



**НАЦИОНАЛЕН СТУДЕНТСКИ КОНКУРС ЗА НАЙ-ДОБРА
РАЗРАБОТКА НА ТУРИСТИЧЕСКА ТЕМАТИКА**

**ОРГАНИЗАЦИОННА АМБИДЕКСТРИЯ В ТУРИСТИЧЕСКИТЕ
ПРЕДПРИЯТИЯ**



Икономически университет – Варна

Факултет „Управление“

Катедра „Икономика и организация на туризма“

Бакалавърска специалност „Туризм“

Силвия Николаева Грудева

Фак.№ 119761, IV^{-тн} курс

Резюме: С развитието на дигиталните технологии и измененията в потребителските нужди и профила на съвременните туристи, настъпват промени в туристическото предлагане. С цел да бъде конкурентоспособна една туристическа организация, тя следва да познава тенденциите на пазара и да се адаптира спрямо все по-дигитализиращото се търсене. За да постигнат това, предприятията следва да умеят, както да запазят и да подобряват ефективността от досегашните си бизнес процеси, така и да са способни да прилагат иновативни методи и да интегрират нови технологии и бизнес модели. За постигането на тази цел се налагат редица изменения и съответно достигането до концепцията за организационна амбидекстрия.

Ключови думи: Организационна амбидекстрия, дигитална трансформация, дигитализация, информационни и комуникационни технологии

Способността на организацията да се променя непрекъснато е ключова за оцеляването ѝ. Промяната често е вплътена в многобройни и припокриващи се инициативи, които предполагат разглеждането ѝ като непрекъснат процес вместо като отделно събитие. Организационната амбидекстрия е процес на успешно съчетаване на две противопоставящи се в известна степен цели, а именно – проучване и прилагане. Характеризира се като съвкупност от умения на организацията едновременно да се справя с поэтапна иновация, резултат от много противоположни във фирмата процеси и структури (O'Reilly III and Tushman, 2013). За да бъде изпълнено всичко това, следва да се внесат промени, както в структурата и в културата на организацията, така и в уменията и способностите на служителите. Организационната амбидекстрия е разглеждана като начин за моделиране на организационната структура, умение на висшия мениджмънт да се ангажира в трудно съвместими процеси, организационна способност и поведенческа ориентация на мениджъра (Gibson and Birkinshaw, 2004; O'Reilly and Tushman, 2004; Smith and Tushman, 2005). Организациите, в това число и туристическите, които успешно съчетават процесите на проучване и прилагане, биват определяни като амбидекстерни. Съчетаването на двата противоположни процеса е от ключово значение за успеха на им, тъй като концентрирането само върху прилагането може да доведе до неуспех при иновациите и невъзможност да се отговори на предстоящите

изисквания на пазара. От друга страна, фокусирането само върху проучването е твърде възможно да понижи ефективността и да предизвика загуба на организационни ресурси (Asif and Vries, 2014).

Разгледани поотделно, двата процеса (проучване и прилагане) доказват принадлежността си към две съвсем различни фирмени концепции. Процесът на прилагане се фокусира върху усъвършенстването на настоящите процеси, продукти и услуги с цел постепенно подобряване на ефективността с ограничен риск от иновации (Andriopoulos and Lewis, 2009). При този модел организационното внимание се съсредоточава върху вече съществуващите бизнес модели и върху използването на наличната информация и способности за постигане на краткосрочни организационни цели и позиции на пазара (Chen, 2017). При проучването подходът е противоположен. Бива определян като процес на изследване, основан на вариации, приемане на риск, гъвкавост и иновации при разработването на нови продукти, процеси, критерии за оценка и технологии (March, 1991). С прилагането на тази концепция, организациите разширяват своите способности, фокусирайки се върху преоткриването на потенциала си и максимизирането на възможните варианти за развитие чрез пробирането на нови модели и анализирането на допуснатите грешки (Wang and Chen, 2015).

Разграничени са общо четири вида организационна амбидекстрия. Първият от тях е *контекстуалната амбидекстрия*. Тя се прилага чрез създаване на организационен контекст, в който служителите могат свободно да избират дали да изследват или да прилагат. Когато новите инициативи не са напълно различни от основните бизнес модели и дейност на организацията, контекстуалната амбидекстрия може да позволи изследователските инициативи да се появят в съществуващия организационен контекст. В случаите, когато новите възможности и идеи са коренно различни от основната дейност, то тогава тя е твърде възможно да не е приложима (Chen, 2017). Вторият вид е *последователна амбидекстрия*. Тя позволява проучването и прилагането чрез последователно разделение. Базира се на идеята, че организациите могат да насочат вниманието си към прилагане по време на някои периоди и към изследване по време на други. За постигане на последователна амбидекстрия на организационно ниво предприятията е необходимо да превключват между двата процеса, за да променят стратегиите си и процесите си в съответствие с избрания метод (Tushman and O'Reilly, 1996). Този тип организационна

амбидекстрия и честата промяна в избора на концепция съдържа риска от разклащане на организационната стабилност и дори загуба на ключови организационни компетенции (Alamayreh, Sweis and Obeidat, 2019). **Структурната амбидекстрия** разпределя изследването и прилагането в структурно разделени бизнес единици, като ограничава процеса на прилагане в някои отдели, а този на изследване в други, които след това се координират от висшия мениджмънт на организацията (Turner et al., 2013). Тя позволява на различните бизнес единици да използват различни стратегии, структури и процеси. Въпреки че това е най-предпочитаното и практично решение за прилагане на организационната амбидекстрия, то поставя големи изисквания към мениджмънта от висшите равнища, тъй като се изисква управление на различни структури и създаване на нови отдели при нужда. Последният вид организационна амбидекстрия е **динамичната**. Тя се прилага като се съчетават всички три форми на различно организационно ниво (Chen, 2017).

В контекста на дигиталната трансформация в туристическите предприятия е от ключово значение умението им за успешно прилагане на организационната амбидекстрия. Както туристическият сектор е изключително динамичен, така и технологичният напредък се развива с висока скорост. Поради тази причина се наблюдават и все по-чести промени в потребителските предпочитания, поведение и потребности. За да бъде конкурентоспособно едно туристическо предприятие, то следва да бъде гъвкаво и да се адаптира своевременно. От своя страна процесът на дигитална трансформация способства за постигането на тези цели. Предприятията, за да постигнат устойчиви във времето резултати, прилагайки концепцията за организационна амбидекстрия, следва първо да познават фундаментално процеса на дигитална трансформация, нейната същност и особености.

Когато става въпрос за дигитална трансформация, неминуемо се преминава и през понятието „дигитализация“. Макар и близки по значение и често използвани като взаимозаменяеми, между двата термина има съществени разлики. За да се достигне до цялостния процес на дигитална трансформация, неизменно предприятието следва да премине през етапите на **цифровизация, дигитализация и автоматизация**. Цифровизацията и дигитализацията са много близки, като разликата се крие в това, че при **дигитализацията** се влага и смисъл на реструктуриране на социалния живот около дигиталните комуникации и медии, а не

само процеса на преминаване от аналогова форма в цифрова сам по себе си (Bloomberg, 2018). Дигитализацията често бива използвана и в смисъла на **автоматизация**. Това понятие от своя страна се отнася до процеса на използване на различни технологии и системи, които позволяват на определени задачи или процеси да бъдат изпълнявани автоматично, без човешка намеса (Талин, 2022). **Дигиталната трансформация** и **дигитализацията** също често биват използвани като синоними, но що се отнася до компаниите и техния бизнес, двата термина добиват различно значение, като дигиталната трансформация се свързва основно с фундаменталното изменение в основите на бизнеса с цел ефективно взаимодействие с дигиталните клиенти. С термина **дигитална трансформация** определяме процеса на преориентиране на бизнес моделите към задоволяване на съвременните потребности на потребителите. Дигиталната трансформация започва от процесите на цифровизация, автоматизация и дигитализация, засягайки отделите на оперативно, стратегическо и управленско равнище, внедрявайки добре проучени, подходящи и съвременни технологии и устройства до достигането на изцяло нов бизнес модел. Дигиталната трансформация може както да подобри работния процес на оперативно ниво, така и да допринесе за решения на стратегическо и управленско такова, като допълни или замести съществуващи вече продукти с помощта на подходящите инструменти (Талин, 2023).

Появата и развитието на **информационните и комуникационни технологии (ИКТ)** имат значително въздействие върху икономиката в глобален план, включително и върху туризма като икономическа дейност. Те оказват сериозно влияние върху постоянно променящия се туристически пазар, въздействайки, както върху търсенето, така и върху предлагането. Терминът се употребява за всякакъв продукт, който съхранява, извлича, манипулира, предава и получава цифрови данни, както и процесите на взаимодействие между тях (Buhalis, 2003). Внедряването им се отразява на туристическия сектор в две основни направления. От една страна на организационно равнище, ИКТ способстват свързването на цялата компания и оптимизирането на управлението ѝ. От друга страна правят по-лесна диагоналната интеграция и подобряват процесите на производство, дистрибуция и продажба на комплексния туристически продукт (Казанджиева, 2021). Едни от основните примери за ИКТ са създаването и интегрирането на **онлайн туристически агенции** (Online Travel Agencies - OTAs) и електронни туристически посредници, правейки

възможни онлайн резервациите и плащанията. Основната роля на електронните пътнически агенции е именно да се опрости и максимално да се улесни крайния потребител в избора, резервацията и заплащането на туристическите услуги, консолидирайки много такива на едно място (Иванова, 2016). С помощта на Web 2.0 потребителите имат достъп до все повече социални медии, което значително променя количеството и скоростта на обмен на информацията. Онлайн общностите за пътувания и социалните мрежи правят революционни изменения в комуникациите от просто производител - потребител до много по-сложни взаимодействия между потребител и потребител, потребител и производител, както и между множество потребители (Buhalis, 2019). Появата на платформи и сайтове за споделяне на отзиви между потребителите като TripAdvisor, например, започват сериозно да влияят на репутацията, брандирането и бизнес успеха на туристическите фирми. Технологичният напредък достига до съвсем нови форми и концепции на туризъм. Започват да се зараждат и осъществяват идеите за пътувания във виртуална реалност, използването на изкуствения интелект, както и внедряване на все по-различни технологии – *Интернет на нещата* (Internet of Things - IoT). Разработват се *мобилни приложения* – свързани с програмите за лоялност или такива, представляващи цели туристически асистенти за дестинацията.

Може да бъде направено заключението, че разширяващото се използване на ИКТ в туристическата индустрия създава по-конкурентна среда. По този начин те стават неизменен елемент от развитието на бизнеса, като всеки субект в туристическия пазар бива засегнат от новите технологии. ИКТ позволяват ефективно сътрудничество в индустрията и предлагат инструменти за глобализация. На базата на разгледаните дотук ИКТ и техните функции, можем да обобщим някои от ключовите предимства от прилагането на все повече нови технологии в туристическия сектор:

- разширени и улеснени взаимовръзки между субектите;
- предоставянето на лесен достъп, в реално време до данни и информация;
- създаване на допълнителна стойност за потребителите;
- по-голямо удовлетворение в потребителите;
- повишена конкурентоспособност;
- директна промоция и дистрибуция;

➤ възможността за анализ на продажбите, следене на промените в търсенето и по-ефективно управление и функциониране на туристическите предприятия с помощта на специализирани софтуери.

Освен предимства, при прилагането на все повече ИКТ в процесите на туристическите предприятия безспорно възникват и много предизвикателства. Такива например са най-вече въпросите, свързани пряко с киберсигурността и защитата на данните. Други възпиращи елементи са липсата на капитал за тази сфера и разходите за поддръжка на хард- и софтуери. Човешкият фактор също играе важна роля, когато се наблюдава недостатъчна дигитална грамотност на персонала, липсата на обучение и страх от промени (Januszewska, Jaremen and Nawrocka, 2015, p. 69). Не е изключено да възникнат и етични дилеми, свързани с навлизането на изкуственият интелект.

Въпреки тези бариери, конкурентоспособността и успехът на туристическите организации зависят от тяхното присъствие на виртуалния пазар (Januszewska, Jaremen and Nawrocka, 2015, p.69). Доколко те ще приемат и оптимално ще се възползват от ИКТ, определя как ще се позиционират на пазара. Това до голяма степен зависи от възможността на предприятието да съчетава, както досегашните си бизнес модели, така и да проучва и интегрира нови. Именно затова организационната амбидекстрия следва да бъде разглеждана с особено значение за бъдещото развитие на фирмите в сектора. На базата на изложените характеристики и особености на ИКТ, можем да обобщим, че пазарът непрестанно се изменя, потребителите стават все по-дигитално ориентирани, имат неограничено количество информация навсякъде и по всяко време. Поради тази причина туристическите предприятия следва да бъдат адаптивни към новостите, прилагайки организационната амбидекстрия като концепция, подпомагаща справянето с промените на туристическия пазар.

Използвана литература:

1. Иванова, М. 2016. Кой кой е в туристическия бизнес?. *Zangador Report*, (009).
2. Казанджиева, В. 2014. Предизвикателства и алтернативи пред туристическите агенти в България. Изд. „Наука и икономика” на ИУ - Варна.
3. Казанджиева, В. 2021а. Концепция и възможности за развитие на е-туризъм. Варна: Наука и икономика.
4. Талин, Б. 2022. *Дигитализация и Дигитална трансформация – Разлика и определение*. [Online] Достъпно на: <https://shorturl.at/qrjea> [Посетено 20 април 2024].
5. Талин, Б. 2023. *Какво е „Дигитална трансформация“? – Определение и обяснение*. [Online] Достъпно на: <https://rb.gy/m35tj1> [Посетено 20 април 2024].
6. Alamayreh, E. A. M., Sweis, R. J., & Obeidat, B. Y. 2019. The relationship among innovation, organisational ambidexterity and organisational performance. *International Journal of Business Innovation and Research*, 19(4), pp. 554-579.
7. Andersson, P., & Rosenqvist, C. 2018. Strategic challenges of digital innovation and transformation. *Managing Digital Transformation*, pp. 17-41.
8. Andriopoulos, C. and Lewis, M. (2009). Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: managing paradoxes of innovation. *Organization Science*, 20(4), pp. 696–717.
9. Asif, M. and Vries H.J. (2014). Creating ambidexterity through quality management. *Total Quality Management & Business Excellence*, 26(11/12), pp. 1226–1241.
10. Bloomberg, J. 2018. *Digitization, digitalization, and digital transformation: confuse them at your peril*. [Online] Available from: <https://shorturl.at/lfZhi> [Accessed: 20 April 2024].
11. Buhalis, D. 2003. *e-Tourism: Information Technology for Strategic Tourism Management*. London: Pearson.
12. Buhalis, D. 2019. Technology in Tourism – From Information Communication technologies to eTourism and smart tourism towards ambient intelligence tourism: a perspective article. *Tourism Review*, 75(1), pp. 267-272.
13. Chen, C.Y. (2017). Dynamic ambidexterity: How innovators manage exploration and exploitation. *Business Horizons*, 60(3), pp.385–394.
14. Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(1), pp. 209 –226.
15. Januszewska, M., Jaremen, D., Nawrocka, E. 2015. The Effect of the Use of ICT by Tourism Enterprises. *Service Management* 2(16), pp. 65-67.
16. March, J.G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), pp. 71–87.
17. O’Reilly III, C. and Tushman, M. 2013. Organizational ambidexterity: past, present, and future. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), pp.324–338.

18. O'Reilly, C., Tushman, M. 2004. The ambidextrous organization. *Harvard Business Review*, pp. 74–83.
19. Smith, W., Tushman, M. 2005. Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams. *Organization Science*, 16, pp. 522–536.
20. Turner, N., Swart, J. and Maylor, H. 2013. Mechanisms for managing ambidexterity: a review and research agenda. *Int. J. Manag. Rev.*, 15(3), pp. 317–332.
21. Tushman, M., O'Reilly, C. 1996. The ambidextrous organization: managing evolutionary and revolutionary change. *Calif. Manag. Rev.*, 38(4), pp. 8–30.
22. Wang, T., Chen, Y. 2015. Capability stretching in product innovation. *Journal of Management*, 44(2), pp. 784–810.