

3

ПРИЛОЖЕНИЕ

НАСОКИ ЗА ПЛАНИРАНЕ НА ДЕЙНОСТТА НА ТИЦ

Планирането е процес на дефиниране на дейности, които определят как ще бъдат постигнати визията, мисията и целите на ТИЦ. Планирането осигурява ясен фокус за ТИЦ и подпомага идентификацията и разрешаването на проблемите преди да се превърнат в риск за дейността. То елиминира „работата чрез предположения“ и помага на ТИЦ да контролира собствената си съдба, а не да бъде зависим от външни фактори. Мониторингът и актуализацията на плановите документи са ключов фактор за техния успех.

1 ФОРМУЛИРАНЕ НА КРАТКОСРОЧНИ И ДЪЛГОСРОЧНИ ЦЕЛИ

КАКВО Е ЦЕЛ?

Целта е желано бъдещо състояние, което може да бъде постигнато в резултат от предприети действия за определен период

ТИЦ извършват своята дейност в бързо променяща се среда. Повишеното използване на мобилни технологии от посетителите и по-малките бюджети за пътувания променя непрекъснато ролята и функциите на ТИЦ. Ако не се обръща достатъчно внимание на диференциацията

в нивата на услугите, предоставяни от ТИЦ, може да не се постигне стойността, която се цели да бъде доставена за посетителя, за туристическата индустрия и за местната общност.

ЗАЩО Е НЕОБХОДИМО СТРАТЕГИЧЕСКОТО ПЛАНИРАНЕ?

Ако туристическият информационен център иска да развива своята туристическа дестинация, още при създаването му неговата дейност трябва да получи стратегическа ориентация на неговата дейност, подчинена на основните му функции. Стратегическата ориентация ще бъде ориентир за всички ключови въпроси в управлението на ТИЦ. Стратегическата ориентация означава ясно и реалистично да са разработени стратегическите цели, които определят насоката за развитие на ТИЦ и желаните резултати от неговата дейност в следващите 3-5 години. Те са подчинени на основните функции на ТИЦ. Необходимо е също така да бъдат изведени конкурентни предимства, които да се използват максимално за постигане на успех, както и недостатъци, които да бъдат своевременно преодолени и превърнати в нови възможности за развитие. Постигне на стратегическата ориентация на ТИЦ може да стане чрез разработване на стратегически бизнес план. Стратегическото планиране помага да се определи посоката и начините за развитие на бъдещи дейности и необходимия бюджет за тяхното реализиране.

Визията, основните ценности и мисията на Туристическия информационен център изпълват съдържанието на неговата философия. В този смисъл те трябва да бъдат хармонични, да се допълват, да се подкрепят, да не си противоречат. Визията е една желана ситуация, чието осъществяване в конкретния момент е особено голямо предизвикателство.

„Ако вие не знаете къде желаете да бъдете, не се учудвайте, ако се озовете някъде другаде“

Стратегическите цели очертават пътя за постигане на желания резултат и трябва:

- Да бъдат ясни и конкретни, да определят възможно най-точно желания краен резултат;
- Да бъдат количествено измерими;
- Да посочват точно и недвусмислено периода, през който се реализират.

Фактори, влияещи върху съдържанието на стратегическите цели¹:

ВЪНШНИ СИЛИ:

- Социални ценности
- Държавна политика
- Законодателство
- Контактни групи
- Иновационна култура

ПРИРОДА НА БИЗНЕСА:

- Пазарна ситуация
- Продуктов жизнен цикъл
- Използвани технологии
- Ресурси
- Конкуренти

ЗАИНТЕРЕСОВАНИ СТРАНИ:

- Ръководството
- Спонсори
- Служители
- Доставчици
- Посетители
- Местната общественост

ОРГАНИЗАЦИОННА КУЛТУРА:

- История и опит
- Жизнен цикъл
- Лидерство
- Управленски стил
- Структура и системи
- Ритуали и символи

Ето защо е необходимо да бъдат идентифицирани факторите на вътрешната и външната среда и да се направи оценка за силата и насоката на тяхното въздействие върху дейността на ТИЦ. Въз основа на това може да бъдат разграничени възможностите и заплахите, идващи от външната среда, а също така и вътрешните предимства и недостатъците чрез съпоставяне с конкурентите.

SWOT анализ

Полезен инструмент за тази цел е **SWOT анализът**. Той позволява да се получи отговор на следните въпроси:

- Има ли конкурентни предимства ТИЦ?
- Може ли да продължи изпълнението на избраните стратегически цели или са необходими промени?
- Как вътрешните недостатъци могат да се превърнат в предимства, а заплахите на външната среда във възможности?
- Възможно ли е да се намали въздействието на потенциалните заплахи?

¹ Адаптирано по: Георгиева, Т., Стратегическо управление, Болкан Пъблишинг Къмпани, София, 2013

Информацията, получена от SWOT анализа подпомага управителя и служителите в ТИЦ да си поставят реалистични цели в контекста на външната и вътрешна среда, в която трябва да функционира туристическият информационен център.

Силните страни (предимствата) и слабите страни (недостатъците) на туристическия информационен център са вътрешната среда (ресурси, умения, оборудване, знания, човешки ресурси и др.). Възможностите и заплахите са външни за ТИЦ и включват икономическите, политическите, технологичните и социалните, а също и екологичните тенденции, конкурентите. SWOT анализът трябва да изведе 6-12 ключови области и възможности, които ще имат важно значение върху бъдещото развитие на ТИЦ.

Пример за SWOT анализ

Предимства	Недостатъци
<ul style="list-style-type: none"> Разположен на място, което привлича много посетители (интензивен трафик) Активно участие в дейности, подпомагащи устойчивото развитие на туризма на местно ниво Единствен сертифициран ТИЦ в дестинацията Wi-Fi за всички посетители Притежава touch екран за информационно обслужване Има изградена система за мониторингова дейност, свързана с установяване на профила на посетителите/туристите 	<ul style="list-style-type: none"> Наличие на голямо разнообразие от независими източници, разпространяващи официална туристическа информация Липса на място за паркиране Няма визуална идентификация Няма сувенири и др. за продажба поради малкия офис Липса на постоянно финансиране Липса на умения в служителите Няма сертифицирани ТИЦ в съседните дестинации Кратко работно време Няма доброволци
Възможности	Заплахи
<ul style="list-style-type: none"> Нарастване на броя на посетителите в дестинацията Разработени маршрути с различна продължителност Въвеждане на система за онлайн резервации Участия в асоциации, комисии и други организации в сферата на туризма Участие в програми за развитие на туризма на местно ниво Маркетинг на лого на сертифициран ТИЦ 	<ul style="list-style-type: none"> Липса на визия за стратегическото развитие на туризма на национално и регионално ниво Спиране на финансирането от основния източник Инфраструктурни промени в дестинацията, изискващи смяна на местоположението на ТИЦ Нови конкуренти По-висок професионализъм на конкурентите

Чрез определяне на предимствата и недостатъците, възможностите и заплахите на средата става възможно вземането на решения, които да определят стратегическото развитие на ТИЦ.

ФОРМУЛИРАНЕ НА КРАТКОСРОЧНИ И ДЪЛГОСРОЧНИ ЦЕЛИ

Въз основаната на събраната и анализирана информация от SWOT се определят стратегическите и краткосрочните цели на Туристическия информационен център.

Стратегическите (дългосрочни) цели се определят за период от 3-5 години, докато краткосрочните цели са конкретни и включват дейностите на най-ниските нива на управление. С тях се планира производствената дейност, рекламни кампании, обучението на персонала, участие в събития на дестинацията и др.

Стратегическите и краткосрочните цели на ТИЦ трябва да бъдат²:

- S** Specific – ясно дефинират резултатите, които искате да постигнете
- M** Measurable – могат да бъдат измерени, ако целите са постигнати или не
- A** Attainable – постижими са при наличните ресурси
- R** Realistic – реалистични са, отговарят на състоянието на ТИЦ
- T** Time-limited – ограничени във времето

След като бъдат поставени стратегическите и краткосрочните цели на ТИЦ, трябва да бъдат посочени освен ТИЦ, неговите партньори, които ще отговарят за постигане на целите. Тези стратегически цели са в основата на маркетинговия план на ТИЦ.

Стратегическите приоритети на всеки ТИЦ и подхода за тяхното реализиране произтичат от визията и мисията на ТИЦ, и от стратегическите му цели. Дейностите за тяхното изпълнение трябва да бъдат разписани в стратегически план за действие за период от 3-5 години (минимум). Те са резултат от съвместните усилия на държавната и местната администрация, на туристическия бизнес в дестинацията, която се обслужва от ТИЦ, на местната общност и на всички заинтересовани страни. Стратегическите цели на всеки ТИЦ трябва да бъдат подчинени на основните стратегически цели на българския ТИЦ както следва:

- Да работи за увеличаване на броя, продължителността на престоя и на приходите от посетителите в България и в конкретната дестинация в страната;
- Да повишава удовлетвореността на посетителите и да създава лоялни туристи и повторни посещения;
- Да съдейства за планирането на посещенията до и в рамките на България за потенциалните посетители и да улеснява движението им из страната;

² Queensland Visitor Information Centre Signage Policy

- Да подпомага националните маркетингови кампании на българския туризъм чрез създаване на туристически бранд за целите на регионалния маркетинг;
- Да работи в сътрудничество с местния бизнес и общността за развитие на дестинациите и създаване на регионални конкурентни предимства;
- Да осъществява мониторинг на туризма с цел информационно осигуряване на националната туристическа политика.

2 МОДЕЛ НА ПЛАН ЗА ДЕЙСТВИЕ

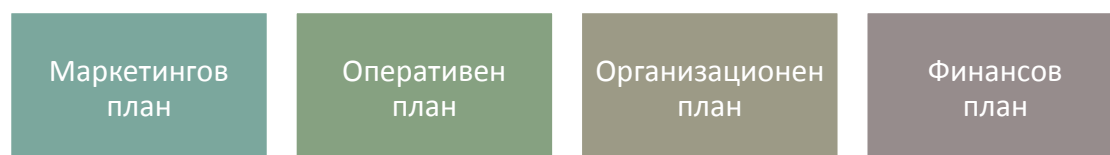
За ефективно функциониране е *препоръчително* всеки ТИЦ да разработва **годишен план за действие**.

Планът за действие е основен инструмент за изпълнение на изведените стратегически и краткосрочни цели на ТИЦ. **Независимо от големината и местоположението на ТИЦ, той трябва да има разработен План за действие, който представлява част от Бизнес плана на ТИЦ.**

Планът за действие включва дейности и задачи, ресурсите за тяхното извършване, в т.ч. и финансови, техният краен резултат, отговорниците за изпълнението им.

Целта на Плана за действие е да изведе такива дейности, чието изпълнение да допринесе за постигане на онова сътрудничество, което ще осигури доставяне на информация на посетителя, а не очакване на посетителя да стигне сам до информацията.

Годишният план за действие на ТИЦ включва:



МАРКЕТИНГОВ ПЛАН

Защо е необходим?

Процесът на маркетингово планиране, особено в стратегически контекст, се състои от няколко ключови въпроса³. Отговорите на тези въпроси са „скелетът“ на стратегическия план и едновременно са целите на туристическия информационен център:

³ Кръстева, Н. Маркетинг, МВБУ, 2008.

- Какви са функциите на Туристическия информационен център и неговата мисия?
- Какви са целевите продукти/ пазарни сегменти/ целеви групи посетители на ТИЦ в туристическата дестинация и каква е стратегията на ТИЦ за позициониране за всеки от пазарните сегменти?
- Какви са ключовите фактори за успех във всеки сегмент и какви са възможностите и заплахите във всеки пазарен сегмент?
- Каква е отличителната компетентност на ТИЦ във всеки пазарен сегмент, кои са неговите силни и слаби страни, кои са неговите конкурентни предимства?

Маркетинговият план е средство за планиране на дейностите на ТИЦ за постигане на целите му, но също така създава чувство на ориентираност, спомага за разбиране на причините за взетите решения. Той е инструмент за мониторинг на дейностите, улеснява по-строгото управление и намалява риска от импровизации.

МОДЕЛ НА МАРКЕТИНГОВ ПЛАН НА ТИЦ

Дейност	Целеви групи	Необходими ресурси	Разходи	Отговорник	Срок
Основни дейности през предходния период			450 лева	Управител ТИЦ	Декември 2013
Закупуване на стелажи за брошури, участие в туристическо изложение					
ПУБЛИКАЦИИ					
Производство и дистрибуция на месечен календар на събитията Реклама в регионални брошури					
УЧАСТИЕ В ТУРИСТИЧЕСКИ СЪБИТИЯ					
Участия в регионални и национални туристически изложения					
Е- МАРКЕТИНГ					
Създаване на Facebook страница Изготвяне на е-ежедневник					
....					
Производство на банери за стелажите					
МЪРЧАНДАЙЗИНГ					
Отпечатване и продажба на фланелки за промотиране на региона					

Дейност	Целеви групи	Необходими ресурси	Разходи	Отговорник	Срок
Продажба на местни занаятчийски продукти					
РАБОТА В МРЕЖА					
Организатор и домакин на регионални турист.събития Чрез сътрудничество с други ТИЦ участие в международни изложения					
Бъдещи цели и дейности					
Организация и координация на маркетингови кампании в дестинацията					

ФИНАНСОВ ПЛАН

Защо е необходим?

Обща причина, посочвана за голям брой неуспешни бизнеси е липсата на финансов план и финансов опит. Финансовият план е задължителен инструмент за правилното управление на финансовите ресурси на ТИЦ и постигане на целите му. Основните му цели са свързани с разработването на финансови прогнози за ефективното функциониране на Вашия ТИЦ. Ето защо добре разработеният финансов план трябва да даде убедителен отговор на следните въпроси:

- Защо се инвестира в дейностите на ТИЦ?
- Кога може да се очаква положителен ефект и какъв ще бъде неговият размер?
- Колко капитал трябва да се вложи в осъществяване на функциите на ТИЦ и от какви източници ще се набави?
- Каква е структурата и съотношението между приходите и разходите при планираните обеми на производство и продажби?
- Каква е структурата на активите и пасивите?

Финансовият план трябва да съдържа:

- Пакет от финансови цели и задачи за определен период от време;
- Финансови прогнози за следващи дейности;
- План за действие за постигане на тези цели и задачи;
- Процедури за мониторинг и оценяване на резултатите.

По-долу са представени два варианта на структуриране на финансовия план.

ВАРИАНТ 1

Финансов план на (ПЪЛНО НАИМЕНОВАНИЕ НА ТИЦ)

За финансова година

I. Приходи	Сума	II. Разходи	Сума
A. Собствени приходи - продажби на сувенири, - платени туристически услуги (екскурзоводски, резервационни и др.) - членски такси - други		Дейности за изпълнение на целите на ТИЦ	
Б. Общински бюджет		Наем	
В. Държавен бюджет сертифицираните ТИЦ кандидатстват ежегодно с проекти за финансиране от държавния бюджет			
Г. Европейски фондове и донорски програми участие в проекти вкл. с цел сертифициране			
Д. Дарения и завещания			
Общо приходи за годината:		Общо разходи за годината:	

Бюджетът за издръжка на ТИЦ се формира от един или повече източници в зависимост от статута му.

ВАРИАНТ 2

Финансов план на (ПЪЛНО НАИМЕНОВАНИЕ НА ТИЦ)

За финансова година

I. ПРИХОДИ	СУМА
A. Собствени приходи - от търговска дейност - продажби на сувенири, книги - платени туристически услуги (екскурзоводски, резервационни и др.) - собствени туристически продукти - рекламна и маркетингова дейност - членски такси - други	
Б. Общински бюджет	
В. Държавен бюджет сертифицираните ТИЦ кандидатстват ежегодно с проекти за финансиране от държавния бюджет	
Г. Европейски фондове и донорски програми участие в проекти вкл. с цел сертифициране	

Д. Дарения и завещания	
Е. Други, по преценка и в зависимост от възможностите на центъра	
Общо приходи за годината:	
II. РАЗХОДИ ЗА ФУНКЦИОНИРАНЕТО НА ТИЦ	СУМА
Разходи за дейността (съгласно Плана за действие)	
Разходи за наем	
Електричество, вода и канализация	
СОТ	
Операционни разходи: Заплати и осигуровки Телефон, факс Интернет Поддържане на офис оборудване Разходи за доброволци	
Общо разходи за годината:	

3 МОДЕЛ НА БИЗНЕС ПЛАН

Изследванията показват, че организациите с работещи формални бизнес планове са по-успешни от останалите, независимо от размера и вида им.

Целите на бизнес плана са да разработи комплект от точни дейности, които директорът на ТИЦ трябва да следва, както и действия за контрол и мониторинг на оперативната дейност в периода, за който е разработен планът.

Бизнес планът на ТИЦ не трябва да бъде сложен, но трябва да съдържа базови финансови и операционни аспекти на дейността на ТИЦ. Добре разработеният бизнес план на ТИЦ ще улесни ключовите организации – партньори на ТИЦ (МИЕ, общините, ОУТД, местният бизнес и др.) по-ефикасно да разберат визията, операционните аспекти и бъдещото развитие на ТИЦ, и по този начин ще могат да развият партньорската си роля. Бизнес планът е неизменен помощен документ при кандидатстване за финансиране пред различни институции, както и по европейски и други финансиращи програми.

Бизнес планът на ТИЦ трябва да бъде разработен в съответствие с Националната политика за развитие на туризма в България и нейната стратегия, както и със стратегическите документи за развитие на организациите, чиято собственост е ТИЦ, и в съответствие Наредбата за ЕСТИ и Наредбата за функциониране на ТИЦ. Бизнес планът на ТИЦ се разработва така че да осигури постигането на ясната визия за променящата се роля на ТИЦ и механизмите на информационно осигуряване.

Стратегическите цели на ТИЦ в бизнес плана трябва да бъдат подчинени на изпълнението на стратегическите планове на общините, на организациите за управление на туристическите райони.

Бизнес планът трябва да бъде разработен най-малко в следните съдържателни аспекти:

№	Раздел	Описание
-	Резюме	Кратко представяне на плана
1.	Бизнес профил	Собственост; Управление, Структура Основна дейност по регистрация Мисия (визия)
2.	Пазарен фокус и поведение	Целеви пазари Маркетингови проучвания Маркетингови партньори Маркетингово поведение
3.	Стратегическо планиране	SWOT анализ Стратегически цели/ Подцели Стратегически план за действие*
4.	Управление на човешките ресурси	Политики и процедури, които влияят върху поведението на служителите Програми за обучения Програми за доброволчество
5.	Управление на операциите	Необходимо е да има разработен отделен документ, в който да са ясно и конкретно разписани ежедневните процедури в ТИЦ
6.	Аспекти, свързани с опазване на околната среда и устойчиво развитие	Практики за опазване на околната среда и цели Стратегии за управление на риска
7.	Финансов план	Представяне на пасивите и активите Бюджетиране на всяка дейност Комуникационен план
8.	Бизнес поведение Бизнес преговори	Кодекс за работа с клиента Бизнес облекло и бизнес етикет
9.	План за дигитализация на ТИЦ	Информационни ресурси Наръчник за работа с дигитални устройства и приложения (отделен документ) и дигитално информационно осигуряване.

* в зависимост от разположението на ТИЦ може да бъде краткосрочен (6 м. до 1 г.), средносрочен (1-2), дългосрочен (3-5)