

Факултет „Икономика на инфраструктурата“

Катедра „Икономика на туризма“

АВТОРЕФЕРАТ

на дисертационен труд

НА ТЕМА:

**ДИАГНОСТИЦИРАНЕ ПРИЛОЖЕНИЕТО НА УПРАВЛЕНСКОТО
КОНСУЛТИРАНЕ В ТУРИСТИЧЕСКИТЕ АГЕНЦИИ**

за присъждане на образователна и научна степен „Доктор“
по научна специалност „Икономика и управление (Туризм)“

докторант

ДАНАИЛ АЛЕКОВ ДЖИЛДЖОВ

Научен ръководител:

проф. д-р Мариана Кирилова Янева

София, 2025 г.

Дисертационният труд е обсъден на Разширен катедрен съвет на катедра „Икономика на туризма“ при Университет за национално и световно стопанство на 03.02.2025 г. Авторът на дисертационния труд е докторант в задочна форма, съгласно Заповед № 1001/16.04.2019 г.

Защитата на дисертационния труд ще се състои на 01.04.2025 г. в Университета за национално и световно стопанство, София на заседание на Научно жури.

Материалите по защитата са на разположение в Дирекция „Наука“ и интернет страницата на Университета за национално и световно стопанство, София – www.unwe.bg.

НАУЧНО ЖУРИ:

група вътрешни членове от УНСС:

1. проф. д.н. Таня Петрова Парушева
2. доц. д-р Ася Димитрова Панджерова
3. проф. д-р Еленита Кирилова Великова

група външни членове:

1. проф. д-р Марияна Върбанова Божинова, СА „Д. А. Ценов“, гр. Свищов
2. доц. д-р Петя Иванова Тонева, СА „Д. А. Ценов“, гр. Свищов
3. доц. д-р Ирена Кирилова Емилова, НБУ
4. проф. д-р Мария Златкова Станкова, ЮЗУ „Неофит Рилски“ – гр. Благоевград

СЪДЪРЖАНИЕ

I. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД	4
1. Актуалност и значимост на изследваната проблематика	4
2. Основна цел и изследователски задачи	5
3. Изследователска теза и работни хипотези	6
4. Обект и предмет на изследването	7
5. Научни приноси и научни резултати	7
6. Методология на изследването	7
7. Основни ограничения в изследването	8
8. Източници на информационно осигуряване	8
II. СТРУКТУРА И СЪДЪРЖАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД	9
1. Структура на дисертационния труд	9
2. Съдържание на дисертационния труд	9
III. СИНТЕЗИРАНО ИЗЛОЖЕНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД	10
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	44
IV. СПРАВКА ЗА ПРИНОСИТЕ В ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД	45
V. ПУБЛИКАЦИИ, СВЪРЗАНИ С ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД	45
VI. ДЕКЛАРАЦИЯ	47

I. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

УВОД

1. Актуалност и значимост на изследваната проблематика

Актуалността на темата за приложението на управленското консултиране в туристическите агенции се обуславя от два фактора - темповете на развитие и внедряване на иновации в туризма, от една страна, и проблемите и предизвикателствата на външната среда при предлагането на туристически услуги, от друга страна.

По отношение на първия фактор - темповете на развитие и внедряване на иновации в туризма, традиционните продукти на туристическите агенции са обект на конкурентни онлайн платформи, които предлагат услуги на по-ниски пазарни цени. Увеличаващата се глобализация на световните пазари и развитието на гражданската авиация от друга страна водят до все по-голяма достъпност на туристическите дестинации. След пандемията от COVID-19 се наблюдава ръст в потреблението на туристически услуги и търсене на нови дестинации. Тези фактори променят туристическия пазар, в това число потребителските нагласи, предлагането на разнообразни туристически програми, ценообразуването и др.

С развитието на технологиите, традиционното търсене и предлагане на туристическия пазар се променя значително, което принуждава туристическите агенции да преустановят предлагането на традиционни продукти в много от сферите. Нараства и ръста на директните продажби от страна на доставчиците на туристически услуги, което директно намалява търсенето на услугите на туристическите агенции. Същевременно обаче, пред тях се откриват нови възможности за икономически ползи, които изискват навременна адаптация към потребителските нагласи.

Туристическите агенции имат нужда от решения на различни организационни въпроси и подпомагане за прилагането на взетите решения. В контекста на глобалните туристически промени, туристическите агенции следва да потърсят професионално и независимо експертно съдействие. Консултантите могат да подпомогнат туристическия бранш също така и в разширяване на продуктовото портфолио, в отговор на нарастващото търсене на нови дестинации. Приложението на изкуствения интелект в туризма се увеличава и това изисква от бранша да потърси експертна помощ и в това ново направление.

По отношение на втория фактор – предизвикателствата на външната среда при предлагането на туристически услуги през последните години, следва да се отчетат следните проблеми:

- пандемията от COVID-19 и въведените ограничения за пътуването през 2020 г.;
- рязкото покачване на цените на горивата и ограничения за ползване на въздушното пространство на някои страни, което е особено важно за авиоиндустрията;
- инфлацията;
- затварянето на българския пазар за част от туристите;
- политическата нестабилност в България, свързана с невъзможността да се сформира устойчиво редовно правителство;
- Терористични заплахи и нарастващи миграционни потоци, които увеличават разходите за мерки за сигурност и пренасочването на туристическите потоци.

Ако първият фактор води до засилване на значението на управленското консултиране при внедряването на иновативни похвати в работата на туристическите агенции, то вторият фактор поражда необходимост от консултиране за определяне на адекватна стратегия за развитие в условията на геополитически, политически, икономически и финансови турбуленции.

Значимостта на темата произтича от приоритетната роля на туризма в българската икономика. По данни на Министерството на туризма 2024 г. е най-успешната в историята на българския туризъм, като са привлечени 13 милиона посетители и са реализирани 14 милиарда лева приходи от туризъм¹.

Мотивацията на автора да изследва тази тема е свързана с неговата работа като консултант в българския публичен и частен сектор, както и възможностите за развитие, установени по време на неговите туристически пътувания в над 120 страни.

2. Основна цел и изследователски задачи

Основната **цел** на дисертацията е да изследва приложението на управленското консултиране в дейността на туристическите агенции в България.

За постигането на поставената цел са изведени следните изследователски **задачи**:

¹ Министерство на туризма, Рекордна година за България по брой туристи и приходи, <https://www.tourism.government.bg/bg/kategorii/novini/rekordna-godina-za-bulgariya-po-broy-turisti> достъпен на 12.12.2024 г.

1. Преглед и анализ на развитието на туристическата агентска дейност и на тенденциите в туристическото предлагане.
2. Извеждане на тенденциите, свързани с перспективите на туроператорската и туристическа агентска дейност.
3. Диагностициране на приложението на управленското консултиране в туристическата агентска дейност.
4. Изготвяне на предложения за засилване използването на консултантски услуги от страна на туристическите агенции.
5. Подпомагане на туристическите агенции чрез идейни консултантски проекти за разработване на нови туристически дестинации и за подобряване на онлайн присъствието им.

3. Изследователска теза и работни хипотези

Основната **теза** на научния труд се основава на твърдението, че в условията на навлизането на иновации в туризма ролята на управленското консултиране нараства значително и чрез реализирането на целенасочени консултантски проекти туристическите агенции могат да задържат пазарните си позиции, като значително увеличат своята разпознаваемост и продажби в новата онлайн среда.

Изследват се следните две **хипотези**:

Хипотеза 1 (от гледна точка на тезата). Туристическите агенции имат възможност да променят своята оперативна дейност и да разширят портфолиото си с помощта на външни консултанти. Подобни промени могат да налагат вземането на управленски решения като преквалифициране или съкращение на персонал, прекратяване на съществуващи взаимоотношения с контрагенти и др.

Хипотеза 2 (от гледна точка на заглавието на научния труд). Необходимост от по-широко приложение на управленското консултиране в туристическите агенции. Тази необходимост трудно може да бъде количествено измерена, което е и сред основните предизвикателства за постигане на целите на научния труд.

4. Обект и предмет на изследването

Обект на изследването на дисертационния труд са компаниите, които осъществяват туристическа агентска дейност.

Предмет на изследването са възможностите за внедряване на нови туристически продукти, чрез инструментите на управленското консултиране.

5. Научни приноси и научни резултати

Очакваните приноси от изследването са:

1. Систематизирана информация и анализ за финансирането на туристически дейности в периода 2014 – 2027 г. от фондовете на Европейския съюз.
2. Изготвени препоръки за разширяване използването на консултантски услуги от туристическите агенции.
3. Разработен идеен консултантски проект за подпомагане на туристически агенции при възлагане на консултантски услуги за внедряване на модерни технологии за дигитализация на услугите им.
4. Разработен идеен консултантски проект за подпомагане на туроператори, които изпълняват и туристическа агентска дейност за разработване на нови дестинации.

Във връзка с практико-приложността на научните резултати, е разработена Методология (техническа спецификация) за възлагане на консултантски услуги, която може да бъде използвана както от туристическите агенции, така и от консултантите при сключването на договор за предоставяне на експертна помощ в процеса по внедряване на модерни технологии за дигитализация на услугите.

6. Методология на изследването

Постигането на целите на дисертационния труд предполага използването на комбинация от количествени и качествени методи за изследване.

Приложени са следните методи: наблюдение, литературен обзор, анкетно проучване, автобиография, анализ на документи, крос анализ, синтез, индукция и дедукция.

7. Основни ограничения в изследването

Ограничения, които се поставят при разработване на труда са:

1. Приложението на управленското консултиране за внедряване на иновативни практики и разработване на нови продукти е разгледано в рамките на българския туристически пазар.
2. Времени ограничения - емпиричното изследване е проведено в периода декември 2024 г. – януари 2025 г.
3. Туроператорите също са включени в редица части на дисертационния труд, поради това, че голяма част от статистическите данни са общо за туроператори и турагенти.
4. Проведени са две анкетни проучвания, насочени към две целеви групи, вписани в Националния туристически регистър – туристически агенции и туроператори, които имат и регистрация като турагенти. Приоритетно са анкетирани туристическите агенции, но проучването е ограничено поради липсата на актуални e-mail адреси в Националния туристически регистър.

8. Източници на информационно осигуряване

Проучените в настоящия дисертационен труд литературни източници може да бъдат систематизирани в следните групи:

- Официални статистически данни на НСИ;
- Правноинформационни системи с актуални версии на действащото законодателство;
- Интернет страници на организации на управленски консултанти;
- Периодични издания, специализирани в областта на туризма. Въпреки че същите не са със статут на научна литература, тези издания са изключително важни поради актуалността на информацията, данните и тенденциите. Актуалността на данните и оценката на тенденциите е особено важна като се има предвид динамиката, свързана с развитието на дигитализацията и технологичните новости.

II. СТРУКТУРА И СЪДЪРЖАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. Структура на дисертационния труд

Дисертационният труд е структуриран в съответствие с поставените цели и задачи, избрания предмет и обекта на изследване.

Неговият обем е 269 страници, от които 6 стр. увод, изложение (основен текст) в три глави – 161 стр., заключение – 4 стр., списък на използваната литература – 5 стр. и приложения – 78 стр.

В основния текст са илюстрирани 51 фигури и 7 таблици.

2. Съдържание на дисертационния труд

УВОД

ГЛАВА ПЪРВА: РАЗВИТИЕ НА ТУРАГЕНТСКАТА ДЕЙНОСТ – ОСНОВНИ ПОНЯТИЯ И ТЕНДЕНЦИИ В ТУРИСТИЧЕСКОТО ПРЕДЛАГАНЕ

1. Същност и определение за турагентска дейност
2. Основни понятия в туристическото предлагане
3. Тенденции в туристическото предлагане

ГЛАВА ВТОРА: УПРАВЛЕНСКО КОНСУЛТИРАНЕ В ТУРИСТИЧЕСКАТА АГЕНТСКА ДЕЙНОСТ

1. Същност на управленското консултиране
2. Особености на управленското консултиране в туризма
3. Преглед на приложението на управленското консултиране при изпълнението на проекти в областта на туризма в България

ГЛАВА ТРЕТА: ИДЕЙНИ КОНСУЛТАНТСКИ ПРОЕКТИ ЗА ВНЕДРЯВАНЕ НА ИНОВАЦИИ И НОВИ ТУРИСТИЧЕСКИ ПРОДУКТИ

1. Анкетни проучвания за диагностициране приложението на управленското консултиране
2. Възможности за разширяване на използването на консултантски услуги от туристическите агенции
3. Идеен консултантски проект на подпомагане на туристически агенции при възлагане на консултантски услуги за внедряване на модерни технологии за дигитализация на услугите им
4. Идеен консултантски проект за подпомагане на туроператори, които изпълняват и туристическа агентска дейност за разработване на нови дестинации

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

ИЗПОЛЗВАНА И ЦИТИРАНА ЛИТЕРАТУРА

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1. Възможности за финансиране на туроператори и туристически агенти

Приложение 2. Въпроси за анкетни проучвания

Приложение 3. Методология (техническа спецификация) за възлагане на консултантски услуги за подпомагане на туристически агенции при внедряване на модерни технологии за дигитализация на услугите им

III. СИНТЕЗИРАНО ИЗЛОЖЕНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

ГЛАВА ПЪРВА РАЗВИТИЕ НА ТУРАГЕНТСКАТА ДЕЙНОСТ – ОСНОВНИ ПОНЯТИЯ И ТЕНДЕНЦИИ В ТУРИСТИЧЕСКОТО ПРЕДЛАГАНЕ

Първа глава „Развитие на турагентската дейност – основни понятия и тенденции в туристическото предлагане“ проследява развитието на туристическите агенции в посока онлайн предлагането, представя теоретични аспекти, касаещи тяхното функциониране и разглежда възможностите за предлагане на алтернативни продукти, които набират популярност сред потребителското търсене.

Точка 1 от първа глава започва с проследяване на характера и спецификата на системата за дистрибуция в туризма. Това е необходимо за да може развитието на управленското консултиране да отчита тенденциите в развитието на туроператорската и турагентска дейност и в туристическото предлагане.

В областта на теорията в туроператорската и турагентската дейност различни български и чуждестранни автори са разработвали различни класификации, дефиниции и характеристики. Българските автори, които работят по проблематиката на туризма и туроператорската дейност са Рибов, Янева, Емилова, Маринов, Казанджиева, Нешков, Цонев, Станкова, Мишева, Панджерова, Иванова, и др. В областта на туроператорската и турагентската дейност има традиции и школи в немската, англоезичната, руската и азиатската литература.

Връзката между туристите и доставчиците на туристически услуги представлява система за дистрибуция. Тази връзка може да бъде пряка или индиректна, чрез посредник.

Чарлз Р. Голднер и Дж. Р. Брент Ричи разглеждат каналите за разпространение на туризма като система или връзка между различни комбинации от организации, чрез които производител на туристически продукти описва, продава или потвърждава организацията на пътуването на купувача. Търговията с пътувания е един от важните сектори на туристическата индустрия. Каналите за дистрибуция на туризма са подобни на тези на други основни индустрии, като напр. селско стопанство или производство. Техните продукти достигат до крайния потребител чрез търговци на едро, дистрибутори и посредници. Въпреки че има прилики с други индустрии, системата за разпространение

на туризма е уникална. Туризмът произвежда предимно услуги, които са нематериални. Няма физически продукт, който може да се съхранява в наличност, за да преминава от един търговски посредник към друг. Вместо това „продуктът“ е например хотелска стая, която е налична в определен ден. Ако стаята не бъде продадена, този приход се губи завинаги². Авторите разглеждат 9 възможни канала за доставка на туристически продукт. Туроператорите и туристическите агенции са част от тях:

Таблица 1 Канали за туристическа дистрибуция

Доставчик	Канал за дистрибуция	Туристи
Доставчик	Директно през интернет, телефон или офис на доставчик (авиокомпания, места за настаняване, заведения за хранене и др.)	Туристи
Доставчик	Туристическа агенция (Retailer)	Туристи
Доставчик	Приемащи туристически агенции (Host Retail Travel Agent) – Туристически агенции работещи от домашен офис (Home-based Travel Agent)	Туристи
Доставчик	Туроператор	Туристи
Доставчик	Специализирани посредници (Specialty Channeler)	Туристи
Доставчик	Туроператор – Туристическа агенция	Туристи
Доставчик	Специализирани посредници (Specialty Channeler) – Туроператор	Туристи
Доставчик	Специализирани посредници (Specialty Channeler) – Туристическа агенция	Туристи
Доставчик	Специализирани посредници (Specialty Channeler) – Туроператор – Туристическа агенция	Туристи

Източник: Goeldner, C. & Ritchie, B., *Tourism: Principles, Practices, Philosophies*", Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 12th ed., 2012, p.151

Застъпено е мнението *Станкова* по отношение на производствената функция на туристическата агенция, която намира проявление в туроператорската дейност. Най-общо тази функция обхваща планирането, подготовката и провеждането на индивидуални или групови туристически пътувания с обща цена, заплащана за

² Goeldner, C. & Ritchie, B., *Tourism: Principles, Practices, Philosophies*", Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 12th ed., 2012, p.150

основните услуги – транспорт, настаняване, хранене. Туроператорът е продавач на организирани групови или индивидуални пътувания, а туристическият агент е посредник при продажбата³. Станкова разграничава два аспекта на дейността на туристическата агенция: организаторска и посредническа. Организаторската дейност е основна и изразява производствената функция на туристическата агенция, изразяваща се в подготовка и провеждане на групови или индивидуални пътувания. Посредническата дейност е спомагателна. Туроператорът се занимава с организаторската дейност, а туристическият агент – с посредническата⁴.

Авторът на настоящото изследване споделя мнението на Станкова по отношение на схемата на предоставяне на туристически услуги. В тази схема се включват:



Фиг. 1 Схема на туристическото предлагане

Адаптирано от автора по Станкова, М., Туроператорска и агентска дейност: операционализиране. Университетско издателство „Неофит Рилски“, Благоевград, 2014, стр. 60

Разгледна е ролята на туристическите посредници и е застъпено мнението на Иванова⁵ по отношение на различието на структурата на посредниците в зависимост от региона на функциониране. Иванова прави редица съществени обобщения и изводи за посредничеството, като икономическа дейност във веригата на реализацията на туристическия продукт и относно актуалните измерения на туристическото посредничество в България.

³ Станкова, М., Туроператорска и агентска дейност: операционализиране. Университетско издателство „Неофит Рилски“, Благоевград, 2014, стр.25

⁴ Станкова, М., Туроператорска и агентска дейност: операционализиране. Университетско издателство „Неофит Рилски“, Благоевград, 2014, стр.60.

⁵ Иванова, П., Посредническата дейност в туризма, Списание „Диалог“, бр. 5/2009 г., стр. 33

Споделени са изводите по отношение на посредничеството като икономическа дейност, обобщени от Иванова⁶ - туристическото посредничество носи полза едновременно за туристите, за организациите, предоставящи туристически продукти и за дестинациите; туристическото посредничество е уникално в сравнение с други посреднически дейности с това, че туристическото посредничество е част от самата индустрия; лесният начин на разпространение на информацията създава възможности за неучастие на турагентите в посредничеството (т.нар. диспосредничество); туристическите мрежи за форма на посредничество.

Разгледани са определенията на турагентска дейност от български и чуждестранни автори. Застъпено е мнението на *Чарлз Р. Голднер и Дж. Р. Брент Ричи*, които определят туристическия агент⁷ като посредник – бизнес или лице, продаващо отделни части на туристическата индустрия или комбинация от частите на потребителя.

От българските автори, е разгледано определението на *Емилова*⁸ за туристически агенции като специализирани звена, осъществяващи посредническа дейност в туризма.

Обърнато е внимание и на пътническата агенция като специфичен вид туристическа агенция. Според *Георгиев и Василева*⁹ пътническите агенции са безспорно необходими и важни звена в съвременния вътрешен и международен туризъм. Направените проучвания показват, че в края на XX век над 60% от пътуващите в Западна Европа, САЩ и Япония ползват услугите на пътническите агенции. Пътническите агенции са свързващи звена между туристите и хотелиерските, ресторантьорските, транспортните и застрахователните единици.

Застъпена е класификацията на пътническите агенции, която *Георгиев и Василева* представят¹⁰:

- Според постоянното местоживее на клиентите, които обслужват пътническите агенции биват приемащи, изпращащи и смесени;
- Според това дали организират собствени туристически пътувания с обща цена или само препродават туристически пакети на други производители

⁶ Иванова, П., Посредническата дейност в туризма, Списание „Диалог“, бр. 5/2009 г., стр.44

⁷ Goeldner, C. & Ritchie, B., *Tourism: Principles, Practices, Philosophies*, Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 12th ed., 2012, p.151

⁸ Емилова, И, Турагентска дейност, НБУ, София, 2017

⁹ Георгиев, А., Василева, М., Турагентска, агентска и транспортна дейност в туризма, „Паралакс“, София, 2000, стр.7.

¹⁰ Пак там, стр.15 - 16

пътническите агенции биват туроператори (организируют и провеждат собствени туристически пътувания с обща цена в страната и чужбина, като поемат съответните отговорности и носят финансов риск за тяхната реализация) и турагенти (препродават пътувания, произведени от туроператорите, срещу комисиона и нямат право да произвеждат собствен туристически продукт);

- Според това дали при продажбата на туристическите пътувания с обща цена имат пряк контакт с клиентите-туристи биват ангросисти (продавачи на едро, туроператори, които организират туристически пътувания с обща цена и ги предоставят на пълномощници за разпродажба) и детайлисти (продавачи на дребно, туристически агенции, пълномощници) и полуангросисти;
- В зависимост от наличието или липсата на поделения се разделят на големи (имат поделения, клонове или филиали в страната и чужбина) и малки (нямат поделения и филиали).

В края на Точка 1 е извършен преглед на нормативната уредба на туристическата дейност в България. Обърнато е внимание на приложимите европейски директиви и регламенти, в т.ч. Директива (ЕС) 2015/2302 на Европейския парламент и на Съвета от 25 ноември 2015. От българското законодателство най-подробно е разгледан Закона за туризма, както и подзаконовите нормативни актове като Наредба № 16-1399 от 11.10.2013 г., обн., ДВ, бр. 97 от 8.11.2013 г.

Разгледана е и съпоставката на *Янева* по отношение на регистрационните режими за извършване на туроператорска дейност в България и ЕС. Оказва се, че в 9 страни-членки на ЕС, няма регистрационен режим за извършване на туроператорска дейност – Германия, Естония, Холандия, Люксембург, Финландия, Швеция, Латвия, Литва и Дания. Впечатление прави, че това са основно държави от Северна Европа, където броят на туристическите посещения е значително по-нисък от популярните туристически дестинации в Южна Европа. Това може да има положителен ефект за развитието на туризма от една страна, като дава възможност на повече участници да участват в предлагането на туристически продукти.

Точка 2 от първа глава продължава с основните понятия в туристическото предлагане – туристическа дестинация, туристически продукт и туристически пакет. Използвани са дефинициите в Закона за туризма и определения на български автори – *Рибов, Маринов и Янева*.

Първа глава приключва с **точка 3**, където е направен преглед на тенденциите в туристическото предлагане от гледна точка на технологичните аспекти. Поставен е акцент върху развитието на онлайн туристическите агенции (ОТА), където потребителите търсят, сравняват и резервират самолетни билети, хотели, туристически обиколки и наем на автомобили. Това, което прави ОТА по-привлекателни спрямо традиционните туристически агенции Туристическите агенции са ключови за развитието на туристическите дестинации, тъй като генерират голяма част от туристическия поток, основно свързан с груповите организирани пътувания с обща цена, както и със събитийния туризъм и по-конкретно с MICE туризма (MICE stands for Meetings, Incentives, Conferences and Exhibitions).

При идентифициране на данните за развитието на този сектор през последните години не може да не се отбележат последствията, произхождащи от пандемията от COVID-19. Според данни на Световната организация по туризъм на ООН (COT) в резултат на пандемията от COVID-19 делът на онлайн предлагането на туристически услуги нараства. През 2019 г. делът на онлайн каналите за дистрибуция на туристически услуги е 63%, а през 2022 г. вече е 68%. Намалването на дела на традиционните канали за дистрибуция обаче не е свързано с отлив от потреблението на туристически агенции. Онлайн дистрибуцията на туристически услуги се формира от ОТА и директни продажби от доставчиците (supplier-direct). Делът на ОТА в САЩ през 2021 г. е нараснал с 2% – от 35% до 37%. По отношение на услугите по настаняване, делът на ОТА е 52%, срещу 48% за директните продажби онлайн¹¹.

Видно е, че спадът в дела на традиционните канали за дистрибуция се дължи главно на нарастващата популярност на ОТА и директни продажби от доставчици на туристически услуги. Нарастващото предлагане в платформите за онлайн резервации даде възможност на потребителите да резервират туристически услуги онлайн и това доведе до отдалечаване от традиционните методи за резервиране, в това число и чрез туристически агенции. Тази тенденция вероятно ще продължи и в бъдеще, тъй като все повече хора се чувстват комфортно да правят онлайн покупки.

Данните показват, че преминаването към онлайн канали за дистрибуция за сметка на традиционните водят до увеличение на дела на ОТА в предлагането. Преминаването към такива канали за дистрибуция ще позволи на традиционните туристически агенции

¹¹ UNWTO World Tourism Barometer (English version) Volume 22, Issue 1, January 2024, достъпено на 31.07.2024

да отговорят на търсенето и тенденциите в предлагането. Същевременно, данните отхвърлят прогнозите, че традиционните туристическите агенции ще намаляват своя дял и евентуално изчезнат от предлагането на услуги. Това е така, защото традиционните туристически агенции продължават да предлагат услуги, които онлайн туристическите агенции не могат да осигурят, като персонализирано обслужване на клиентите, споделяне на опит и съвети, както и възможност за резервиране на по-сложни и комплексни пътувания.

Обърнато е внимание и на концепцията за „**споделената икономика**“, която оказва влияние върху дейността на туристическите агенции и води до промяна в аранжирането и пакетирането на основни и допълнителни услуги. Част от основните или допълнителни услуги могат да отпаднат от пакета на туроператора или да бъдат включени чрез споделен ресурс от други потребители.

Тази концепция се основава на идеята за споделяне на ресурси или услуги между хора, като по този начин се създава нова форма на предлагане на туризъм. Например Airbnb се превърна в една от най-популярните платформи за намиране на квартири, тъй като потребителите могат да отдават собствените си къщи или апартаменти под наем на туристи, а Uber позволи на всеки шофьор да предлага транспортни услуги със собствения си автомобил.

Функционирането в условията на споделена икономика налага нови модели в управлението на туристическите агенции, което обикновено изисква въвеждането на програми за лоялност. Програмите за лоялност при авиокомпаниите и големите хотелски вериги отдавна са залегнали в туристическата култура. Туристическите агенции, въпреки че не са крайни доставчици на услугите, също имат възможности за развитие в тази посока.

От маркетингова гледна точка е важно текущо да се идентифицират стиловете на потребление, въз основа на което да се формират идейни проекти за нови продукти, програми и дестинации. В тази връзка, са разгледани четирите „идеални“ стила на живот (необходимост; добра воля; лукса; разграничение), базирани на разграничението на Бордю. Туристите имат различни стилове на потребление в зависимост от своя класа. Сложността на таргетирането (определянето) на групите, като се дефинират потребностите на потенциалния и настоящ клиент чрез мултидисциплинарен подход.

При големите туристически агенции с обособени маркетинг отдели, тази дейност е част от длъжностната характеристика на маркетинг мениджъра, но за малките и средни туристически агенции е възможно тя да се аутсорсва и да бъде делегирана/търсена от консултантски компании.

Първа глава приключва с обобщение на възможностите за предлагане на алтернативни продукти от туристическите агенции, които също са обект на постоянни промени в резултат на разгледаните тенденции. Предлагането на туристически продукти е все по-разнообразно, поради повишената конкуренция във всички сфери на туризма.

В туристическата теория и практика е доказана тезата, че потреблението на туристически продукти зависи основно от два фактора – финансови ресурси и свободно време. Те са и определящи в концепциите при формиране на новите туристически програми.

Поради ограничения времеви ресурс, посетителите все повече търсят едnodневни обиколки, които включват богата програма от места в дадена дестинация. Създават се специализирани сайтове и блогове, които дават идеи и варианти за едnodневни обиколки, например OneDayInACity.Com („Един ден в града“). Туристическите агенции от своя страна, увеличават възможностите за допълнителни към основния пакет дейности, което дава възможност на всеки пътуващ, според възможностите, да има динамична програма в рамките на своето пътуване. Това отваря възможност за развитие на динамичните програми, които не са част от масовия туризъм.

Паралелно с това се развиват и статични програми, които са елемент на „бавния“ туризъм. Те също се създават и развиват в отговор на „масовия туризъм“, който не се припокрива с динамичните програми на „бързия“ туризъм.

Разгледана е концепцията за интегриран (смарт, интелигентен) туризъм в туристическото предлагане, която създаде неограничени възможности за иновативните туристически агенции и повиши добавената стойност на техните продукти. От една страна, въвеждането на смарт технологии може да подобри ефективността на туристическите агенции, способността им да отговарят на нуждите на своите клиенти и да развиват по-специализирани и персонализирани услуги. Това може да им помогне да създадат по-атрактивни оферти и да увеличат пазарния си дял. От друга страна, интелигентният туризъм може да допринесе за развитието на съответната туристическа дестинация, като спомага за подобряване на цялостното преживяване и предоставя по-

добра представа за предпочитанията на туристите. Смарт технологии могат също да се използват за насърчаване на развитието на нови атракции, като интерактивни арт инсталации, и за подобряване на цялостното туристическо изживяване.

Направен е преглед на добрите европейски практики от инициативата „Европейска столица на интелигентен туризъм“. Като основен извод от всички тях може да се очертае, че изграждането на инфраструктурата за развитие на интелигентен туризъм зависи много от подкрепата на местните, регионални и национални власти.

Франция, Финландия, Естония, Словения и Испания са сред водещите европейски дестинации при изграждането на смарт инфраструктура, каквато в България все още е слабо развита. Веднъж изградена смарт инфраструктурата, се отваря възможност за развитие на много на брой и различни по приложение иновативни услуги, които подобряват преживяването на туристите и предлагането на туристическите агенции.

В първа глава на дисертационния труд се изследват **задачи 1 и 2** на дисертационния труд, поставени в увода, а именно преглед и анализ на развитието на туристическата агентска дейност и на тенденциите в туристическото предлагане и извеждане на тенденциите, свързани с перспективите на туроператорската и туристическа агентска дейност.

ГЛАВА ВТОРА УПРАВЛЕНСКО КОНСУЛТИРАНЕ В ТУРИСТИЧЕСКАТА АГЕНТСКА ДЕЙНОСТ

Във втора глава **„Управленско консултиране в туристическата агентска дейност“** се разглеждат същността и особеностите на управленското консултиране в туризма. Проследено е развитието на управленското консултиране в България, като е поставен акцент върху приложението на консултантската дейност при управлението на проекти.

Точка 1 от втора глава започва с преглед на развитието на управленското консултиране в световен мащаб – от зараждането му като икономическа дейност в САЩ, до навлизането му в Европа. Използвано е определението на Европейската федерация на асоциациите на управленските консултанти управленското консултиране за **независим съвет и подкрепа по управленски въпроси** за обхваща широк спектър от услуги. В

България, водеща роля има Българската асоциация на управленските консултантски организации, която приема, че управленските консултанти подпомагат организацията в разрешаването на проблеми, създават допълнителна стойност, увеличават растежа и подобряват представянето чрез прилагане на умения, техники и способности, свързани с познанието, за да предостави обективен съвет, експертни познания и специализирана подкрепа, които може да липсват в организацията.¹²

Едно от предизвикателствата на дисертационния труд, е недостатъчната научна литература по отношение на управленското консултиране. От българските автори, *Янева*¹³ разглежда същността на консултантската професия, в това да убеди някого в нещо и по този начин да помогне на някого, който е в ролята на клиент. Тази убеждаваща помощ на консултанта се свежда до усилието клиентът да вникне в следните три последователни елемента:

- да разбере какво може да бъде развитието на процесите, т.е. да предвиди бъдещето;
- да мобилизира волята и мотивите си до максимума на индивидуалните си възможности;
- да помогне да се осъществи възприетия замисъл.

Консултантът е медиатор между клиента и неговия проблем. Той трябва да може да комбинира способността да разбира клиента със способността да предлага и да взема правилните решения, умението да вдъхва и внушава доверие чрез силата на специализираното знание. По такъв начин безпристрастието и доверието се съчетават в една личност. Умението ефективно да интерпретира е основно умение на консултанта. Консултантът е онзи, който дава своеобразната социална гаранция за правилност на избора на клиента. Така същността на консултирането се определя не толкова от качеството, уменията и способностите на консултанта, а чрез функциите му, чрез онова, което той върши като услуга за ползващите професионалната му експертиза.

Точка 2 от втора глава разглежда по-детайлно особеностите на управленското консултиране в туризма. Преглед на чуждестранния опит за развитие на туристическия

¹² Българска асоциация на управленските консултантски организации, <https://bamco.bg/certification-2/>, посетена на 30.09.2024 г.

¹³ Пак там, стр.212

консултинг показва, че лидерите по региони в ползването на консултантски услуги в туристическия сектор са Северна Америка и Западна Европа.

Застъпва се разбирането на *Янева*¹⁴, че в България се наблюдава недостатъчна или цялостна липса на теория и ограничена практика, като резултатът е ниска ефективност на предоставената консултантска помощ. Налице е недоверие към консултанта от страна на клиента, както и липса на готовност за заплащане на предоставената услуга. Твърде малък е броят на фирмите, специализирани в консултирането в областта на туризма, поради което често се прибегва до използването на опита на чужди експерти. Българският консултант в сферата на консултантските услуги за туризма е все още неопитен, теоретик, по-скоро преподавател, отколкото опитен експерт от практиката.

Нужни са още години на практика за българските консултанти в туризма, за да придобият присъщите на колегите им от Европа опит, богатство на знания, приемственост и гъвкавост, смята *Янева*. За съжаление тази констатация на *Янева* от 2010 г. все още е напълно вярна. Както посочихме по-горе, анализирайки областите, в които работи БАУКО заявените области на консултиране не са специализирани, което е една от причините за скептичното отношение от страна на туристическите агенции.

Клиентите в туристическия сектор предпочитат да работят с консултанти, които имат високи нива на ангажираност и значителни познания. Тези две характеристики на консултанта в туристическия бизнес са от особено значение за неговата ефективност. Функционалната специализация на консултирането в областта на туризма изглежда, че ще намира все по-голямо приложение отколкото индустриалната специализация.

Според *Мишева* основните задачи, които стоят пред управленските консултанти в туроператорската дейност са задачите, свързани с преодоляване на трудностите, предизвикани от сериозните изменения в икономиката, преодоляването на разнообразни кризи и адаптацията към новите условия за управление на туристическия бизнес.¹⁵

Констатацията на *Дилков* е, че на съвременния етап туристическата индустрия е далеч не най-активния ползвател на консултантски услуги и в частност маркетингови изследвания¹⁶. Причините, според него са:

¹⁴ Янева, М., Основи на консултинга в туризма. Издателство „Авангард Прима“ София, 2010, стр. 93- 94

¹⁵ Мишева, М., Консултингът на туроператорите при проектиране на туристически дестинации, Авангард Прима, София, 2013, стр.21.

¹⁶ Дилков, Ц., Консултантско обслужване в туризма, Академично издателство „Ценов“, 2023 г., стр.8.

- 90% от туристическият бизнес в България е от малки предприемачи;
- Разбирането за консултантските услуги като скъпоструващ пакет от услуги;
- Неразбирането на полезността на консултантските услуги;
- Отсъствие на точна статистика, необходима за изследванията и др.¹⁷

На фона на споменатите вече трудности за диагностициране на приложението на управленското консултиране в туризма анкетните проучвания са един от малкото източници на информация. Едно специализирано проучване на 34 мениджъри на туристически оператори е проведено от *Мишева* през 2013 г.¹⁸, в резултат на което са очертани следните изводи:

- Българските туроператори изразяват готовност за ползване на управленско консултиране в сферата на туристическия бизнес;
- Наблюдава се положително отношение на мениджърите на консултантски компании към консултантския бизнес;
- Управленското консултиране намира приложение най-често при разработване и внедряване на нов продукт;
- Необходимостта от консултантска намеса се свързва с нарастването на комерсиализацията на туристическата дейност;
- Управленското консултиране в туроператорската дейност не се популяризира в пълна степен;
- Важен аспект от дейността на управленските консултанти е съобразяването с изискванията и критериите за избор на консултантска компания;
- Туроператорите търсят консултантска компания, която предлага качество на предоставяния продукт;
- Предпочитанията на българските туроператори към разработване на съвместни проекти предимно с чуждестранни консултанти поражда задължително изискване за хармонизация на предлагания от българските консултанти продукт с този на международните компании.

Анализът на изводите показва, че като цяло е налице положително отношение и готовност за използване на консултантски услуги. Това, според мен, се дължи на това, че

¹⁷ Дилков, Ц., Консултантско обслужване в туризма, Академично издателство „Ценов“, 2023 г., стр.11

¹⁸ Мишева, М., Консултингът на туроператорите при проектиране на туристически дестинации, Авангард Прима, София, 2013, стр.194 - 196

туроператорите са по-големи структури в сравнение с голяма част от туристическите агенти. В анкетните проучвания, описани в глава трета, раздел първи използвам констатациите на Мишева като изходна база за разработването на критериите и съдържанието на въпросите в анкетните карти. Изводите на Мишева са изключително полезни за разгледаните от мен в глава трета, точка втора възможности за разширяване използването на консултантски услуги.

Причините за нарастващата популярност на управленското консултиране в сектора на туристическите агенции включват:

1. Дигитална трансформация: С възхода на дигиталните технологии, платформите за онлайн резервации и цялостната дигитализация на туристическата индустрия, туристическите агенции търсят управленски консултантски услуги, за да се адаптират към тези промени. По метода на наблюдение може да се направи извода, че консултантите могат да предоставят насоки за внедряване и оптимизиране на цифрови решения за подобряване на ефективността и изживяването на клиентите.

2. Стратегическо планиране: Управленското консултиране помага на туристическите агенции да разработят и приложат стратегически планове, за да останат конкурентоспособни на пазара. Консултантите могат да помогнат при идентифицирането на пазарните тенденции, анализирането на конкурентите и формулирането на стратегии за капитализиране на възможностите и смекчаване на предизвикателствата.

3. Оперативна ефективност: Туристическите агенции са изправени пред оперативни предизвикателства, свързани с планирането на маршрута, процесите на резервация и обслужването на клиентите. Управленските консултанти могат да анализират съществуващите работни процеси, да препоръчват подобрения и да помогнат за рационализиране на операциите за по-голяма ефективност.

4. Подобрение на клиентското изживяване: Предоставянето на положително и персонализирано клиентско изживяване е жизненоважно за туристическите агенции. Управленското консултиране може да предостави информация за предпочитанията на клиентите, да помогне за проектиране на ориентирани към клиента процеси и да оптимизира предоставянето на услуги, за да подобри цялостното удовлетворение.

5. Приемане на нови технологии: Туристическите агенции все повече включват нови технологии, като изкуствен интелект, машинно обучение и анализ на данни.

Консултантите по управление могат да насочват агенциите при избора и внедряването на подходящи технологии за подобряване на вземането на решения и бизнес резултатите.

6. Разнообразяване на услугите: Туристическите агенции разширяват своите предложения за услуги отвъд традиционните резервации. Управленското консултиране подпомага идентифицирането и прилагането на нови потоци от приходи и разработването на иновативни продукти, за да отговори на променящите се потребителски изисквания.

7. Управление на риска: Туристическата индустрия е податлива на различни рискове, включително икономически спадове, геополитически събития и кризи в общественото здраве. Управленските консултанти помагат на туристическите агенции при разработването на стабилни стратегии за управление на риска, за да се справят с несигурността и да защитят бизнеса си.

8. Пазарно позициониране: Управленското консултиране помага на туристическите агенции да оценят своето пазарно позициониране, имидж на марката и конкурентни предимства. Консултантите могат да предложат препоръки относно брендиране, маркетингови стратегии и диференциация, за да помогнат на агенциите да се открийт на претъпкания туристически пазар.

Втора глава приключва с **точка 3**, където е извършен преглед на приложението на управленското консултиране при изпълнението на проекти в областта на туризма в България. Наличието на европейско финансиране за проекти, които се изпълняват чрез възлагане на външни консултанти, е една от спецификите на търсенето на експертна помощ от консултанти на българския пазар.

Предвид обемите и продължителността на финансирането (приключилите два планови периода 2006 – 2013 и 2014 – 2020 и през настоящия планов период 2021 – 2027 г.) това финансиране оказва съществено влияние, както върху развитието на туристическия сектор, така и върху организациите, предоставящи консултантски услуги. Това потвърждава тезата на *Мишева* за нарастващия брой на държавни проекти и програми като една от предпоставките за развитие на консултинга в туроператорския бизнес.

За да се установи как управленските консултанти участват в изпълнението на проекти в областта на туризма, финансирани от европейските структурни и инвестиционни фондове, е направен преглед на финансирането на ниво програми и

реализирани проекти в областта на туризма за плановия период 2014 – 2020 г. и преглед на предвидените на ниво програми интервенции за настоящия планов период 2021 – 2027 г. Прегледът е направен по следната методология:

1. Прегледани са всички програми и са идентифицирани приоритетните оси и примерните дейности, в които изрично се предвижда финансиране на туристически обекти. Определени са само програмите, в които изрично е предвидено финансиране за туристически обекти.

2. От всички програми, които изрично предвиждат финансиране за туристически обекти са определени тези, по които бенефициенти могат да бъдат туроператори и туристически агенции.

3. Анализирани са отделни обществени поръчки по програмите и са идентифицирани изискванията към консултантите.

4. Систематизирани са видовете опит и умения, които се очаква да бъдат предоставени от управленските консултанти в туризма.

Може да се обобщи, че в програмния период 2021 – 2027 г. няма директно финансиране за управленско консултиране на туристически агенции. Налице са отделни процедури за въвеждане на иновации сред малките и средни предприятия, от които могат да се възползват туристическите агенции и да получат надежда консултантска помощ. Доставчиците на тези консултации обаче са ограничени до научни организации.

ГЛАВА ТРЕТА

ИДЕЙНИ КОНСУЛТАНСКИ ПРОЕКТИ ЗА ВНЕДРЯВАНЕ НА ИНОВАЦИИ И НОВИ ТУРИСТИЧЕСКИ ПРОДУКТИ

В третата глава на дисертационния труд **„Идейни консултантски проекти за внедряване на иновации и нови туристически продукти“** са разработени два идейни консултантски проекта за внедряване на иновации и нови туристически продукти в туристически агенции и туроператори, осъществяващи и туристическа агентска дейност.

За целта са проведени две анкетни проучвания за управленското консултиране на туристическите агенции, които идентифицират нуждата от разработването на подобни проекти. Анкетните проучвания включват въпроси, които са съобразени с описаните в Глава първа тенденции в туристическото предлагане, свързани с перспективите на туроператорската и туристическа агентска дейност, особеностите на управленското

консултиране в туризма и възможностите за финансиране, описани в Глава втора. Резултатите от проучването показват, че управленските консултанти могат да подпомогнат туристическите агенции при внедряването на нови услуги и продукти.

В резултат, са изведени два идейни консултантски проекта. Първият идеен проект е за внедряване на иновативни услуги и подобряване на онлайн присъствието на туристическите агенции. Вторият идеен проект е за разработване на нови продукти от туроператори, осъществяващи и туристическа агентска дейност. Като приложение към Трета глава е разработена методология (техническа спецификация), която туристическите агенции могат да използват при нужда от възлагане на консултантски услуги за подобряване на онлайн присъствието им конкретно чрез инструментите на изкуствения интелект.

Точка 1 на трета глава представя анкетното проучване – методиката на изследването, провеждането, обработката и анализа на данните.

Изследването е разработено с цел събиране и обработка на данни по няколко критерии, в т.ч. общи данни, настоящо състояние на бизнеса, роля на консултантските услуги, иновации в туризма, партньорства и включване на консултанти.

Изследването е проведено в България, в периода м. декември 2024- януари 2025 г., като въз основа на описаните критерии са изготвени два въпросника, представени в Приложение 2. Въпросниците за анкетните проучвания са изпратени до респондентите по електронна поща чрез Microsoft Forms.

Общо анкетните карти за двете проучвания са изпратени до над 1500 туристически агенции, от които една трета извършват и туроператорска дейност, както следва

- Туристически агенти – 1007 броя;
- Туроператори, извършващи и туристическа агентска дейност – 504 броя.

В срока на проучването е отговорено на поставени въпроси за изясняване на смисъла на анкетата и съдържанието на определени въпроси.

При приключване на срока за попълване на анкетите са получени 27 бр. попълнени анкетни карти, от които от турагенти 13 бр. и от туроператори, регистрирани и като турагенти 14 бр.

Получените данни са обработени и представени графично, което намалява риска от допускане на грешки от технически характер. Използвана е платформата Microsoft Power

Automate, която автоматично обработва получените резултати от Microsoft Forms в отделни работни листове на Microsoft Excel. На практика, единствената ръчна намеса при обработката на данните, е попълването на информацията за отговорите.

Резултатите показват, че по-голямата част от респондентите са на пазара над 10 години. Това подчертава стабилността и дългогодишния опит на бизнеса, особено сред туроператорите. Туристическите агенции имат по-голям дял на респонденти с по-кратък период на регистрация (между 2 и 5 години).

Кръстосан анализ на тези данни разкрива няколко значими корелации. Туроператорите, които са на пазара над 10 години, по-често имат по-голям брой служители, по-широко портфолио от продукти и услуги и оперират както във вътрешни, така и международни дестинации. Това показва, че продължителното присъствие на пазара води до по-добре структурирана дейност и разнообразие от услуги.

В същото време туристическите агенции с по-кратък период на регистрация демонстрират по-силна тенденция към изцяло онлайн присъствие и са по-отворени към използване на иновации като изкуствен интелект. Това може да се обясни с необходимостта новите участници на пазара да адаптират дейността си към модерни технологични решения, за да се конкурират с вече установените играчи.

Респондентите, които са на пазара над 10 години, също така изразяват по-голямо удовлетворение от използваните консултантски услуги, което предполага, че дългогодишният опит води до по-добро разбиране на стойността, която консултантите могат да добавят. От друга страна, по-новите агенции заявяват по-висока нужда от консултантски услуги за внедряване на иновации, което е индикатор за стремеж към бърза адаптация и растеж.

Обобщавайки, тези данни потвърждават важността на дългосрочното присъствие на пазара за стабилност и растеж, но също така показват, че новите участници на пазара внасят динамика чрез използването на иновации и модерни технологии. Това дава основание за разработване на консултантски проекти, които да подпомагат както установените, така и новите компании в техния растеж. Резултатите показват, че по-голямата част от респондентите са на пазара над 10 години. Това подчертава стабилността и дългогодишния опит на бизнеса, особено сред туроператорите. Туристическите агенции имат по-голям дял на респонденти с по-кратък период на регистрация (между 2 и 5 години).

Респондентите показват, че туроператорите, извършващи и туристическа агентска дейност, имат по-голям брой служители в сравнение с туристическите агенции. Това отразява различията в мащаба и обхвата на дейностите. Анализът разкрива корелация между броя на служителите и визиите за развитие, като компаниите с по-голям екип са по-оптимистично настроени за бъдещето. Освен това, тези компании са по-склонни да използват консултантски услуги, което подчертава важността на човешките ресурси за внедряване на иновации и растеж.

И двете целеви групи са оптимистично настроени за развитието на своята дейност през следващите 5 години. Туроператорите са малко по-положително настроени в сравнение с туристическите агенции.

Тази визия корелира с използването на технологични иновации (въпрос 14 и 15), където компаниите, които са по-оптимистично настроени, демонстрират по-висока склонност да интегрират изкуствен интелект и други технологии за подобряване на дейността си. Туристическите агенции, макар и по-малко оптимистични в сравнение с туроператорите, са по-отворени към нови технологии, което показва стремеж към модернизация и конкуренция на пазара.

Освен това, компаниите, които имат положителна визия за развитието си, често изразяват готовност да използват консултантски услуги (въпрос 9, 11 и 17). Това предполага, че те виждат консултантите като средство за постигане на целите си, особено в области като разработване на нови продукти, оптимизация на процесите и дигитална трансформация.

Важен аспект е и връзката с видовете предлагани услуги (въпрос 5). Компаниите, които предлагат по-широк набор от услуги, са по-уверени в устойчивостта на бизнеса си и са готови да инвестират в развитието му. Тази увереност често се подкрепя и от наличието на по-голям екип (въпрос 2), което създава стабилна основа за бъдещ растеж.

В заключение, визията за развитие в средносрочен план е тясно свързана с готовността за адаптация към нови технологии и използването на консултантски услуги, което подкрепя необходимостта от специализирани проекти за подпомагане на тези компании. И двете целеви групи са оптимистично настроени за развитието на своята дейност през следващите 5 години. Туроператорите са малко по-положително настроени в сравнение с туристическите агенции.

Основният фокус на туроператорите е върху почивки и екскурзии, докато туристическите агенции акцентират повече върху пакетни екскурзии и продажба на самолетни билети. Анализът показва, че тези различия корелират със склонността за използване на консултантски услуги (въпрос 9). Туроператорите, предлагащи по-сложни услуги като почивки и екскурзии, често търсят консултантска помощ за оптимизация на логистиката и разработването на нови маршрути. От друга страна, туристическите агенции, които се фокусират върху продажбата на самолетни билети и пакетни екскурзии, са по-склонни да търсят консултантска помощ за маркетингови стратегии и подобряване на онлайн присъствието (въпрос 18). Тази връзка подчертава потенциала за таргетирани консултантски проекти, съобразени със специфичните нужди на всяка група.

Туроператорите оперират едновременно с вътрешни и международни дестинации, докато туристическите агенции са по-ориентирани към международния пазар.

Това подчертава потенциала за развитие на вътрешния туризъм чрез агенциите. Освен това, корелациите с въпросите за пускането на нови продукти показват, че туроператорите са по-ангажирани с разработването на нови дестинации, докато агенциите се фокусират върху тяхната продажба. Тези различия могат да бъдат използвани за създаване на консултантски услуги, насочени към подпомагане на туроператорите в иновации за дестинации и на агенциите в ефективното им пазарно позициониране.

Туроператорите все още оперират едновременно онлайн и офлайн, докато туристическите агенции показват тенденция към изцяло онлайн присъствие. Това отразява адаптацията към новите технологии.

Корелации с въпросите за приложението на управленските консултанти разкриват, че компаниите с активно онлайн присъствие са по-склонни да търсят консултантска помощ за оптимизиране на дигиталната си стратегия. По-специално, туристическите агенции идентифицират подобряването на онлайн присъствието като ключов фактор за растеж, докато туроператорите разглеждат внедряването на иновации, като автоматизация и AI, като средство за подобряване на конкурентоспособността си.

Тези тенденции подчертават необходимостта от специализирани консултантски услуги, насочени към дигитализацията и стратегическата трансформация на бизнеса. Туроператорите все още оперират едновременно онлайн и офлайн, докато

туристическите агенции показват тенденция към изцяло онлайн присъствие. Това отразява адаптацията към новите технологии.

Редовните клиенти представляват висок дял както при туроператорите, така и при туристическите агенции. Туроператорите отбелязват малко по-висок дял. Корелациите с честотата на пускане на нови пакети/продукти (въпрос 19) показват, че компаниите с по-голям дял на редовни клиенти са по-склонни да разработват нови продукти, за да задоволят нуждите на съществуващата си база клиенти. Това отразява тяхната стратегия за поддържане на високи нива на лоялност чрез иновации и разнообразие в предлаганите услуги.

И двете групи използват социални мрежи и устно предлагане като основни методи за реклама. Разпределението между тях обаче варира. Корелациите с въпроса за запознатостта с изкуствения интелект показват, че компаниите, които демонстрират по-висока осведоменост за приложенията на AI в туризма, особено в маркетинга, са по-склонни да използват социални мрежи като основен канал за реклама. Използването на AI за анализ на клиентско поведение и персонализирани кампании допринася за по-ефективна и целенасочена комуникация, което също стимулира по-високи нива на ангажираност от страна на потребителите.

Туристическите агенции показват малко по-висока склонност към използване на консултантски услуги, но общият дял остава нисък. Това може да се обясни с по-малките екипи и ресурсите, които имат туристическите агенции, като те често се нуждаят от външна експертиза за стратегическо планиране и технологични иновации. В същото време туроператорите разчитат повече на вътрешни ресурси за решаване на бизнес предизвикателства. Свързвайки тези резултати с нагласите за бъдещо използване на консултантски услуги, се забелязва тенденция за нарастваща готовност и при двете групи, особено за области като внедряване на иновации. Туристическите агенции са по-склонни да разглеждат консултантите като стратегически партньори за навлизане на нови пазари и разработване на нови продукти.

Допълнително, туристическите агенции, които вече са използвали консултантски услуги, показват по-голям интерес към внедряване на изкуствен интелект и подобряване на онлайн присъствието. Това предполага, че успешните консултантски проекти могат да повишат увереността на компаниите в ползата от външна експертиза и да стимулират по-нататъшното им развитие.

В обобщение, ниският текущ дял на използване на консултантски услуги сочи нуждата от повишаване на информираността за техните ползи, докато нагласите за бъдещо използване показват, че има значителен потенциал за развитие на този сектор в туристическата индустрия. Туристическите агенции показват малко по-висока склонност към използване на консултантски услуги, но общият дял остава нисък.

Туристическите агенции все по-често разглеждат информационните технологии като ключова област, в която търсят консултантска помощ. Това включва внедряване на дигитални инструменти, разработване на онлайн платформи и интеграция на изкуствен интелект за оптимизиране на клиентските преживявания и маркетингови стратегии. Корелациите с въпросите за внедряването на иновации и подобряването на онлайн присъствието показват, че компаниите, които вече използват AI, често отчитат положителни резултати и демонстрират по-висока готовност да инвестират в допълнителни технологии. Това подчертава потенциала за консултантски проекти, които могат да насочат агенциите към по-ефективни дигитални решения и стратегическа трансформация.

Респондентите изразяват смесени нива на удовлетвореност, като при туроператорите се наблюдава по-висока оценка за ефективността на консултантските услуги. Това може да бъде обяснено с дългогодишния опит на туроператорите, който им позволява да идентифицират и прилагат препоръките на консултантите по-успешно. Освен това, туроператорите често работят с по-големи екипи, което им дава по-голям капацитет за внедряване на стратегически промени и иновации. Високата оценка също така корелира с използването на консултанти за разработване на нови продукти, където туроператорите демонстрират по-висока активност. Тези фактори подчертават стратегическата важност на консултантските услуги в подкрепа на растежа и иновациите при туроператорите.

Нагласите са положителни, като туристическите агенции демонстрират по-голяма готовност за ползване на консултанти в бъдеще. Тази готовност може да бъде разделена на две основни направления, съответстващи на идейния консултантски проект: първо, използването на консултанти за подобряване на онлайн присъствието, което включва разработване на дигитални платформи и интеграция на инструменти за изкуствен интелект; и второ, подпомагане при внедряването на иновации като нови продукти и услуги.

Туристическите агенции виждат в консултантите стратегически партньори за адаптиране към модерните изисквания на пазара и за постигане на по-висока конкурентоспособност.

Туристическите агенции показват по-високо ниво на запознатост с приложенията на изкуствен интелект, особено в областта на маркетинга. Това включва използването на AI за персонализиране на рекламни кампании, анализ на клиентското поведение и автоматизирано управление на съдържание в социални мрежи. Връзката между маркетинга и AI предлага значителни възможности за консултанти да предоставят услуги в областта на дигиталния маркетинг, като разработват стратегии за интегриране на интелигентни инструменти в работата на агенциите. Тази експертиза може да подпомогне агенциите в оптимизацията на рекламните бюджети, повишаване на ефективността на кампаниите и привличане на нови клиенти.

И двете групи показват ниски нива на използване на изкуствен интелект, но има значителен потенциал за развитие. Тази тенденция може да се свърже с маркетинговите стратегии, където социалните мрежи са доминиращ метод за реклама. Изкуственият интелект би могъл да подобри ефективността на тези стратегии чрез персонализирано съдържание, оптимизация на кампании и анализ на потребителското поведение.

Допълнително, визиите за развитие корелират с намеренията за внедряване на иновации. Компании, които имат амбициозни планове за разширяване, често са по-склонни да проучват и използват нови технологии, включително AI, като средство за повишаване на конкурентоспособността си.

Анализът показва също така, че компании, които планират да разширяват своето онлайн присъствие, виждат в AI потенциален инструмент за подобряване на клиентското изживяване, управление на продажбите и автоматизация на процеси. Това е особено валидно за туристическите агенции, които са по-отворени към нови технологии.

На практика, ниското текущо ниво на използване на AI подчертава необходимостта от консултантска помощ за въвеждане на тези технологии. Компаниите, които вече са използвали консултанти, показват по-висока готовност да възприемат AI, което подсказва, че консултантите могат да играят ключова роля в подпомагането на този процес. Това също така създава възможности за разработване на специализирани консултантски услуги, насочени към дигитализация и автоматизация в туристическия

сектор. И двете групи показват ниски нива на използване на изкуствен интелект, но има значителен потенциал за развитие.

Туроператорите са по-склонни да оценяват положително външните консултанти в сравнение с туристическите агенции. Това може да бъде обяснено с факта, че туроператорите често разчитат на консултантски услуги за сложни задачи като разработване на нови туристически пакети, оптимизация на логистични процеси и изграждане на партньорски мрежи. Техният по-дълъг опит на пазара също може да им предостави по-добри инструменти за оценка на консултантските препоръки и за тяхното успешно прилагане. За разлика от тях, туристическите агенции, въпреки че по-често използват консултантски услуги, често търсят подкрепа в области като маркетинг и подобряване на онлайн присъствието, където резултатите може да са по-трудно измерими в краткосрочен план.

Туристическите агенции заявяват по-висока нужда от консултантска помощ за внедряване на иновации. Данните разкриват, че тези агенции, които оперират изцяло онлайн, често идентифицират технологичните иновации като ключов фактор за растеж. Внедряването на дигитални платформи, инструменти за автоматизация и изкуствен интелект е по-лесно за агенции с онлайн модели на работа, което подчертава тяхната готовност да се възползват от консултантска подкрепа в тези области. Корелацията показва, че компаниите, които вече използват иновации, демонстрират по-висока ефективност и възможност за разширяване на клиентската база.

И двете групи използват сходни методи за проучване на нови дестинации, като основните са мрежа от партньори и онлайн платформи. Това предоставя значителен потенциал за разработване на нови дестинации от консултантите, особено чрез използването на данни от онлайн платформи за анализ на потребителските предпочитания и идентифициране на перспективни дестинации. Консултантите могат да внедрят структурирани методологии за избор и разработване на дестинации, като включат иновации като изкуствен интелект и автоматизация в процеса. Тази роля е особено важна за туристическите агенции, които често разчитат на партньорски мрежи, и може да бъде разширена чрез консултантски услуги, насочени към стратегическо позициониране и маркетинг на новооткрити дестинации.

Туроператорите често разработват пакети за нови дестинации, докато туристическите агенции се фокусират основно върху тяхната продажба. Консултантите могат да подпомогнат увеличаването на честотата на пускане на нови дестинации чрез

прилагане на иновативни подходи и технологии. Това включва използването на анализи на пазара, изкуствен интелект за прогнозиране на търсенето и създаване на персонализирани предложения за нови дестинации. Освен това, консултантите могат да внедрят системи за по-ефективно управление на веригата на доставки и партньорствата, което ще намали времето за подготовка и стартиране на нови продукти.

Основното предизвикателство и за двете групи е липсата на надеждна информация за доставчиците. Основното предизвикателство и за двете групи е липсата на надеждна информация за доставчиците. Консултантите могат да адресират това чрез своите експертиза и опит, като разработят иновативни методологии за събиране и анализ на данни. Според последните 4 въпроса, личният опит на консултантите с дестинациите е изключително важен. Тази характеристика позволява на консултантите да предоставят достоверна и детайлна информация за доставчиците, както и да създават по-успешни и конкурентни туристически пакети. Това подчертава потенциала на консултантите да работят като стратегически партньори, които осигуряват не само информация, но и практически решения за преодоляване на това предизвикателство.

Туроператорите виждат консултантите като възможност за разработване на нови пакети, докато туристическите агенции ги свързват с разширяване на партньорските мрежи.

Диаграмата отразява избора на партньорства от туристическите агенции, като основният фокус е върху хотели в България, онлайн B2B платформи и туроператори/турагенции в страната.

Туристическите агенции предпочитат да изграждат партньорства с хотели в България, което показва силна ориентация към вътрешния пазар. Значителен брой агенции разчитат на онлайн платформи за установяване на партньорства. Това е ясен индикатор за цифровизацията на сектора и нарастващата роля на интернет-базираните платформи за посредничество. Локалните партньорства остават ключови за туристическите агенции, особено в подкрепата на тяхната оперативна дейност. Идентифицирана е необходимост от по-добра интеграция с въздушния транспорт за разширяване на предлаганите продукти. Консултантите могат да подпомогнат туристическите агенции в интеграцията на онлайн инструменти за управление на партньорствата. Това включва разработване на платформи за управление на договорите и анализ на партньорските отношения. От друга страна, туристическите агенции могат да разширят партньорствата си към международни хотели и авиокомпаниите.

Консултантите могат да предложат стратегии за установяване на тези връзки. Агенциите, които предлагат собствени услуги, могат да се възползват от консултантски съвети за тяхното подобряване и конкурентно позициониране.

Диаграмите разглеждат два аспекта на взаимодействието на туроператорите с компаниите за управление на дестинации (DMC): каква е основната причина за партньорството с тези компании и дали респондентите изобщо работят с тях.

Основният мотив за сътрудничество с DMC е експертизата за дестинацията, която е посочена от най-голяма част от респондентите. На второ място стои достъпът до местни доставчици, докато "Спестяване на разходи" заема по-малък дял, показвайки, че финансовите мотиви не са водещ фактор.

Експертизата на DMC компаниите ясно се очертава като основен фактор за партньорство. Това предполага, че туроператорите разчитат на тези компании за специфични познания относно локалните условия, културни аспекти и логистични предизвикателства.

Туроператорите, които подчертават този аспект, често срещат предизвикателства, свързани с липсата на надеждна информация за доставчиците. Тази връзка разкрива възможност за консултанти да предложат решения чрез изграждане на мрежи от доверени партньори.

Достъпът до местни доставчици е ключов мотив за партньорство с DMC, което показва необходимостта от подобряване на локалната мрежа. Консултантите могат да внедрят методологии за анализ на доставчиците и управление на партньорства, за да повишат ефективността и качеството на услугите.

Наличието на установени партньорства с DMC компании намалява необходимостта от консултанти. Това предполага, че консултантските услуги трябва да бъдат насочени към области, които не се покриват от DMC, като стратегическо планиране и интеграция на технологии.

Възприеманите високи разходи и липсата на доверие в консултантите подчертават нуждата от прозрачност и демонстрация на конкретни ползи. Консултантите могат да предложат пилотни проекти или краткосрочни инициативи, за да намалят риска за клиентите.

Моделите за споделяне на приходи биха могли да преодолеят бариерите, свързани с разходите. Този подход може да бъде особено привлекателен за по-малките туроператори, които не разполагат с големи бюджети, но търсят стратегически партньорства.

Личният опит с дестинациите и широката мрежа от контакти са определящи за успеха на консултантите. Това подчертава нуждата консултантите да се позиционират като експерти с практически опит, а не само теоретици.

В резултат на изследването, се очертават следните основни изводи от проведеното проучване:

1. Туроператорите демонстрират по-висока стабилност и опит на пазара, което е съществено за дългосрочния растеж и иновации. Над 70% от тях оперират с голямо портфолио от услуги и високи нива на лоялност сред клиентите.
2. Туристическите агенции са по-отворени към използване на нови технологии и консултантски услуги, като 55% са заявили готовност за внедряване на AI и 64% планират да използват консултанти за иновации.
3. Основното предизвикателство за развитие е липсата на надеждна информация за доставчиците, която ограничава разработването на нови дестинации и сключването на договори.
4. Потенциалът за използване на изкуствен интелект е значителен и представлява възможност за иновации, особено в маркетинга и управлението на клиентския опит. Над 45% от респондентите считат, че AI може да подобри конкурентоспособността им.
5. Консултантите могат да играят важна роля в разработването на нови дестинации и подобряване на онлайн присъствието, което е стратегическо предимство за компании, планиращи разширяване. Също така, 40% от туроператорите изразяват готовност за партньорство с консултанти, базирано на споделяне на приходи.

Идентифицираните проектни възможности в Глава 2, раздел 1, 2 и 3 способстват да се разработи методологията и инструментариума от критерии и показатели, за проучване и оценка на консултантските проекти за внедряване на иновативни практики в дейността на туристическите агенции и туроператори, извършващи и туристическа агентска дейност.

Анализът на данните разкрива, че управленското консултиране все още не е широко разпространена практика сред българските туристически агенции и туроператори. Въпреки че много от тях осъзнават важността му за устойчивото развитие и повишаването на конкурентоспособността, има ясно изразени бариери, които възпрепятстват прилагането му.

Туроператорите, които също имат лицензи за туристически агенции, са по-склонни да търсят консултантски услуги, особено когато става дума за стратегическо планиране, управление на иновации и оптимизация на процесите. Тази група показва по-висока готовност да инвестира в консултиране, което е пряко свързано с нуждата им от разработване на комплексни туристически продукти и управление на по-голям обем от дейности.

От друга страна, туристическите агенции демонстрират по-сдържан подход към консултантските услуги. Основният им фокус остава върху ежедневната оперативна дейност и предоставянето на базови услуги, което може да обясни защо те по-рядко се възползват от управленското консултиране. Освен това, агенциите често отбелязват липсата на достатъчно ресурси като основна причина за ограниченото прилагане на консултантски практики.

Сред основните предизвикателства са високите разходи, липсата на информираност за ползите и фокусирането върху оперативната ефективност.

Много от компаниите, особено туроператорите, виждат в консултирането значителен финансов разход, който трудно може да бъде оправдан при ограничените бюджети. Туристическите агенции често споделят, че не разбират напълно как управленското консултиране може да подпомогне техния бизнес. Това сочи към нуждата от повече информационни кампании и обучение. И двете групи акцентират върху ежедневната си дейност, което ограничава стратегическото им мислене и готовността да внедряват иновации чрез консултиране.

Данните показват, че управленското консултиране има потенциал да бъде ключов фактор за трансформацията на българските туристически компании. За да се постигне това, е необходимо не само да се преодолеят съществуващите бариери, но и да се предоставят целеви консултантски решения, които са съобразени с ресурсите и приоритетите на различните компании. Информационните кампании и пилотни проекти,

насочени към доказване на ползите от консултантските услуги, могат значително да увеличат доверието и интереса към този инструмент за управление.

Данните се припокриват по отношение на внедряването на иновации от консултантите в работата на туристическите агенции и туроператорите, които имат и лиценз за туристическа агентска дейност. Управленските консултанти могат да подпомогнат процеса по идентифициране на подходящи иновации, съобразени със специфичните нужди и ресурси на туристическите агенции, да анализират текущите бизнес процеси и да предложат решения за оптимизация чрез внедряване на нови технологии и практики.

При туроператорите, които имат и лиценз за туристическа агентска дейност, се наблюдава съдържаност по отношение на разработването на нови туристически дестинации. Такава възможност обаче съществува, при определени условности, като водещата е личен опит на консултанта с дестинацията.

В **точка 2** от трета глава са разгледани възможностите за по-широко използване на консултантски услуги от туристическите агенции. Авторът смята, че трябва да се доразвие и да бъде обект на задълбочено изследване начинът за решаване описаните проблеми, като туристическите агенции да започнат по-често да използват консултанти за създаване на нови продукти, увеличаване на печалбата и подобряване на позиционирането на пазара.

Отправени са препоръките в следните направления:

1. Включване на проблемите на туристическите агенции в стратегическите и планови документи за развитие на туризма
2. Конкретни процедури за финансиране на туристически агенции от оперативни програми за внедряване на иновации с помощта на консултанти
3. Създаване на единна съсловна организация на туроператорите и туристическите агенции
4. По-високи изисквания към капацитета и технологичното ниво на туристическите агенции

Видно от събраните емпирични данни, управленското консултиране може да има важна за навлизането на иновации в туристическите агенции.

Разработените два въпросника в съответствие с категориите в Националния туристически регистър – един за туристическите агенции, включващ 23 въпроса, и друг за туроператорите, извършващи туристическа агентска дейност, включващ 27 въпроса, открояват различни възможности за взаимодействието на респондентите с управленските консултанти.

При туристическите агенции се откроява желанието да подобрят онлайн присъствието си, въпреки че имат по-малък опит в ползването на консултантски услуги. По-голямата част от тях заявяват нужда от консултантска помощ за внедряване на иновации в дейността им.

При туроператорите, извършващи и туристическа агентска дейност, не може да се направи категоричен извод в каква насока биха ползвали консултантски услуги. Някои от тях са ползвали консултанти за управление на проекти. Изведени са допълнителни въпроси, които показват възможност за разработване на нови продукти и дестинации от консултанти при условията на модел за споделяне на приходи.

Въз основа на резултатите от проучването, в Трета глава са изведени два идейни консултантски проекта – първият е за подобряване на онлайн присъствието на туристическите агенции и вторият за разработване на нови продукти от туроператори, осъществяващи и туристическа агентска дейност.

Според проучването, туристическите агенции разполагат с по-нисък административен капацитет, като преобладават компаниите с персонал до 3 служители. Кандидатстването по проекта за предоставяне на консултантски услуги по процедура „Малки иновативни грантове за малки и средни предприятия“, а и като цяло възлагането на конкретни дейности за внедряване на иновативни услуги от външни изпълнители, изисква подготовката на техническа спецификация.

В **точка 3** от трета глава е представен първия идеен консултантски проект, насочен към внедряване на иновативни услуги и подобряване на онлайн присъствието на туристическите агенции.

В своята си същност, този идеен проект представлява примерно проектно предложение за подобряване на онлайн присъствието на туристическите агенции чрез инструментите на изкуствения интелект. Към него е разработена методология за подготовка на техническа спецификация, като приложение 3 към дисертацията. Тези два продукта могат да се използват както за кандидатстване за финансиране по процедура

BG16RFPR002-1.005 „Малки иновативни грантове за малки и средни предприятия (МСП)“, обявена на 27.11.2024 г. за безвъзмездна финансова помощ (със срок 28 март 2025 г.), така и за възлагане на дейности със собствено финансиране на консултанти по внедряването на иновативни услуги.

Проектът на методология (техническа спецификация) представлява стратегическа стъпка към дигитализацията и модернизацията на туристическите услуги. Чрез внедряването на иновации в областта на изкуствения интелект, проектът ще предостави на туристическите агенции възможност да увеличат своето присъствие на пазара и да подобрят взаимодействието с клиентите.

Проектът подпомага туристическите агенции като им предоставя готова методология (техническа спецификация). Проектът може да бъде използван като готова методология за сключване на договор с външен изпълнител: управленски консултант, университет или за изпълнение от служители на туристическата агенция. С реализацията на тази идея е свързана и структурата на самия проект, а именно готова методология (техническа спецификация).

Неговото разработване се налага поради липсата на собствен административен капацитет за изпълнение на дейностите и поради непознаване на спецификата и възможностите на изкуствения интелект. Проектът се базира на резултатите от проведените анкетни проучвания за диагностициране приложението на управленското консултиране. От отговорите е видно, че значителна част от туристическите агенции:

- Преобладаващо посочват, че използват устното предаване за реклама;
- Не са запознати с приложението на изкуствения интелект в туризма;
- 82% посочват, че не прилагат изкуствен интелект в работата си;
- Преобладаващата част посочват, че имат нужда от управленско консултиране за внедряване на иновации.

В **точка 4** от трета глава е представен втория идеен консултантски проект, като е разписана е методология за разработване на продукти за нови туристически дестинации от консултанти за туроператори, които изпълняват и туристическа агентска дейност.

Според проучването, едва една трета от туроператорите, осъществяващи и турагентска дейност, работят с DMC организации и не биха наели консултанти за разработването на продукти от нови дестинации. Останалите са отворени за подобно сътрудничество с консултанти, които имат качества като личен опит и контакти в

дестинацията, добра репутация и опит в туризма. Методологията за разработване на продукти от нови дестинации включва два различни подхода, които консултантите могат да възприемат – чрез установяване на директни взаимоотношения с доставчиците на отделните услуги и чрез установяване на взаимоотношения с местни ДМС организации.

Проектът е разработен от автора като консултант за български туроператор, развиващ фестивален туризъм. Идентифицирана е необходимост от разширяване на портфолиото в отговор на търсенето на нови дестинации. Поради висока натовареност на персонала, се търсят възможности за предлагане на туристически пакети, без да се ангажират оперативните ресурси на туроператора.

След запознаване с продуктите на туроператора и проведено пазарно проучване от консултанта, са разгледани възможностите за нова карнавална програма в Бразилия и приключенска програма във Филипините.

Предложението и за двете програми започва с избор на подходящо полетно разписание. Ангажиментът за разработване на програмата се формализира с потвърждаване на груповите самолетни билети (седалки) от страна на туроператора.

При разработването на програмите се предприемат два различни подхода за пакетиране на услугите по настаняване, летищни трансфери и допълнителни екскурзии:

- Бразилия – установяват се взаимоотношения с доставчиците на услугите;
- Филипини – установяват се взаимоотношения с организация за управление на дестинация.

Разписани са шест етапа за разработване на консултантски проект за нови дестинации:

1. Етап първи – вземане на решение

Този етап е критично важен, защото определя основната концепция на програмата и гарантира, че тя отговаря на пазарното търсене и стратегическите цели на туроператора. Процесът започва с представяне на предложението от консултанта, който използва своя опит и проучвания за идентифициране на потенциално интересни и рентабилни дестинации. Решението за продължаване към следващите етапи се взема въз основа на анализ на рентабилността, стратегическите ползи и оперативната осъществимост. Туроператорът изисква от консултанта конкретно предложение за полетно разписание, което е първата стъпка към формализиране на ангажимента.

2. Етап втори – самолетни билети

Консултантът следва да проучи вариантите за самолетни билети от България до предложената дестинация. Осигуряването на удобен самолетен транспорт до крайната дестинация е от ключово значение за предлагането ѝ на пазара. Приоритет се дава на възможности с по-малко прекачвания и по-кратък престой при прекачване. Полетите трябва да са на един билет и без самостоятелно прекачване, за да се намалят рисковете от изпуснат свързващ полет, загубен багаж и др.

За предпочитане е да се резервират билети с авиокомпания, която има представителство в България. Това улеснява комуникацията и дава допълнителна гаранция за навременно разрешаване на евентуални проблеми, свързани с промяна или отмяна на полети.

След намиране на подходящи варианти за самолетни билети, се пристъпва към проверка на възможностите за резервиране на групови билети (седалки). Ако в полетното разписание присъстват авиокомпания, които нямат политика за продажба на групови билети (седалки), се търсят алтернативни варианти. Ангажимент на консултанта е да проучи вариантите, които отговарят на посочените изисквания и препоръки от туроператора.

Консултантът изпраща до туроператора предложение с конкретно полетно разписание. Туроператорът от своя страна проверява наличността на билетите в глобалната резервационна система (Amadeus, Sabre или др.) и изпраща запитване до авиокомпанията. В зависимост от политиката на авиокомпанията, може да се наложи да се ползват услугите на партньорска туристическа агенция с IATA сертификат, в случай, че туроператора няма.

След получаване на оферта от авиокомпанията, консултанта потвърждава полетното разписание и предложените условия – схема на плащане, политика за отмяна, цени и срокове за издаване на самолетните билети. От гледна точка на маркетинга, се договарят сроковете за изпращане на PNL (списък на пътниците) до авиокомпанията и времето, през което пакетът ще бъде в продажба.

Ангажиментът за разработване на програмата се формализира с извършването на първо плащане (депозит) към авиокомпанията от туроператора. Консултантът започва работа по изготвянето на конкретна програма, според полетното разписание.

3. Етап трети – разработване на програма

Този етап включва подробно планиране и пакетиране на услугите, което гарантира, че програмата е конкурентна и атрактивна за клиентите.

Консултантът разработва първоначалната идея с конкретни дати и часове за всички предложени екскурзии. При необходимост, извършва допълнителни проучвания относно актуалната обстановка в дестинацията. След като приключи с разписването на програмата, започва с изготвянето на подробен бюджет на програмата. За изпълнението на този етап, консултантът може да използва два подхода.

Първият подход е да установи контакт с доставчиците на отделните услуги – хотелско настаняване, трансфери, турове и други активности. Този подход изисква дълбоко познаване на дестинацията и възможност за комуникация на местния език, ако е различен от английски. Предимство на този подход е възможността да се работи без посредници и договаряне на по-ниска цена директно от доставчиците на услугите. Недостатък на този подход е рискът от непредвидени обстоятелства преди и по време на екскурзията, което налага комуникация с всички контрагенти по отделно.

Вторият подход на консултанта е да установи контакт с организация за управление на дестинацията, която да пакетира предложената програма. Този подход изисква предварително проучване на тези организации от гледна точка на тяхното присъствие на пазара. Предимството на този подход е в комуникацията само с един контрагент, който от своя страна пакетира услугата и осъществява организацията с всички доставчици по веригата. Освен това, тези организации имат възможност да договарят по-гъвкави условия от доставчиците на отделните услуги, тъй като работят дълги години на пазара и осигуряват голям обем туристи. Недостатък на този подход може да бъде по-високата цена, в сравнение с директната договорка.

След като избере един от двата подхода, консултанта изпраща до съответните доставчици на услугите или до организацията за управление на дестинацията конкретно запитване, съобразено с датите на пътуването.

Получените оферти се добавят към вече направените разходи за самолетни билети и се формира себестойност на услугата, в зависимост от вида настаняване. Консултантът представя окончателната програма с цените на туроператора за разглеждане. При необходимост, извършва промени в избраните хотели или предлаганите активности.

4. Етап четвърти – продажба на продукта

Успешната реализация на туристическата програма зависи от ефективната маркетингова стратегия. След получаване на готовия продукт, туроператорът подготвя пускането ѝ в продажба. Обсъжда се маркетинг концепцията и се поставя акцент върху определена част от програмата, в зависимост от търсенето на пазара.

Консултантът подпомага процеса по продажби, като предоставя допълнителна информация за целите на маркетинга. Извършва проучване на подобни и/или сходни продукти на пазара и конкурентните цени. При необходимост, изисква от контрагентите в дестинацията аудио-визуално съдържание, което да се използва при рекламата.

Туроператорът пуска програмата в продажба, като акцентира върху ключови аспекти – уникалност на дестинацията, специални оферти и гъвкави условия за резервация

При получаване на запитване от потенциален клиент към туроператора, консултанта представя необходимата информация. При записване на клиент/и за програмата, консултанта незабавно уведомява контрагентите в дестинацията за запазване на избрания вид хотелско настаняване и заявка за включване в съответните екскурзии. След запълване на групата, консултанта уведомява туроператора за спиране на продажбите за съответната програма.

При необходимост, осъществява съдействие на клиентите при подготовка на документи за туристическа виза, ако се изисква такава от дестинацията.

5. Етап пети – реализиране на програмата

Консултантът предварително е организиран всичко необходимо за пътуването на групата, в това число и местни екскурзоводи.

Препоръчително е, особено ако програмата се провежда за първи път, консултанта да пътува с групата като представител на туроператора – водач. В случай, че не може да пътува с групата, следва да запознае водача с всички предварителни уговорки между туроператора и местните контрагенти, както и да осъществи контакт между него и екскурзоводите.

Независимо дали консултанта пътува с групата, през цялото време на пътуването следва да бъде на разположение за разрешаване на евентуални непредвидени обстоятелства.

При пътуване с групата като водач, консултанта получава допълнително възнаграждение, извън договорения дял от печалбата, в т.ч. хонорар, командировъчни и покриване на всички разходи за пътуването.

6. Етап шести – изплащане на възнаграждението

След завръщането на групата в България, консултантът изготвя финансов отчет и го представя на туроператора за преглед. Приспадат се всички направени разходи и се изчислява нетната печалба от реализираната програма.

Консултантът получава уговореното възнаграждение като дял от печалбата. В случай на реализирана загуба от екскурзията, консултантът не получава възнаграждение.

Трета глава приключва с подробно представяне на конкретни продукти, разработени от автора на дисертационния труд и приложени на българския туристически пазар.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Въз основа на представените теоретични постановки, изследваните добри практики, проведеното проучване и разработените идейни проекти, може да се твърди, че приложението на управлеското консултиране в туристическите агенции има потенциал за постоянно разширяване, особено със забързаните темпове на технологично развитие в сектора след пандемията от Covid-19.

Ангажираността на консултантите в областта на управлението и изпълнението на проекти с европейско финансиране ще намалява, за сметка на по-големия дял на научните организации при представянето на нужните услуги.

От една страна, това открива възможности за по-тясно сътрудничество между научните организации и управлеските консултанти.

От друга страна, се откриват нови възможности функционалната специализация на консултантите в областта на туризма, за сметка на индустриалната специализация. Може да се очаква нарастване на търсенето на експертна помощ при внедряване на иновативни услуги и подобряване на онлайн присъствието на туристическите агенции, както и за разработване на нови продукти. Това дава допълнителни възможности за развитие на управленските консултанти.

IV. СПРАВКА ЗА ПРИНОСИТЕ В ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Като резултат от извършената проучвателна, изследователска и емпирична работа по дисертационния труд, се открояват следните научни и научно-приложни приноси:

1. Извеждане на тенденциите, свързани с перспективите на туроператорската и туристическа агентска дейност.
2. Систематизирана е информация и е извършен анализ за финансирането на туристически дейности в периода 2014 – 2027 г. от фондовете на Европейския съюз.
3. Изготвени са препоръки за разширяване използването на консултантски услуги от туристическите агенции.
4. Разработен е идеен консултантски проект за подпомагане на туристически агенции при възлагане на консултантски услуги за внедряване на модерни технологии за дигитализация на услугите им.
5. Разработен е идеен консултантски проект за подпомагане на туроператори, които изпълняват и туристическа агентска дейност за разработване на нови дестинации.

V. ПУБЛИКАЦИИ, СВЪРЗАНИ С ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Научни доклади

1. „Динамични и стационарни туристически програми“, публикуван в „Сборник с доклади“ от Международна научнотехническа конференция на тема: „Туризмът в новото хилядолетие – състояние и перспективи“, изд. С.А. „Д.А. Ценов“, Свищов, 2019, стр. 124-132, ISBN 978-954-23-1764-7
2. „Консултантските проекти за развитие на смарт туризма“ (Consulting Projects for Development of Smart Tourism), публикуван в „Сборник от Юбилейна международна научна конференция на тема: „Туризмът – отвъд очакванията“, изд. Издателски комплекс - УНСС., 2020, стр. 463-471, ISBN 978-619-232-296-0
3. „Диагностициране приложението на управленското консултиране - съвременни практики и приложение в смарт туризма“, Десета юбилейна международна научна конференция за студенти и докторанти „Инфраструктура: бизнес и комуникации“ към Факултет „Икономика на инфраструктурата“ на УНСС, изд. Издателски комплекс – УНСС, ISSN 1314-5061
4. „Управленско консултиране в смарт туризма – въздействие и дизайн на туристическите услуги и декодиране на стилове на живот“ (Management Consulting in

Smart Tourism – Impact on the Design of Travel Services and Lifestyle Decoding), публикуван в Сборник от Трета Международна Конференция за Проучване в Мениджмънта (Proceedings of The 3rd International Conference on Research in Management), изд. Diamond Scientific Publishing, Прага, 2021, стр. 80-93, ISBN 978-609-485-209-1

5. „Дигиталната инфраструктура – инструмент на управленското консултиране за развитие на смарт туризма“ (The Digital Infrastructure - A Tool of The Management Consulting for Development of Smart Tourism), публикуван в Сборник от Международна научно-практическа конференция „Устойчиво развитие и социално-икономическа кохезия през XXI век – тенденции и предизвикателства“, изд. С.А. „Д. Ценов“, Свищов, 8-9 ноември 2021 г., стр. 464-471, ISBN 978-609-485-209-1.

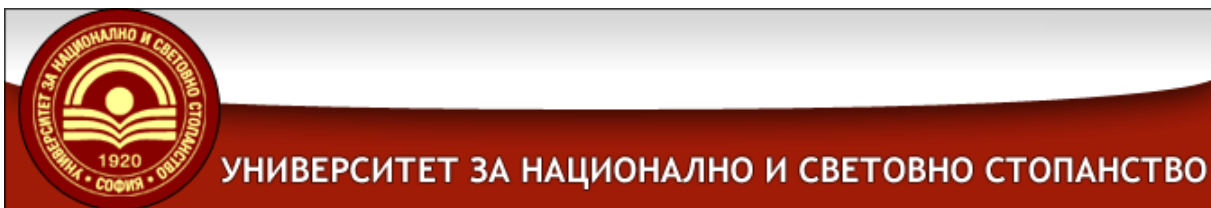
6. „Приложение на изкуствения интелект в управленско консултиране в туризма“, публикуван в Годишник на Висше училище по мениджмънт от XVIII-та Международна научна конференция на тема: „Информационни технологии в науката, образованието, бизнеса и туризма“, изд. ВУМ, Добрич, 11-12 юли 2022 г., стр. 90-98, ISBN 2367-7368

Участие в научни проекти:

1. Научно-изследователски проект по ФНИ с номер на договор № КП-06-Н 35/11 от 18.12.2019 г. и тема „Развитие на туристическите райони в България, чрез моделиране на иновативни подходи при специализирани видове туризъм“, ръководител доц. д-р Николай Цонев.

VI. ДЕКЛАРАЦИЯ

Декларирам, че дисертационният труд „Диагностициране приложението на управленското консултиране в туристическите агенции“ е изцяло авторски продукт. При неговото разработване не са ползвани чужди публикации и разработки в нарушение на авторските им права.



Faculty of Infrastructure Economics

Department of Tourism Economics

ABSTRACT

of dissertation work

ON TOPIC:

**DIAGNOSING THE APPLICATION OF MANAGEMENT CONSULTING IN
TRAVEL AGENCIES**

for awarding the educational and scientific degree "Doctor"
in the scientific specialty "Economics and Management (Tourism)"

PhD student

DANAIL ALEKOV DJILDJOV

Scientific supervisor:

Prof. Dr. Mariana Kirilova Yaneva

Sofia, 2025

The dissertation was discussed at the Extended Department Council. of the Department of Tourism Economics at the University of National and World Economy on 03.02.2025. The author of the dissertation is a part-time doctoral student, according to Order No. 1001/16.04.2019.

The defense of the dissertation will take place on April 1, 2025 at the University of National and World Economy, Sofia, at a meeting of the Scientific Jury.

The materials for the defense are available in the Science Directorate and on the website of the University of National and World Economy, Sofia – www.unwe.bg.

SCIENTIFIC JURY :

group of internal members from the UNWE:

1. Prof. Dr. Tanya Petrova Parusheva
2. Assoc. Prof. Dr. Asya Dimitrova Pandjerova
3. Prof. Dr. Elenita Kirilova Velikova

external member group:

1. Prof. Dr. Mariana Varbanova Bozhinova, SA "D. A. Tsenov", Svishtov
2. Assoc. Prof. Dr. Petya Ivanova Toneva, SA "D. A. Tsenov", Svishtov
3. Assoc. Prof. Dr. Irena Kirilova Emilova, NBU
4. Prof. Dr. Maria Zlatkova Stankova, SWU "Neofit Rilski" - Blagoevgrad

TABLE OF CONTENTS

I. GENERAL CHARACTERISTICS OF THE DISSERTATION	4
1. Relevance and significance of the researched issue	4
2. Main goal and research tasks.....	5
3. Research thesis and working hypotheses	6
4. Object and subject of the study	6
5. Scientific contributions and scientific results.....	6
6. Research methodology	7
7. Main limitations of the study.....	7
8. Sources of information provision	8
II . STRUCTURE AND CONTENT OF THE DISSERTATION	9
1. Structure of the dissertation work.....	9
2. Content of the dissertation.....	9
III . SYNTHESIS OF THE DISSERTATION.....	10
CONCLUSION	40
IV . REPORT ON CONTRIBUTIONS IN THE DISSERTATION.....	40
V. PUBLICATIONS RELATED TO THE DISSERTATION	41
VI . DECLARATION.....	42

I. GENERAL CHARACTERISTICS OF THE DISSERTATION

INTRODUCTION

1. Relevance and significance of the researched issue

The relevance of the topic of the application of management consulting in travel agencies is determined by two factors - the pace of development and implementation of innovations in tourism, on the one hand, and the problems and challenges of the external environment in the provision of tourist services, on the other hand.

Regarding the first factor - the pace of development and implementation of innovations in tourism, traditional products of travel agencies are subject to competitive online platforms that offer services at lower market prices. The increasing globalization of world markets and the development of civil aviation, on the other hand, lead to increasing accessibility of tourist destinations. After the COVID-19 pandemic, there has been an increase in the consumption of tourist services and the search for new destinations. These factors are changing the tourist market, including consumer attitudes, the offer of various tourist programs, pricing, etc.

With the development of technology, the traditional demand and supply of the tourism market is changing significantly, which forces travel agencies to stop offering traditional products in many areas. The growth of direct sales by travel service providers is also increasing, which directly reduces the demand for travel agency services. At the same time, however, new opportunities for economic benefits are opening up for them, which require timely adaptation to consumer attitudes.

Travel agencies need solutions to various organizational issues and support for the implementation of the decisions made. In the context of global tourism changes, travel agencies should seek professional and independent expert assistance. Consultants can also assist the tourism industry in expanding the product portfolio, in response to the growing demand for new destinations. The application of artificial intelligence in tourism is increasing and this requires the industry to seek expert assistance in this new direction as well.

Regarding the second factor - the challenges of the external environment in the provision of tourism services in recent years, the following problems should be taken into account:

- the COVID-19 pandemic and the travel restrictions introduced in 2020;
- the sharp rise in fuel prices and restrictions on the use of airspace by some countries, which is particularly important for the aviation industry;

- inflation;
- the closure of the Bulgarian market for some tourists;
- the political instability in Bulgaria, related to the inability to form a stable regular government;
- Terrorist threats and growing migration flows, which increase the cost of security measures and the redirection of tourist flows.

If the first factor leads to an increase in the importance of management consulting in the implementation of innovative approaches in the work of travel agencies, the second factor creates a need for consulting to determine an adequate development strategy in the conditions of geopolitical, political, economic and financial turbulence.

The significance of the topic stems from the priority role of tourism in the Bulgarian economy. According to data from the Ministry of Tourism, 2024 was the most successful in the history of Bulgarian tourism, attracting 13 million visitors and generating 14 billion leva in tourism revenue ¹.

The author's motivation to explore this topic is related to his work as a consultant in the Bulgarian public and private sectors, as well as the development opportunities identified during his tourist travels in over 120 countries.

2. Main goal and research tasks

The main **purpose** of the dissertation is to explore the application of management consulting in the activities of travel agencies in Bulgaria .

To achieve the set goal, the following research **tasks have been identified** :

1. Review and analysis of the development of travel agency activity and trends in tourism supply.
2. Derivation of trends related to the prospects of tour operator and travel agent activities.
3. Diagnosing the application of management consulting in travel agency activities.
4. Preparation of proposals to enhance the use of consulting services by travel agencies.
5. Supporting travel agencies through conceptual consulting projects for developing new tourist destinations and improving their online presence.

¹ Ministry of Tourism, Record year for Bulgaria in terms of number of tourists and revenues, <https://www.tourism.government.bg/bg/kategorii/novini/rekordna-godina-za-bulgariya-po-broy-turisti> accessed on 12.12.2024.

3. Research thesis and working hypotheses

The main **thesis** of the scientific work is based on the assertion that in the conditions of the introduction of innovations in tourism, the role of management consulting is increasing significantly and through the implementation of targeted consulting projects, travel agencies can maintain their market positions by significantly increasing their recognition and sales in the new online environment.

hypotheses are investigated :

Hypothesis 1 (from the thesis perspective). Travel agencies have the opportunity to change their operational activities and expand their portfolio with the help of external consultants. Such changes may require management decisions such as retraining or layoffs, termination of existing relationships with contractors, etc.

Hypothesis 2 (from the perspective of the title of the scientific paper). Need for wider application of management consulting in travel agencies. This need can hardly be quantified, which is among the main challenges for achieving the goals of the scientific paper.

4. Object and subject of the study

The object of the dissertation research is the companies that carry out travel agency activities .

The subject of the study is the possibilities for implementing new tourism products through the tools of management consulting.

5. Scientific contributions and scientific results

The expected contributions from the study are:

1. Systematized information and analysis on the financing of tourism activities in the period 2014 - 2027 from European Union funds.
2. Recommendations have been made to expand the use of consulting services by travel agencies.

3. A conceptual consulting project has been developed to assist travel agencies in awarding consulting services for the implementation of modern technologies for the digitalization of their services.
4. A conceptual consulting project has been developed to assist tour operators who also perform travel agency activities for the development of new destinations.

In connection with the practical applicability of the scientific results, a Methodology (technical specification) for the assignment of consulting services has been developed, which can be used by both travel agencies and consultants when concluding a contract for the provision of expert assistance in the process of implementing modern technologies for the digitalization of services.

6. Research methodology

Achieving the goals of the dissertation involves the use of a combination of quantitative and qualitative research methods.

The following methods were applied: observation, literature review, questionnaire survey, autobiography, document analysis, cross-analysis, synthesis, induction and deduction.

7. Main limitations of the study

Limitations that are placed when developing the work are:

1. The application of management consulting for the implementation of innovative practices and the development of new products is examined within the framework of the Bulgarian tourism market.
2. Time constraints - the empirical study was conducted in the period December 2024 - January 2025.
3. Tour operators are also included in a number of parts of the dissertation, due to the fact that much of the statistical data is common to tour operators and travel agents.
4. Two surveys were conducted, targeting two target groups registered in the National Tourist Register – travel agencies and tour operators who are also registered as travel agents. Travel agencies were surveyed as a priority, but the survey was limited due to the lack of current e-mail addresses in the National Tourist Register.

8. Sources of information provision

The literary sources studied in this dissertation can be systematized into the following groups:

- Official statistical data of the National Statistical Institute;
- Legal information systems with up-to-date versions of current legislation;
- Websites of management consulting organizations;
- Periodicals specialized in the field of tourism. Although they do not have the status of scientific literature, these publications are extremely important due to the timeliness of information, data and trends. The timeliness of data and the assessment of trends is especially important considering the dynamics associated with the development of digitalization and technological innovations.

II . STRUCTURE AND CONTENT OF THE DISSERTATION

1. Structure of the dissertation work

The dissertation is structured in accordance with the set goals and objectives, the chosen subject and the object of research.

Its volume is 269 pages, of which 6 pages are an introduction, an exposition (main text) in three chapters – 161 pages, a conclusion – 4 pages, a list of references – 5 pages and appendices – 78 pages.

The main text is illustrated with 51 figures and 7 tables.

2. Content of the dissertation

INTRODUCTION

CHAPTER ONE: DEVELOPMENT OF TRAVEL AGENCY ACTIVITY – BASIC CONCEPTS AND TRENDS IN TOURISM SUPPLY

1. Essence and definition of travel agency activity
2. Basic concepts in tourism supply
3. Trends in tourism supply

CHAPTER TWO: MANAGEMENT CONSULTING IN TRAVEL AGENCY ACTIVITIES

1. Essence of management consulting
2. Peculiarities of management consulting in tourism
3. Review of the application of management consulting in the implementation of tourism projects in Bulgaria

CHAPTER THREE: CONSULTANCY PROJECTS FOR THE IMPLEMENTATION OF INNOVATIONS AND NEW TOURISM PRODUCTS

1. Surveys to diagnose the application of management consulting
2. Opportunities for expanding the use of consulting services by travel agencies
3. Conceptual consulting project to assist travel agencies in the assignment of consulting services for the implementation of modern technologies for the digitalization of their services
4. Conceptual consulting project to support tour operators who also perform travel agency activities for the development of new destinations

CONCLUSION

REFERENCES USED AND CITED

APPLICATIONS

Appendix 1. Financing opportunities for tour operators and travel agents

Appendix 2. Survey questions

Appendix 3. Methodology (technical specification) for the assignment of consulting services to assist travel agencies in implementing modern technologies for the digitalization of their services

III . SYNTHESIS OF THE DISSERTATION

CHAPTER ONE DEVELOPMENT OF TRAVEL AGENCY ACTIVITY – BASIC CONCEPTS AND TRENDS IN TOURISM OFFERING

Chapter one, " **Development of travel agency activity - basic concepts and trends in tourism supply** ," traces the development of travel agencies towards online supply, presents theoretical aspects concerning their functioning, and examines the possibilities for offering alternative products that are gaining popularity among consumer demand.

Point 1 of the first chapter begins by tracing the nature and specificity of the tourism distribution system. This is necessary so that the development of management consulting can take into account trends in the development of tour operator and travel agent activities and in tourism supply.

In the field of theory in tour operator and travel agency activities, various Bulgarian and foreign authors have developed various classifications, definitions and characteristics. The Bulgarian authors who work on the issues of tourism and tour operator activities are Ribov, Yaneva, Emilova, Marinov, Kazandzhieva, Neshkov, Tsonev, Stankova, Misheva, Pandzherova, Ivanova, etc. In the field of tour operator and travel agency activities, there are traditions and schools in German, English, Russian and Asian literature.

The relationship between tourists and tourism service providers is a distribution system. This relationship can be direct or indirect, through an intermediary.

Charles R. Goldner and J. R. Brent Ritchie consider tourism distribution channels as a system or relationship between various combinations of organizations through which a producer of a tourism product describes, sells, or confirms the organization of a trip to a buyer. The travel trade is one of the important sectors of the tourism industry. Tourism distribution channels are similar to those of other major industries, such as agriculture or manufacturing. Their products reach the final consumer through wholesalers, distributors, and intermediaries. Although there are similarities with other industries, the tourism distribution system is unique. Tourism produces primarily services that are intangible. There is no physical product that can be kept in stock to pass from one trading intermediary to another. Instead, the "product" is, for example, a hotel room that is available on a particular day. If the room is not sold, that revenue

is lost forever ². The authors consider 9 possible channels for the delivery of a tourism product. Tour operators and travel agencies are part of these:

Table 1 Tourism distribution channels

Supplier	Distribution channel	Tourists
Supplier	Directly via the internet, telephone or supplier's office (airlines, accommodation, restaurants, etc.)	Tourists
Supplier	Travel agency (Retailer)	Tourists
Supplier	Host Retail Travel Agent – Travel agencies operating from a home office (Home-based Travel Agent)	Tourists
Supplier	Tour operator	Tourists
Supplier	Specialty Channeler	Tourists
Supplier	Tour operator – Travel agency	Tourists
Supplier	Specialty Channeler – Tour Operator	Tourists
Supplier	Specialty Channeler – Travel Agency	Tourists
Supplier	Specialty Channeler – Tour Operator – Travel Agency	Tourists

Source: Goeldner, C. & Ritchie, B., *Tourism: Principles, Practices, Philosophies*" . Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 12th ed., 2012, p.1 51

Stankova's opinion is supported regarding the production function of the travel agency, which is manifested in the tour operator activity. In general, this function covers the planning, preparation and implementation of individual or group tourist trips with a total price paid for the main services - transport, accommodation, meals. The tour operator is a seller of organized group or individual trips, and the travel agent is an intermediary in the sale ³. Stankova distinguishes two aspects of the travel agency's activity: organizational and intermediary. The organizational activity is the main one and expresses the production function of the travel agency, which is expressed in the preparation and implementation of group or individual trips. The intermediary activity is auxiliary. The tour operator is engaged in the organizational activity, and the travel agent - in the intermediary activity ⁴.

² Goeldner, C. & Ritchie, B., *Tourism: Principles, Practices, Philosophies*" , Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 12th ed., 2012, p.1 50

³ Stankova, M., *Tour operator and agent activity: operationalization*. University Publishing House "Neofit Rilski", Blagoevgrad, 2014, p.25

⁴ Stankova, M., *Tour operator and agent activity: operationalization*. University Publishing House "Neofit Rilski", Blagoevgrad, 2014, p.60.

The author of this study shares Stankova's opinion regarding the scheme of providing tourist services. This scheme includes:



Phi g. 1 Scheme of the tourist offer

Adapted by the author from Stankova, M., Tour operator and agent activity: operationalization. University Publishing House "Neofit Rilski", Blagoevgrad, 2014, p. 60

Ivanova⁵'s opinion is presented regarding the difference in the structure of intermediaries depending on the region of operation. Ivanova makes a number of significant generalizations and conclusions about mediation as an economic activity in the chain of realization of the tourist product and about the current dimensions of tourist mediation in Bulgaria.

The conclusions regarding mediation as an economic activity were shared, summarized by Ivanova⁶ - tourism mediation brings benefits to tourists, organizations providing tourism products, and destinations; tourism mediation is unique compared to other mediation activities in that tourism mediation is part of the industry itself; the easy way of disseminating information creates opportunities for travel agents to not participate in mediation (the so-called dispossession); tourism networks as a form of mediation.

The definitions of travel agency activity by Bulgarian and foreign authors are examined. The opinion of *Charles R. Goldner and J. R. Brent Ritchie* is advocated, who define the travel agent⁷ as an intermediary - a business or person selling individual parts of the tourism industry or a combination of its parts to the consumer.

⁵ Ivanova, P., Mediation in Tourism, "Dialogue" Magazine, issue 5/2009, page 33

⁶ Ivanova, P., Mediation in Tourism, "Dialogue" Magazine, issue 5/2009, p.44

⁷ Goeldner, C. & Ritchie, B., *Tourism: Principles, Practices, Philosophies*, Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 12th ed., 2012, p.1 51

Bulgarian authors examined *Emilova 's definition* ⁸of travel agencies as specialized units carrying out intermediary activities in tourism.

Attention is also paid to the travel agency as a specific type of tourist agency. According to *Georgiev and Vasileva*, ⁹travel agencies are undoubtedly necessary and important units in modern domestic and international tourism. Studies show that at the end of the twentieth century, over 60% of travelers in Western Europe, the USA and Japan used the services of travel agencies. Travel agencies are connecting units between tourists and hotel, restaurant, transport and insurance units.

The classification of travel agencies presented by ¹⁰*Georgiev and Vasileva* is used :

- According to the permanent residence of the clients served by travel agencies, they are classified as receiving, sending and mixed;
- Depending on whether they organize their own tourist trips with a total price or only resell tourist packages to other producers, travel agencies are divided into tour operators (they organize and conduct their own tourist trips with a total price in the country and abroad, assuming the relevant responsibilities and bearing the financial risk for their implementation) and travel agents (they resell trips produced by tour operators for a commission and are not allowed to produce their own tourist product);
- Depending on whether they have direct contact with tourist customers when selling package tours, they are classified as wholesalers (wholesalers, tour operators who organize package tours and provide them to agents for sale), retailers (retailers, travel agencies, agents) and semi-wholesalers;
- Depending on the presence or absence of divisions, they are divided into large (they have divisions, branches or affiliates in the country and abroad) and small (they do not have divisions or affiliates).

At the end of Section 1, a review of the regulatory framework for tourism activities in Bulgaria was carried out. Attention was paid to the applicable European directives and regulations, including Directive (EU) 2015/2302 of the European Parliament and of the Council of 25 November 2015. Of the Bulgarian legislation, the Tourism Act was examined in the most detail, as well as subordinate legislation such as Ordinance No. 16-1399 of 11.10.2013, published in the State Gazette, issue 97 of 8.11.2013.

⁸Emilova, I, Tour operator and travel agent activity, NBU, Sofia, 2017

⁹Georgiev, A., Vasileva, M., Tour operator, agent and transport activities in tourism, "Parallax", Sofia, 2000, p.7.

¹⁰Ibid., pp. 15 - 16

Yaneva 's comparison of the registration regimes for carrying out tour operator activities in Bulgaria and the EU is also examined . It turns out that in 9 EU member states, there is no registration regime for carrying out tour operator activities – Germany, Estonia, the Netherlands, Luxembourg, Finland, Sweden, Latvia, Lithuania and Denmark. It is striking that these are mainly countries from Northern Europe, where the number of tourist visits is significantly lower than the popular tourist destinations in Southern Europe. This can have a positive effect on the development of tourism on the one hand, by enabling more participants to participate in the supply of tourist products.

Point 2 of the first chapter continues with the basic concepts in tourism supply – tourist destination, tourist product and tourist package. The definitions in the Tourism Act and the definitions of Bulgarian authors – *Ribov* , *Marinov* and *Yaneva* – are used .

Chapter 1 concludes with **Section 3** , which reviews trends in tourism supply from a technological perspective. Emphasis is placed on the development of online travel agencies (OTAs), where users search, compare and book flights, hotels, tours and car rentals. What makes OTAs more attractive than traditional travel agencies Travel agencies are key to the development of tourist destinations, as they generate a large part of the tourist flow, mainly related to group organized trips with a total price, as well as event tourism and more specifically MICE tourism (MICE stands for Meetings, Incentives, Conferences and Exhibitions).

When identifying data on the development of this sector in recent years, one cannot fail to note the consequences resulting from the COVID-19 pandemic . According to data from the United Nations World Tourism Organization (SOT) as a result of the COVID-19 pandemic, the share of online travel services is increasing. In 2019, the share of online channels for the distribution of travel services was 63%, and in 2022 it was already 68%. However, the decrease in the share of traditional distribution channels is not associated with an outflow of travel agency consumption. Online travel services distribution is formed by OTAs and direct sales from suppliers (supplier-direct). The share of OTAs in the US in 2021 increased by 2% - from 35% to 37%. In terms of accommodation services, the share of OTAs is 52%, compared to 48% for direct online sales ¹¹.

It is evident that the decline in the share of traditional distribution channels is mainly due to the growing popularity of OTAs and direct sales by travel service providers. The growing

¹¹ UNWTO World Tourism Barometer (English version) Volume 22, Issue 1, January 2024, accessed on 31.07.2024

availability of online booking platforms has enabled consumers to book travel services online, leading to a shift away from traditional booking methods, including through travel agencies. This trend is likely to continue in the future, as more and more people feel comfortable making purchases online.

The data shows that the shift to online distribution channels at the expense of traditional ones leads to an increase in the share of OTAs in the supply. The shift to such distribution channels will allow traditional travel agencies to respond to demand and supply trends. At the same time, the data rejects predictions that traditional travel agencies will reduce their share and eventually disappear from the service offering. This is because traditional travel agencies continue to offer services that online travel agencies cannot provide, such as personalized customer service, sharing of experiences and advice, as well as the ability to book more complex and complex trips.

Attention is also paid to the concept of the " **sharing economy** ", which has an impact on the activities of travel agencies and leads to a change in the arrangement and packaging of basic and additional services. Some of the basic or additional services may be excluded from the tour operator's package or may be included through a shared resource by other users.

This concept is based on the idea of sharing resources or services between people, thus creating a new form of tourism offering. For example, Airbnb has become one of the most popular platforms for finding accommodation, as users can rent out their own houses or apartments to tourists, and Uber has allowed any driver to offer transportation services with their own car.

Operating in a sharing economy requires new models of travel agency management, which usually requires the introduction of loyalty programs. Loyalty programs at airlines and large hotel chains have long been embedded in the tourism culture. Travel agencies, although not end-users of services, also have opportunities for development in this direction.

From a marketing perspective, it is important to identify consumption styles on an ongoing basis, on the basis of which conceptual designs for new products, programs and destinations can be formed. In this regard, the four "ideal" lifestyles (necessity; goodwill; luxury; distinction) based on Bourdieu's distinction are examined. Tourists have different consumption styles depending on their class. The complexity of targeting (determining) groups, by defining the needs of the potential and current client through a multidisciplinary approach.

In large travel agencies with separate marketing departments, this activity is part of the job description of the marketing manager, but for small and medium-sized travel agencies it is possible to outsource it and be delegated/requested by consulting companies.

Chapter One concludes with a summary of the possibilities for offering alternative products by travel agencies, which are also subject to constant changes as a result of the trends discussed. The offering of tourist products is increasingly diverse due to increased competition in all areas of tourism.

In tourism theory and practice, it has been proven that the consumption of tourism products depends mainly on two factors - financial resources and free time. They are also decisive in the concepts when forming new tourism programs.

Due to limited time resources, visitors are increasingly looking for one-day tours that include a rich program of places in a given destination. Specialized sites and blogs are being created that provide ideas and options for one-day tours, for example OneDayInACity . Com ("One Day in the City"). Travel agencies, in turn, are increasing the opportunities for additional activities to the basic package, which allows each traveler, according to their capabilities, to have a dynamic program within their trip. This opens up the opportunity for the development of dynamic programs that are not part of mass tourism.

In parallel, static programs are also being developed, which are an element of "slow" tourism. They are also created and developed in response to "mass tourism", which does not overlap with the dynamic programs of "fast" tourism.

The concept of integrated (smart, intelligent) tourism in the tourism supply chain is examined, which has created unlimited opportunities for innovative travel agencies and increased the added value of their products. On the one hand, the introduction of smart technologies can improve the efficiency of travel agencies, their ability to meet the needs of their customers and develop more specialized and personalized services. This can help them create more attractive offers and increase their market share. On the other hand, smart tourism can contribute to the development of the respective tourist destination, helping to improve the overall experience and providing a better understanding of tourists' preferences. Smart technologies can also be used to encourage the development of new attractions, such as interactive art installations, and to improve the overall tourist experience.

A review of good European practices from the "European Capital of Smart Tourism" initiative has been made. As a main conclusion from all of them, it can be outlined that the

construction of the infrastructure for the development of smart tourism depends greatly on the support of local, regional and national authorities.

France, Finland, Estonia, Slovenia and Spain are among the leading European destinations in building smart infrastructure, which is still poorly developed in Bulgaria. Once the smart infrastructure is built, it opens up the opportunity to develop a large number of innovative services with different applications that improve the tourist experience and the offer of travel agencies.

The first chapter of the dissertation examines **tasks 1 and 2** of the dissertation, set out in the introduction, namely a review and analysis of the development of travel agency activity and trends in tourism supply and derivation of trends related to the prospects of tour operator and travel agency activity.

CHAPTER TWO MANAGEMENT CONSULTING IN TRAVEL AGENCY ACTIVITIES

The second chapter, "**Management Consulting in Travel Agency Activities**," examines the essence and specifics of management consulting in tourism. The development of management consulting in Bulgaria is tracked, with emphasis on the application of consulting activities in project management.

Section 1 of the second chapter begins with an overview of the development of management consulting worldwide – from its emergence as an economic activity in the USA to its entry into Europe. The definition of management consulting as **independent advice and support on management issues by the European Federation of Management Consultants Associations is used**, covering a wide range of services. In Bulgaria, the leading role is played by the Bulgarian Association of Management Consulting Organizations, which assumes that management consultants assist the organization in solving problems, creating additional value, increasing growth and improving performance by applying skills, techniques and methods related to knowledge to provide objective advice, expert knowledge and specialized support that may be lacking in the organization.¹²

¹²Bulgarian Association of Management Consulting Organizations, <https://bamco.bg/certification-2/>, visited on 30.09.2024.

One of the challenges of the dissertation work is the insufficient scientific literature regarding management consulting. Of the Bulgarian authors, *Yaneva*¹³ examines the essence of the consulting profession, in convincing someone of something and thus helping someone who is in the role of a client. This persuasive help of the consultant comes down to the effort of the client to understand the following three consecutive elements:

- to understand what the development of processes could be, i.e. to predict the future;
- to mobilize one's will and motivation to the maximum of one's individual capabilities;
- to help implement the adopted plan.

The consultant is a mediator between the client and his problem. He must be able to combine the ability to understand the client with the ability to propose and make the right decisions, the ability to inspire and instill trust through the power of specialized knowledge. In this way, impartiality and trust are combined in one person. The ability to effectively interpret is a basic skill of the consultant. The consultant is the one who provides a kind of social guarantee for the correctness of the client's choice. Thus, the essence of consulting is determined not so much by the quality, skills and abilities of the consultant, but by his functions, by what he does as a service to those who use his professional expertise.

Section 2 of the second chapter examines in more detail the features of management consulting in tourism . A review of foreign experience in the development of tourism consulting shows that the leaders by region in the use of consulting services in the tourism sector are North America and Western Europe .

*Yaneva*¹⁴'s understanding is advocated that in Bulgaria there is an insufficient or complete lack of theory and limited practice, the result of which is low efficiency of the provided consulting assistance. There is distrust of the consultant on the part of the client, as well as a lack of readiness to pay for the provided service. The number of companies specializing in consulting in the field of tourism is too small, which is why they often resort to using the experience of foreign experts. The Bulgarian consultant in the field of tourism consulting services is still inexperienced, a theorist, more of a lecturer than an experienced expert in practice.

It takes more years of practice for Bulgarian tourism consultants to acquire the experience, wealth of knowledge, continuity and flexibility inherent in their European

¹³Ibid., p.212

¹⁴Yaneva, M., Fundamentals of Consulting in Tourism. Avangard Prima Publishing House, Sofia, 2010, pp. 93-94

colleagues, Yaneva believes. Unfortunately, this observation by Yaneva from 2010 is still completely true. As we indicated above, analyzing the areas in which BAUKO works, the declared areas of consulting are not specialized, which is one of the reasons for the skeptical attitude of travel agencies.

Clients in the tourism sector prefer to work with consultants who have high levels of commitment and significant knowledge. These two characteristics of a consultant in the tourism business are of particular importance for his effectiveness. Functional specialization of tourism consulting seems to be increasingly used than industrial specialization.

According to *Misheva*, the main tasks facing management consultants in tour operator activities are those related to overcoming the difficulties caused by serious changes in the economy, overcoming various crises and adapting to the new conditions for managing the tourism business.¹⁵

Dilkov 's conclusion is that at the current stage the tourism industry is far from the most active user of consulting services and in particular marketing research ¹⁶. The reasons, according to him, are:

- 90% of the tourism business in Bulgaria is run by small entrepreneurs;
- Understanding consulting services as a costly package of services;
- Misunderstanding the usefulness of consulting services;
- Lack of accurate statistics necessary for research, etc.¹⁷

Against the background of the aforementioned difficulties in diagnosing the application of management consulting in tourism, surveys are one of the few sources of information. A specialized survey of 34 managers of tourism operators was conducted by *Misheva* in 2013 ¹⁸, as a result of which the following conclusions were outlined:

- Bulgarian tour operators express their willingness to use management consulting in the field of tourism business;
- There is a positive attitude of consulting company managers towards the consulting business;

¹⁵ Misheva, M., Consulting tour operators in the design of tourist destinations, Avangard Prima, Sofia, 2013, p.21.

¹⁶ Dilkov, Ts., Consulting services in tourism, Academic Publishing House "Tsenov", 2023, p.8.

¹⁷ Dilkov, Ts., Consulting services in tourism, Academic Publishing House "Tsenov", 2023, p.11

¹⁸ Misheva, M., Consulting tour operators in the design of tourist destinations, Avangard Prima, Sofia, 2013, pp. 194 - 196

- Management consulting is most often used in the development and implementation of a new product;
- The need for consultancy intervention is associated with the increase in the commercialization of tourism activities;
- Management consulting in tour operator activities is not fully promoted;
- An important aspect of the work of management consultants is compliance with the requirements and criteria for selecting a consulting company;
- Tour operators are looking for a consulting company that offers quality in the product provided;
- The preferences of Bulgarian tour operators towards developing joint projects primarily with foreign consultants give rise to a mandatory requirement for harmonization of the product offered by Bulgarian consultants with that of international companies.

The analysis of the findings shows that, in general, there is a positive attitude and readiness to use consulting services. This, in my opinion, is due to the fact that tour operators are larger structures compared to the majority of travel agents. In the survey studies described in chapter three, section one, I use Misheva's findings as a starting point for developing the criteria and content of the questions in the questionnaires. Misheva's findings are extremely useful for the opportunities for expanding the use of consulting services that I examined in chapter three, point two.

Reasons for the growing popularity of management consulting in the travel agency sector include:

1. Digital Transformation: With the rise of digital technologies, online booking platforms, and the overall digitalization of the travel industry, travel agencies are looking to management consulting services to adapt to these changes. The observational method suggests that consultants can provide guidance on implementing and optimizing digital solutions to improve efficiency and customer experience.

2. Strategic Planning: Management consulting helps travel agencies develop and implement strategic plans to remain competitive in the marketplace. Consultants can help identify market trends, analyze competitors, and formulate strategies to capitalize on opportunities and mitigate challenges.

3. Operational Efficiency: Travel agencies face operational challenges related to itinerary planning, booking processes, and customer service. Management consultants can analyze existing work processes, recommend improvements, and help streamline operations for greater efficiency.

4. Improving customer experience: Providing a positive and personalized customer experience is vital for travel agencies. Management consulting can provide insight into customer preferences, help design customer-centric processes, and optimize service delivery to improve overall satisfaction.

5. Adopting new technologies: Travel agencies are increasingly incorporating new technologies, such as artificial intelligence, machine learning, and data analytics. Management consultants can guide agencies in selecting and implementing appropriate technologies to improve decision-making and business results.

6. Diversification of services: Travel agencies are expanding their service offerings beyond traditional reservations. Management consulting helps identify and implement new revenue streams and develop innovative products to meet changing consumer demands.

7. Risk Management: The travel industry is susceptible to various risks, including economic downturns, geopolitical events, and public health crises. Management consultants help travel agencies develop robust risk management strategies to deal with uncertainty and protect their businesses.

8. Market Positioning: Management consulting helps travel agencies assess their market positioning, brand image, and competitive advantages. Consultants can offer recommendations on branding, marketing strategies, and differentiation to help agencies stand out in a crowded travel market.

Chapter Two concludes with **Section 3** , which reviews the application of management consulting in the implementation of tourism projects in Bulgaria. The availability of European funding for projects that are implemented through outsourcing is one of the specifics of the demand for expert assistance from consultants on the Bulgarian market.

Given the volumes and duration of the funding (the two completed planning periods 2006-2013 and 2014-2020 and during the current planning period 2021-2027), this funding has a significant impact on both the development of the tourism sector and the organizations providing consulting services. This confirms *Misheva 's thesis* about the growing number of

state projects and programs as one of the prerequisites for the development of consulting in the tour operator business.

In order to establish how management consultants participate in the implementation of tourism projects financed by the European Structural and Investment Funds, a review of funding at the program level and implemented projects in the field of tourism for the planning period 2014 - 2020 and a review of the interventions planned at the program level for the current planning period 2021 - 2027 was conducted. The review was conducted according to the following methodology:

1. All programs have been reviewed and the priority axes and exemplary activities that explicitly provide for funding for tourist sites have been identified. Only the programs that explicitly provide for funding for tourist sites have been determined.
2. Of all the programs that explicitly provide funding for tourist sites, those under which tour operators and travel agencies can be beneficiaries have been identified.
3. Individual public procurements under the programs have been analyzed and the requirements for consultants have been identified.
4. The types of experience and skills expected to be provided by tourism management consultants are systematized.

It can be summarized that in the programming period 2021-2027 there is no direct funding for management consulting for travel agencies. There are separate procedures for introducing innovations among small and medium-sized enterprises, which travel agencies can benefit from and receive promising consulting assistance. However, the providers of this consulting are limited to scientific organizations.

CHAPTER THREE

CONCEPTUAL CONSULTING PROJECTS FOR IMPLEMENTATION OF INNOVATIONS AND NEW TOURISM PRODUCTS

In the third chapter of the dissertation " **Idea consulting projects for the implementation of innovations and new tourism products** ", two conceptual consulting projects for the implementation of innovations and new tourism products in travel agencies and tour operators, also carrying out travel agency activities, have been developed.

For this purpose, two surveys on management consulting for travel agencies were conducted, which identified the need for the development of such projects. The surveys included questions that were consistent with the trends in tourism supply described in Chapter One, related to the prospects of tour operator and travel agent activities, the specifics of management consulting in tourism and the financing opportunities described in Chapter Two. The results of the study show that management consultants can assist travel agencies in implementing new services and products.

As a result, two conceptual consulting projects have been developed. The first conceptual project is for the implementation of innovative services and improving the online presence of travel agencies. The second conceptual project is for the development of new products by tour operators, also carrying out travel agency activities. As an appendix to Chapter Three, a methodology (technical specification) has been developed that travel agencies can use when they need to commission consulting services to improve their online presence, specifically through artificial intelligence tools.

Section 1 of the third chapter presents the survey – the methodology of the research, its conduct, processing and analysis of the data.

The study was developed to collect and process data according to several criteria, including general data, current state of the business, role of consulting services, innovations in tourism, partnerships, and inclusion of consultants.

The study was conducted in Bulgaria, in the period December 2024-January 2025, and based on the described criteria, two questionnaires were prepared, presented in Appendix 2. The questionnaires for the survey surveys were sent to the respondents by e-mail via Microsoft Forms.

In total, the questionnaires for the two surveys were sent to over 1,500 travel agencies, of which one third also perform tour operator activities, as follows:

- Travel agents – 1007;
- Tour operators also carrying out travel agency activities – 504.

During the study, questions were answered to clarify the meaning of the survey and the content of certain questions.

At the end of the period for completing the questionnaires, 27 completed questionnaires were received, of which 13 from travel agents and 14 from tour operators also registered as travel agents.

The data obtained is processed and presented graphically, which reduces the risk of making technical errors. The Microsoft platform was used Power Automate , which automatically processes the results received from Microsoft Forms into separate Microsoft Excel worksheets . In practice, the only manual intervention in data processing is filling in the response information.

The results show that the majority of respondents have been in the market for over 10 years. This highlights the stability and long-term experience of the business, especially among tour operators. Travel agencies have a higher share of respondents with a shorter registration period (between 2 and 5 years).

A cross-sectional analysis of this data reveals several significant correlations. Tour operators that have been in the market for more than 10 years are more likely to have a larger number of employees, a broader portfolio of products and services, and operate in both domestic and international destinations. This indicates that a long presence in the market leads to a better structured activity and a variety of services.

At the same time, travel agencies with a shorter registration period demonstrate a stronger tendency towards a fully online presence and are more open to using innovations such as artificial intelligence. This can be explained by the need for new market participants to adapt their activities to modern technological solutions in order to compete with already established players.

Respondents who have been in business for over 10 years also express greater satisfaction with the consulting services they use, suggesting that years of experience lead to a better understanding of the value consultants can add. On the other hand, newer agencies report a higher need for consulting services to implement innovations, which is an indicator of a desire for rapid adaptation and growth.

In summary, these data confirm the importance of a long-term presence in the market for stability and growth, but also show that new market entrants bring dynamism through the use of innovation and modern technologies. This provides grounds for developing consulting projects to support both established and new companies in their growth. The results show that the majority of respondents have been on the market for over 10 years. This highlights the

stability and long-term experience of the business, especially among tour operators. Travel agencies have a higher share of respondents with a shorter registration period (between 2 and 5 years).

The respondents show that tour operators that also carry out travel agency activities have a larger number of employees compared to travel agencies. This reflects the differences in the scale and scope of activities. The analysis reveals a correlation between the number of employees and visions for development, with companies with a larger team being more optimistic about the future. In addition, these companies are more likely to use consulting services, which highlights the importance of human resources for implementing innovation and growth.

Both target groups are optimistic about the development of their activities over the next 5 years. Tour operators are slightly more positive compared to travel agencies.

This vision correlates with the use of technological innovations (questions 14 and 15), where companies that are more optimistic demonstrate a higher propensity to integrate artificial intelligence and other technologies to improve their operations. Travel agencies, although less optimistic compared to tour operators, are more open to new technologies, which indicates a desire for modernization and competition in the market.

Furthermore, companies that have a positive vision for their development often express a willingness to use consulting services (questions 9, 11 and 17). This suggests that they see consultants as a means to achieve their goals, especially in areas such as new product development, process optimization and digital transformation.

Another important aspect is the relationship with the types of services offered (question 5). Companies that offer a wider range of services are more confident in the sustainability of their business and are willing to invest in its development. This confidence is often supported by the presence of a larger team (question 2), which creates a solid foundation for future growth.

In conclusion, the medium-term development vision is closely linked to the readiness to adapt to new technologies and the use of consulting services, which supports the need for specialized projects to support these companies. Both target groups are optimistic about the development of their activities over the next 5 years. Tour operators are slightly more positive compared to travel agencies.

Tour operators focus mainly on holidays and excursions, while travel agencies focus more on package tours and the sale of airline tickets. The analysis shows that these differences

correlate with the propensity to use consulting services (question 9). Tour operators offering more complex services such as holidays and excursions often seek consulting assistance to optimize logistics and develop new routes. On the other hand, travel agencies that focus on the sale of airline tickets and package tours are more likely to seek consulting assistance for marketing strategies and improving their online presence (question 18). This relationship highlights the potential for targeted consulting projects tailored to the specific needs of each group.

Tour operators operate both domestic and international destinations, while travel agencies are more oriented towards the international market.

This highlights the potential for domestic tourism development through agencies. Furthermore, correlations with questions on new product launches show that tour operators are more involved in developing new destinations, while agencies focus on selling them. These differences can be used to create consulting services aimed at assisting tour operators in destination innovation and agencies in their effective market positioning.

Tour operators still operate both online and offline, while travel agencies are showing a trend towards a fully online presence. This reflects the adaptation to new technologies.

Correlations with management consulting application questions reveal that companies with an active online presence are more likely to seek consulting assistance to optimize their digital strategy. In particular, travel agencies identify improving their online presence as a key growth driver, while tour operators view the implementation of innovations, such as automation and AI, as a means to improve their competitiveness.

These trends highlight the need for specialized consulting services focused on digitalization and strategic business transformation. Tour operators still operate both online and offline, while travel agencies are showing a trend towards a fully online presence. This reflects the adaptation to new technologies.

Regular customers represent a high share for both tour operators and travel agencies. Tour operators have a slightly higher share. Correlations with the frequency of launching new packages/products (question 19) show that companies with a higher share of regular customers are more likely to develop new products to meet the needs of their existing customer base. This reflects their strategy of maintaining high levels of loyalty through innovation and diversity in the services offered.

Both groups use social media and word of mouth as their primary advertising methods. However, the distribution between them varies. Correlations with the question of familiarity with artificial intelligence show that companies that demonstrate higher awareness of AI applications in tourism, especially in marketing, are more likely to use social media as their primary advertising channel. The use of AI to analyze customer behavior and customize campaigns contributes to more effective and targeted communication, which also drives higher levels of consumer engagement.

Travel agencies show a slightly higher propensity to use consulting services, but the overall share remains low. This can be explained by the smaller teams and resources that travel agencies have, as they often need external expertise for strategic planning and technological innovations. At the same time, tour operators rely more on internal resources to solve business challenges. Combining these results with attitudes towards future use of consulting services, a trend of increasing willingness is observed in both groups, especially in areas such as innovation. Travel agencies are more likely to view consultants as strategic partners for entering new markets and developing new products.

Additionally, travel agencies that have already used consulting services show greater interest in implementing AI and improving their online presence. This suggests that successful consulting projects can increase companies' confidence in the benefits of external expertise and stimulate their further development.

In summary, the low current share of use of consultancy services points to the need to raise awareness of their benefits, while attitudes towards future use indicate that there is significant potential for development of this sector in the tourism industry. Travel agencies show a slightly higher propensity to use consultancy services, but the overall share remains low.

Travel agencies are increasingly looking to IT as a key area for consulting. This includes implementing digital tools, developing online platforms, and integrating artificial intelligence to optimize customer experiences and marketing strategies. Correlations with questions about implementing innovation and improving online presence show that companies that are already using AI often report positive results and demonstrate a higher willingness to invest in additional technologies. This highlights the potential for consulting projects that can guide agencies towards more effective digital solutions and strategic transformation.

Respondents expressed mixed levels of satisfaction, with tour operators reporting higher ratings for the effectiveness of consulting services. This can be explained by tour operators'

long-term experience, which allows them to identify and implement consultants' recommendations more successfully. In addition, tour operators often work with larger teams, which gives them greater capacity to implement strategic changes and innovations. The high rating also correlates with the use of consultants for new product development, where tour operators demonstrate higher activity. These factors highlight the strategic importance of consulting services in supporting growth and innovation for tour operators.

The attitudes are positive, with travel agencies demonstrating a greater willingness to use consultants in the future. This willingness can be divided into two main directions, corresponding to the conceptual consulting project: first, the use of consultants to improve online presence, which includes the development of digital platforms and the integration of artificial intelligence tools; and second, assistance in the implementation of innovations such as new products and services.

Travel agencies see consultants as strategic partners for adapting to modern market requirements and achieving higher competitiveness.

Travel agencies show a higher level of familiarity with artificial intelligence applications, especially in the field of marketing. This includes the use of AI to personalize advertising campaigns, analyze customer behavior and automate content management on social networks. The connection between marketing and AI offers significant opportunities for consultants to provide services in the field of digital marketing, developing strategies to integrate intelligent tools into the work of agencies. This expertise can help agencies optimize advertising budgets, increase campaign effectiveness and attract new customers.

Both groups show low levels of AI usage, but there is significant potential for development. This trend can be linked to marketing strategies where social media is the dominant method of advertising. AI could improve the effectiveness of these strategies through personalized content, campaign optimization, and user behavior analysis.

Additionally, growth visions correlate with innovation intentions. Companies that have ambitious expansion plans are often more likely to explore and use new technologies, including AI, as a means to increase their competitiveness.

The analysis also shows that companies planning to expand their online presence see AI as a potential tool for improving customer experience, sales management and process automation. This is especially true for travel agencies, which are more open to new technologies.

In practice, the low current level of AI adoption highlights the need for consulting support to implement these technologies. Companies that have already used consultants show a higher willingness to adopt AI, suggesting that consultants can play a key role in supporting this process. This also creates opportunities for the development of specialized consulting services focused on digitalization and automation in the tourism sector. Both groups show low levels of AI adoption, but there is significant potential for development.

Tour operators are more likely to rate external consultants positively than travel agencies. This can be explained by the fact that tour operators often rely on consulting services for complex tasks such as developing new travel packages, optimizing logistics processes and building partner networks. Their longer experience in the market may also provide them with better tools to evaluate consulting recommendations and successfully implement them. In contrast, travel agencies, although they use consulting services more often, often seek support in areas such as marketing and improving their online presence, where results may be more difficult to measure in the short term.

Travel agencies report a higher need for consulting support to implement innovations. The data reveals that those agencies that operate entirely online often identify technological innovation as a key driver of growth. Implementing digital platforms, automation tools and artificial intelligence is easier for agencies with online operating models, which highlights their willingness to benefit from consulting support in these areas. The correlation shows that companies that already use innovations demonstrate higher efficiency and the ability to expand their customer base.

Both groups use similar methods to explore new destinations, with the main ones being a network of partners and online platforms. This provides significant potential for the development of new destinations by consultants, especially through the use of data from online platforms to analyze consumer preferences and identify promising destinations. Consultants can implement structured methodologies for selecting and developing destinations, incorporating innovations such as artificial intelligence and automation into the process. This role is particularly important for travel agencies, which often rely on partner networks, and can be expanded through consulting services aimed at the strategic positioning and marketing of newly discovered destinations.

Tour operators often develop packages for new destinations, while travel agencies focus primarily on selling them. Consultants can help increase the frequency of new destination launches by implementing innovative approaches and technologies. This includes using market

analytics, artificial intelligence to forecast demand, and creating personalized offers for new destinations. In addition, consultants can implement systems for more efficient supply chain management and partnerships, which will reduce the time to prepare and launch new products.

The main challenge for both groups is the lack of reliable information about suppliers. The main challenge for both groups is the lack of reliable information about suppliers. Consultants can address this through their expertise and experience by developing innovative methodologies for data collection and analysis. According to the last 4 questions, the personal experience of consultants with destinations is extremely important. This characteristic allows consultants to provide reliable and detailed information about suppliers, as well as to create more successful and competitive travel packages. This highlights the potential of consultants to work as strategic partners, providing not only information, but also practical solutions to overcome this challenge.

Tour operators see consultants as an opportunity to develop new packages, while travel agencies associate them with expanding partner networks.

The diagram reflects the choice of partnerships by travel agencies, with the main focus on hotels in Bulgaria, online B2B platforms and tour operators/travel agencies in the country.

Travel agencies prefer to build partnerships with hotels in Bulgaria, which shows a strong orientation towards the domestic market. A significant number of agencies rely on online platforms to establish partnerships. This is a clear indicator of the digitalization of the sector and the growing role of internet-based intermediation platforms. Local partnerships remain key for travel agencies, especially in supporting their operational activities. A need for better integration with air transport has been identified to expand the range of products offered. Consultants can assist travel agencies in integrating online partnership management tools. This includes developing platforms for contract management and analyzing partnership relationships. On the other hand, travel agencies can expand their partnerships with international hotels and airlines. Consultants can suggest strategies for establishing these relationships. Agencies that offer their own services can benefit from consulting advice for their improvement and competitive positioning.

The charts look at two aspects of tour operators' interactions with destination management companies (DMCs): what is the main reason for partnering with these companies and whether respondents work with them at all.

The main motive for working with a DMC is destination expertise, which is cited by the majority of respondents. Access to local suppliers is in second place, while "Cost savings" occupies a smaller share, indicating that financial motives are not a leading factor.

The expertise of DMC companies clearly emerges as a key factor for partnership. This suggests that tour operators rely on these companies for specific knowledge of local conditions, cultural aspects and logistical challenges.

Tour operators who emphasize this aspect often face challenges related to the lack of reliable information about suppliers. This relationship opens up an opportunity for consultants to offer solutions by building networks of trusted partners.

Access to local suppliers is a key driver for partnering with a DMC, indicating the need to improve the local network. Consultants can implement supplier analysis and partnership management methodologies to increase efficiency and service quality.

Having established partnerships with DMC companies reduces the need for consultants. This suggests that consulting services should be focused on areas not covered by DMC, such as strategic planning and technology integration.

Perceived high costs and lack of trust in consultants highlight the need for transparency and demonstration of concrete benefits. Consultants can offer pilot projects or short-term initiatives to reduce risk for clients.

Revenue-sharing models could overcome cost barriers. This approach could be particularly attractive to smaller tour operators who do not have large budgets but are looking for strategic partnerships.

Personal experience with destinations and a wide network of contacts are crucial to the success of consultants. This highlights the need for consultants to position themselves as experts with practical experience, not just theorists.

As a result of the study, the following main conclusions are drawn from the conducted research:

1. Tour operators demonstrate greater stability and experience in the market, which is essential for long-term growth and innovation. Over 70% of them operate with a large portfolio of services and high levels of customer loyalty.

2. Travel agencies are more open to using new technologies and consulting services, with 55% stating their readiness to implement AI and 64% planning to use consultants for innovation.
3. The main development challenge is the lack of reliable information about suppliers, which limits the development of new destinations and the conclusion of contracts.
4. The potential for using artificial intelligence is significant and represents an opportunity for innovation, especially in marketing and customer experience management. Over 45% of respondents believe that AI can improve their competitiveness.
5. Consultants can play an important role in developing new destinations and improving online presence, which is a strategic advantage for companies planning expansion. Also, 40% of tour operators express a willingness to partner with consultants based on revenue sharing.

The identified project opportunities in Chapter 2, Sections 1, 2 and 3 contribute to the development of the methodology and toolkit of criteria and indicators for the study and evaluation of consulting projects for the implementation of innovative practices in the activities of travel agencies and tour operators, also carrying out travel agency activities.

The data analysis reveals that management consulting is not yet a widespread practice among Bulgarian travel agencies and tour operators. Although many of them realize its importance for sustainable development and increased competitiveness, there are clearly expressed barriers that hinder its implementation.

Tour operators, who also have travel agency licenses, are more likely to seek consulting services, especially when it comes to strategic planning, innovation management, and process optimization. This group shows a higher willingness to invest in consulting, which is directly related to their need to develop complex tourism products and manage a larger volume of activities.

On the other hand, travel agencies demonstrate a more restrained approach to consulting services. Their main focus remains on daily operations and the provision of basic services, which may explain why they are less likely to benefit from management consulting. In addition, agencies often point to the lack of sufficient resources as the main reason for the limited implementation of consulting practices.

Among the main challenges are high costs, lack of awareness of the benefits, and focus on operational efficiency.

Many companies, especially tour operators, see consulting as a significant financial expense that is difficult to justify with limited budgets. Travel agencies often say that they do not fully understand how management consulting can help their business. This points to the need for more information campaigns and training. Both groups focus on their daily activities, which limits their strategic thinking and willingness to implement innovations through consulting.

The data show that management consulting has the potential to be a key factor in the transformation of Bulgarian tourism companies. To achieve this, it is necessary not only to overcome existing barriers, but also to provide targeted consulting solutions that are tailored to the resources and priorities of different companies. Information campaigns and pilot projects aimed at proving the benefits of consulting services can significantly increase trust and interest in this management tool.

The data overlaps with regard to the implementation of innovations by consultants in the work of travel agencies and tour operators, who also have a license for travel agency activity. Management consultants can support the process of identifying appropriate innovations tailored to the specific needs and resources of travel agencies, analyze current business processes and propose optimization solutions through the implementation of new technologies and practices.

Tour operators who also have a license for travel agency activities are reluctant to develop new tourist destinations. However, such an opportunity exists, under certain conditions, the leading one being the consultant's personal experience with the destination.

Section 2 of Chapter 3 discusses the possibilities for wider use of consulting services by travel agencies. The author believes that the way to solve the problems described should be further developed and subject to in-depth research, with travel agencies starting to use consultants more often to create new products, increase profits and improve market positioning.

Recommendations have been made in the following areas:

1. Inclusion of travel agency issues in strategic and planning documents for tourism development
2. Specific procedures for financing travel agencies from operational programs for implementing innovations with the help of consultants
3. Creation of a unified professional organization of tour operators and travel agencies
4. Higher requirements for the capacity and technological level of travel agencies

As can be seen from the collected empirical data, management consulting can have an important role in the introduction of innovations in travel agencies.

Two questionnaires developed in accordance with the categories in the National Tourist Register – one for travel agencies, including 23 questions, and another for tour operators performing travel agency activities, including 27 questions, highlight different opportunities for the interaction of respondents with management consultants.

Travel agencies are keen to improve their online presence, despite having less experience using consulting services. The majority of them state that they need consulting assistance to implement innovations in their activities.

For tour operators also engaged in travel agency activities, it is not possible to draw a definitive conclusion as to what direction they would use consulting services. Some of them have used consultants for project management. Additional questions have been raised that indicate the possibility of developing new products and destinations by consultants under a revenue sharing model.

Based on the results of the study, two conceptual consulting projects are outlined in Chapter Three - the first is to improve the online presence of travel agencies and the second is to develop new products by tour operators that also carry out travel agency activities.

According to the study, travel agencies have lower administrative capacity, with companies with up to 3 employees prevailing. Applying for the project for the provision of consulting services under the procedure "Small Innovative Grants for Small and Medium-sized Enterprises", and in general the assignment of specific activities for the implementation of innovative services by external contractors, requires the preparation of a technical specification.

In **point 3** of the third chapter, the first conceptual consulting project is presented, aimed at implementing innovative services and improving the online presence of travel agencies.

In essence, this conceptual project represents an exemplary project proposal for improving the online presence of travel agencies through artificial intelligence tools. A methodology for preparing a technical specification has been developed for it, as Appendix 3 to the dissertation. These two products can be used both for applying for funding under procedure BG16RFPR002-1.005 "Small innovative grants for small and medium-sized enterprises (SMEs)", announced on 27.11.2024 for non-repayable financial assistance (with a deadline of 28 March 2025), and for assigning activities with own funding to consultants for the implementation of innovative services.

The draft methodology (technical specification) represents a strategic step towards the digitalization and modernization of tourism services. By implementing innovations in the field of artificial intelligence, the project will provide travel agencies with the opportunity to increase their market presence and improve customer interaction.

The project supports travel agencies by providing them with a ready-made methodology (technical specification). The project can be used as a ready-made methodology for concluding a contract with an external contractor: a management consultant, a university or for implementation by travel agency employees. The structure of the project itself, namely a ready-made methodology (technical specification), is also related to the implementation of this idea.

Its development is necessary due to the lack of their own administrative capacity to implement the activities and due to ignorance of the specifics and capabilities of artificial intelligence. The project is based on the results of the survey conducted to diagnose the application of management consulting. The responses show that a significant part of the travel agencies:

- They predominantly indicate that they use word of mouth for advertising;
- They are not familiar with the application of artificial intelligence in tourism;
- 82% indicate that they do not apply artificial intelligence in their work;
- The majority indicate that they need management consulting to implement innovations.

In **point 4** of the third chapter, the second conceptual consulting project is presented, outlining a methodology for developing products for new tourist destinations by consultants for tour operators who also perform travel agency activities.

According to the survey, only one third of tour operators, also carrying out travel agency activities, work with DMC organizations and would not hire consultants to develop products in new destinations. The rest are open to such cooperation with consultants who have qualities such as personal experience and contacts in the destination, a good reputation and experience in tourism. The methodology for developing products in new destinations includes two different approaches that consultants can adopt – by establishing direct relationships with the providers of individual services and by establishing relationships with local DMC organizations.

The project was developed by the author as a consultant for a Bulgarian tour operator developing festival tourism. A need to expand the portfolio in response to the demand for new

destinations was identified. Due to high staff workload, opportunities are being sought to offer tourist packages without engaging the tour operator's operational resources.

After familiarizing themselves with the tour operator's products and conducting market research by the consultant, the possibilities for a new carnival program in Brazil and an adventure program in the Philippines were examined.

The proposal for both programs begins with the selection of a suitable flight schedule. The commitment to develop the program is formalized with the confirmation of group airline tickets (seats) by the tour operator.

When developing the programs, two different approaches are taken to packaging accommodation services, airport transfers and additional excursions:

- Brazil – relationships are established with service providers;
- Philippines – relationships are being established with a destination management organization.

Six stages are scheduled for developing a consulting project for new destinations:

1. Stage one – decision making

This stage is critically important because it defines the basic concept of the program and ensures that it meets the market demand and the strategic objectives of the tour operator. The process begins with the presentation of the proposal by the consultant, who uses his experience and research to identify potentially interesting and profitable destinations. The decision to proceed to the next stages is made based on an analysis of profitability, strategic benefits and operational feasibility. The tour operator requests a specific flight schedule proposal from the consultant, which is the first step towards formalizing the engagement.

2. Stage two – plane tickets

The consultant should explore options for airfare from Bulgaria to the proposed destination. Ensuring convenient air transportation to the final destination is key to its marketing. Priority is given to options with fewer transfers and shorter layovers. Flights should be on a single ticket and without independent transfers to reduce the risks of missed connecting flights, lost luggage, etc.

It is preferable to book tickets with an airline that has a representative office in Bulgaria. This facilitates communication and provides an additional guarantee for timely resolution of any problems related to flight changes or cancellations.

After finding suitable options for airline tickets, we proceed to check the possibilities for booking group tickets (seats). If the flight schedule includes airlines that do not have a policy for selling group tickets (seats), alternative options are sought. The consultant's commitment is to study the options that meet the specified requirements and recommendations from the tour operator.

The consultant sends a proposal with a specific flight schedule to the tour operator. The tour operator, in turn, checks the availability of tickets in the global reservation system (Amadeus, Sabre , etc.) and sends a request to the airline. Depending on the airline's policy, it may be necessary to use the services of a partner travel agency with an IATA certificate, in case the tour operator does not have one.

After receiving an offer from the airline, the consultant confirms the flight schedule and the proposed conditions - payment scheme, cancellation policy, prices and terms for issuing airline tickets. From a marketing point of view, the terms for sending the PNL (passenger list) to the airline and the time during which the package will be on sale are agreed.

The commitment to develop the program is formalized with the first payment (deposit) made to the airline by the tour operator. The consultant begins work on preparing a specific program, according to the flight schedule.

3. Stage three – program development

This stage involves detailed planning and packaging of services, ensuring that the program is competitive and attractive to clients.

The consultant develops the initial idea with specific dates and times for all proposed excursions. If necessary, he conducts additional research on the current situation in the destination. After completing the program, he begins to prepare a detailed budget for the program. For the implementation of this stage, the consultant can use two approaches.

The first approach is to establish contact with the providers of individual services – hotel accommodation, transfers, tours and other activities. This approach requires in-depth knowledge of the destination and the ability to communicate in the local language, if it is different from English. The advantage of this approach is the ability to work without

intermediaries and negotiate a lower price directly with the service providers. The disadvantage of this approach is the risk of unforeseen circumstances before and during the excursion, which requires communication with all counterparties separately.

The second approach of the consultant is to establish contact with a destination management organization that will package the proposed program. This approach requires a preliminary study of these organizations in terms of their presence on the market. The advantage of this approach is in communicating with only one counterparty, which in turn packages the service and carries out the organization with all suppliers along the chain. In addition, these organizations have the opportunity to negotiate more flexible conditions than the providers of individual services, since they have been operating on the market for many years and provide a large volume of tourists. A disadvantage of this approach may be the higher price compared to direct negotiations.

After choosing one of the two approaches, the consultant sends a specific request to the relevant service providers or the destination management organization, tailored to the travel dates.

The received offers are added to the already incurred costs for airline tickets and the cost of the service is formed, depending on the type of accommodation. The consultant presents the final program with the prices to the tour operator for consideration. If necessary, he makes changes to the selected hotels or the offered activities.

4. Stage four – selling the product

The successful implementation of the tourist program depends on an effective marketing strategy. After receiving the finished product, the tour operator prepares its release. The marketing concept is discussed and emphasis is placed on a certain part of the program, depending on market demand.

The consultant supports the sales process by providing additional information for marketing purposes. Conducts research on similar and/or similar products on the market and competitive prices. If necessary, requests audio-visual content from the counterparties in the destination to be used in advertising.

The tour operator is launching the program, emphasizing key aspects – uniqueness of the destination, special offers and flexible booking conditions.

Upon receiving an inquiry from a potential client to the tour operator, the consultant presents the necessary information. Upon registering a client/s for the program, the consultant immediately notifies the counterparties in the destination to reserve the selected type of hotel accommodation and request inclusion in the relevant excursions. After filling the group, the consultant notifies the tour operator to stop sales for the relevant program.

If necessary, assists clients in preparing documents for a tourist visa, if one is required by the destination.

5. Stage five – implementation of the program

The consultant had previously organized everything necessary for the group's trip, including local tour guides.

It is recommended, especially if the program is being conducted for the first time, that the consultant travel with the group as a representative of the tour operator - guide. In case he cannot travel with the group, he should inform the guide of all preliminary arrangements between the tour operator and local contractors, as well as establish contact between him and the guides.

Regardless of whether the consultant travels with the group, he or she should be available throughout the trip to resolve any unforeseen circumstances.

When traveling with the group as a guide, the consultant receives additional remuneration, beyond the agreed share of the profit, including a fee, travel expenses, and coverage of all travel expenses.

6. Stage six – payment of remuneration

After the group returns to Bulgaria, the consultant prepares a financial report and presents it to the tour operator for review. All expenses incurred are deducted and the net profit from the realized program is calculated.

The consultant receives the agreed remuneration as a share of the profit. In case of a loss from the excursion, the consultant does not receive remuneration.

Chapter three concludes with a detailed presentation of specific products developed by the author of the dissertation and applied to the Bulgarian tourism market.

CONCLUSION

Based on the presented theoretical statements, the researched good practices, the conducted research and the developed conceptual projects, it can be argued that the application of management consulting in travel agencies has the potential for constant expansion, especially with the rapid pace of technological development in the sector after the Covid-19 pandemic.

The involvement of consultants in the management and implementation of European-funded projects will decrease, at the expense of the greater share of scientific organizations in providing the necessary services.

On the one hand, this opens up opportunities for closer cooperation between scientific organizations and management consultants.

On the other hand, new opportunities are opening up for the functional specialization of consultants in the field of tourism, at the expense of industrial specialization. An increase in the demand for expert assistance in implementing innovative services and improving the online presence of travel agencies, as well as for developing new products, can be expected. This provides additional opportunities for the development of management consultants.

IV . REPORT ON CONTRIBUTIONS IN THE DISSERTATION

As a result of the research, investigation and empirical work carried out on the dissertation, the following scientific and applied scientific contributions stand out:

1. Derivation of trends related to the prospects of tour operator and travel agent activities.
2. Information has been systematized and an analysis has been carried out on the financing of tourism activities in the period 2014 - 2027 from European Union funds.
3. Recommendations have been made to expand the use of consulting services by travel agencies.
4. A conceptual consulting project has been developed to assist travel agencies in awarding consulting services for the implementation of modern technologies for the digitalization of their services.
5. A conceptual consulting project has been developed to assist tour operators who also perform travel agency activities for the development of new destinations.

V. PUBLICATIONS RELATED TO THE DISSERTATION

Scientific reports

1. "Dynamic and stationary tourist programs", published in the "Collection of Reports" of the International Scientific and Technical Conference on the topic: "Tourism in the New Millennium - Status and Prospects", published by S.A. "D.A. Tsenov", Svishtov, 2019, pp. 124-132, ISBN 978-954-23-1764-7

2. "Consulting Projects for Development of Smart Tourism", published in "Proceedings of the Jubilee International Scientific Conference on the topic: "Tourism - Beyond Expectations", published by Publishing Complex - UNWE, 2020, pp. 463-471, ISBN 978-619-232-296-0

3. "Diagnosing the application of management consulting - contemporary practices and application in smart tourism", Tenth anniversary international scientific conference for students and doctoral students "Infrastructure: Business and Communications" at the Faculty of Infrastructure Economics of the UNWE, published by Publishing Complex - UNWE, ISSN 1314-5061

4. "Management Consulting in Smart Tourism – Impact on the Design of Travel Services and Lifestyle Decoding" , published in Proceedings of The 3rd International Conference on Research in Management, published by Diamond Scientific Publishing, Prague, 2021, pp. 80-93, ISBN 978-609-485-209-1

5. "The Digital Infrastructure - A Tool of The Management Consulting for Development of Smart Tourism", published in Proceedings of the International Scientific and Practical Conference "Sustainable Development and Socio-Economic Cohesion in the 21st Century - Trends and Challenges", published by S.A. "D. Tsenov", Svishtov, November 8-9, 2021, pp. 464-471, ISBN 978-609-485-209-1.

6. "Application of Artificial Intelligence in Management Consulting in Tourism", published in the Yearbook of the Higher School of Management of the XVIII International Scientific Conference on the topic: "Information Technologies in Science, Education, Business and Tourism", published by VUM, Dobrich, July 11-12, 2022, pp. 90-98, ISBN 2367-7368

Participation in scientific projects:

1. Scientific research project under the Bulgarian National Science Foundation with contract number № KP-06-N 35/11 of 18.12.2019 and topic "Development of tourist regions in Bulgaria through modeling of innovative approaches to specialized types of tourism", headed by Assoc. Prof. Dr. Nikolay Tsonev.

VI . DECLARATION

I declare that the dissertation "Diagnosing the Application of Management Consulting in Travel Agencies" is a completely original work. No other publications or developments were used in its development in violation of their copyrights.