

**ИКОНОМИЧЕСКИ УНИВЕРСИТЕТ – ВАРНА
КАТЕДРА “ УПРАВЛЕНИЕ И АДМИНИСТРАЦИЯ ”
ФАКУЛТЕТ „УПРАВЛЕНИЕ“**

Лилия Валентинова Милева-Иванова

**УПРАВЛЕНИЕ НА ВЗАИМОВРЪЗКАТА
„ЛЕТИЩЕ-АВИОКОМПАНИЯ“
(НА ПРИМЕРА НА БЪЛГАРСКИЯ АВИОПАЗАР)**

АВТОРЕФЕРАТ

**на дисертационен труд за присъждане на образователна и научна степен доктор
по професионално направление 3.7. Администрация и управление, докторска
програма „Социално управление“**

**ВАРНА
2018**

Дисертационният труд е с общ обем от 298 страници. Той съдържа въведение (2 стр.), три глави (223стр.) и заключение (2стр.), общ размер: 244 страници, приложения (41стр.) и използвана литература (12стр.). Текстът съдържа 32 фигури, 45 таблици и 6 приложения. Списъкът с използваните литературни източници се състои от 147 заглавия, от които 28 на кирилица и 119 на английски, 48 информационни и статистически източника.

Защитата на дисертационния труд ще се състои на,2018 г. от ч.
в зала на Икономически университет – Варна на заседание на научно жури, назначено със Заповед № РД 06-162 от 29.01.2018 г. на Ректора на Икономически университет – Варна.

Материалите по защитата са на разположение на интересуващите се на интернет страницата на Икономически университет – Варна, www.ue-varna.bg.

Дисертационният труд е обсъден и насочен за защита от катедра „Управление и администрация” при Икономически университет – Варна.

Авторът е хоноруван асистент и докторант, отчислен с право на защита към същата катедра.

Автор: Лилия Валентинова Милева-Иванова

Заглавие: Управление на взаимовръзката „летище-авиокомпания“

(на примера на българския авиопазар)

Тираж: 50 броя

Автор: Лилия Валентинова Милева-Иванова

Заглавие: Управление на взаимовръзката „летище-авиокомпания“ (на примера на българския авиопазар)

Тираж:.....бр.

Отпечатан в Печатна база на Икономически университет- Варна

**ИКОНОМИЧЕСКИ УНИВЕРСИТЕТ – ВАРНА
КАТЕДРА “ УПРАВЛЕНИЕ И АДМИНИСТРАЦИЯ ”
ФАКУЛТЕТ „УПРАВЛЕНИЕ“**

ЛИЛИЯ ВАЛЕНТИНОВА МИЛЕВА-ИВАНОВА

**УПРАВЛЕНИЕ НА ВЗАИМОВРЪЗКАТА „ЛЕТИЩЕ-
АВИОКОМПАНИЯ“**

(НА ПРИМЕРА НА БЪЛГАРСКИЯ АВИОПАЗАР)

АВТОРЕФЕРАТ

на дисертационен труд за присъждане на образователна и научна степен доктор по професионално направление 3.7. Администрация и управление, докторска програма „Социално управление“

НАУЧЕН РЪКОВОДИТЕЛ:

Проф. д-р Анастасия Райкова Станчева

НАУЧНО ЖУРИ:

1. Доц. Д-р Добрин Жеков Добрев- ИУ - Варна
2. Проф. д-р Анастасия Райкова Станчева – ИУ- Варна
3. Проф.д-р Антоанета Димитрова Кирова- ВТУ- София
4. Доц. д-р Никола Христов Димитров – ВСУ - Варна
5. Доц. д-р Светлана Костова Лесидренска –ТУ- Варна

РЕЦЕНЗЕНТИ:

1. Проф.д-р Антоанета Димитрова Кирова- ВТУ- София
2. Доц. Д-р Добрин Жеков Добрев- ИУ - Варна

ВАРНА

2018

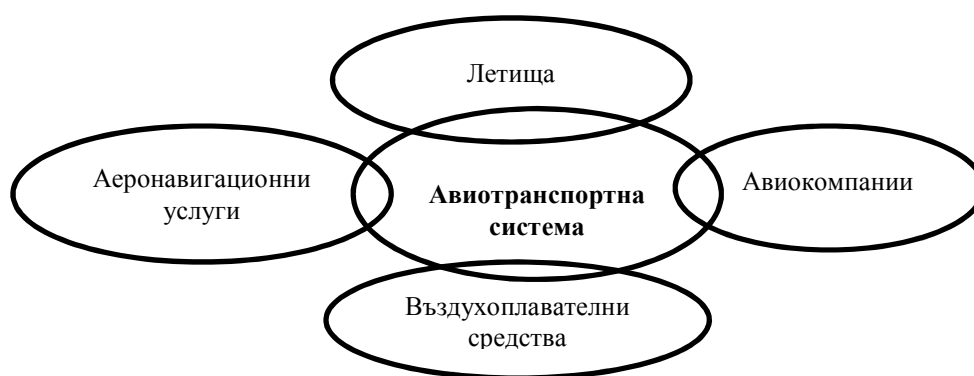
I. Обща характеристика на дисертационния труд.

Актуалност на проблема

В уводната част е представена ролята на взаимовръзката между летище и авиокомпания за подобряване работата на цялостния въздушен транспорт. Нейната значимост се състои в това, че се взема предвид при управлението на транспортната дейност и с това допринася за осъществяването на икономически, социални, политически, технически и културни връзки на държавата с другите страни.

Взаимовръзката между летища и авиокомпания касе осъществяването на дейности като пътувания с разнообразни цели – превозване на хора, пренасяне на различни по вид товари и стоки, извършване на услуги. За бизнес или туристически цели управлението на взаимовръзката „летище-авиокомпания“ играе важна роля в икономически, политически, исторически, екологичен и социо-културен план. Като се отчита взаимната връзка на участниците, ще се подобри цялостният процес по превода на хората по въздух, независимо от целта на пътуването.

Нарастващият пазарен дял на авиопревозите, както и на пътниците, използващи авиоуслугите, провокира изследването на въздушния транспорт. Цялостната авиотранспортна система съдържа елементите летища, авиокомпания, въздухоплавателни средства и аеронавигационни услуги. Техните връзки са силно преплетени (Фиг. 1) ¹.



Фиг. 1 Система на авиотранспорта

В научната литература по икономика и управление съществуват доста

¹ Schmitt, D., Gollnick, V., Air Transport System, ISBN: 978-3-7091-18795 (Print) 978-3-7091-1880-1 (Online). https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-7091-1880-1_1.pdf ; последен достъп: 23.05.17; 10:42

повече изследвания на авиотранспорта и значително по-малко за летищата. А най-слабо изследвана в достъпната ни литература е връзката „летище–авиокомпания“.

В българската литература изцяло липсва подобно проучване. Публикуваните в чужбина изследвания относно тази взаимовръзка се отнасят до: влиянието на нискотарифните превозвачи върху някои европейски летища; вертикална интеграция между летища и авиопревозвачи, като същевременно се оценява начинът, по който дерегулацията на пазара на въздухоплавателни услуги и приватизацията на летищата създават стимули за взаимодействие между летищата и авиокомпаниите. Разглежда се още въпросът как трябва да бъдат регулирани летищата, за да се ограничи тяхната пазарна мощ, като се изгради конкурентно взаимодействие между летища, авиокомпани и високоскоростна железопътна система. В проучените изследвания авиокомпаниите са представени като доставчици на авиослужба, поставяйки единствено летищата в зависимост от тях и не се отчита фактът, че и авиокомпаниите са силно зависими от летището и неговото управление. В други случаи отношенията между летищата и авиокомпаниите се разглеждат като верига на стойността и отново авиокомпанията е на чело на дейностите. Това обаче не води до цялостен поглед върху управлението на взаимовръзката „летище-авиокомпания“.

Летища и авиокомпани трябва да се разглеждат интегрирано, защото са равнопоставени членове на системата на авиотранспорта. Макар и да са отделни елементи, те работят съвместно, за да постигнат общата цел предоставяне на авиослужбата, по превоз на пътниците от едно място до друго.

Българските изследвания по темата са насочени главно към: основните проблеми на транспорта и инфраструктурата; възможностите за прилагане на гъвкави системи за публично-частни партньорства; сигурността и защитата; автоматизацията на въздушния транспорт и управлението на дестинациите. Отчитаме, че тези въпроси са засегнати от единици автори. В България липсва изследване за взаимовръзката между летище и авиокомпания и за необходимостта от интегрираното им управление.

Обект и предмет на изследването

Обект на изследването е системата на **пътническия въздушен транспорт** в България. Разглежда се тази част от системата, която засяга работата на българските летища и дейността на авиокомпаниите, опериращи и предлагащи дестинации на летищата, намиращи се в България.

Предмет на изследването е системната връзка „летище - авиокомпания” на територията на Република България.

В настоящата разработка е изследван въздушният граждански редовен и чартърен транспорт, независимо от дължината на полета.

Основен проблем на пазара на авиоуслуги към настоящия период (2017 г.) е, че чрез действията си авиокомпаниите, създават условия за нелоялна конкуренция. Налице са резултати като неудобни графици, линии с множество прекачвания, високи цени на билетите, оскъдно предлагане на дестинации, влошена инфраструктура и др.

В Република България авиокомпаниите и летищата са част от една взаимна връзка, изискваща към управлението им да се подходи системно. Причините за това са свързани с общите интереси, исторически и други причини. Считаме, че всички те са достатъчни, така че съвместната работа на летища и авиокомпаниите да се отчита при управлението им.

Основната теза на дисертацията, е че летищата и авиокомпаниите са елементи на единна система и за да се постигне ефективност на управлението им, трябва да се търсят механизми за отчитане на тяхната **взаимна обвързаност**.

За да докажем тезата, си поставяме следните **цел и задачи** на разработката:

Цел и задачи на разработката:

Изследователската **цел** на дисертацията е да се проучи и оцени реализацията на системната връзка между летище и авиокомпания на българския авиопазар, да се открият проблемите и да се формулират възможностите за подобрене на посоченото взаимодействие.

Поставени са конкретни **задачи**, чрез които да се постигне тази цел:

1. Да се направи обзор и обобщение на съществуващите в литературата диагностични модели, подходящи за управление на системни връзки, и да се

избере най-подходящият от тях за постигане на формулираната цел.

2. Да се характеризира връзката „летище-авиокомпания” чрез избрания диагностичен модел и да се построи принципна рамка за управлението ѝ.

3. Да се проследят бизнес процесите по предоставянето на авиоуслуги на пътниците от летища и авиокомпаниите; да се проследи взаимодействието между летища и авиокомпаниите на българския пазар на авиоуслуги, както и предлаганите от тях дестинации; да се открият и структурират проблемите на въздушния транспорт у нас, като се разработи диаграма за причинно-следствените връзки на Ишикава.

4. Да се направи оценка на взаимовръзката „летище-авиокомпания“ чрез проучване на потребителските предпочитания относно факторите, които са важни за пътниците

5. Чрез изводите, направени от анкетното проучване и структурираните проблеми на авиотранспорта, да се изведат възможностите за комплексно управление на системната връзка „летище-авиокомпания“; на тази основа да се изведат препоръки за реализацията ѝ чрез концептуален модел за диагностика и оценка на системни връзки на българския авиопазар.

Основната теза на дисертацията ще бъде изследвана чрез следните хипотези:

Хипотеза 1. При оценката на факторите, които пречат да се изберат български авиокомпаниите, като например по-малко дестинации, неудобно разписание на полетите, мненията на пътниците, пътуващи със самолет по-често, се различават съществено от мненията на респондентите, които летят по-рядко.

Хипотеза 2. Когато потребителите оценяват еднакво високо факторите, които засягат работата на летище и авиокомпания, не съществува статистически значима разлика в оценките, дадени от потребителите за факторите, зависещи от дейността на летището, и факторите, зависещи от дейността на авиокомпанията.

Хипотеза 3. На българския авиопазар не съществува силна връзка в дейността на авиокомпаниите и летища поради ограничаване броя на предлаганите дестинации, а с това не се дава възможност за избор на важни за потребителите фактори при пътуване.

Подхипотеза 3.1: На българския авиопазар, не съществува силна връзка между летищата и дестинациите, поради ограничения брой на предлаганите дестинации, а с това не се дава възможност за избор на важни за потребителите фактори при пътуване.

Подхипотеза 3.2.: На българския авиопазар, не съществува силна връзка между авиокомпаниите и дестинациите, поради ограничения брой на предлаганите дестинации, а с това не се дава възможност за избор на важни за потребителите фактори при пътуване.

Подхипотеза 3.3.: На българския авиопазар, не съществува връзка в дейността на летища и авиокомпаниите, поради ограничения брой на предлаганите дестинации, а с това не се дава възможност за избор на важни за потребителите фактори при пътуване.

Хипотеза 4. В изпълнението на авиоуслугата летището и авиокомпанията са отделни елементи, но тъй като изпълняват взаимно свързани процеси, то те работят заедно и съвместната им дейност следва да се отчита при управлението им.

Изследователските методи и подходи, използвани в дисертационния труд са: 1) литературен обзор на съществуващите в литературата модели за организационна диагностика за управление на системни връзки; 2) системен подход; 3) PESTE- анализ; 4) анализ на Майкъл Портър 5) анкета за оценка на потребителското мнение за комплексната авиоуслуга по превоз на пътници; 6) анализ, чрез проследяване на бизнес процесите; 7) метод на сравнението; 8) диаграма на Ишикава за причинно-следствените връзки; 9) обработката на информацията от вторичните източници на информация.

Използваните статистически методи за анализ и оценка при обработката на емпиричните данни от анкетните проучвания, данните събрани, чрез контент анализ и данните, събрани от изследването на бизнес процесите са: едномерни и двумерни разпределения, анализ на взаимозависимости, коефициенти за корелация за оценка на връзки между елементите; коефициенти за тегло и ранг при оценка на определени фактори.

Използвани компютърни продукти за обработка, анализ и представяне на данните: Spss Statistics, MS Word, MS Excel.

Изследването е направено, като са взети предвид следните **ограничения**: 1) Разглеждат се само въздушните превози на пътници². 2) Изследвани са летища и авиокомпани и системната връзка между тях. 3) Анализирани летища са на територията на Република България. 4) Анализирани авиокомпани са български и чуждестранни, опериращи на трите основни български летища с международен статут³ - **София, Бургас, Варна**. 5) Анализът се отнася до редовните и чартърни международни въздушни превози до или от летища на територията на Република България. 6) Разгледани са и случаи, в които се проявява конкуренция между летища и авиокомпани. 7) Поради голямото разнообразие от подходи за научни изследвания, в дисертацията връзката летище-авиокомпания е разгледана само от гл. точка на системния подход.

Последователност на изследването

Глава Първа

- Характеристика на взаимовръзката "летище-авиокомпания според теорията за системния подход.
- Представяне на понятието за диагностика и определяне на работна дефиниция.
- Разглеждане на модели за диагностика и оценка на системни връзки.
- Избор на подходящ модел за диагностика и оценка.
- Изводи от направения литературен обзор.
- Разработване на концептуален модел за диагностика и оценка на взаимни връзки.



Глава Втора

- Анализ на състоянието на взаимовръзката „летище-авиокомпания“ на българския авиопазар.
- Проектиране на анкетното проучване за оценка на потребителското мнение за качеството на комплексната авиоуслуга по превоз на пътници.
- Анализ на бизнес процесите при предоставяне на авиоуслугата по превоз на пътници на българския авиопазар.
- Представяне на методите за обработка на информацията.



Глава Трета

- Проверка на хипотезите.

² Българският товарен авиотранспорт заема едва 3 % от пазара и затова не е част от разработката, Българска асоциация по спедиция, транспорт и логистика, http://nsbs.bg/wp-content/uploads/2017/06/Statistika_NSBS_2014-2016.pdf; последен достъп 10.10.2017

³ с международен статут по смисъла на Закона за гражданското въздухоплаване на Република България.

- Изводи от направените емпирични изследвания.
- Извеждане на възможности за развитие на управлението на взаимовръзката „летище-авиокомпания“ на българския авиопазар.
- Препоръки за прилагане на концептуалния модел за диагностика и оценка на взаимни връзки в практиката.
- Изводи от цялостната разработка.

II. Структура на дисертационния труд.

Въведение

Глава I. Организационната диагностика като основен инструмент за управлението на взаимовръзката „летище-авиокомпания“.

1.1 Концепцията за организационна диагностика.

1.1.1. Методология на организационната диагностика.

1.1.2 Модели за организационна диагностика.

1.2 Основни характеристики на въздушния транспорт. Взаимовръзката „летище-авиокомпания“

1.3 Принципен модел на връзката „летище-авиокомпания“

Глава II. Анализ на релацията „летище-авиокомпания“.

2.1. Оценка на взаимовръзката „летище-авиокомпания“.

2.1.1. Особености на външната среда.

2.1.2. Специфика на вътрешната среда.

2.2. Проектиране на изследването. Обхват и цел.

Глава III. Възможности за развитие на управлението на взаимовръзката „летище-авиокомпания“.

3.1 Оценка на предоставяното качество на комплексната авиоуслуга в България. Проверка на изследователските хипотези и интерпретация на резултатите.

3.2. Изводи и препоръки за възможностите за развитие на координацията между летища и авиокомпаниии.

3.3. Концептуален модел за диагностика на взаимовръзката “летище-авиокомпания“.

3.4. Възможности за развитие на връзката „летище-авиокомпания“.

3.4.1. Инфраструктура.

3.4.2. Комуникации.

3.4.3. Управление на човешките ресурси.

Заклучение.

Използвана литература.

Приложения.

III. Кратко изложение на дисертационния труд.

Глава I. Организационната диагностика като основен инструмент за управлението на взаимовръзката „летище-авиокомпания“.

Първа глава разглежда моделите за диагностика, разграничени според признака „принадлежност към системния подход“. Тя се състои от три точки. В нея се изпълняват две изследователски задачи от дисертацията, а именно: 1) обзор и обобщение на съществуващите в литературата диагностични модели, подходящи за управление на системни връзки, избор на най-подходящият от тях за постигане на формулираната цел; 2) характеристика на връзката „летище-авиокомпания“ чрез избрания най-подходящия диагностичен модел и построяване на принципна рамка за управление на системните връзки.

В изпълнението на авиоуслугата летището и авиокомпанията са отделни елементи, но тъй като изпълняват взаимно свързани процеси, те работят заедно и съвместната им дейност следва да се отчита при управлението им. В тази точка проследяваме концепцията за организационна диагностика. Разглеждаме произхода и етимологията на понятието за диагностика. Систематизирали сме мнения на автори, работили по темата за задачите на организационната диагностика.

Диагностиката се разглежда по различни начини, като използваният инструментариум зависи от конкретната област на приложение.

В тази част на разработката е направен преглед на становищата за същността ѝ. Тук стигаме до обобщение, че в нейната реализация присъстват три принципни етапа. Това са: дефиниране на проблема, разработка на решение, внедряване на решението.

Втора нейна важна характеристика е, че всичко, което е валидно за диагностиката в управлението на организациите, се отнася и за системната връзка „летище-авиокомпания“. Тук се включват компоненти от цялостната

система и зависимостите между тях. Така стигаме до постановката, че управленската диагностика представлява **оценка на действителното състояние** на организацията. В разработката възприемаме **работна постановка**, че диагностиката е цялостен процес, чрез който се извършва оценка на състоянието на организация или част от нея. Към определен период на изследване, при наличието на достатъчна и обективна информация за системата и нейната среда, се открояват слабите ѝ места и възможностите за усъвършенстването ѝ.

В Глава 1 очертаваме, по-специално, важните компоненти и характеристики на най-известните в специализираната литература модели за организационна диагностика - на Гълбрийт, на Фрийдман, на Бърк и Литвин и др.

В този параграф разглеждаме **методологията** на организационната диагностика. Направен е обзор на специализираните модели. Показани са техните основни предимства, недостатъци, прилики и разлики.

Табл. 1

Основни модели за диагностика

	Автор на модела	Година на създаване	Основни черти на модела спрямо потребностите на настоящото изследване	
			Полезни черти	Затруднения
1	Курт Левин	1951	Отчита и вътрешната, и външната среда на организацията. Отчита се отношението на персонала към промените. Отчитат се всички видове ресурси.	Моделът съдържа само три елемента. Затова е полезен за друг тип организации. В замисъла му, по принцип, по-слабо се откроява външната среда.
2	Хари Ливинсън	1972	Моделът отчита входовете и изходите на организацията, както и връзката с външната среда. Отчита историята на организациите. Съдържа информация за етапите и кризите, през които е преминала организацията. Съдържа информация за структурата и процесите на организацията.	Не засяга връзките между компонентите и не би могъл да се използва при диагностика на системни връзки, тъй като съответствието между компонентите е от изключителна важност. Липсват другите аспекти на организацията: цел, структура, системи.
3	Лари Грейнър	1972	Следва да се прилага за оценка на развитието на организацията, за да се	Акцент върху вътрешната структура на ресурсите, Акцентът е върху развитието на

			оцени в коя фаза се намира тя.	организациите
4	Марвин Уейзборд	1976	Типичен представител на организационното поведение. Силен акцент върху вътрешното поведение на организацията.	Не отделя достатъчно внимание на средата и връзките ѝ с организацията. Не дава ясни насоки за начина, по който да се определи дали съществува несъответствие, кое несъответствие оказва най-силно влияние върху организационната ефективност.
5	Надлер и Тушмън	1977	Разглежда организацията в нейната цялост. Акцент върху процесите на функциониране на организацията. Взема под внимание историята ѝ. Акцент върху целта, стратегията и задачите. Специално отчита обратната връзка— от външната среда към организацията. Основно разбиране на модела е, че за да постигне ефективност в организацията, компонентите ѝ трябва да се доближат до състояние на съгласуваност.	Моделът е концептуален. Не се занимава с измерване на съответствието и съвместимостта между елементите. Няма изследвания във връзка с това дали съответствието между всяка двойка компоненти на модела, е еднакво важно или има съответствие, което е от ключово значение.
6	Джон Гълбрайт	1977	Отчита взаимното влияние между външната среда и организацията. Всеки елемент от модела е свързан с останалите посредством връзки. Откроява се стратегията, която е обвързана със средата. Очертават се важни фактори като клиенти, доставчици.	Съдържа малко на брой елементи. Липсва елементът организационна култура. От друга страна моделът е основан на логиката и няма емпирична основа.
7	Джон Котър	1978	Отчита външната среда. Отчита ключовите за организацията процеси, по вземане на решения, събиране на информация, комуникации и промяна.	Не дава много конкретни насоки за поддържане на промяната. Моделът не е достатъчно подробен, за да може да се разглежда във всеки възможен сценарий.
8	Тичи	1983	Акцент върху аспекти, които засягат системните връзки. Акцент върху връзката между изследваните компоненти.	Не съществува равнопоставеност между всички компоненти.
9	Нелсън и Бърнс	1984	Моделът отчита външната среда в управлението на организацията. Акцент върху оценката на текущото ниво на изпълнението в дадена организация с цел	Акцентът е изцяло върху лидерството и насочването на хората в организациите.

			планиране на интервенции за трансформиране на организацията в система с висока ефективност	
10	Артър Фрийдман	1987	Борави с познати елементи като визия, цел, култура, стратегическа насока, технология и лидерство. Акцент върху обратната връзка, входа и изхода, както и заинтересованите лица от дейността на организацията.	Проблеми при работата с модела могат да възникнат, ако липса достоверна информация за организацията и нейната среда.
11	Харисън	1987	Акцент върху вътрешните елементи, засягащи управленската психология, груповото и индивидуално поведение.	Външната среда не се представя от нищо друго освен ресурси и обратна връзка.
12	Дейвид Хана	1988	Моделът е комплексен и обхваща както елементите на външната, така и елементите на вътрешната среда. Моделът на Хана е рамка за запазване в перспектива на голямата картина на ключовите променливи и въздействието им върху организационните резултати. Акцентира на външната бизнес ситуация и нуждите на стейкхолдърите. Акцент върху символите, мотивацията, организационната култура, лидерството, които заемат част от вътрешната среда.	Липсва обратна връзка между елементите.
13	Бърк и Литвин	1992	Моделът е комплексен и обхваща както елементите на външната, така и елементите на вътрешната среда. Моделът акцентира и върху добрите управленски практики.	Отново акцент върху вътрешната среда, чрез символите, мотивацията, организационната култура, лидерството и работният климат.

Измежду множеството разгледани модели като най-подходящ за диагностика на взаимовръзката „летище-авиокомпания” **открояваме** – модела на Надлер и Тушмън. **Съображенията ни са, че:** той е комплексен, изследва историята, целите и стратегията на организацията; нейните външна и вътрешна среда. Обръща внимание на процесите както управленски, така и тези на трансформация (функциониране). Очертава цялостно системата чрез нейните вход и изход и вътрешни елементи, между които се търси съответствие, така

както ние тук търсим съответствие и координация в работата на летището и авиокомпанията.

Вторият параграф от тази глава проследява основните характеристики на въздушния транспорт, неговите предимства и недостатъци. Разглеждаме гражданският, обществен и търговски въздушен транспорт на пътници, който се извършва с пътнически самолети, при редовни и чартърни полети, независимо от изминатото разстояние.

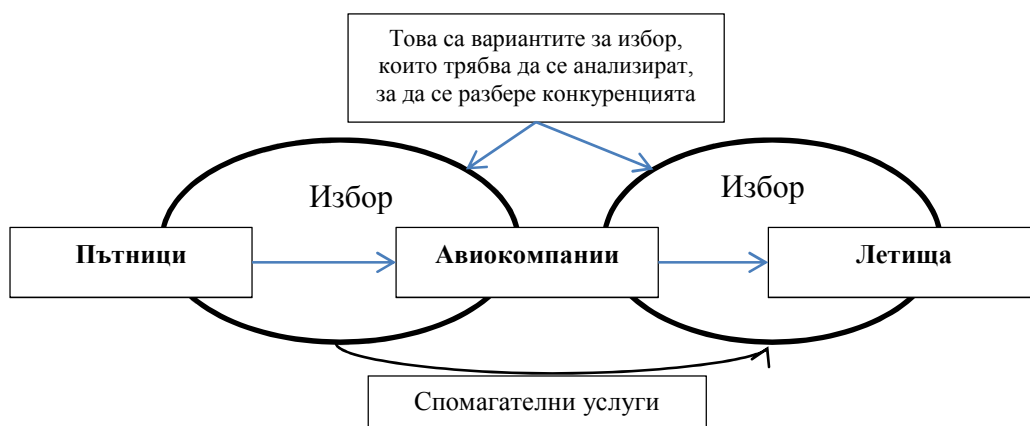
След това е характеризирана връзката „летище-авиокомпания” от гледна точка на системния подход. Той е използван като подходящ инструмент за анализа ѝ, тъй като изследва сложните системни образувания, които се нуждаят от управление. В дисертационния труд установихме, че изследваната връзка от сложен тип, тъй като елементите са свързани един с друг посредством общ вход, минават през множество процеси, за да излязат на изхода като готова услуга по превоз на пътници от една точка до друга. Взаимната работа на елементите изисква силна координация при управлението си.

На входа на системата са всички ресурси, с които работи двойката „летище-авиокомпания“. За разглежданата система това са: инфраструктура, въздухоплавателни средства, обслужващ наземен и авиационен персонал, мениджърски и експертни екипи, наземни съоръжения, други транспортни средства, оказващи подкрепа при превозването на съоръжения, товари и хора. Всички те преминават през процеси на трансформация и управленски процеси. За връзката „летище–авиокомпания“ управленските процеси са тези по: планиране, организиране, ръководство, контрол; информационни, спомагателни и обслужващи процеси. Процесите на трансформация от своя страна са тези, които вземат необходимите ресурси от входа на системата и ги преобразуват в готова услуга. На изхода на системата преобразувани и управляваните ресурси излизат като превозване на хора и товари от една точка до друга с помощта на въздухоплавателни средства, както и допълнителни услуги (Фиг. 2).



Фиг. 2 Взаимовръзката летище-авиокомпания

Разгледан е и модел в световен мащаб, при който пътниците избират авиокомпаниите, а авиокомпаниите и пътниците избират летищата. Считаме, че той не е най-добрият, тъй като дава възможност на пътниците да посочват единствено авиокомпанията, с която желаят да пътуват, но не й летището, което ще им бъде по-удобно от гледна точка на достъпен транспорт от и до летището и други удобства при пътуване. По този начин се създават условия за нелоялна конкуренция между авиокомпаниите, тъй като пътуващият не може да избира важни за него фактори (Фиг.3).



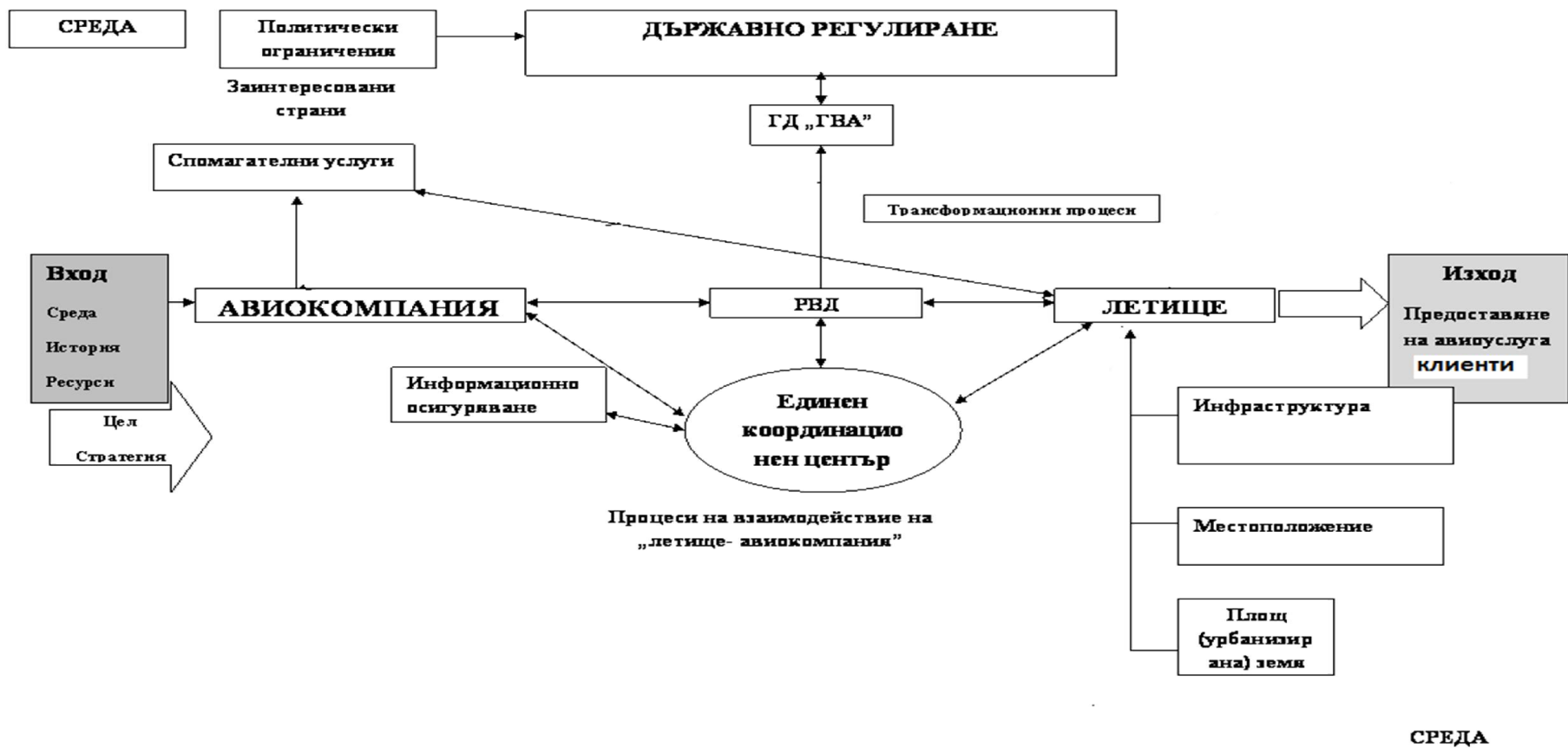
Фиг. 3 Избор на авиокомпания и летище

Пътят на пътуващия от дома до летището е дълъг, затова трябва да бъде скъсен. Такава е и целта на въздушния транспорт. Както е илюстрирано на

фиг.3, авиокомпаниите избират летището – това е така, но самите пътници също имат право на избор на летище, удобно и близко до населеното място, в което живеят.

Съществуващият в България модел на взаимовръзката „летище-авиокомпания“, при който клиентите получават крайната авиоуслуга на изхода, е илюстриран на фиг. 4. Пътниците на практика не са част от процеса по предоставяне на авиоуслугата, но те са хората, които следва да направят своя избор от дестинация, авиокомпания и летище. Затова считаме, че те също имат участие в процесите по формиране на авиоуслугата. Подобреният модел, е съпоставен със съществуващият и известен модел по управление за съответствието на Надлер и Тушмън. Той е разработван преди да възникне идеята за бизнес процесите и затова не ги представя като част от управлението на организацията.

Моделът на връзката „летище-авиокомпания“, съпоставен с модела на Надлер и Тушмън, при който се отчитат и бизнес процесите, изглежда малко по-различно – по начина, представен на (Фиг. 5). Тук отново присъстват всички елементи от модела на Надлер и Тушмън- среда, вход, ресурси; стратегия, цели, изход. Те обаче не очертават пълната картина на системната връзка, тъй като при взаимната връзка съществуват и допълнителни фактори, които обуславят ефективността на цялото. (Затова по-късно в разработката е предложен „Принципен модел на връзката „летище-авиокомпания“). Тук, на Фиг. 5 отделяме специално внимание на елементите на модела, които обвързват летище и авиокомпания. Разликата със съществуващия модел е в това, че представяме групите фактори, определящи ефективността на взаимовръзката. Това са група „човешки ресурси“, група „инфраструктура“, "група „контрол“ и група „състояние на самолетния парк“ (Фиг. 6).

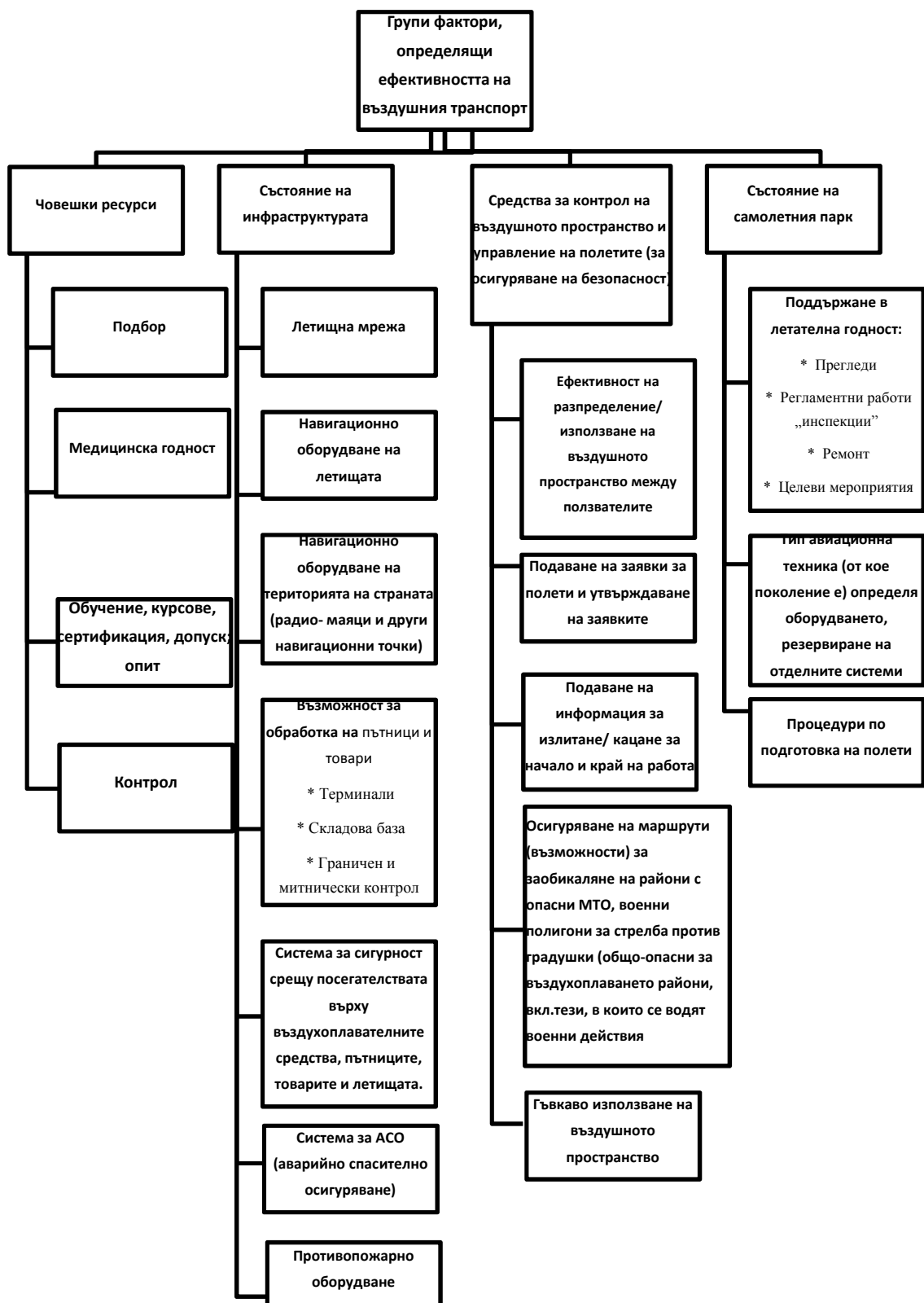


Фиг. 4 Съществуващ модел на връзката "летище-авиокомпания"

Моделът на връзката „летище-авиокомпания“, съпоставен с модела на Надлер и Тушмън, при който се отчитат и бизнес процесите изглежда по следния начин (Фиг. 5).



Фиг. 5 Принципен модел на връзката "летище-авиокомпания"



Фиг. 6 Групи фактори, определящи ефективността на връзката

Глава II. Анализ на релацията „летище-авиокомпания“.

Точка 2.1 представя оценката на взаимовръзката „летище-авиокомпания“ и нейната обща характеристика.

В началото открояваме специфичните заинтересованите лица⁴ от пътническите въздушни превози, които имат отношение към връзката. Това са: летищата, авиокомпаниите, лизингодателите и финансовите инвеститори; производители и поддържащи компании, посредници, управление на въздушното движение; публичната власт и международните институции; летищните оператори, концесионерите, поддържащите компании и др.

Специално внимание отделяме на историята на взаимовръзката, защото тя ще ни помогне да я разберем и обясним по-пълно. Тя започва още със зараждането на авиацията и със създаването на първата авиокомпания у нас. Променя се драстично през десетилетията. За няколко десетки години след края на Втората световна война (ВСВ), авиокомпаниите, които имат право да оперират на летищата, получават правото да използват пистите за излитане и кацане, както и стоянките за самолети. Създаването на маршрути е ограничено и става само с разрешение от правителството за прелитане в определена зона/област и през конкретен въздушен коридор.

Оценката на тази взаимовръзка е сложна, затова я извършваме в няколко последователни стъпки. Първо представяме фактите по нейната реализация, а после преценката за тях. Това е основата за формулиране на възможностите за усъвършенстване на взаимовръзката „летище–авиокомпания“ (табл. 2).

Табл. 2

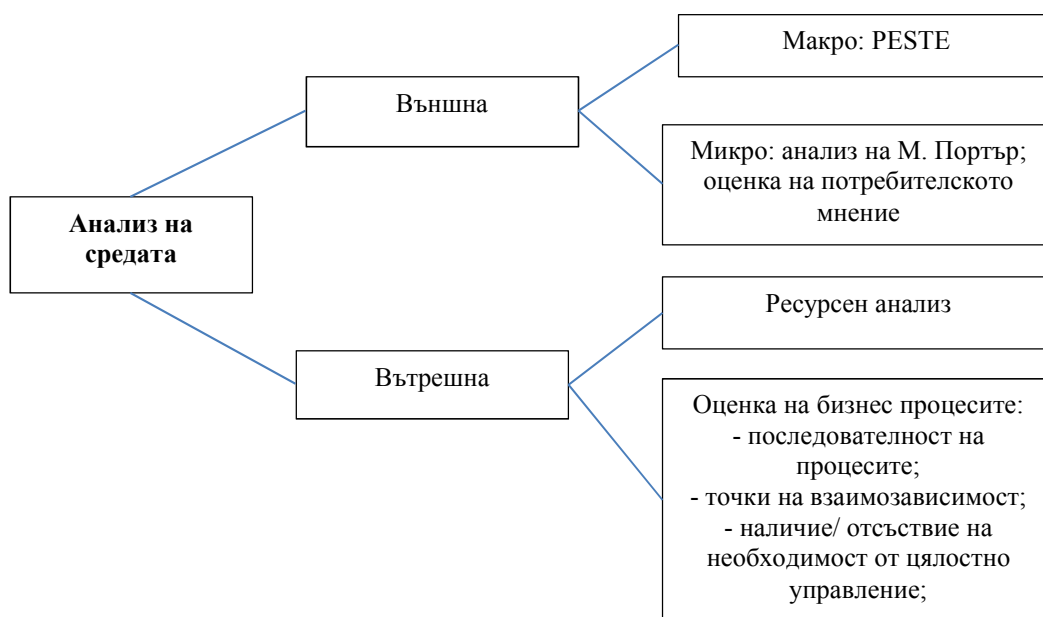
Последователност на изпълнението на оценката на връзката "летище-авиокомпания"

1.	Анализ на външната среда (PESTE, Портър), проучване сред потребителите.
2.	Анализ на вътрешната среда- ресурсна обезпеченост, структура.
3.	Процеси: трансформационни, управленски, бизнес процеси (оценка на изпълнението).
4.	Откриване на "точки на взаимозависимост".
5.	Разкриване на проблемни области.
6.	Разкриване на възможности за подобряване на управлението на системната зависимост.

⁴ Според Стратегия за развитие на транспортната система на Република България до 2020 г.

7.	Препоръки за внедряване в практиката на готовите решения.
8.	Оценка на изпълнението.

При оценка на средата, оказваща влияние на взаимовръзката, следваме утвърдената логика за анализ на външната и вътрешната среда на една организация (Фиг. 7).



Фиг. 7 Логика на процеса на оценка на средата

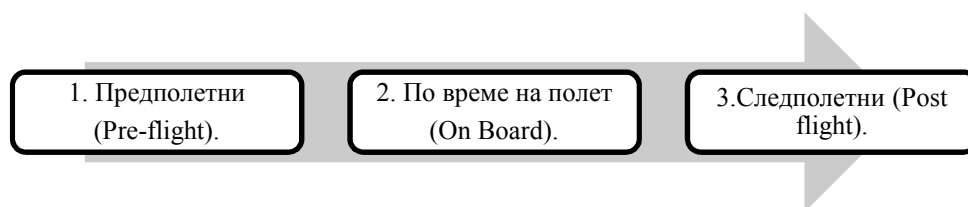
В точки 2.1.1 и 2.1.2 анализираме факторите от външната и вътрешната среда, влияещи на въздушния транспорт. Очертаваме множеството проблеми, характерни за въздушния транспорт в България. Между тях особено се открояват липса на конкуренция при авиопревозите, оскъден избор на дестинации, влошена инфраструктура, неудобен полетен график, затруднено използване на резервационни билетни системи.

Въздушният транспорт има свои основни предимства като бързината на пътуване и по-краткото време за придвижване. В същото време, в България съществуват условия на нелоялна конкуренция между авиокомпаниите, които не само забавят процеса на пътуване и удължават времето за транспортиране на пътника, но и влошават цялостното състояние на работата на взаимовръзката. С това обезсмислят основно конкурентно предимство – бързината на пътуването.

На следващо място разглеждаме бизнес процесите като част от общата

работа на връзката. Чрез тях разкриваме **точките на взаимозависимост**. Те представляват множество от точки, в които разглежданите елементи се пресичат, извършвайки работата си. Те са от ключова значимост за съвместното разглеждане на елементите в управлението им. В работата на двата разглеждани елемента се включват множество процеси, които са взаимно свързани. Ако само един от тях липсва или не работи добре, то цялостният процес на пътуване⁵ не би могъл да се реализира в неговата пълнота.

Процесите са разделени на три вида: 1) **Пред-полетни (Pre-Flight)**. 2) **По време на полет (On Board)** и 3) **След полетни (Post Flight)**. Разделението е според етапа от цялостния процес на изпълнение на авиоуслугата. Всеки един полет започва с регистрацията (check-in) на пътниците, преминава през терминалното обслужване и приключва след повторната митническа проверка при кацане и получаване на багажа (Фиг. 8).



Фиг. 8 Бизнес процеси при осъществяване на авиоуслугата по превозване на пътници

В тази част от дисертацията проследяваме цялостния процес на пътуване, който започва още с резервиране на самолетен билет и приключва с настаняването на пътника в хотела или пристигането в дома му след дълго пътуване. Процесът по изпълнение на взаимовръзката между летища и авиокомпаниите е много дълъг и сложен и включва множество подпроцеси и стъпки. За да излети едно въздухоплатателно средство например са необходими около 50 души персонал. Това са служители както на летищата, така и на авиокомпаниите. Участващият персонал е зает с различни дейности и етапи от изпълнението на авиоуслугата и следва да се управлява комплексно.

Чрез оценката на бизнес процесите се изяснява как те протичат, какви са техните подцели, какви резултати трябва да се постигнат чрез тях; какъв персонал

⁵ За целите на проучването сме проследили цялостния процес на пътуването с помощта на анализ на уеб страниците на различни авиокомпаниите, летища, както и нормативната база отговаряща за реализацията на взаимовръзката „летища-авиокомпаниите“.

се грижи за работата. Разграничаваме процесите според етапа на реализация на авиоуслугата и според персонала, който участва във всеки процес – персонал, както от летището, така и от авиокомпанията. Така очертаваме целия процес на осъществяване на един полет, за който пътникът купува самолетен билет.

В текста на дисертационния труд характеризираме връзката между необходимия летищен персонал и този на авиокомпанията. Описваме процесите, в които, чрез изпълнението на задачите си по авиоуслугата участват наравно и летище, и авиокомпания. Тези процеси са взаимнообвързани и последователни. С това доказваме обективната връзка между изпълнението на бизнес процесите и необходимостта в управлението на летища и авиокомпаниии да се отчита тяхната взаимнообвързаност.

Като проследяваме процесите, протичащи при съвместната работа на летище и авиокомпания, стигаме до серия от изводи относно съдържанието на връзката:

Първо, действителната връзка притежава свойството „**холизъм**”, тъй като в общата система на транспорта тя е нова цяла система и е различна от съставлящите я елементи.

Второ, системата е комплекс от последователни процеси. Всеки процес е свързан с предходния, посредством конкретна стъпка.

Трето, всички проследени процеси са част от работата в системата и те имат една обща цел- да предложат ефективна авиоуслуга.

Четвърто, всички процеси са свързани. Промяната на целия процес, на елемент от него, както и некачествено или ненавременно изпълнение ще доведе до промяна в цялата работа на взаимовръзката.

Пето – връзката притежава свойството „**емергентност**”. Съставлящите я елементи са обвързани като едно цяло. Тръгвайки от входа, ресурсите преминават през процесите на трансформация и излизат на изхода, като готова услуга. По този начин се създават нови свойства на системата, различни от тези на съставлящите я елементи.

Шесто, разглежданата връзка притежава и свойството „**еквифиналност**”. Според него, еднакви резултати могат да бъдат постигнати при различно начално състояние и по различен начин. При взаимовръзката „летище-авиокомпания“ крайният резултат – превоз на пътници, може да бъде постигнат, като пътуването

може да започне от различна изходна точка. Пътникът изминава различен маршрут – директно или с редица прекачвания, но винаги стига до т. Б. За извършване на полет се преминава през изброените процеси, които водят до крайния резултат – превозени пътници от една точка до друга.

Седмо, разглежданата взаимна връзка притежава свойството **синергия**. Ефектът от функционирането на цялостната връзка е по-голям от сбора на ефектите от функционирането на отделните бизнес процеси. Усилията и работата на ГД „ГВА“ и РВД, на мениджмънта и на персонала от летището и авиокомпанията, чрез всички процеси, с които се извършва един полет, са насочени към общата цел – транспорт на пътници от една точка до друга, при осигуряване на качество, сигурност и намаляване на разходите на време при пътуване.

В Глава втора очертаваме съществуващите в България множество проблеми, породени от това, че взаимовръзката не се взема под внимание при управлението на въздушния транспорт. За да откروим проблемите, оценяваме взаимовръзката и нейната реализация. Проблемите са очертани в диаграма на Ишикава за „причина и следствие“.

Проблемите в авиотранспорта на България са многобройни и поради тази причина в изследването са обхванати само тези от тях, които имат жизненоважно значение за нормалното функциониране и развитие на взаимовръзката летище-авиокомпания, при предоставяне на въздухоплавателната услуги в България. Като основни се очертават следните: остарял самолетен парк, малко на брой и предимно руски тип самолети, влошено финансово състояние на летища и авиокомпаниите, недоизградена комуникационна система. Рутинност на действията, породена от пропуски и нарушения на основните изисквания на експлоатационни документи, увеличаващи риска.

Удължено е времето за престой на летищата. Не е възможно да се съблюдават основните принципи на европейската транспортна политика, тъй като почти липсва конкуренция при извършването на авиопревозите.

Почти липсва конкуренция при извършването на авиопревозите. Основните авиокомпаниите на европейските страни имат почти монополно положение.

Открояват се и високите цени на услугите, липсата на предлагане на удобни полети, върху чието отстраняване е необходимо мениджърските екипи да работят в бъдеще, както проблеми с инфраструктурата (недостатъчна, за да се приема необходимия капацитет авиокомпаниите; непълно използване на терминали; недостатъчно писти за излитане и кацане, недостатъчен капацитет на летищата (недостатъчни летищни терминали), оттам и недостатъчно предлагане на желани дестинации, неудобни графици на полетите, неудобен транспорт от и до летището и други.

В точка 2.2 представяме замисъла на изследването, неговите обхват и цел. За да се направи оценката на взаимовръзката „летище-авиокомпания“ и нейната дейност по предоставяне на авиоуслугата, проведохме две анкетни проучвания. Първото проучване изследва критериите, по които потребителите избират параметри на пътуването (и купуват самолетен билет). Това проучване е по-малко по обхват и е насочено към потребители, които летят със самолет от България до чужбина. Проучването има по-скоро начален проучвателен характер и затова е представено накратко в разработката.

Второто анкетно проучване е насочено към „Подобряване на авиационните услуги в България чрез промяна /усъвършенстване на управлението на връзката „летище-авиокомпания“ (вж Приложение 6 от дисертационния труд). В него разглеждаме подробно летища и авиокомпаниите и тяхната взаимна връзка от гледна точка на потребителите на авиоуслуги в България. С това анкетно проучване си поставяме за цел да проведем анализ и оценка на качеството на комплексната авиоуслуга, предлагана от авиокомпаниите и летищата в България. Данните са събрани с помощта на онлайн анкетно проучване, сред потребители, пътуващи със самолет от цялата страна, от и до български летища. Ще използваме отговорите на респондентите, за да разработим предложения за подобряване на авиационните услуги в България чрез усъвършенстване на управлението на връзката „летище-авиокомпания“.

Очакваните резултати от анкетното проучване са: 1) Определяне на най-важния и най-маловажния критерий и ранжиране на критериите за избор на летище според потребителите. 2) Оценка на свързаността на летище и авиокомпания при предоставяне на авиоуслугата по превоз на пътници на

българския авиопазар. 3) Оценка на предоставяното качество на комплексната авиоуслуга в България. 4) Очертаване на проблемните направления в работата на системата летище-авиокомпания.

Обхват: анкетиран са 391 човека⁶, като 384 са нужни за представителна извадка, изчислена по формула, спрямо 95% за достоверност и 5% статистическа грешка и според населението на България. Анкетираните са мъже и жени, които пътуват с въздушен транспорт от и до летищата в България, с различни цели и притежават различен социален статус. Информацията, получена от респондентите е представена в обобщен вид, във връзка с оценката на взаимовръзката.

Анкетата се състои от няколко раздела– Раздел А – Общи въпроси, Раздел В- Български Авиокомпаниии, Раздел С- Летища в България, Раздел D – Социо-демографски въпроси. Чрез въпросите проследяваме развитието на въздушния транспорт в България, очертаваме важни проблеми и направления, които имат нужда от подобряване, промяна или развитие в съответствие с изискванията на системата и потребителите на авиоуслугата.

Статистически методи за анализ.

Използваните методи за анализ и оценка са приложени с помощта на компютърните програми SPSS Statistics и MS Excel. Обработката на резултатите от анкетното проучване и от описанието на бизнес процесите, както и резултатите от контент анализа на информацията от веб-страниците на основните български летища и авиокомпаниите, опериращи на българския авиопазар, включва: 1) Получаване на едномерни и двумерни разпределения, във връзка с определени променливи, чрез описателната статистика. 2) Установяване на наличието или отсъствието на статистически значима връзка между интересувачи ни променливи. 3) Оценка на интересувачи ни критерии за качеството на предоставяната от летище и авиокомпания услуга на българския авиопазар, чрез определяне на тегло и ранг за всеки разгледан фактор.

⁶ Поради непълно попълване на анкетата на малка част от респондентите, техните отговори не са взети под внимание.

Използвани са статистически тестове и коефициенти за анализ и оценка на непараметрични зависимости⁷. Повечето от въпросите от анкетното проучване са представени на слаби скали.

За доказателство на хипотезите използваме следните статистически методи и коефициенти (табл.3).

Табл. 3

Използвани методи и коефициенти

	Тип на данните	Статистически методи/коефициенти
Хипотеза 1	Качествени променливи, представени на номинална и ординална скала.	Крос-таблици. Коефициент на Кендал и коефициент Хи-квадрат.
Хипотеза 2	Качествени променливи, представени на номинална и ординална скала.	Независим Т-тест, Тест на Левин за еднаквост на вариациите.
Хипотеза 3	Качествени променливи, представени на номинална и ординална скала.	Хи-квадрат, Коефициенти Крамер и Фи.
Хипотеза 4	Качествени променливи, представени на номинална и ординална скала .	Коефициенти Крамер и Фи.

В случаите, в които се налага да се използва т.нар. „кодиране“ на променливите, се задават числови стойности, за да бъде възможна обработката с компютърни програми. Необходимо да подчертаем, че с помощта на Spss Statistics и MS Excel най-често се проверяват хипотези, до които е достигнато с помощта на анкетно проучване. По-рядко се среща проверка между променливи, които логически са свързани помежду си, но подобна проверка е напълно възможна. До втория тип хипотези се стига, чрез метода на дедукцията, с която се проверява наличието или отсъствието на подобна връзка. В изследването сме включили хипотези и предположения от двата вида, включващи индуктивен и дедуктивен подход.

Глава III. Възможности за развитие на управлението на връзката „ летище-авиокомпания”.

В глава трета се изпълнява една изследователска задача– чрез направените изводи от анализа и оценката се разкриват възможности за комплексното управление на взаимовръзката „летище-авиокомпания“.

В първия параграф от тази глава (3.1.) провеждаме „Оценка на предоставяното качество на комплексната авиоуслуга в България. Така

⁷ Хаджиев, В., Димитрова, В.,Любенов, Л., Статистически и иконометричен софтуер, Издателство „Наука и икономика“ Икономически университет Варна, 2009, стр. 119.

извършваме проверка на изследователските хипотези и интерпретация на резултатите.“

3.1.1. Систематизация на емпиричните данни

За да се изведат възможностите за подобряване на управлението на взаимовръзката „летище-авиокомпания“ в глава трета провеждаме важни статистически проверки. Данните са събрани от няколко източника: чрез онлайн анкетно проучване на потребителските предпочитания относно комплексната авиоуслуга, чрез контент анализ на уеб-страниците на най-използваните авиокомпании на българския пазар, както и чрез страниците на трите основни летища – Варна, Бургас и София. После данните са обработени с помощта на програмите SPSS Statistics и MS Excel.

Обобщаваме критериите за избор на летище и авиокомпания от страна на пътниците при конкретизиране на решението за пътуване чрез закупуване на самолетен билет. Така извеждаме факторите, които оказват влияние върху избора на летище от страна на пътниците:

- Местоположение на летището (Близост/отдалеченост до/от) населено място, до което има летище).
- Удобен транспорт от и до летището.
- Дестинации, които обслужва летището.
- Летищни такси, които трябва да се заплащат.
- Удобства, предоставени от летището.
- Не-авиационни услуги, предлагани на пътниците преди и след полет.
- Резервация на самолетен билет.
- Сигурност и безопасност при полет.
- Багаж при полет.
- Програма за лоялни клиенти.

Отговорите на респондентите са използвани за оценка и извеждане на възможностите и предложенията за подобряване на превозването на пътници и съпътстващите им услуги в България, за да се усъвършенства управлението на връзката „летище-авиокомпания“. Очертаваме обобщените отговори на респондентите, чрез които правим следните изводи:

Първо описваме честотата на пътуванията на респондентите– чрез въпрос № 1 „Колко често летите със самолет?“. Шейсет (60%) процента от анкетираните отговарят, че летят често. Тук се включват хора, които пътуват веднъж седмично, веднъж месечно, 2 пъти месечно и други. Откроява се фактът, че се

увеличава броят на пътуващите в страната, като 60% от респондентите пътуват все по-често. Тенденцията е към все по-широко използване на този вид транспорт в България с цел по-бързо придвижване.

На въпрос № 2 „С каква цел пътувате?“ хората, посочват най-вече цел развлечение (23%) и почивка (60%). Същевременно нарастват пътуванията за бизнес и работни цели – това са 67% от запитаните. Въпреки това с развлекателни цели пътуват значително по-голям процент от запитаните (105%)⁸. Това включва посещенията при роднини и приятели, ваканция и развлечения-концерти, театрални събития и различни фестивали. Към момента в България е характерна сезонност на полетите и пътуващите се съобразяват с неудобен полетен график.

Полетите в североизточния регион са по-често с цел развлечение, ваканция или почивка. Тук има силно изразена сезонност поради ограниченото предлагане на полети на летищата Варна и Бургас през зимния сезон и силните месеци са от май до септември.

На въпрос № 3 „С коя чуждестранна авиокомпания пътувате?“ респондентите посочват, че предпочитат полети на нискотарифната Уиз Еър (65% от запитаните). Всички посочват цената като водещ фактор при решението им за пътуване със съответната авиокомпания. 49% от респондентите ползват нискотарифната Райън еър, като процентът им се увеличава с падането на цените на услугите на авиокомпанията и въвеждането на нови дестинации от нейна страна. Респондентите, предпочитачи услуги на авиолинии при стандартни цени, използват немската Луфтханза (25%), следвана от Австрийски авиолинии (22%) и Турските Авиолинии (11%).

На първо място пътуващите посочват, че летят с конкретна компания, заради предоставените дестинации, а после **идват ниските цени на билетите спрямо българските компании**. Голяма част от анкетираните споделят, че летят с български авиокомпания, в частност България Еър, но когато тя не предлага желани дестинации се преориентират към чуждестранни: Уиз еър, Райън еър Луфтханза, Алиталия и др. Основна причина за пътуване с тях са ниските цени и желани дестинации, за Уиз еър (65%) и Райън еър, както и високо качество на

⁸ Процентът на запитаните е повече от 100, тъй като респондентите могат да дават повече от един верен отговор в анкетата.

обслужването (35%) и желани дестинации (35%) за останалите. Някои пътници обаче дефинират обслужването на българския авиопазар, като „пазар с високи тарифи и без алтернативи на обслужване”.

Що се отнася до българските авиокомпани, почти осемдесет процента – 78,9 % от респондентите посочват, че ползват почти единствено и само услугите на България Еър. С Еър Чартър пътуват 6.4% от респондентите, а Еър Виа заемат едва 5.5 % в класацията.

Двайсет и два процента (21.8 %) посочват, че изобщо не летят с български авиокомпани. Тук трябва да се отбележи, че голяма част от пътуващите, използващи български авиокомпани, използват и услугите на други-чуждестранни авиокомпани. Петдесет процента от анкетираните посочват че графикът на полетите е удобен за тях. Същите казват още, че предлаганите дестинации ги удовлетворяват и това са основните причини, поради които те пътуват точно с българските авиолинии. Близко петдесет е процентът (48%) на запитаните, които посочват като причина удовлетворяващата цена на билета.

Причините, които биха възпрепятствали пътниците да летят с български авиокомпани се обединяват отново около график, дестинации и неудовлетвореност от качеството на обслужването. Петдесет и осем процента (57,7 %) от запитаните смятат, че българските компании не предлагат желани дестинации, 30% посочват като основна причина неудобният график. 53,8 не харесват организацията на работа.

От направените проучвания се установи, че липсва предлагане на ключови дестинации от всички главни международни летища в България. Пътниците нямат възможности за избор на летище, от което да излетят, тъй като не навсякъде предлагат желана точка за пътуване. Това води до нелоялна конкуренция между компаниите, работещи на българския авиопазар. На практика, в много случаи пътниците купуват самолетен билет от авиокомпанията, която предлага желаната дестинация. Това налага често използване на комбинирани видове транспорт от страна на пътниците. Така пътникът губи време за закупуване на билети и за друг вид транспорт, търпи загуби на часове в прекачване, изчакване и дори такива за пренощуване в определено населено място, защото няма възможност да избере полет от по-близко до него летище. Пътниците се принуждават да използват и съседни до границите на България чуждестранни летища. По този начин се

обезсмислят предимствата на въздушния транспорт от гледна точка на по-бързо придвижване, избор на летище и/ или авиокомпания, удобно местоположение на летището, от което да се извърши полетът.

На въпроса „Колко често използвате едни и същи български авиокомпани в рамките на период от 6 месеца?“ най-много респонденти отговарят с „рядко“ (33 %) или „никога“ (27 %). Отговор „често“ са дали (22%) от анкетираните, а 29,7% отговарят, че рядко ползват едни и същи авиокомпани. С „винаги“ отговарят едва 13 % от запитаните.

Считаме, че проблемите отново се коренят в нестабилността на цените на билетите, нередовните графици за полети, недостатъчно предлагане на желани дестинации и директни полети. Освен това на двете основни летища във Варна и Бургас, се наблюдава сезонност, която пречи на избора на съответен полет.

От проучването става ясно че масово потребителите предпочитат полети на нискотарифни авиокомпани (60 %) и по-малко авиолинии с редовни цени на услугата (41%). Това са повече от половината отговорили. Оттук можем да заключим, това са най-използваните авиокомпани в България. Тук следва да отбележим, че част от пътуващите с редовни полети при нормална цена на услугата ползват и редовни полети на нискотарифни авиокомпани. Чартърни полети при нормална цена на услугата и чартърни полети на нискотарифни авиокомпани ползват съответно 15 % и 21,3 % от запитаните.

Към Февруари 2017г. конкуренция на българската България Еър правят нискотарифните Уиз еър и Райън еър. Причините са в предимствата на нискотарифните авиокомпани, а именно: избягване на сервиране на безплатна храна; избор на по-малък екипаж; по-малък престой на летището; по-малък багаж за пасажерите; избиране на по-малки и по-отдалечени летища, на които се заплащат по-ниски летищни такси. Всичко това, от своя страна, понижава стойността на самолетния билет и увеличава броя на пътниците, както и честотата на използване на самолетния превоз с нискотарифна авиокомпания.

При ползване на нискотарифни авиолинии е необходимо да се извърши веб-регистрация (чекиране). Някои турагенти правят това за всички свои клиенти, ако пътникът закупи чрез тях самолетен билет за полет с нискотарифна авиокомпания. След това изпращат готовите бордни карти, а пътникът трябва да ги разпечата на обикновен черно-бял принтер преди да отиде на летището. Ако

пътникът се яви на летището без разпечатана бордна карта ще заплати между 15 и 30 евро за разпечатване на всяка бордна карта на място.

Друг недостатък е, че при пътуване с нискотарифна авиокомпания няма безплатно регистриране (чекиране) на багажа. Допълнителните бройки багаж, не влизат в цената на самолетния билет. Стойността за чекиран багаж при различните нискотарифни авиокомпани не е еднаква. Пътникът трябва да обмисли добре, дали ще има багаж за багажното отделение (регистриран багаж). Ако притежава такъв, той трябва да плати сумата при покупка на самолетния билет. Възможно е допълнително заплащане на място, но размерът на сумата е двоен.

Много голяма част от запитаните респонденти отговарят, че ползват нискотарифните авиокомпани, като водеща е цената на билета. Това обаче е свързано и с допълнителни проучвания относно изискванията на всяка отделна авиокомпания, с която пътникът би избрал да пътува. Това води до неудобството всеки пътник да отдели време за проучване на условията за пътуване, което един вид удължава пътуването (една от основните цели на които е да пътникът да спести време). Пътниците са склонни да пътуват с по-малко багаж и да се откажат от допълнителните услуги, предлагани по време на полет.

На въпроса „Моля посочете използвания от Вас начин за закупуване на билет за българските авиолинии“ 65,10% от запитаните казват, че купуват билети чрез уебсайт на авиокомпанията, с която ще пътуват; 46,61% посочват, че предпочитат да купят билет чрез туроператорска фирма, а за 29,16% това е гише на авиокомпанията, което се намира на летището.

На въпроса „Защо използвате този начин за купуване на билет?“ респондентите показват предпочитанията си към директно използване на уеб-сайт на авиокомпанията – онлайн резервационна система. Фирмите туроператори също оказват своето влияние – чрез по-лесното купуване на билет, с което се спестява време на потребителя за предварителни проучвания. Посредникът предоставя вече проучена информация на клиента. Освен това в редица анализи и проучвания клиентите споделят, че предпочитат личният контакт, лице в лице с този, от когото купуват билет. Въпреки това уеб-страниците и резервационните системи водят в класацията. От проучването личи, че голяма част от пътниците не одобряват онлайн резервационната система на българската авиокомпания.

Като основна причина се очертава фактът, че системата не предлага лесно и безпроблемно ориентиране (42%). Други 36% смятат, че системата често блокира и не им върши работа, за това предпочитат да закупят билет от гише или чрез туроператор. По-този начин, въпреки че плащат комисионна (на туроператора) и губят време, са сигурни, че безпрепятствено ще си купят самолетен билет до желаната от тях дестинация.

Друга група въпроси се отнасят до оценката на обслужващият и специализиран персонал. Те отразяват твърдението на анкетираниите, че обслужващият и специализираният персонал са добре обучени. Относно обслужващия персонал респондентите дават своето мнение с „категорично да“ (25,6%) и „по-скоро да“ (21%) . Считаме че това е незадоволителен резултат за обслужването от този тип персонал. По-голям е процентът на отговорилите с „не“ и категорично не“, общо– 35,61. Смятаме, че колебанията спрямо обслужващият персонал се дължат изцяло на непостоянството на потребителите към използваните различни авиокомпании. Отново проличава влиянието на невъзможността да се избере подходящ начин за пътуване.

При специализирания персонал (пилоти, техници) нещата стоят по съвсем различен начин. Общо 67% от запитаните смятат, че специализираният персонал е добре обучен и квалифициран. В това число влизат хората отговорили с „твърдо да“ (33,6%) или „по-скоро да“ (38%). Като цяло, в България има сериозна подготовка на пилоти от гражданската авиация, така че оценката на респондентите е напълно основателна. Разбира се, има и малка група хора – едва 3%, които смятат, че специализираният състав „по-скоро“ не е обучен, но това е незначителна част от отговорилите. Тридесет процента от всички запитани отговарят с „и да, и не“, като част от хората споделят, че са попадали както на добре обучени, така и на недобре квалифицирани кадри.

Във връзка с подобряване на обслужването от страна на авиокомпаниите 91% от всички запитани посочват, че винаги има възможности за допълнително обучение и повишаване на квалификацията. Петдесет процента от всички смятат, че трябва да се използват възможностите за подобряване на комуникацията между служителите и управленските нива. За 40,9% от запитаните е важна реорганизацията на работата по обслужването.

От съществено значение за анализа са и факторите, които биха подтикнали респондентите да използват въздушен транспорт от България до чужбина с български авиолинии. Направени са анализ и оценка на факторите, които оказват влияние върху потребителите при такова пътуване. Обединени и сравнени са отговорите на респондентите, които дават оценки – 5 (изключително важен) и 4 (по-скоро важен). Като изключително важни и по-скоро важни фактори при вземането на решение за пътуване на първо място се открояват: дестинациите (76,7%), на второ място (72,8%) се нарежда цената на билета, на трето място е удобния полетен график (68,9).

Считаме за изключително важен въпроса, при който пътниците оценяват факторите, които ги подтикват да използват въздушен транспорт от България до чужбина с български авиолинии. Оценка са по скалата от 1 до 5, където 1 е най-маловажен, а 5 – най-важен фактор. Въпросът е формулиран като семантично диференциален въпрос⁹, където между две противоположни оценки е разграфена скала, върху която анкетираните респонденти отбелязват оценките си. На респондентите е дадена възможност да оценят всеки един от изброените фактори с оценка от 1 до 5. От направеното проучване става ясно, че факторите, важни за пътниците при закупуване на билет са повече от един. Тези фактори са свързани с дейността на взаимовръзката „летища-авиокомпания“. От отговорите отново се обосновава виждането ни, че летищата и авиокомпаниите не могат да разделят своята дейност едни от други и при тяхното управление следва да се отчита взаимната им обвързаност.

От така набраните данни изчислихме теглото на всеки един фактор и определихме неговия ранг. Теглото е показател, който се определя за всеки фактор. То се изчислява като процент-на отговорилите за всеки отделен фактор към общата сума от процентите на запитаните за всички фактори. По този начин изчисляваме и ранга на всеки фактор, като този показател показва мястото на съответния фактор сред останалите. Тук най-малката цифра показва най-важният фактор, а най-голямата - най-маловажния.

Теглото на всеки фактор е важно за цялостната оценка на работата на взаимовръзката летище-авиокомпания“. За тази цел запитвахме респондентите

⁹ Валентин Гоев, (1996), Статистическа обработка и анализ на информацията от социологически, маркетингови и политически изследвания със SPSS, Университетско издателство Стопанство София, стр.14;

„Моля, оценете факторите, които биха Ви възпрепятствали да летите със самолет от България до чужбина с български авиолинии по скалата от 1 до 5“. Според оценката на респондентите ранжираме факторите чрез показателите тегло и ранг по формула: е обобщена информацията, като е изчислено теглото на всеки един фактор и е определен неговият ранг, който всеки фактор заема в дейността на разглежданата взаимовръзка. Теглото се изчислява като процент на отговорилите за всеки отделен фактор към общата сума от процентите на запитаните за всички фактори (Табл. 4).

Табл. 4

Ранжиране на факторите, важни за пътниците при полет със самолет от България до чужбина с български авиолинии

Фактор	Ранг
Предлагани дестинации	1
Удобен транспорт от летището за кацане.	2
Цена на билета	3
Престой преди полет	4
Удобен полетен график	5
Престой след полет	6
Местоположението на летището, от което ще се извърши полетът	7
Удобен транспорт до летището, от което започва полетът ми.	8

Факторът „удобен транспорт от летището“ заема последното, осмо място в класацията на потребителите и те дават ниска оценка за него. Тъй като 46,65% от респондентите смятат фактора за изключително важен или по-скоро важен, считаме че той заема важно място в класацията. Разликата до 50% е изключително малка, едва 3,35 %, така че този фактор също намира своето място сред важните за потребителите. Тъй като процентите на посочените фактори надвишават 50, можем да заключим че всички те са важни за работата на взаимовръзката. Няма как те да бъдат изключени от дейността ѝ тъй като в процеса на предоставяне на комплексна авиоуслуга не бихме могли да отделим летището от авиокомпанията..

В т. 3.1.2. проверяваме формулираните хипотези. За доказателство на твърденията са формулирани четири хипотези, като третата от тях, съдържа и три подхипотези. Процедурата, която следваме при доказателството на хипотезите преминава през следните етапи:

1. Определяне на статистическа хипотеза.
2. Определяне на две подхипотези – нулева и алтернативна.

3. Избор на статистически метод, по който да се избере вариант.
4. Избор на данни, по които се правят пресмятанията.
5. Вземане на решение за избор на вариант на хипотезата.
6. Изводи.

За доказателство на хипотезите използваме следните статистически методи и коефициенти (табл.5).

Табл. 5

Използвани методи и коефициенти

	Тип на данните	Статистически методи/коефициенти
Хипотеза 1	Качествени променливи, представени на номинална и ординална скала.	Крос-таблици. Коефициент на Кендал и коефициент Хи-квадрат.
Хипотеза 2	Качествени променливи, представени на номинална и ординална скала.	Независим Т-тест, Тест на Левин за еднаквост на вариациите.
Хипотеза 3	Качествени променливи, представени на номинална и ординална скала.	Хи-квадрат, Коефициенти Крамер и Фи.
Хипотеза 4	Качествени променливи, представени на номинална и ординална скала .	Коефициенти Крамер и Фи.

Доказателството на хипотезите проследяваме в таблица 6.

Табл. 6

Доказателство на хипотезите

Хипотеза	Алтернативи		Приета/ Отхвърлена
<u>Хипотеза 1</u>	При оценката на факторите, които пречат да се изберат български авиокомпани, като например по-малко дестинации, неудобно разписание на полетите, мненията на пътниците, пътуващи със самолет по-често, се различават съществено от мненията на респондентите, които летят по-рядко.		Отхвърлена
	H₀	H₁	
	При оценката на факторите, които пречат да се изберат български авиокомпани, като например по-малко дестинации, неудобно разписание на полетите, мненията на пътниците, пътуващи със самолет по-често, се различават съществено от мненията на респондентите, които летят по-рядко.	При оценката на факторите, които пречат да се изберат български авиокомпани, като например по-малко дестинации, неудобно разписание на полетите, мненията на пътниците, пътуващи със самолет по-често, не се различават съществено от мненията на респондентите, които летят по-рядко.	H ₁ се приема при Approx. Sig.: 0,665 > a=0,05
<u>Хипотеза 2</u>	Когато потребителите оценяват еднакво високо факторите, които засягат работата на летище и авиокомпания, не съществува статистически значима разлика в оценките, дадени от потребителите за факторите, зависещи от дейността на летището, и факторите, зависещи от дейността на авиокомпанията.		Приета
	H₀	H₁	
	Съществува статистически значима разлика в оценките,	Не съществува статистически значима разлика в оценките, дадени	H ₁ се приема

	дадени от потребителите за факторите- зависещи от дейността на летището и факторите-зависещи от дейността на авиокомпанията.	от потребителите за факторите-зависещи от дейността на летището и факторите-зависещи от дейността на авиокомпанията.	при Sign. F= 0,012, което е < от 0,05
<u>Хипотеза 3</u>	На българския авиопазар не съществува силна връзка в дейността на авиокомпания и летища поради ограничения брой на предлаганите дестинации, а с това не се дава възможност за избор на важни за потребителите фактори при пътуване.		Приета
	H₀	H₁	
<u>Хипотеза 3.1</u>	На българския авиопазар, съществува силна връзка между летищата и дестинациите, поради ограничения брой на предлаганите дестинации, а с това не се дава възможност за избор на важни за потребителите фактори при пътуване.	На българския авиопазар, не съществува силна връзка между летищата и дестинациите, поради ограничения брой на предлаганите дестинации, а с това не се дава възможност за избор на важни за потребителите фактори при пътуване.	H ₁ се приема, при Approx. Sig: 0,678 > 0,05
<u>Хипотеза 3.2</u>	На българския авиопазар, съществува силна връзка между летищата и дестинациите, поради ограничения брой на предлаганите дестинации, а с това не се дава възможност за избор на важни за потребителите фактори при пътуване.	На българския авиопазар не съществува силна връзка между авиокомпанията и дестинациите, поради ограничения брой на предлаганите дестинации, с което не се дава възможност за потребителски избор.	H ₁ се приема, при Sig.: 0,678 > 0,05
<u>Хипотеза 3.3</u>	На българския авиопазар съществува силна връзка в дейността на авиокомпания и летища поради ограничения брой на предлаганите дестинации, а с това не се дава възможност за избор на важни за потребителите фактори при пътуване.	На българския авиопазар не съществува силна връзка в дейността на авиокомпания и летища поради ограничения брой на предлаганите дестинации, а с това не се дава възможност за избор на важни за потребителите фактори при пътуване.	H ₁ се приема при Approx. Sig.: 0,000 < 0,05
<u>Хипотеза 4</u>	В изпълнението на авиоуслугата летището и авиокомпанията са отделни елементи, но тъй като изпълняват взаимно свързани процеси, то те работят заедно и съвместната им дейност следва да се отчита при управлението им.		Приета
	H₀	H₁	
	В изпълнението на авиоуслугата летището и авиокомпанията са отделни елементи, но тъй като изпълняват взаимно свързани процеси, то те работят заедно и съвместната им дейност следва да се отчита при управлението им.	В изпълнението на авиоуслугата летището и авиокомпанията са отделни елементи, но тъй като не изпълняват взаимно свързани процеси, то те не работят заедно и съвместната им дейност не следва да се отчита при управлението им.	H ₀ се приема при Sig. (2-sided) = 0.026 < 0,05

От таблица 6 става ясно, че хипотеза 1 се отхвърля. Това означава, че независимо от честотата на пътуване за пътниците са важни едни и същи фактори. Липсата на избор на фактори като недостатъчното предлагане на дестинации и неудобни графици от страна на авиокомпаниите са еднакво важни за пътниците и би следвало мениджмънтът да се ориентира към повече възможности за подобряване на избора на фактори при пътуване. Считаме, че на българския авиопазар няма достатъчно предлагане на дестинации. Пътниците нямат възможност да избират важни за тях фактори като местоположение на летището, от което ще излетят/респ. кацнат, често липсва удобен транспорт от и до летището. В много чести случаи се ползва комбиниран транспорт, с което се обезсмисля и идеята на въздушния транспорт за бързина на пътуването и пестене на време на пътуващите. От тук правим заключение, че на българския авиопазар липсва отчитане на обективната взаимна връзка между летище и авиокомпания. Въпреки това, в цялостния процес по изпълнение на авиоуслугата те изпълняват процеси, които са взаимозависими в преследване на общите им цели. Поради слабото предлагане на дестинации и малкото на брой авиокомпания на българския авиопазар се създават условия за нелоялна конкуренция и малки възможности за избор на желани от потребителите фактори при пътуване. С това се понижава качеството на услугата и се ограничава потребителският избор.

От доказателството на хипотезите правим извода, че, както факторите, засягащи работата на летището, така и факторите, засягащи работата на авиокомпанията са еднакво важни за респондентите и двата елемента не би следвало да се управляват отделно.

3.2. Изводи и препоръки за възможностите за развитие на координацията между летища и авиокомпания.

В тази част от трета глава извеждаме възможностите за управление на авиотранспорта, очертани според резултатите от проучването. Препоръките ни относно работата на авиокомпаниите се изразяват в подобряване на обслужването, чрез: повече дестинации, обучение на персонала, обратна връзка с клиентите. Включват се също възможности за по-ниски цени и полети до повече летища в страната. Открояват се възможностите за: развитие на комуникацията между летища, авиокомпания и пътници; повече налична информация за полетните услуги. Очертаваме и необходимост да се комбинира въздушният и

други видове транспорт. Възможностите се очертават в осигуряване на удобства за пътуване от и до летищата, най-често чрез градски транспорт и създаване на условия за лоялна конкуренция на българския авиопазар.

Летищата в София и Варна са най-често използваните в България, като летище София има почти монополно положение, поради предлагането на повече дестинации. Летище Бургас заема трето място, като то, заедно с летището във Варна, са стопанисвани от един и същ концесионер. Летище Варна обслужва целия Североизточен регион. Това не е достатъчно, за да обслужи нуждите на потребителите от въздушен транспорт в района. Конкуренция правят летищата в Румъния-Отопени (Хенри Коанда) и Банеаса в Букурещ.

Някои полетни графици създават неудобство за пътниците. Обикновено пътуващият прави компромис с времето и цената на пътуването. Тогава той избира по-евтин билет с повече прекачвания, с което губи ценно време, а по този начин се губи и най-ценното качество на пътуването по въздух – бързината на придвижване.

Пътниците имат нужда от полети и по другите вътрешни направления- Пловдив-Варна, Пловдив-Бургас, Пловдив-Русе (не само София-Варна) и др. Това ще допринесе за развитието на въздушния транспорт в страната- за бизнеса, обучението, културата, дори за здравеопазването.

Освен горепосоченото очертаваме и възможности за развитие свързани с инфраструктурата, като реконструкция и модернизация на летища и терминали. Някои от летищата се подобряват, но това не е достатъчно. В България се инвестират огромни средства в нови пътнически терминали (летищата Бургас и Варна и София), като същевременно се изоставят стари (летище Варна), които често не се използват по предназначение. Възможностите, които намираме тук са за пренасочване на някои от полетите към старите терминали, като тези на нискотарифните авиокомпани, чартърни, товарни или полети в страната, за оптимално използване на инфраструктурните обекти.

Има и други възможности за подобряване на въздушния транспорт у нас – като се инвестира в летища, изоставени преди години. Такива са, например, бившето гражданско летище в Русе, понастоящем летателна площадка, също военното летище в Балчик, използвано и за граждански цели.

Относно организацията на работата на летищата в България част от

респондентите смятат, че инфраструктурата им е лоша, недовършена, има нужда от подобряване. В същото време инфраструктурата на летищата е основополагаща за успешната работа на самото летище и на авиокомпаниите, работещи на него.

Потребителят възприема авиоуслугата като цялостен процес, чието начало е пътуване от дома до избраното летище, а крайт- връщане до дома. За пътника пътуването приключва с настаняване на мястото, на което е пристигнал и включва транспортиране до това място. Пътуващият следва да има достъп до транспортните връзки до летището, обслужване преди, по време и след полета. Времето за пътуване при авиотранспорта е удължено, тъй като много често пасажерът пътува с друг вид транспорт до и от летището преди и след полет. Създават се допълнителни неудобства – комбиниране с друг вид транспорт, повече разходи за време за пътуване. От това следва и възможност за разширяване на инфраструктурата в две посоки: първо, на едно летище да оперират повече компании и, може би второ – изграждане на нови летища, които да бъдат по-равномерно разпределени на географски принцип.

Освен чрез факторите, които съпътстват решението за пътуване (и покупка на билет), качеството на авиоуслугата се определя и чрез оценката на потребителите за използваните начини на покупка и резервация на билет, достъп и цена, качество на обслужване (от страна на специализиран персонал – техници и пилоти и неспециализиран персонал) и др.

Цената на билета и местоположението на летището, както и желаните дестинации са водещи критерии при пътниците. От направените проучвания установихме, че в България само три основни летища работят със статут на международни и генерират пътничкопоток. Същевременно между авиокомпаниите на българския пазар (български и чуждестранни) съществува нелоялна конкуренция.

Ако не се отчитат нуждите на потребителите, работата на летища и авиокомпаниите не отговаря на международните и европейските стандарти. Дестинациите, които се „припокриват“ са много малко и пътниците нямат възможности за избор на най-добрата оферта. Някои дестинации (Берлин, от летище Варна през зимния сезон) липсват, а други изискват множество прекачвания. Всичко това е съпроводено с високи цени и удължено време за пътуване, което обезмисля едно от основните предимства на пътуването по въздух

– бързината.

По-ниска позиция, в сравнение с другите предпочитани фактори, заема полетният график, породена от факта, че избор почти няма. На пазара на авиоуслуги в България властва една единствена компания – България еър, която по-скоро е в монополно положение. Пътниците са склонни на компромис в съотношението цена-качество и използват услугите на нискотарифната Уиз еър и от скоро навлязла у нас Райън еър.

В повечето системи за резервация и закупуване на билети има пропуски, тъй като те са усложнени, „не добре потребителски ориентирани”, блокират често и така удължават времето за закупуване на билет.

Цените на авиоуслугите обаче са фактор, сложен на първо място от потребителите при решение за покупка на билет. Те се определят от авиокомпаниите спрямо таксите, които те са длъжни по закон да плащат на летищата, на които оперират. Когато се повиши летищната такса, поскъпва и билетът. Това често създава трудности за пътниците. Те отново могат да се пренасочат към отдалечено летище, като правят компромис с времето, за да платят по-ниска цена.

Въз основа на направените изводи досега можем да конструираме концептуалната рамка за диагностика на взаимовръзката „летище-авиокомпания“.

В точка 3.3. Концептуален модел за диагностика на взаимовръзката „летище-авиокомпания“ са разгледани общите положения на модела. Това са: 1) Основните принципи на модела. 2) Изискванията за прилагането му. 3) Неговите ключови моменти. 4) Използваните методи. 5) Обхватът и елементите на модела. 6) Методиката за прилагане. 7) Логическата последователност на оценката на взаимовръзката „летище-авиокомпания“. 8) Изводи и препоръки. 9) Заключение.

В точка **3.3.1.** са характеризирани моделът и използването му. Основаваме ги на анализа и оценката на отношенията между летища и авиокомпани, идентифицирайки системната връзка помежду им чрез бизнес процесите. В първа и втора глава са формулирани критериите за ефективност на взаимовръзката "летище-авиокомпания", които са от ключово значение за усъвършенстването и развитието на управлението ѝ. В резултат от извършените теоретични и емпирични анализи открояваме: 1) факторите, оказващи влияние при работата на взаимовръзката „летище-авиокомпания“; 2) проблемите при работата на връзката,

критериите, имащи най-силно влияние при закупуване на самолетен билет от страна на потребителите, 3) точките на взаимозависимост, 4) възможностите и областите в които да се търсят решения за подобряване на управлението.

Концептуалният модел отразява виждането ни, че моделите на Надлер и Тушмън и бизнес процесите взаимно се допълват и са свързани, чрез критериите за ефективност на работата на взаимовръзката. Освен това, при разглеждане на бизнес процесите става ясно, че извършвайки различни по своята същност дейности, работата на двата елемента се пресича в множество точки. Те се намират на различни нива, при различните дейности и се изпълняват в различен период от време. В предполетните, полетните и следполетните процеси, откриваме много точки на взаимозависимост, които са част от комплексната авиоуслуга. При тях установяваме динамика на процесите и дейностите. Една дейност може да има пресичане с втора дейност или процес в определен момент, а в следващия да има пресичане с трета дейност/ процес. Същевременно, някои дейности и процеси се извършват паралелно, но винаги са свързани с последващи такива. Считаме, че точките на взаимозависимост са от ключово значение за работата на взаимовръзката. Намирайки ги посредством бизнес процесите, установяваме че елементите на разглежданата връзка работят съвместно. Тъй като, процесите са взаимно свързани, работата на единия елемент влияе пряко върху работата на другия. Затова наричаме пресечните точки **точки на взаимозависимост**. Всяка система има собствено управление, но когато има пресечни точки между елементите се налага да има координация между отделните ръководства, за да може да се осъществи правилно цялостната дейност.

В т. 3.3.1.1. следват целите и структурата на концептуалния модел за управление на взаимовръзката „летище-авиокомпания“.

Целта на модела е да се диагностицира и усъвършенства разглежданата връзка. Тя се изпълнява чрез следните подцели: 1) Да представи необходимата информация за оценка на взаимовръзката. 2) Да представи основните бизнес процеси, изпълнявани при реализацията на взаимовръзката „летище-авиокомпания“ 3) Чрез бизнес процесите да се открие наличието на точки на взаимозависимост. 4) Да послужи като база за развитие на управлението на взаимовръзката „летище-авиокомпания“ на регионално и национално ниво. 5) Да представи най-важните критерии от гл. т. на потребителите, чрез които ще се

прави оценка на връзката.

В т. **3.3.1.2** представяме **основните принципи**, които се следват в модела. Това са правилата прозрачност и обективност при оценяване; спазване на ясни правила и системност при оценката на факторите на средата, които оказват влияние върху взаимовръзката „летище-авиокомпания“, отделните елементи и процеси.

В т. **3.3.1.3** очертаваме изискванията за прилагане на модела: 1) Потребност от специфични знания и умения за процесите, на специалистите, които ще се занимават със съвместното управление на взаимовръзката. 2) Достоверност на информацията и спазване на изискванията за поставяне на целите на модела – за яснота, конкретност, достижимост, измеримост. 3) Точно определен срок на изпълнение, според важността им. 4) Логическа последователност на изпълнение на етапите.

Ключовите моменти са: 1) Моделът може се разглежда като общовалиден за системни взаимовръзки, изискващи интегриран подход в управлението. 2) Информацията, използвана в модела, следва да бъде редовно актуализирана, за да отговаря на нуждите на мениджмънта. 3) Моделът следва да бъде внедрен на всяко летище в България. 4) Системният подход дава сериозни възможности за аналогии на процеси и явления и благодарение на това обсъжданият тук модел може да се използва в разнообразни други области

На следващо място са включени **методите**, използвани в модела: 1) системен анализ; 2) сравнителен анализ; 3) контент анализ; 4) метод на обобщението и 5) метод на дедукцията.

После описваме **източниците** за набиране на информация. Това са: Международната асоциация за въздушен транспорт (ИАТА), Международна организация за гражданска авиация (ИКАО), Европейската комисия, Евростат, Европейски и национални политики, програми и проекти за въздушния транспорт, анализи на Министерството на транспорта, информационните технологии и съобщенията, Националният статистически институт, изследвания на социологически агенции, Главна дирекция „Гражданска въздухоплавателна администрация“ (ГД „ГВА“) и Ръководство на въздушното движение (РВД), доклади и нормативната база, свързана със гражданското въздухоплаване, уеб-страниците на изследваните летища и авиокомпании и проучвания на автора.

Методиката за приложение на модела обособяваме на етапи, които включват анализ на външната и вътрешната среда и определяне на заинтересованите от дейността на взаимовръзката страни. Анализът на външната макро- и микро- среда се характеризира с помощта на PESTE анализ и анализ на Майкъл Портър за петте конкурентни сили (структурен анализ на отрасъла). Тук включваме и оценка на потребителското мнение за качеството на обслужване и факторите, оказващи влияние при решение за пътуване, чрез метода на анкетно проучване. Целта е проучване на взаимовръзката от гледна точка на пътниците, като събираме информация за авиационните услуги в България чрез, **факторите, които влияят на решението за пътуване с български авиокомпани.** Обработката на данните от анкетата правим с помощта на SPSS Statistics.

Оценката на качеството на **авиоуслугата** включва резултати като: 1) определяне на демографските характеристики на потребителите на авиоуслугата; 2) анализ и оценка на индивидуалните вкусове на потребителите; 3) определяне на потребителските представи, нагласи и очаквания относно качеството на предоставяната услуга по превоз на пътници; 4) определяне на степента на заплахата от конкурентни летища извън територията на страната; 5) определяне на необходимост от активна и непрекъсната обратна връзка с потребителите с цел подобряване на дейността на разглежданата взаимовръзка.

Резултатите от оценката на **бизнес процесите** включват: 1) проследяване на процесите, участващи в предоставянето на авиоуслугата, 2) намиране на точки на взаимозависимост, чрез които се отчита обективната взаимна връзка между летище и авиокомпания при извършване на авиоуслугата, 3) намиране на механизми за координация между летища и авиокомпани, 4) обособяване на съвместен център за оценка на всяко българско гражданско летище за подобряване на управлението на взаимовръзката.

В **концептуалния** модел за управление на взаимовръзката включваме политико-правни ограничения на връзката, следвани от потребителите на комплексната авиоуслуга. Те предхождат входа, тъй като участват в процеса на предварителна оценка на желаните от тях фактори при пътуване. След това се нареждат **входа**, с ресурсите, които се влагат при работата. Следват: история, стратегия, цел на връзката. Представяме и елемент включващ: политико-правните ограничения, следван от потребителите на комплексната авиоуслуга.

Следващите елементи са самите летище и авиокомпания – равноправни членове на разглежданата взаимна връзка. След това се нареждат управленските процеси и процесите на трансформация, представени чрез бизнес процесите. Свързваме летище и авиокомпания като намираме точки на взаимозависимост, чрез проследяване на бизнес процесите. След това определяме факторите, характеризиращи ефективността на връзката. Те включват групите: човешки, финансови ресурси, техника и технологии, сигурност и защита, средства за контрол на въздушното пространство.

Необходимо е да откромим, че в модела включваме и новите, спрямо принципния модел (очертан в глава първа) елементи: точки на взаимозависимост и съвместен център за оценка и координация. Той представлява звено, което ще се грижи за текущо управление, координация и оценка на пътуването, за обратна връзка с потребителите, за проучване на добрите световни практики, за проучване на потребителското търсене, както и за подготовка на информация, която ще бъде предоставена на потребителите.

На **изхода** се намира предоставената авиоуслуга, при навременно, сигурно и качествено превозване по въздух

Концептуалният модел е илюстриран чрез Фиг. 9.

Изводите от направеното изследване са представени в точка **3.4. Възможности за развитие на връзката „летище-авиокомпания“**. За подобряването на въздушния транспорт се налага да се вземат мерки и решения, относно неговата дейност. Някои от тях предстои да се вземат в бъдеще, а реализацията на други вече е започнала.

Първо, по проблемите с полетния график – пътниците имат малка или никаква възможност за избор на удобен час за пътуване. Те купуват билет за часове, дори и определени дни, в които авиокомпаниите предлагат полет. Това води до проблеми с разходване на допълнителни финансови средства, за превоз с такси, тъй като не през всички часове от денонощието има наличен градски транспорт, който би могъл да закара пътника до летището. По този начин се обезсмислят предимствата на въздушния транспорт от гледна точка на по-бързо придвижване.



Фиг. 9 Концептуален модел за управление на взаимовръзката „летище-авиокомпания“

Възможностите се изразяват в подобряване на общото управление на връзката „летище-авиокомпания“, като се инвестира в инфраструктурата на летищата, като се намерят начини повече авиокомпани да оперират на дадено летище. С това ще се привлекат нови клиенти, ще се преодолее необходимостта от ползване на летища извън границите на страната и ще се намали времето за пътуване като цяло.

Второ, във Варна и Бургас наблюдаваме сезонност, която пречи на избора на съответен полет, тъй като само някои авиокомпани предлагат полети през зимния сезон. Много пътници са принудени да се придвижат с комбиниран транспорт до отдалечени от местоживеенето им населени места, до които има летище. Възможностите се изразяват в това авиокомпаниите да предлагат дестинации и през зимния сезон.

Трето, въпреки, че пътниците показват предпочитанията си към директно използване на уеб-страница на авиокомпанията, от която ще закупват/резервират билет, трудности идват от различия в уеб-страниците на отделните авиокомпани и ограничената информация от страна на летищата. Освен това информацията и изискванията за всеки полет относно чек-ин, график и багаж водят до неудобството всеки пътник да отдели време да проучва условията за пътуване (отделно за всяка авиокомпания). Това удължава пътуването, докато една от основните цели е пътникът да пести време.

Възможностите се изразяват в разработване на единна система за резервации на билети, както и за организация на съпътстващи пътувания. Тя ще обединява нуждите на пътниците и ще се пести време.

Четвърто, съществуват три базови ресурса, при следване на общата цел на взаимовръзката: време, хора и пари. Специално обръщаме внимание на времето – особено ценен ресурс при въздушния транспорт. Превозът по въздух пести време, но пътниците често стават жертва на дълго чакане по терминалите, отлагане на полетите и придвижване от дома до летището, което понякога отнема цели часове. Нерядко се налагат и много прекачвания, които струват или пари, или време за пътуващия.

Възможност за усъвършенстване на авиоуслугата откриваме в навременна обратна връзка (в случай на отлагане на полет), координация и организиране на пътуването от/до летището и съдействие при намиране на най-добрия вариант за пътника от страна на центъра за следпродажбено обслужване на клиенти.

Пето, на българския авиопазар авиокомпаниите се конкурират помежду си не твърде лоялно. Пътниците в много случаи нямат възможност да избират летище, от което ще се извърши техния полет, защото някои дестинации се предлагат само от една авиокомпания.

Управлението на взаимовръзката „летище-авиокомпания“ ще се развие, освен това, като се подобрят двустранните комуникации между участниците – летище и авиокомпания. Акцентираме, също, върху подобряването на инфраструктурата на квалификацията на обслужващия персонал и на възможностите за развитие на комуникациите.

Заклучение

Заедно с положителната страна, за да се развива авиотранспортът у нас, се открояват и не-малки проблеми, които ни привлякоха да работим по тази тема.

Един от съществените проблеми е, че поради географски и други особености, се създават условия за нелоялна конкуренция. Малко са компаниите, които предлагат разнообразни дестинации. Това ограничава пътниците да използват само определени летища (три за цялата страна). Оттук се създават неудобства за пътника– удължава се времето за пътуване, липсва избор на важни за него фактори, независимо от честотата на пътуване.

В страната преобладават пътуванията с цел почивка/развлечение, като се напоследък се увеличават и бизнес пътуванията. Пътникотокът обаче се генерира от трите международни летища- София, Бургас, Варна. Пътниците често комбинират друг вид транспорт и/или ползват услугите на летища извън границите на страната.

От важно значение е, че за да предоставя-авиоуслуга на пътниците, летище и авиокомпания работят съвместно. С това те следватобщата си цел. За да я постигнат, те изпълняват последователни, взаимно свързани процеси, пресичащи се в точки на взаимозависимост.

За сега тази връзката не получава нужното внимание, макар че обективно съществува. Липсват тактическа и оперативна координация– между летища и авиокомпаниии. Не се обръща достатъчно внимание на преплитащите се процеси, реализирани от двата вида оргавизации. Не е достатъчна навременната информация за пътуванията, която да се предостави на пътниците. Затова в настоящата разработка се постаряхме да проведем анализ на вътрешната и външната среда на това сложно организацинно образуване от летище и авиокомпания. На тази основа развихме концептуален модел, който ги свързва в едно цяло, за да изпълнят авиоуслугата.

За да бъде приложен на практика, мениджърският и изпълнителският персонал следва да бъдат запознати с това как функционира, какви са целта, стратегията и резултатите от него. Връзката „летище-авиокомпания“ трябва да се надстрои над участниците в нея. Настоящата разработка е първа по рода си с това, че изследва **връзката** между двама участници в обща дейност, като всеки е специализиран само в част от нея. Именно това поражда потребността от

координация между тях. Разбира се, такава разработка не би могла да изчерпи цялото многообразие на тематиката, а сигурно не е лишена и от разнообразни слабости. Такава проблемна област изисква изследванията в бъдеще да продължат и да се задълбочат в различните ѝ направления.

IV. Справка за приносните моменти.

1. Изведена и обоснована е връзката „летище–авиокомпания“ като обект на управление. Разработен е концептуален модел за координация между летището и авиокомпанията.

2. Проследени са бизнес процесите за реализация на взаимовръзката „летище-авиокомпания“ като част от цялостния процес по обслужване на пътниците. Намерени са точките на взаимозависимост между елементите на изследваната връзка.

3. Направен е подробен анализ и оценка на реализацията на взаимовръзката „летище-авиокомпания“ за българския авиопазар. Проведено е емпирично проучване на предлагането на дестинации от авиокомпаниите (български и чуждестранни), работещи на българския пазар. Установена е нелоялна конкуренция между авиокомпаниите, породена от оскъдното предлагане на дестинации.

4. Установени и систематизирани са групите фактори, които влияят върху усъвършенстването на взаимовръзката „летище-авиокомпания“ на българския авиопазар.

5. Изведени са възможностите за подобряване на управлението на взаимовръзката „летище-авиокомпания“.

V. ПУБЛИКАЦИИ ПО ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД.

Статии

1. Милева, Л. Възможности за управление на въздушния транспорт в България (концептуален модел)// сп. „ИЗВЕСТИЯ“ на Съюза на учените- Варна, Серия „Икономически науки“, ISSN 1314-7390, 1/2016, с. 123-132.

Доклади

2. Милева, Л. Структура на проблемите в авиотранспорта.// Юбилейна международна научна конференция „Световната криза и икономическото развитие“, сборник доклади, том III- ти, Издателство „Наука и икономика“ ИУ-Варна”, 2010, с. 603 - 612.

3. Милева, Л. Критерии за закупуване на самолетен билет (емпирично изследване). Научна конференция на младите научни работници, Сборник с доклади, Издателство „Наука и икономика“, 2013, с. 343 - 349.
4. Милева, Л. Ефективност в авиотранспорта.// Юбилейна международна научна конференция „Икономиката в променящия се свят: национални, регионални и глобални измерения“, сборник доклади, Том IV, Издателство „Наука и икономика“ Икономически университет- Варна, 2015, с. 238 - 245.

ДЕКЛАРАЦИЯ ЗА ОРИГИНАЛНОСТ:

Декларирам, че настоящата дисертация е изцяло авторски продукт и в нейното разработване не са използвани в нарушение на авторските им права чужди публикации и разработки.