СЪВМЕСТНА МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГИЯ

За формиране и пазарно развитие на интегриран туристически продукт

в трансграничния район

САПАРЕВА БАНЯ – КРАТОВО – РАНКОВЦЕ

за периода 2026–2030 г.

УПРАВЛЕНСКО РЕЗЮМЕ

Настоящата съвместна маркетингова стратегия определя условията, предпоставките, целите и конкретните маркетингови действия на общините Сапарева баня, Кратово и Ранковце, посредством които да превърнат допълващите се природни, културни и местни ресурси в съгласувана система за развитие и пазарно предлагане през периода 2026–2030 г. Документът не е каталог на обекти, а рамка за избор: кои предложения да бъдат подготвени първо, за кои посетители, при какви стандарти, чрез какъв модел на управление и по какви показатели да се оценява напредъкът. Целта е до 2030 г. да функционира малък, но надежден набор от проверени, достъпни и реално продаваеми туристически предложения, които създават местна стойност и устойчиво трансгранично сътрудничество.

Стратегическата концепция разглежда трите общини като мрежа от различни и взаимно допълващи се центрове. Общото стратегическо послание „Вода, камък и живи пейзажи“ свързва водата, планината и термалното възстановяване в Сапарева баня; каменната историческа среда и паметта на Кратово; занаятите, традициите и местните пейзажи на Ранковце. Общата стойност се създава чрез смислени връзки между тези роли, без заличаване на местните наименования и без представяне на трите територии като еднообразна дестинация.

Основен стратегически избор. Съвместното туристическо предложение няма да се конкурира чрез ниска цена и масов обхват, а чрез ясно разграничаване за ограничен брой целеви групи. Общият ресурс се насочва първо към готовността на продукта и способността за надеждно изпълнение; публично обещание и платена комуникация следват само когато предложението може да бъде повторено при определена цена, качество и отговорност.

Пазарният подход започва от потребностите на посетителя, а не от стремеж към възможно най-широк географски обхват. Приоритетни са четири групи: хора, търсещи кратка почивка и възстановяване; активни посетители; семейства, които съчетават отдих и учене; и малки тематични или организирани групи. Първият пазарен приоритет обхваща България и Северна Македония, настоящите посетители и близките изходни пазари. Сърбия и Гърция се включват избирателно чрез партньори в пазарни тестове, а по-далечни пазари се търсят само за конкретен тематичен продукт с готов канал за продажба.

Методологическата рамка свързва сегментирането, избора на целеви групи и позиционирането; стратегията за ясно разграничаване; конкурентната идентичност; многослойния модел на продукта; маркетинговия микс от седем елемента (7P); управлението на марката и партньорското управление в мрежа; етапния модел с контролни точки; логиката на промяната и показателите за резултат. Така всяко намерение се проследява от доказана потребност и продуктова хипотеза до отговорник, ресурс, действие, измерим резултат и решение за продължаване, преработване или прекратяване. Устойчивостта е вградена като критерий за местна полза, капацитет, достъпност и опазване, а не като рекламно послание.[1]

Продуктовото портфолио съзнателно е ограничено. През първите двадесет и четири месеца усилията се насочват към три местни ядра - термално-градски модул в Сапарева баня, градски маршрут в Кратово и Псача с предварителна заявка в Ранковце - и към две трансгранични направления: „Вода, движение и възстановяване“ и „Камък, местно изкуство и майстори“. Всяка версия получава статус по скалата за маркетингова готовност MG0–MG4. Разширяване се допуска само след проверка на съдържанието, оператора, цената, резервацията, транспорта, капацитета, достъпността, безопасността и резултатите от пилотно изпитване.

Маркетинговият микс се управлява като единна система от седем елемента: продукт, цена, дистрибуция, комуникация, хора, процеси и материална среда с видими доказателства за качеството. Комуникацията не предхожда готовността: платено популяризиране се допуска само за предложение на ниво MG3 с актуална информация и ясен начин за запитване, резервация или покупка. Общата марка има подкрепяща роля, а имената Сапарева баня, Кратово и Ранковце остават видими. Правото на използване на общите знаци и съдържание се обвързва с проверими правила за качество, достоверност и отговорно поведение.

За изпълнението се предлага мрежов модел, уреден със споразумение, който не изисква създаване на ново юридическо лице в началния етап. Съвместен съвет приема приоритетите, годишния план и решенията за преминаване между етапите; оперативен координатор поддържа общия работен процес; местни отговорници актуализират данните и отношенията с доставчиците; тематични работни групи подготвят продуктите, съдържанието и кампаниите. Формалното споразумение трябва да уреди отговорностите, минималния годишен ресурс, собствеността върху марката и цифровите активи и реда за работа с оператори.

[1] OECD (2024), OECD Tourism Trends and Policies 2024, OECD Publishing, Paris, с. 34–37 и 91–99.

Тази публикация е изготвена по проект № BGMK0200014 „Устойчив туризъм в икономиката на преживяването“ (STEE), съфинансиран от Европейския съюз чрез Програма Interreg VI-A ИПП България – Северна Македония 2021–2027. Нейното съдържание е изцяло отговорност на Община Сапарева баня и не отразява непременно възгледите на Европейския съюз, страните партньори и Управляващия орган.

Пътната карта е разделена на четири последователни етапа: проверка, организационно съгласуване и пилотни продукти; ограничено пазарно въвеждане; разширяване на дистрибуцията; и управлявано развитие. Частичното застъпване позволява подготвените предложения да напредват, без целият процес да изчаква най-бавния компонент. Преминаването обаче зависи от изпълнени критерии, а не само от изтекъл срок; при липса на доказана готовност предложението се преработва, отлага или прекратява.

Системата за наблюдение проследява целия път от интереса до реалното използване на продукта и създадената местна и обществена полза. Годишният маркетингов план превежда стратегията в кампании, бюджет, отговорници и показатели, а годишният одит проверява качеството на данните, продуктовия статус и необходимостта от промяна. Успехът през 2030 г. няма да се измерва само с повече посещения, а с работеща партньорска система, доказано портфолио, надеждна обща информация, по-пълно използване на предлагането през различните сезони и справедливо участие на местните общности и доставчици.

ГЛАВА 1. ПРЕДМЕТ, ОБХВАТ И МЕТОДИЧЕСКА ОСНОВА НА СТРАТЕГИЯТА

1.0. Методологическа основа

Настоящата стратегия прилага маркетингов подход към публични субекти и към територия, а не към предприятие. Това не е разширение по аналогия, а установена област със собствена литература. Разширяването на понятието за маркетинг отвъд стопанската размяна е формулирано от Филип Котлър и Сидни Леви още през 1969 г.[2] Тяхната теза е, че маркетингът не е функция на бизнеса, а обща социална дейност, приложима навсякъде, където една организация се стреми да предизвика доброволна реакция у определена аудитория. Университетът, музеят и общината извършват размяна не по-малко от търговското предприятие; разликата е в естеството на разменяната стойност.

Върху тази основа Котлър и Нанси Лий формулират по-късно специфичните ограничения, при които маркетингът работи в публичния сектор.[3] Три от тях са пряко относими към трите общини. Първо, адресатът е едновременно потребител на услуга, гражданин и данъкоплатец, поради което удовлетвореността му не е единственият критерий за успех. Второ, целта е обществена стойност, а не печалба, и следователно показателите не могат да бъдат сведени до приходи. Трето, публичната организация носи отговорност и пред лица, които не са нейни клиенти - жителите, които понасят последиците от туристическия поток, без непременно да се ползват от него. Последното обяснява защо общественото приемане присъства в системата от показатели наравно с пазарните резултати.

Приложението на маркетинга към територия следва рамката на маркетинга на местата, разработена от Котлър, Доналд Хайдер и Ървинг Рейн.[4] Тяхната класификация има пряко значение за очертаването на обхвата в раздел 1.2: според нея едно място се предлага едновременно на четири различни пазара - посетители; жители и работна сила; стопански субекти и инвеститори; и външни пазари за местното производство. Всеки от четирите изисква различно предложение, различни канали и различни показатели.

Настоящата стратегия обхваща само първия от тези четири пазара. Ограничението се посочва изрично, защото документ, който говори за туристически посетители, не бива да бъде възприеман като инвестиционна политика, като демографска мярка или като програма за задържане на населението. Възможно е туристическото развитие да произведе странични положителни ефекти върху останалите три пазара, но стратегията не ги планира, не ги измерва и не поема ангажимент за тях.

Централното методологическо затруднение при дестинационния маркетинг е липсата на контрол върху продукта. Димитриос Бухалис определя дестинацията като съвкупност от шест групи елементи - атракции, достъпност, удобства, налични пакети, дейности и спомагателни услуги - предоставяни от независими един от друг доставчици.[5] Посетителят обаче преживява дестинацията като едно цяло и приписва неуспеха на който и да е компонент на цялото. Един неотговорен телефон, едно затворено заведение или един неточен час обезсмислят усилието на всички останали.

От това произтича основното организационно следствие за партньорството: общото управление може да разполага със стандарти, информация, координация и обща марка, но не и с продукта. Продуктът принадлежи на доставчиците. Именно затова глава 8 предлага договорен мрежов модел, а не йерархична структура, и затова разделите за хора и процеси в глава 6 заемат толкова място, колкото продуктът и цената.

---

[2] Kotler, P. & Levy, S. J. (1969), „Broadening the Concept of Marketing“, Journal of Marketing, 33(1), с. 10–15.

[3] Kotler, P. & Lee, N. (2007), Marketing in the Public Sector: A Roadmap for Improved Performance, Wharton School Publishing, Upper Saddle River.

[4] Kotler, P., Haider, D. H. & Rein, I. (1993), Marketing Places: Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States, and Nations, The Free Press, New York. Вж. също Kotler, P., Asplund, C., Rein, I. & Haider, D. (1999), Marketing Places Europe, Financial Times Prentice Hall, London.

[5] Buhalis, D. (2000), „Marketing the Competitive Destination of the Future“, Tourism Management, 21(1), с. 97–116. Шестте групи елементи са известни в литературата като „шестте А“ на дестинацията.

Тази публикация е изготвена по проект № BGMK0200014 „Устойчив туризъм в икономиката на преживяването“ (STEE), съфинансиран от Европейския съюз чрез Програма Interreg VI-A ИПП България – Северна Македония 2021–2027. Нейното съдържание е изцяло отговорност на Община Сапарева баня и не отразява непременно възгледите на Европейския съюз, страните партньори и Управляващия орган.

Основният аналитичен инструмент на стратегията е разграничението между сравнително и конкурентно предимство на дестинацията, формулирано от Брент Ричи и Джофри Крауч.[6] Сравнителното предимство се състои от наличния ресурсен запас - природни дадености, наследство, култура, човешки ресурси. Конкурентното предимство зависи от способността този запас да бъде оползотворен, тоест от управлението, уменията, информацията и партньорствата.

Как това разграничение определя цялата стратегия. Заключението на ресурсното проучване, че районът не страда от липса на съдържание, а от незавършен преход между съдържание и реално изпълнение, е точно формулировка на несъответствие между силно сравнително и слабо конкурентно предимство. Оттук произтича и приоритетната последователност на разходите: инвестицията се насочва първо към способността за оползотворяване, а не към допълнителни ресурси.

Пространствената логика на стратегията използва системния модел на Нийл Лайпер, който разглежда туризма като система от район, от който тръгват туристите, транзитен маршрут и приемаща дестинация.[7] Значението за настоящия случай е, че транзитният маршрут не е неутрално пространство: при трансграничен продукт той включва гранично преминаване, необходим резерв от време и промяна на административния режим, които са част от преживяването и трябва да бъдат проектирани, а не пренебрегнати.

Общата структура на стратегическия процес следва установената последователност в учебната литература по маркетинг на гостоприемството и туризма.[8] Отклоненията от нея са две и са съзнателни: разделът за управление и данни е разположен преди комуникационния, а не след него, и на доказателствения стандарт е отделена самостоятелна част. И двете отклонения произтичат от конкретните ограничения на случая - асиметрична статистика и липса на инвентаризиран капацитет на доставчиците.

Признато ограничение на приложената рамка. Класическият маркетингов процес предполага организация, която контролира своя продукт, цена и дистрибуция. Дестинационният маркетинг работи без този контрол. Затова настоящата стратегия отделя непропорционално внимание на управлението, данните и договорните отношения - не поради административен уклон, а защото при дестинация именно те заместват липсващия пряк контрол върху предлагането.

Настоящата глава определя защо се разработва стратегията, до какво се отнася тя, върху какви доказателства стъпва и по какви правила се вземат последващите решения. Тя има методическа функция: без общо разбиране за понятията, за доказателствения стандарт и за принципите на избора останалите глави биха се превърнали в сбор от несвързани намерения.

1.1. Основание и предназначение на стратегията

Съвместната маркетингова стратегия се разработва в изпълнение на проект № BGMK0200014 „Устойчив туризъм в икономиката на преживяването“ (STEE), договор № РД-02-29-1127 от 03.11.2025 г., по Приоритет 3 „Интегрирано развитие на трансграничния регион“ на Програма Interreg VI-A ИПП България – Северна Македония 2021–2027. Водещ партньор в осъществяването на този проект е Община Сапарева баня; партньори са общините Кратово и Ранковце, Сдружение „Извор“ гр. Кратово и НЧ „Просветен лъч – 1905“ гр. Сапарева баня.

Предназначението на документа е да преведе наличната ресурсна стойност в система от стратегически избори, продуктови приоритети, организационни решения, комуникационни действия и измерими резултати. Стратегията изхожда от разбирането, че административното партньорство и наличието на туристически ресурси сами по себе си не създават разпознаваема дестинация. За това са необходими доказана продуктова логика, ясно разпределение на териториалните роли, достоверно позициониране, подготвени услуги, пазарен достъп и устойчив механизъм за партньорско управление.

Трите общини имат различен туристически профил, различна степен на пазарна разпознаваемост и нееднакъв институционален, продуктов и комуникационен капацитет. Тази асиметрия не се разглежда като основание за механично уеднаквяване, а като изходно условие за определяне на допълващи се роли. Целта не е всяка община да предлага едни и същи преживявания, а общото предложение да създава по-голяма стойност от самостоятелното представяне на отделните територии.

Документът възприема посетителя като отправна точка на маркетинговото планиране. За потенциалния турист административните граници имат вторично значение спрямо въпросите какво може да преживее, колко време е необходимо, как се достига до отделните места, какви услуги са достъпни, как се извършва резервация и дали заявеното маркетингово обещание може действително да бъде изпълнено.

[6] Ritchie, J. R. B. & Crouch, G. I. (2003), The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective, CABI Publishing, Wallingford. Моделът разграничава основни ресурси и атрактори, поддържащи фактори и ресурси, дестинационно управление, дестинационна политика и планиране, и квалифициращи детерминанти.

[7] Leiper, N. (1979), „The Framework of Tourism: Towards a Definition of Tourism, Tourist, and the Tourist Industry“, Annals of Tourism Research, 6(4), с. 390–407.

[8] Kotler, P., Bowen, J. T. & Baloglu, S. (2021), Marketing for Hospitality and Tourism, 8th ed., Pearson Education, Hoboken. Първите седем издания са в съавторство с James C. Makens.

Тази публикация е изготвена по проект № BGMK0200014 „Устойчив туризъм в икономиката на преживяването“ (STEE), съфинансиран от Европейския съюз чрез Програма Interreg VI-A ИПП България – Северна Македония 2021–2027. Нейното съдържание е изцяло отговорност на Община Сапарева баня и не отразява непременно възгледите на Европейския съюз, страните партньори и Управляващия орган.

Поради това стратегията поставя последователно продукта преди популяризирането, идентичността преди визуалната марка, управлението преди кампаниите и проверимия източник преди целевата стойност.

Разработването на стратегията се обосновава и от промените в туристическото търсене. Посетителите все по-често търсят кратки, съдържателни и лесни за организиране пътувания, съчетаващи природа, култура, здраве, движение, местни вкусове и среща с общности. Наред с привлекателността на ресурсите нараства значението на достоверната предварителна информация, дигиталната достъпност, безопасността, устойчивото поведение, възможността за персонализиране и ясната местна полза. Това изисква маркетингът да бъде свързан с качеството и готовността на продукта, а не да се ограничава до реклама.[9]

В практическо отношение стратегията отговаря на осем въпроса: какво може да бъде достоверното общо туристическо предложение; каква различна и допълваща роля изпълнява всяка община; кои ресурси са непосредствено използваеми и кои изискват подготовка; кои пазари и сегменти са реалистично достижими; какви продуктови линии се развиват приоритетно; как идентичността се превръща в обещание с проверими доказателства; какви хора, процеси, партньорства и ресурси са необходими; как изпълнението се организира поетапно, измерва и актуализира.

1.2. Териториален и времеви обхват

Териториалният обхват включва общините Сапарева баня в Република България и Кратово и Ранковце в Република Северна Македония. Трите общини се разглеждат едновременно като самостоятелни териториални единици със собствена идентичност и като участници във функционална туристическа мрежа, която може да предлага тематично свързани преживявания.

Понятието „трансгранична дестинация“ се използва във функционален и стратегически смисъл. То означава територии, които се стремят да координират част от своето туристическо предлагане, позициониране и маркетингови действия. Употребата му не означава, че вече съществуват установена обща дестинация, единен туристически продукт, общ оператор, самостоятелна организация за управление или възприета от пазара марка. Създаването или потвърждаването на тези елементи е предмет на поетапно развитие, описано в глава 9.

В пространствения анализ се включват населените места, туристическите ресурси и услугите в административните граници на трите общини; транспортните и маршрутните връзки, необходими за комбиниране на предложенията; приложимите гранични и логистични условия; връзките с по-широките туристически райони, близките дестинации и основните пазари; както и външни обекти и услуги само когато изпълняват необходима свързваща или обслужваща функция.

Включването на съседни територии в анализа на достъпността, конкуренцията или пазарния контекст не разширява административния обхват на стратегията и не им приписва статут на партньори. По същия начин публично идентифициран доставчик, организация или културна институция не се обозначава като участник в общия продукт без изрично потвърждение. Това правило има пряко практическо значение за Ранковце, което има изразена коридорна функция и е изложено на риск ресурси на Крива Паланка, Кратово или други съседни територии да бъдат представени като местни.

Стратегическият период е 2026–2030 г., през който се изпълняват начален етап на организационна и продуктова подготовка, пилотно представяне, оценка на резултатите и условно разширяване. Периодът не следва да се възприема като еднократен цикъл на комуникационна кампания, а като рамка за последователно изграждане и проверяване на продукт, партньорство, марка и пазарен достъп. Оперативните срокове в глави 9 и 10 текат от датата на формалното приемане на стратегията и определянето на координационния механизъм, а не автоматично от началото на календарната година.

Основният статистически референтен период е 2020–2024 г., за който се търсят съпоставими годишни данни. Когато са налични проверими официални данни за 2025 г. или текуща публична информация за 2026 г., те се използват при ясно отбелязване на техния период, статут и съпоставимост. За всички динамични източници се посочва датата на извличане.[10]

Стратегията не включва инвестиционно проектиране, техническо обследване на инфраструктурата, сертифициране на маршрути, правна регистрация на марка, учредяване на нова организация, сключване на договори с доставчици или поемане на финансови задължения от общините. Тя идентифицира необходимостта от такива действия и определя условията за тяхното предприемане.

[9] OECD (2026), OECD Tourism Trends and Policies 2026, OECD Publishing, Paris, с. 16–18, 35–41 и 62–89, https://doi.org/10.1787/3fd3cd75-en.
[10] Национален статистически институт, „Районите, областите и общините в Република България“, издания за 2020–2024 г., таблица XVII-1, ред KNL41 „Сапарева баня“; собствени изчисления по официално публикувани данни.

Тази публикация е изготвена по проект № BGMK0200014 „Устойчив туризъм в икономиката на преживяването“ (STEE), съфинансиран от Европейския съюз чрез Програма Interreg VI-A ИПП България – Северна Македония 2021–2027. Нейното съдържание е изцяло отговорност на Община Сапарева баня и не отразява непременно възгледите на Европейския съюз, страните партньори и Управляващия орган.

1.3. Връзка с проучването и оценката на туристическите ресурси

Проучването и оценката на туристическите ресурси и настоящата стратегия са два взаимно свързани, но различни по предназначение документа. Проучването установява и оценява наличните факти, зависимости и ограничения. Стратегията използва тези резултати, за да определи визия, цели, приоритети, позициониране, продуктови линии, целеви пазари, комуникационна рамка и план за действие.[11]

Съвместимостта между двата документа се осигурява чрез еднакъв териториален обхват, единна класификация и проследима връзка между аналитичните заключения и стратегическите решения. Настоящата стратегия възприема без изменение кодовете на продуктовите направления P1–P7 и скалата на маркетинговата готовност MG0–MG4, както са установени в проучването.

Правило за терминологична съгласуваност. Настоящата стратегия използва две и само две кодови системи: продуктовите направления **P1–P7** и степените на маркетингова готовност **MG0–MG4**, дефинирани в раздел 1.4. Всяко позоваване на друга номенклатура в предходни работни редакции се счита за отпаднало. Ресурсните категории на проучването се цитират с оригиналните си кодове само когато се препраща към конкретна таблица от него.

Разграничението между двата документа предотвратява два методически риска. Първият е описателният анализ да бъде подчинен на предварително избрана маркетингова теза и да представя само ресурсите, които я подкрепят. Вторият е стратегията да възпроизвежда без критична оценка всички установени обекти, независимо от тяхната готовност, значение или съвместимост с целевите пазари.

1.4. Основни понятия и единна терминология

Продуктовата логика на стратегията изисква ясно разграничаване на шест последователни състояния. Смесването им е основната причина ресурсен потенциал да бъде рекламиран като готов продукт.

Таблица 1.1. Продуктова йерархия и условия за преминаване

Равнище	Съдържание	Задължителни елементи	Доказателство
Ресурс	Природна, културна, човешка или стопанска даденост	Код, категория, собственик или носител, режим	Ресурсен паспорт
Преживяване	Организирано участие на посетителя с определен смисъл	Цел, аудитория, сценарий, продължителност, група, водещ	Тестов сценарий и съгласие
Местен модул	Преживяване плюс основни услуги в една територия	Начало и край, време, транспорт, храна, санитарни точки, цена, план Б	Проведено местно пилотно изпитване
Трансграничен маршрут	Последователност от местни модули	Граница, общ транспорт, езици, нощувки, резерв, координатор	Реално тестово пътуване
Туристически пакет	Договорно обединени услуги с крайна цена	Правоспособен организатор, условия, плащане, анулиране, застраховка	Платен тест и повторяемост
Управлявано портфолио	Набор от пакети и модули по сегменти и сезони	Данни, качество, капацитет, обновяване, местна полза	Повтарящи се цикли и годишен преглед

Стратегията демонстрира равнището на готовност - ресурсът „се намира“ или „може да бъде разгледан при определени условия“; преживяването „се провежда с предварителна заявка“; модулът „се предлага на определени дати“; пакетът „се резервира“ чрез посочен оператор. По този начин се предотвратяват обещания без определен отговорник.

Таблица 1.2. Скала на маркетинговата готовност

Ниво	Характеристика	Минимално доказателство	Допустимо действие	Недопустимо действие
MG0 - ресурсен потенциал	Има ресурс или идея, но липсват отговорник за процеса, достатъчно данни или изпълним сценарий	Ресурсен запис и установени празнини	Вътрешен анализ, опазване, проучване	Публична покана, цена или обещание за посещение
MG1 - концептуална готовност	Има проверена тема и предварителна връзка с аудитория, но не и завършен продукт	Концепция, ресурсно ядро, ограничения, местен контакт, списък със задачи	Фактологично съдържание с условия; партньорско разработване	Представяне като резервируем пакет
MG2 - пилотна готовност	Има минимално изпълним продукт със сценарий за работа на оператора и за логистиката	Продуктов паспорт, тестова цена, договорени услуги, план Б, протокол за пилотно изпитване	Ограничени дати, малки групи, предварителна заявка, контролирана комуникация	Масова кампания или автоматична продажба без потвърждение

[11] Проучване и оценка на туристическите ресурси в трансграничния район Сапарева баня – Кратово – Ранковце, изготвено по проект № BGMK0200014 (STEE); настоящата стратегия възприема без изменение продуктовите направления P1–P7 и скалата MG0–MG4 от Таблици 9.2 и 9.7 на проучването.

Тази публикация е изготвена по проект № BGMK0200014 „Устойчив туризъм в икономиката на преживяването“ (STEE), съфинансиран от Европейския съюз чрез Програма Interreg VI-A ИПП България – Северна Македония 2021–2027. Нейното съдържание е изцяло отговорност на Община Сапарева баня и не отразява непременно възгледите на Европейския съюз, страните партньори и Управляващия орган.

Ниво	Характеристика	Минимално доказателство	Допустимо действие	Недопустимо действие
MG3 - пазарна готовност	Продуктът е повторяем, остойностен, резервируем и поддържан в определени граници	Успешни платени тестове, договори, крайна цена, условия, канали, качество, протокол за спиране	Активна дистрибуция към определени сегменти и сезони	Разширяване отвъд доказания капацитет
MG4 - управлявана готовност	Портфолиото се наблюдава, оптимизира и развива без разминаване между растеж, качество и местна полза	Серия от цикли, показатели, аналитика, одит, обучение, управление на капацитета	Разширяване, партньорски лиценз, диверсификация	Самоцелен растеж или автоматично запазване на статуса

Съответното ниво се определя на конкретно определен обхват, а не на обща тема. Так например отделна термална услуга в Сапарева баня може да е MG3, докато общият продукт „движение и възстановяване“ остава MG2, ако планинският модул и транспортът са сезонно условни. Историческата разходка в Кратово може да достигне MG3 независимо от Куклица, ако има самостоятелна стойност и заместващ сценарий.

Правило за най-слабото критично звено. Комбиниран продукт наследява най-ниското ниво на готовност измежду своите критични компоненти. Ако даден ресурс е желателен, но не е необходим за логиката на модула, той може да бъде заменен без понижаване на целия продукт. Затова за всеки продукт предварително се определят „задължително ядро“, „допълваща спирка“ и „резервна спирка“.

Стратегията разграничава още: посетител, купувач и посредник; информационен маршрут и търговски пакет; географски пазар, сегмент, персона, аудитория и канал. При семейното пътуване възрастният обичайно взема и плаща решението, но детето влияе върху съдържанието и удовлетвореността. При организираната група участникът е посетител, а клубът, туроператорът или сдружението може да бъде купувач или посредник. Информационният маршрут подпомага самостоятелно пътуване и посочва изрично, че посетителят организира отделните услуги сам; търговският пакет се предлага само чрез лице с приложима правоспособност и договорни отношения с доставчиците.

1.5. Преминаване от ресурс към пазарно предложение

Методът свързва ресурсите чрез фиксирана последователност: ресурс, преживяване, целеви сегмент, роля на общината, необходима услуга, канал за достъп, доказателство, ограничение. Всяко звено има определен отговорник и условия за проверка. Прекъсването на което и да е звено спира преминаването към следващо ниво на готовност.

Оценката на маркетинговата готовност обхваща осем взаимно зависими измерения. За ниво MG2 всички критични измерения трябва да имат определен отговорник и минимален работещ сценарий; за MG3 се изискват повторяемост и доказателство от реално изпълнение.

Таблица 1.3. Измерения на маркетинговата готовност

Измерение	Какво се проверява	Минимален резултат	Основен риск
Доказателства и съдържание	Източници, актуалност, права, превод, изображения, допустими твърдения	Одобрен продуктов текст и библиотека на твърденията	Маркетинг без фактическа и правна опора
Продукт и преживяване	Ядро, последователност, стойност, продължителност, варианти, план Б	Продуктов паспорт и тестов сценарий	Каталог от точки без режисура на преживяването
Операции и качество	Оператор, достъп, капацитет, безопасност, достъпност, стандарти, инциденти	Оперативна карта, договори, контролен списък	Продажба без отговорност и условия за спиране
Цена и търговска жизнеспособност	Разходи, марж, комисиона, включено и невключено, анулиране, местно възнаграждение	Калкулация, крайна цена, правила за плащане	Изкуствено ниска или непълна цена
Пазар и позициониране	Сегмент, мотивация, конкурентна разлика, доказателство, бариери	Проверима стойностно предложение и приоритетен сегмент	Универсално послание „за всички“
Дистрибуция и комуникация	Канали, резервация, формати на съдържанието, продажбен цикъл, партньори	Единен канал за заявки и план на каналите	Кампания без наличност и процес за отговор
Данни и цифрова готовност	Единен достоверен източник, карта, структурирани данни, аналитика, поверителност	Регистър, роли, срокове, минимален набор показатели	Статична платформа без поддръжка
Управление, умения и местна полза	Мандат, бюджет, партньори, обучение, участие, възнаграждение, преглед	Работна група, отговорници, годишен цикъл	Проектно действие без продължение

Тази публикация е изготвена по проект № BGMK0200014 „Устойчив туризъм в икономиката на преживяването“ (STEE), съфинансиран от Европейския съюз чрез Програма Interreg VI-A ИПП България – Северна Македония 2021–2027. Нейното съдържание е изцяло отговорност на Община Сапарева баня и не отразява непременно възгледите на Европейския съюз, страните партньори и Управляващия орган.

Оценката по измеренията се документира с кратко основание, източник и задача за подобрение, като не се прилага механичен среден бал. Ако например измерението „Операции и качество“ е неизпълнено поради безопасност или липса на правоспособен оператор, продуктът не може да премине към MG2 независимо от силното съдържание и пазарния интерес. Ако дефицитът е некритичен – например ограничен набор от снимки – той се управлява с план и срок.

1.6. Принципи на стратегическия избор

Стратегическият избор не е списък на всички желани инициативи, каквито често се срещат в стратегически документи, а означава да се даде предимство на ограничени действия и едновременно с това да се откажат неподходящи направления. За периода 2026–2030 г. съвместната дестинация не се състезава с големи курорти по леглова база, събитийни бюджети, транспортна свързаност или международна известност. По-реалистично конкурентно поле са кратките и тематичните пътувания, при които разнообразието между трите места има по-голяма стойност от мащаба на всяко поотделно.[12]

Таблица 1.4. Принципи и техните оперативни последици

Принцип	Оперативно правило	Минимален контрол
Доказателство преди обещание	Всяко публично твърдение има източник, отговорник, дата и срок за следваща проверка	Библиотека на твърденията и местно лице, извършващо проверката
Продукт преди промоция	Кампания се допуска само при определени доставчик, достъп, условия, цена и резервна програма	Контролен лист за готовност на маркетинговия микс
Обща рамка при местна отговорност	Общото управлява стандартите; местното управлява фактите и услугите	Отговорници за данните във всяка община
Малък пазарен тест преди разширяване	Разширяване само след документирано преминаване на предходния етап	Контролни точки за решение между етапите
Автентичност	Използват се реални характеристики и ясно означени легенди; местните идентичности не се уеднаквяват	Регистър на твърденията
Полза за местните хора	Местните предприятия, водачи, производители и организации участват и получават видима роля	Показатели за участие и местна стойност
Достъпност и безопасност	Комуникацията описва бариерите, трудността, режима и алтернативите, а не само привлекателността	Одит и продуктов паспорт
Устойчивост	Маркетингът се ограничава при натиск върху природен или културен ресурс	Прагове, наблюдение, право на временно спиране
Взаимност	Общата дейност създава ясна полза за повече от един партньор и посочва действителния произход на ресурса	Годишен преглед на баланса
Съразмерност	Използват се леки процедури и ограничен брой приоритети; технологията следва процеса	Бюджетни прагове и 24-месечен план
Адаптивност	Пилотните изпитвания се измерват, сезонните версии се коригират, неработещо действие се спира	Тримесечен преглед и годишна актуализация

Изборът е ограничен и от пет взаимно свързани условия: първо се доказва продуктът, след което се финансира мащабна комуникация; общата идентичност свързва местните различия, но не ги заменя; местната стойност е равностоен резултат наред с посещенията и видимостта; целогодишното туристическо предлагане се изгражда чрез сезонни модули и резервни програми, а не чрез еднакво търсене през всички месеци; разширяването към нови продукти и пазари зависи от измерена готовност, капацитет и качество.

1.7. Доказателствен стандарт, източници и ограничения

Източниците се използват според следната йерархия: официални нормативни, програмни, стратегически и административни документи; данни на националните статистически институции на България и Република Северна Македония и на европейските статистически системи; национални и общински туристически регистри и публично достъпни регистри за природно и културно наследство; официални документи на международни организации; общински сайтове и документи на публични институции; научна и професионална литература; публични търговски платформи и други отворени източници – само като допълващи доказателства.[13]

Когато няколко източника съдържат различни стойности, предимство има официалният първичен източник с най-ясна методика и най-близък териториален и времеви обхват. Данни от рекламни материали или платформи не заместват официална статистика. За всяка количествена стойност се посочват

[12] OECD (2026), OECD Tourism Trends and Policies 2026, OECD Publishing, Paris, с. 27–33, https://doi.org/10.1787/3fd3cd75-en.
[13] Йерархията следва изискванията на Международните препоръки за статистика на туризма: United Nations (2008), International Recommendations for Tourism Statistics, Series M No. 83/Rev.1, New York.

Тази публикация е изготвена по проект № BGMK0200014 „Устойчив туризъм в икономиката на преживяването“ (STEE), съфинансиран от Европейския съюз чрез Програма Interreg VI-A ИПП България – Северна Македония 2021–2027. Нейното съдържание е изцяло отговорност на Община Сапарева баня и не отразява непременно възгледите на Европейския съюз, страните партньори и Управляващия орган.

периодът, мерната единица, териториалното равнище и източникът. Изчислените показатели се разграничават от публикуваните.

Стандарт при липсваща информация. Когато информацията не е публично налична или не може да бъде потвърдена, не се въвежда предполагаема стойност. Записва се статус „непубликувана или конфиденциална стойност“, „долна граница“ или „несъпоставимо“ и се посочва институцията, от която следва да бъде изискана официална справка. Потисната статистическа стойност никога не се записва като нула и не се използва за класация или темп на растеж.

Кабинетният характер на подготвителната работа не позволява надеждно да бъдат установени: непубликувани общински туристически данни и приходи от туристически данък; посещаемостта на отделни обекти и събития; действителното натоварване, свободният капацитет и сезонната наличност на услугите; операторите, цените и условията за резервация на бъдещите общи продукти; квалификацията, езиковата готовност и желанието за участие на доставчиците; физическата достъпност и безопасността на място; реалните времена за придвижване и преминаване на границата; мотивацията, разпознаваемостта и готовността за плащане на посетителите; отношението на жителите към туризма и бъдещата марка; действително наличните общински бюджети и организационен капацитет; собствеността върху бъдещата марка, домейн, профили и данни.

Посочените ограничения не обезсмислят стратегията. Те определят границата между това, което може да бъде доказано кабинетно, и това, което трябва да бъде проверено при изпълнението. Липсващата информация се преобразува в конкретна задача с посочени метод, срок, източник и отговорна функция; пълният регистър на тези задачи е даден в Приложение 4.

Три ограничения имат пряко значение за изпълнението на техническото задание и се посочват изрично пред възложителя. Първо, капацитетът на туристическите доставчици не е инвентаризиран: не съществува регистър на оператори, водачи, места за настаняване, заведения, домакини, производители и превозвачи с капацитет, сезонност, езици, достъпност и заявена готовност за участие. Второ, бюджетът на маркетинговия план не може да бъде остойностен, докато трите общини не приемат решение за годишен ресурс и разпределение. Трето, съпоставима базова линия за Кратово и Ранковце изисква официални агрегирани справки, необходими за определяне на количествени целеви стойности.[14]

Маркетингът на малка или надобщинска дестинация е управленска система, която се основава на няколко приложени в настоящата стратегия правила: общ регистър; една разпознаваема история; различими местни профили; ограничен брой водещи продукти; пазарна, а не административна сегментация; ясно описание на пътя на посетителя; продукт преди промоция; лек, но реален координационен орган; годишно бюджетиране; показатели от действие до местна стойност.

1.8. Местна идентичност, култура и икономика на преживяванията

Местната идентичност е един от основните потенциални източници на конкурентно предимство за малките дестинации. Анализите на ОИСР подчертават, че идентичността на мястото не е само комуникационен образ: тя влияе върху инвестиционната привлекателност, местната гордост, предприемачеството, способността за сътрудничество и възприемането на дестинацията от посетителите.

Следователно общият знак не може да бъде изграден само около лого, слоган или визуална прилика между трите общини. Той трябва да произтича от доказуема обща история, която отговаря на пет критерия.

- има връзка с реалните характеристики на територията;
- е разпознаваема и приемлива за местните жители;
- позволява на всяка община да запази собствената си идентичност;
- може да бъде преведена в конкретни маршрути, събития, услуги и преживявания;
- не създава обещания, които местният туристически продукт не може да изпълни.

Работната хипотеза на настоящата стратегия е, че общата териториална история може да бъде изградена около съчетанието между природни сили, вода, камък, планински ландшафт, памет, местни общности и живи традиции. Тази хипотеза остава предмет на проверка чрез консултации с жители, предприятия, културни институции и местни организации; до нейното потвърждаване ядрото на марката има статут на предложение, а не на приета идентичност.

Културното наследство също не следва да бъде свеждано до списък от обекти. Анализът на ОИСР за културно воденото обновяване на места показва, че отделно събитие или културна инвестиция рядко предизвиква трайна трансформация, ако не е включена в по-широка политика за туризъм, образование, местна икономика и социално развитие. Това е пряко приложимо към музейните и храмовите обекти в Кратово и Ранковце: тяхната стойност за дестинацията зависи от свързването им с услуги, интерпретация и местна икономика, а не от самото им съществуване.

[14] OECD (2025), „Using alternative data sources and tools to measure and monitor tourism“, OECD Tourism Papers, No. 2025/11, OECD Publishing, Paris, https://doi.org/10.1787/09ad7240-en, раздел за предизвикателствата при достъпа до алтернативни източници.

Тази публикация е изготвена по проект № BGMK0200014 „Устойчив туризъм в икономиката на преживяването“ (STEE), съфинансиран от Европейския съюз чрез Програма Interreg VI-A ИПП България – Северна Македония 2021–2027. Нейното съдържание е изцяло отговорност на Община Сапарева баня и не отразява непременно възгледите на Европейския съюз, страните партньори и Управляващия орган.

Трите партниращи общини следва да бъдат разглеждани и през призмата на развитието на селските райони. ОИСР отбелязва, че иновациите в селските райони често не представляват мащабни технологични решения. Те могат да бъдат малки, адаптивни и основани на общността: нов маршрут, кооперативен модел между производители, мобилна услуга, местен фестивал, съвместна резервационна система или тематична мрежа от малки предприятия.

Това разбиране е особено подходящо за територия с ограничен административен и предприемачески капацитет. Вместо да се започва с голям брой продукти и комуникационни обещания, стратегията подкрепя ограничено портфолио от преживявания за пилотно изпитване, които могат да бъдат реално организирани, продавани и повтаряни.

Определение за трансгранична иновация в настоящата стратегия. Иновацията тук не е създаване на изцяло нови ресурси, а нов начин на свързване на съществуващите: общи тематични маршрути; съчетаване на балнео-, природни, културни и кулинарни преживявания; единни стандарти за представяне на туристическа информация; общ календар на събитията; партньорство между места за настаняване, водачи, производители и културни организации; съвместно събиране и използване на посетителски данни.

Практическото значение на това определение е бюджетно. Шестте изброени форми не изискват капиталови инвестиции, а координация, стандарти и договорености. Те са изпълними в рамките на приоритети P1 и P2 от раздел 8.7 и не зависят от външно проектно финансиране за инфраструктура.

1.9. Институционален контекст и минимални управленски функции

Съвместната дестинация включва три общински администрации, организации от културния и гражданския сектор, туристически предприятия, собственици и управители на обекти, местни производители, водачи и институции от две държави. Това създава значително по-сложна управленска среда от тази на обикновена общинска маркетингова стратегия.

Преди да бъде избран организационен модел, следва да бъдат определени функциите, които този модел трябва да изпълнява. Минималната управленска рамка за партньорството обхваща девет функции.

Таблица 1.6. Девет минимални управленски функции

№	Функция	Къде е разработена в настоящата стратегия
1	Общ координационен орган	Раздел 8.1, Таблица 8.1
2	Определени лица за контакт във всяка община	Раздел 8.1 и Приложение 4, решение 2
3	Отговорник и администратор на общото цифрово съдържание	Раздел 8.6, Таблица 8.4
4	Процедура за проверка на информацията преди публикуване	Раздели 7.6 и 8.4
5	Правила за използване на общата визуална идентичност	Раздели 7.4 и 4.8.1
6	Механизъм за включване на нови предприятия и организации	Раздел 7.5, Таблица 7.5
7	Общ годишен маркетингов календар	Раздели 10.10 и 10.13
8	Процедура за разглеждане на проблеми и сигнали	Раздел 6.6.3, Таблица 6.12
9	Годишен преглед на резултатите и актуализация на дейностите	Раздел 8.11

Не е необходимо в началото да се създава нова юридическа структура. По-важно е функциите да бъдат ясно възложени, обезпечени с минимален административен ресурс и продължени след края на проекта. Именно поради това глава 8 предлага договорен мрежов модел, а не ново юридическо лице: моделът е избран, за да покрие деветте функции при наличния капацитет, а не заради институционална форма сама по себе си.

Участието на бизнеса и общността не бива да бъде ограничено до еднократни консултации. Необходими са периодични срещи с доставчици на услуги, културни организации, производители и местни инициативни групи. Те трябва да могат да предлагат продукти, да актуализират данни, да сигнализират за проблеми и да участват в съвместни кампании. Оперативната форма на това изискване е описана в раздел 7.10.

1.10. Международни тенденции и промяна в разбирането за туристически успех

Последните анализи на Организацията за икономическо сътрудничество и развитие показват, че туризмът остава устойчив икономически сектор, но е изложен на едновременното въздействие на геополитическа несигурност, инфлационен натиск, климатични рискове, недостиг на работна сила и промени в поведението на посетителите. Препоръчват се по-гъвкави и координирани политики, по-силна

Тази публикация е изготвена по проект № BGMK0200014 „Устойчив туризъм в икономиката на преживяването“ (STEE), съфинансиран от Европейския съюз чрез Програма Interreg VI-A ИПП България – Северна Македония 2021–2027. Нейното съдържание е изцяло отговорност на Община Сапарева баня и не отразява непременно възгледите на Европейския съюз, страните партньори и Управляващия орган.

роля на управлението на дестинацията и използване на данни за своевременно адаптиране на туристическия продукт.

За Сапарева баня, Кратово и Ранковце от това следват три преки последствия, които определят целия последващ избор в настоящата стратегия.

Първо, броят посещения не може да бъде единственият критерий за успех. Необходимо е едновременно да се следят продължителността на престоя, разходите в местната икономика, сезонното и пространственото разпределение на търсенето, участието на местни предприятия и удовлетвореността на жителите. Туристическият ръст има положителен ефект само когато приходите достигат до местните общности и не водят до прекомерен натиск върху природните ресурси, инфраструктурата и ежедневната среда. Това е причината показателите в Приложение 5 да не се изчерпват с посещения и нощувки.

Второ, устойчивостта не е допълнителен комуникационен елемент, а условие за дългосрочна конкурентоспособност. За разглежданата територия това включва контрол върху натоварването на чувствителни природни и културни обекти; насърчаване на по-дълъг престой вместо еднократно кратко посещение; разпределяне на търсенето между различни населени места и сезони; включване на местна храна, занаяти, културни прояви и малки производители; предоставяне на точна информация за достъпност, безопасност и реални условия на посещение; и разработване на продукти, които могат да се управляват с наличния местен капацитет.

Трето, цифровото присъствие вече не се изчерпва с уебсайт и профили в социалните мрежи. Посетителят очаква последователна информация на различни езици, карти, работно време, цени, възможност за контакт или резервация, потребителски отзиви и ясно обяснение как отделните преживявания могат да бъдат комбинирани. Следователно цифровата готовност е част от самия туристически продукт, а не допълнение към него. Това е основанието цифровата готовност да бъде отделно измерение в оценката по Таблица 1.3.

Европейската „Пътека за преход в туризма“ формулира двадесет и седем области за действие, обхващащи зеления и цифровия преход, устойчивостта, уменията, данните, достъпността и сътрудничеството между публичния и частния сектор. Европейската програма за туризма до 2030 г. допълнително поставя пет групи приоритети: зелен преход, цифров преход, устойчивост и приобщаване, умения и подкрепа, както и благоприятна политическа и управленска рамка. Тези приоритети съответстват на потребностите на разглежданата трансгранична територия: общата стратегия трябва да създава туристическо търсене, но едновременно с това да развива местни умения, цифрови инструменти, междуобщинско сътрудничество и устойчиви механизми за управление.

ГЛАВА 2. СТРАТЕГИЧЕСКА МАРКЕТИНГОВА ДИАГНОСТИКА

2.0. Методологическа основа

Стратегическата маркетингова диагностика следва логиката на маркетинговия одит, формулирана от Котлър, Уилям Грегор и Уилям Роджърс.[15] Одитът е определен от тях като всеобхватно, систематично, независимо и периодично изследване на средата, целите, стратегиите и дейностите на организацията, чиято цел е да установи проблеми и възможности и да препоръча действия. Съществено за настоящия случай е уточнението, че одитът е всеобхватен, но не се стреми към пълнота на описанието: той търси онези факти, които променят решения, а не онези, които допълват картината.

На равнище ресурси се прилага моделът на конкурентоспособност на Ричи и Крауч, вече посочен в раздел 1.0. На равнище продукт се използва петелементният модел на Стивън Смит, според който туристическият продукт се състои от материална база, услуга, гостоприемство, свобода на избор и активно участие.[16] Стойността на този модел е в последните два елемента, които се пренебрегват най-често: свободата на избор означава, че посетителят разполага с реални алтернативи в рамките на продукта, а активното участие - че той участва, а не само присъства. Именно те превръщат обслужването в преживяване и обясняват защо наличието на обект не е равносилно на наличие на продукт.

На равнище пазарна позиция се използва моделът на жизнения цикъл на туристическия район на Ричард Бътлър, който описва шест последователни етапа - проучване, въвличане, развитие, консолидация, застой и упадък или обновяване.[17] Според този модел трите общини се намират между етапите на въвличане и развитие, но с различна скорост: Сапарева баня е най-напреднала и вече показва признаци на несъответствие между нарастващ капацитет и изоставащо търсене, докато Ранковце остава в началото на

[15] Kotler, P., Gregor, W. & Rodgers, W. (1977), „The Marketing Audit Comes of Age“, Sloan Management Review, 18(2), с. 25–43.
[16] Smith, S. L. J. (1994), „The Tourism Product“, Annals of Tourism Research, 21(3), с. 582–595.
[17] Butler, R. W. (1980), „The Concept of a Tourist Area Cycle of Evolution: Implications for Management of Resources“, Canadian Geographer, 24(1), с. 5–12.

Тази публикация е изготвена по проект № BGMK0200014 „Устойчив туризъм в икономиката на преживяването“ (STEE), съфинансиран от Европейския съюз чрез Програма Interreg VI-A ИПП България – Северна Македония 2021–2027. Нейното съдържание е изцяло отговорност на Община Сапарева баня и не отразява непременно възгледите на Европейския съюз, страните партньори и Управляващия орган.

въвличането. Практическото следствие е, че общата стратегия не може да прилага еднакви мерки към трите територии.

Сегментирането като стратегическа алтернатива на недиференцираното предлагане е формулирано от Уендел Смит през 1956 г. [18] Ричард Хейли по-късно изменя основанието му от описателните характеристики към търсената полза, показвайки че причината за покупката предсказва поведението по-добре от профила на купувача. [19] Класическите пет критерия за годност на един сегмент - измеримост, достатъчност, достъпност, различимост и приложимост - са вградени в критериите за избор в глава 2.

Мотивационната основа на сегментите следва разграничението между мотивиращи фактори от страна на туриста и привлекателни характеристики на дестинацията, въведено от Греъм Дан и развито от Джон Кромптън. [20] Мотивиращите фактори от страна на туриста произтичат от състоянието на пътуващия - потребност от прекъсване на ритъма, от възстановяване, от общуване; привлекателните характеристики произтичат от характеристиките на дестинацията. За трите общини това разграничение е практически важно: мотивиращите фактори от страна на туриста определят дали изобщо ще има пътуване, а привлекателните характеристики на дестинацията - накъде. Комуникация, която описва само привличащи характеристики, се обръща към хора, които вече са решили да пътуват.

Съществено за методологическата прозрачност е разграничението, формулирано от Сара Долничар, между **сегментиране по предварително определени експертни критерии** и **основано на данни** сегментиране. [21] При първото сегментите се определят предварително от изследователя въз основа на теоретични и практически съображения; при второто те се извличат емпирично чрез групиращи методи върху събрани данни. Двата подхода не са конкурентни - те отговарят на различни изследователски положения и изискват различен ресурс.

Изричен методологически статут на четирите приоритетни сегмента. Сегментите S1–S4 са **сегментиране по предварително определени експертни критерии** - проектни хипотези, формулирани от анализа, а не емпирично извлечени групи. Този статут е избран съзнателно, тъй като липсва първично посетителско изследване. Хипотезите подлежат на проверка чрез поведение - заявка, резервация, реализация - а не чрез декларативно съгласие в анкета.

Ако впоследствие бъде проведено сегментиране, основано на данни, приложимото изискване към размера на извадката е установено емпирично от Долничар, Бетина Грюн, Фридрих Лайш и Катрин Шмит: не по-малко от **седемдесет наблюдения на всяка променлива** в сегментационната база. [22] При десет променливи това означава извадка от седемстотин респондента. Числото не е методологическа подробност - то определя дали такова изследване изобщо е осъществимо при наличния ресурс, и следователно дали преминаването към емпирично сегментиране е реалистична цел за периода.

Матрицата на силните и слабите страни, възможностите и заплахите се прилага с изричното признаване на нейните ограничения. Тери Хил и Рой Уестбрук показват в анализ на практическото ѝ използване, че тя често произвежда дълги неприоритизирани списъци, които не се използват при последващите решения и чиито елементи не се проверяват. [23] Тяхната препоръка е инструментът да бъде или изоставен, или преработен така, че да задължава към избор.

Настоящата стратегия следва втория път. Матрицата не се представя самостоятелно, а се превежда в четири управленски комбинации - силни страни с възможности, слаби страни с възможности, силни страни със заплахи и слаби страни със заплахи - всяка от които поражда конкретно действие в последващите глави. Списък, който не поражда действие, не се включва.

Проведената диагностика установява откъде тръгва дестинацията: с какви ресурси, какъв обслужващ капацитет, какви потоци, каква готовност и в каква конкурентна среда. Тя не пресъздава дословно ресурсното проучване, а извежда от него онези факти, които пряко определят маркетинговите решения.

2.1. Ресурсни предпоставки за маркетинговата стратегия

Ресурсната система на трите общини е богата, но неравномерно развита. Основната аналитична единица не е отделният обект сам по себе си, а връзката между ресурс, достъп, интерпретация, услуга и местна полза. Минерална вода, историческа кула, планински маршрут, средновековна стенопис, местна

[18] Smith, W. R. (1956), „Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies“, Journal of Marketing, 21(1), с. 3–8.

[19] Haley, R. I. (1968), „Benefit Segmentation: A Decision-Oriented Research Tool“, Journal of Marketing, 32(3), с. 30–35.

[20] Dann, G. M. S. (1977), „Anomie, Ego-Enhancement and Tourism“, Annals of Tourism Research, 4(4), с. 184–194; Crompton, J. L. (1979), „Motivations for Pleasure Vacation“, Annals of Tourism Research, 6(4), с. 408–424.

[21] Dolnicar, S. (2004), „Beyond Commonsense Segmentation: A Systematics of Segmentation Approaches in Tourism“, Journal of Travel Research, 42(3), с. 244–250. Обстойно изложение на десетстъпковия процес и на техническите изисквания: Dolnicar, S., Grün, B. & Leisch, F. (2018), Market Segmentation Analysis: Understanding It, Doing It, and Making It Useful, Springer, Singapore, свободен достъп по лиценз CC BY 4.0, DOI 10.1007/978-981-10-8818-6.

[22] Dolnicar, S., Grün, B., Leisch, F. & Schmidt, K. (2014), „Required Sample Sizes for Data-Driven Market Segmentation Analyses in Tourism“, Journal of Travel Research, 53(3), с. 296–306, DOI 10.1177/0047287513496475.

[23] Hill, T. & Westbrook, R. (1997), „SWOT Analysis: It’s Time for a Product Recall“, Long Range Planning, 30(1), с. 46–52.

Тази публикация е изготвена по проект № BGMK0200014 „Устойчив туризъм в икономиката на преживяването“ (STEE), съфинансиран от Европейския съюз чрез Програма Interreg VI-A ИПП България – Северна Македония 2021–2027. Нейното съдържание е изцяло отговорност на Община Сапарева баня и не отразява непременно възгледите на Европейския съюз, страните партньори и Управляващия орган.

рецепта или традиционно умение се превръщат в туристическо предлагане едва когато посетителят може да разбере какво се предлага, да достигне безопасно до него, да получи надеждна информация, да участва при ясни условия и да остави част от разхода си в местната икономика.[24]

2.1.1. Сапарева баня

Водещият ресурсен вход е минералната вода. Геотермалното находище и гейзер-фонтанът с температура 103^{0}C са най-разпознаваемият природен и икономически ресурс на общината и са документирани в Плана за интегрирано развитие на общината за периода 2025–2027 г. Продуктовият анализ на здравния туризъм на Министерството на туризма посочва извора като най-горещия в страната. Аналитичната стойност на този факт не е в температурния рекорд, а във възможността водата да бъде разказана едновременно като природен процес, обществен ресурс, елемент на местната история и основа за рекреационни или специализирани здравни услуги. За общата дестинация минералната вода има функция на пазарен вход: тя мотивира първоначалното посещение и създава време за включване на културни, природни и общностни дейности.[25]

Вторият ресурсен слой е планинският. ПИРО описва ясно височинно зониране, връх Кабул, Седемте рилски езера, езеро и водопад Скакавица, водопад Горица, реките Джерман и Джубрена, както и мрежа от туристически пътеки и връзката с европейски маршрут Е4. Документирани са екопътека „Валявица“, маршрутът от манастир „Св. Стефан“ към хижа „Пионерска“ и екопътека „Горица“ от Овчарци. Тази концентрация позволява да се разграничат поне четири равнища на преживяване: градски и паркови разходки; кратки маршрути до водни и панорамни места; средно натоварващи преходи; високопланински посещения, зависими от сезон, време, транспорт и режим.[26]

Третият слой е културният. Планът посочва античния град Германея, праисторическото селище „Кременик“, средновековната църква „Св. Никола“ в града, обекти и храмове в Сапарево и археологически останки, свързани с римската баня и градската среда. Тези ресурси позволяват общият разказ да започне от водата и да премине към човешкото заселване, здравето, религиозната памет и развитието на селищата – по-силна интерпретационна логика от списък на археологически обекти. На следващо място парк „Гейзера“ и градският парк „Николай Хайтов“ са важни не само като зелени площи, а като сцени на първия контакт с дестинацията. Качеството на настилките, озеленяването, сенките, местата за сядане, обществените тоалетни, осветлението, ориентацията и чистотата влияят пряко върху възприемането на марката.[27]

2.1.2. Кратово

Кратово притежава най-плътната отличителна културно-геоложка система в трансграничния район. Общинската Стратегия за развитие на туризма 2020–2024 г. описва вулканичния релеф, долината на Кратовска река, Осоговските планини и Плавица, водопади, вулканични форми, местностите Куклица и Плоче литотелми. Този профил позволява геологията да се използва като свързваща история, а не като специализиран научен каталог: посетителят може да разбере как вулканичните и ерозионните процеси са оформили релефа, реките, строителния камък, градската форма, мостовете, кулите и минната история.[28]

Кулите и мостовете са най-разпознаваемото материално наследство. Стратегията от 2020 г. описва шест запазени средновековни кули от по-голяма историческа система, сред които Саат и Златкова кула, както и мрежа от каменни мостове – Грофчански, Чаршиски, Йокширски, Аргулички, Горноамамски и Радин мост. Те създават компактна градска среда с потенциал за пешеходно преживяване. Стойността им не произтича само от възрастта: кулите, мостовете, реките и старите къщи могат да разкажат за власт, защита, занаяти, търговия, минно дело, квартали, религиозни общности и ежедневен живот.[29]

Музеят на град Кратово и Домът на културата „Лазар Софијанов“ в Сарай къща съдържат етноложко, археологическо, историческо и съдържание, свързано с опазването на културното наследство. Това създава възможност музеят да бъде интерпретационен център на градския маршрут, а не отделна спирка. Археологическите обекти, включително Големо Градиште при село Коњух, разширяват хронологичния разказ и свързват града с по-широкия ландшафт.

Куклица има силна визуална разпознаваемост и потенциал за семейни, фотографски и образователни посещения. Включването ѝ в общ продукт обаче трябва да отчита природозащитния режим, достъпа,

[24] OECD/ICOM (2019), Culture and Local Development: Maximising the Impact – A Guide for Local Governments, Communities and Museums, OECD Local Economic and Employment Development Papers, OECD Publishing, Paris, с. 11–17, 23–25 и 67–73.
[25] Община Сапарева баня (2025), План за интегрирано развитие на община Сапарева баня за периода 2025–2027 г., приет с решение на Общинския съвет от 27.02.2025 г., Протокол № 20, с. 3–6, 11–12, 23, 30–34 и 53–61; Министерство на туризма на Република България (2019), Продуктов анализ „Здравен туризъм“, с. 124–143.
[26] Община Сапарева баня (2025), План за интегрирано развитие 2025–2027 г., с. 23 и 30–34.
[27] Община Сапарева баня (2025), План за интегрирано развитие 2025–2027 г., с. 11–12 и 53–61.
[28] Општина Кратово (2020), Стратегија за развој на туризмот во Општина Кратово 2020–2024, с. 22–46, https://eprints.ugd.edu.mk/24094/1/Strategija%20za%20turizam%20opstina%20Kratovo.pdf. Хоризонтът на документа е изтекъл и изисква актуализация.
[29] Општина Кратово (2020), Стратегија за развој на туризмот 2020–2024, с. 22–46.

Тази публикация е изготвена по проект № BGMK0200014 „Устойчив туризъм в икономиката на преживяването“ (STEE), съфинансиран от Европейския съюз чрез Програма Interreg VI-A ИПП България – Северна Македония 2021–2027. Нейното съдържание е изцяло отговорност на Община Сапарева баня и не отразява непременно възгледите на Европейския съюз, страните партньори и Управляващия орган.

безопасността, сезонността и възможността за интерпретация, която ясно различава геоложкото обяснение от местните легенди. Към момента на анализа използването ѝ остава условно поради необходимост от окончателно потвърдени управление, достъп и безопасност. Поради това общото портфолио трябва да функционира и без нея, а включването ѝ да става чрез оперативен протокол, а не чрез постоянно обещание.

2.1.3. Ранковце

Ранковце има по-разпръсната и по-слабо продуктово оформена ресурсна система, но със силно концентрирано културно ядро. Средновековната църква „Св. Никола“ в Псача е активът с най-висока самостоятелна културна мотивация в общината и е определена в ресурсното проучване като единствения кандидат за пилотна готовност на общинско равнище. Около нея се подреждат мрежа от села, храмове, археологически следи, Крива река, Славишкото поле, подстъпите към Осогово и планината Герман и живият религиозен и общностен календар.[30]

Планът за местно икономическо развитие 2023–2028 г. представя общината като зелена и екологична среда с благоприятни условия за земеделие, рекреация, селски и планински туризъм и поставя развитието на селския район и туризма като отделна стратегическа цел. Документът посочва атрактивни локации, включително уикенд зона П'клиште и езера, но голяма част от предвидените действия са планови и не доказват недвусмислено наличие на готов туристически продукт.[31]

Стратегическата стойност на Ранковце не е в броя на атракциите, а в промяната на ритъма. Общината може да предложи близост до местната среда, културен пейзаж и малки предварително договорени срещи между по-концентрираните центрове на Сапарева баня и Кратово. Псача има потенциал за самостоятелна културна мотивация, но религиозната функция, режимът за опазване, достъпът, фотографирането и размерът на групата трябва да бъдат съгласувани с компетентните страни. Вписването в регистъра доказва културен статут, но не автоматично посетителски режим.

Извод за общия разказ. Свързващата тема не е твърдението, че територията има „красива природа и богата култура“ – то е приложимо към стотици дестинации. По-отличимата връзка е взаимодействието между вода, камък, планински и селски ландшафт, Местно изкуство, историческа памет и живи общности. Тази връзка се доказва чрез конкретни места и хора, а не чрез рекламен текст.

2.1.4. Обобщен ресурсен инвентар

Инвентарът обобщава ресурсите, върху които стъпва портфолиото в глава 5. Колоната „ограничение“ е толкова важна, колкото колоната „стойност“: тя определя дали ресурсът може да бъде включен в пазарно предложение и при какви условия.

Таблица 2.13. Ресурсен инвентар – Сапарева баня

Ресурс	Тип	Маркетингова стойност	Основно ограничение
Геотермално находище и гейзер-фонтан	Природен и градски	Най-разпознаваемият вход към дестинацията; визуално силен и лесно достъпен	Безопасност при висока температура; капацитет на пространството; допустими здравни твърдения
Термални и уелнес услуги	Обслужващ	Основен мотив за нощувка и за престой извън сезона	Различна правоспособност на доставчиците; необходимост от разграничаване на видовете услуга
Седемте рилски езера	Природен, високопланински	Национално разпознаваема икона; силен мотив за посещение	Режим на националния парк; сезонност; концентрация на посетители; зависимост от лифта
Паничище	Природен и обслужващ	Изходен пункт към планината; база за средно натоварващи преживявания	Транспорт и паркиране; сезонни условия
Езеро и водопад Скакавица, водопад Горица	Природен	Кратки преживявания с висока визуална стойност	Достъп, настилки, безопасност при валеж
Реки Джерман и Джубрена	Природен	Свързващ мотив между града и планината	Речен риск при обилни валежи
Екопътеки „Валявица“ и „Горица“	Маршрутен	Готова основа за продукт с ниска интензивност	Поддръжка, маркировка, актуална проверка на трасето
Маршрут „Св. Стефан“ – хижа „Пионерска“	Маршрутен	Свързва религиозното наследство с планинското преживяване	Трудност; необходимост от водач за част от групите
Европейски маршрут Е4	Маршрутен, международен	Международна разпознаваемост; ниша за дълги преходи	Малък пазарен обем; изисква специализирано обслужване

[30] Община Ранковце (2023), План за локален икономски развој на Општина Ранковце 2023–2028 година, в: Службен гласник на Општина Ранковце, бр. 11/27.09.2023 г., с. 40–65, https://rankovce.gov.mk.
[31] Община Ранковце (2023), План за локален икономски развој 2023–2028, с. 40–65.

Тази публикация е изготвена по проект № BGMK0200014 „Устойчив туризъм в икономиката на преживяването“ (STEE), съфинансиран от Европейския съюз чрез Програма Interreg VI-A ИПП България – Северна Македония 2021–2027. Нейното съдържание е изцяло отговорност на Община Сапарева баня и не отразява непременно възгледите на Европейския съюз, страните партньори и Управляващия орган.

Ресурс	Тип	Маркетингова стойност	Основно ограничение
Античен град Германея	Културно-исторически	Дълбочина на разказа; връзка между водата и заселването	Степен на експониране и интерпретация; достъп
Църква „Св. Никола“ в града	Културно-религиозен	Компактна градска културна точка	Работно време; действащ храм
Праисторическо селище „Кременик“	Археологически	Разширява хронологичния разказ	Ниска степен на експониране; изисква интерпретация
Парк „Гейзера“ и парк „Николай Хайтов“	Градска среда	Сцена на първия контакт с дестинацията	Поддръжка, сянка, санитарни възли, паркиране
Селата на общината	Селски и общностен	Разпределя ползата извън градското ядро	Ограничени услуги; необходими договорени домакини

Таблица 2.14. Ресурсен инвентар – Кратово

Ресурс	Тип	Маркетингова стойност	Основно ограничение
Историческа градска среда	Културно-архитектурен	Компактно пешеходно преживяване; най-близкото до пазара предложение в целия район	Наклон и настилки; работно време на обектите; осветеност вечер
Шест запазени средновековни кули	Културно-исторически	Най-разпознаваемият визуален символ на общината	Достъп до вътрешността; състояние; необходим водач
Каменни мостове	Културно-инженерен	Свързват геологията, занаята и градската форма в един разказ	Разпръснатост; безопасност на подходите
Музей на град Кратово	Културен, институционален	Възможен интерпретационен център на градския маршрут	Работно време; езикови версии; капацитет на групите
Дом на културата „Лазар Софијанов“, Сарай къща	Културен	Закрито пространство за интерпретация и за резервен сценарий	Съгласуване на програмата и на капацитета
Палеовулканичен релеф и кратерна форма	Геоложки	Обяснителна основа на целия разказ за камъка и града	Изисква научно потвърждение и подготвен водач
Куклица	Геоложки, защитен	Висока визуална разпознаваемост; семеен и фотографски потенциал	Природозащитен режим; достъп; безопасност; неизяснено управление
Плоче литотелми	Геоложки, защитен	Нишов научен интерес	Защитен статут; чувствителен ресурс; ограничен капацитет
Долина на Кратовска река	Природен	Свързва града с ландшафта	Речен риск; поддръжка на подходите
Осоговски планини и Плавица	Природен и индустриален	Панорама и рударска памет	Достъп; действащ производствен режим в част от зоната
Големо Градиште при Коњух	Археологически	Разширява хронологичния разказ извън града	Отдаленост; интерпретация; транспорт
Рударска и занаятчийска памет	Нематериален	Човешкото измерение на каменния разказ	Изисква носители, съгласие и подготвени разкази

Таблица 2.15. Ресурсен инвентар – Ранковце

Ресурс	Тип	Маркетингова стойност	Основно ограничение
Църква „Св. Никола“ в Псача	Културно-религиозен	Единственият актив в общината с висока самостоятелна културна мотивация; ядро на модул RA-1	Действащ храм; режим за опазване; размер на групата; правила за снимане
Крива река	Природен	Пейзажен и рекреационен мотив; свързваща линия	Речен риск; частни земи по трасето; необходима проверка
Славишко поле	Ландшафтен и аграрен	Промяна на мащаба и на ритъма след планината и града	Сезонна земеделска дейност; жега през лятото
Мрежа от села и храмове	Културен и общностен	Разпределя ползата и създава възможност за срещи	Ограничени услуги; необходими договорени домакини
Подстъпи към Осогово и планината Герман	Природен	Свързва общината с по-широкия планински контекст	Липса на маркирани и проверени трасета
Викенд зона П’клиште и водни площи	Рекреационен	Посочена в местния план като атрактивна локация	Плановият статут не доказва наличие на текущ продукт
Местен религиозен и общностен календар	Нематериален	Автентичен сезонен повод за посещение	Изисква съгласие; не всяко събитие е подходящо за туристическа група
Местни производители и домакинства	Стопански и общностен	Основа на направленията P4 и P5	Законност на услугата; хигиена; договорено възнаграждение
Коридорно положение	Функционален	Естествена връзка между двете страни на границата	Риск от превръщане във формална спирка без икономически ефект

Тази публикация е изготвена по проект № BGMK0200014 „Устойчив туризъм в икономиката на преживяването“ (STEE), съфинансиран от Европейския съюз чрез Програма Interreg VI-A ИПП България – Северна Македония 2021–2027. Нейното съдържание е изцяло отговорност на Община Сапарева баня и не отразява непременно възгледите на Европейския съюз, страните партньори и Управляващия орган.

2.1.5. Информационен и цифров одит

Информацията за трите общини е разпръсната между общински сайтове, отделни доставчици, туристически платформи, картографски услуги и социални канали. Липсва единен официален запис, от който останалите канали да черпят актуални данни. Това означава, че една и съща практична информация – работно време, цена, достъп – може да съществува в няколко несъвпадащи версии, без да е ясно коя е вярната и кой отговаря за нейната актуализация.

Таблица 2.16. Установени информационни дефицити

Дефицит	Практическа последица	Приоритет за отстраняване
Липса на единен официален продуктов запис	Несъвпадащи версии на една и съща информация в различни канали	Висок; условие за контролна точка за решение 1
Липса на определен отговорник за динамичните полета	Никой не носи отговорност за остарялата информация	Висок
Непоследователни имена и координати в картографските услуги	Посетителят се насочва към грешно място или не намира обекта	Висок; отстранява се с ниска себестойност
Липса на многоезични версии на практичната информация	Ограничава вторичните и международните пазари	Среден; обвързан с етап II
Ниска готовност за приемане и обработване на заявки и плащания	Интересът не може да премине в заявка	Висок; условие за пазарен тест
Липса на аналитични настройки по сегмент и канал	Невъзможност да се измери каква част от интереса преминава в заявка или резервация	Висок; условие за контролна точка за решение 4
Неуредени права върху част от визуалното съдържание	Правен риск при публикуване под общ знак	Висок

2.2. Състояние и капацитет на туристическото предлагане

Ресурсното богатство изпреварва обслужващия капацитет. Това е основната структурна характеристика на дестинацията и определя целия последващ маркетингов избор.

Таблица 2.1. Сравнителен профил на туристическото предлагане

Елемент	Сапарева баня	Кратово	Ранковце
Настаняване	Най-концентрирана база в трансграничния район; изразен ръст на обектите и леглата	Ограничена историческа база; необходима актуализация и пакет за нощувка	Недостиг според местния план, особено хотелско настаняване
Хранене	Разнообразие, свързано с настаняването и събитията	Базова среда; необходими ранни и късни часове и предварителна заявка	Ограничен брой заведения; висока зависимост от домакинства
Транспорт и достъп	Връзки към планината; натиск върху паркирането	Регионален достъп; необходима местна логистика и трансфер	Липса на редовен обществен транспорт според Плана за ЛЕР
Водачество	Разпръснато между отделни оператори	Необходим стандартизиран градски кръг с местен водач	Практически неустановено; зависи от отделни домакини
Информационно обслужване	Разпокъсано между публични и частни канали	Историческо уеб съдържание; ниска готовност за приемане и обработване на заявки и плащания	Ниска видимост; липса на единен туристически контакт
Резервационна готовност	По услуга, не по продукт	Няма единен канал за заявки	Само чрез предварителна лична уговорка
Достъпност	Няма общ одит	Стръмен релеф и настилки изискват версии по усилие	Транспорт, санитарни точки и достъп до Псача са критични

Сапарева баня разполага с най-развитата база и логично изпълнява ролята на основен обслужващ център. Количественият капацитет обаче не доказва еднакво качество, целогодишна работа, езикова готовност или интерес към общи продукти. За маркетинговата стратегия по-важни са разпределението по населени места, сезонната заетост, възможността за ранна закуска или пакетирана храна, съхранение на екипировка, трансфер, достъпност, семейни услуги и готовност за кръстосана продажба.

Проверката в Националния туристически регистър за община Сапарева баня към август 2026 г. установява 90 валидни записа, от които 87 съдържат числова стойност за леглата – общо 1 577 легла в 612 стаи. Тази стойност не е пълна гарантирана общинска вместимост, а сбор на публикуваните числови полета; тя не е и годишна средна и не измерва работещи дни, наличност или заетост. Тя не съвпада с

Тази публикация е изготвена по проект № BGMK0200014 „Устойчив туризъм в икономиката на преживяването“ (STEE), съфинансиран от Европейския съюз чрез Програма Interreg VI-A ИПП България – Северна Македония 2021–2027. Нейното съдържание е изцяло отговорност на Община Сапарева баня и не отразява непременно възгледите на Европейския съюз, страните партньори и Управляващия орган.

данните на статистиката за обектите с десет и повече легла и това несъответствие се разглежда в раздел 2.3.[32]

Критично ограничение на анализа. Не съществува консолидиран регистър на туристическите доставчици в трите общини – оператори, водачи, места за настаняване, заведения, домакини, производители и превозвачи – с проверени данни за капацитет, сезонност, езици, достъпност, начин на плащане и заявена готовност за участие в общи продукти. Изготвянето му е първата задача от Етап I на пътната карта. До приключването ѝ маркетинговият микс се разработва като рамка с правила, а не като остойностена оферта.

2.3. Туристически потоци и базова линия 2020–2025 г.

Базовата линия е асиметрична, като за Сапарева баня съществува пълна общинска серия за категоризираните места за настаняване с десет и повече легла, за Кратово стойностите в общинската месечна матрица на националната статистика са почти изцяло потиснати поради малък брой наблюдения, а за Ранковце могат да бъдат изчислени единствено долни граници от публикуваните месеци.[33]

Таблица 2.2. Сапарева баня: динамика на туристическите показатели

Показател	Изменение 2020–2024	Изменение 2024/2023	Дял в областта през 2024 г.
Места за настаняване	+59,1%	+18,6%	59,3%
Легла	+40,2%	+11,1%	57,5%
Нощувки	+97,4%	−10,7%	52,8%
Пренощували лица	+98,8%	−3,0%	52,0%
Приходи от нощувки	+460,1%	+21,3%	69,1%
Среден престой	от 2,01 на 1,85 нощувки	намаление	—
Използване на легловия капацитет	от 23,25% на 20,37%	намаление	—

От статистическата информация за основни туристически показатели през периода 2020–2024 г. не следва да се извежда нормален линеен тренд. Началните години са повлияни от пандемичните ограничения, последвани от възстановяване и пренареждане на вътрешното и международното търсене. Именно затова годината 2024 носи най-силния диагностичен сигнал.

Централна диагностична находка. През 2024 г. предлагането продължава да расте – обектите с 18,6 на сто и леглата с 11,1 на сто – докато нощувките намаляват с 10,7 на сто, пренощувалите лица с 3,0 на сто, средният престой се връща от 2,01 на 1,85 нощувки, а използването на легловия капацитет спада от 23,25 на 20,37 на сто. Едновременно с това приходите нарастват с 21,3 на сто. Дестинацията добавя капацитет, обслужва по-малко нощувки и печели повече на нощувка. Водещата маркетингова задача не е привличане на нов обем, а по-добро използване на наличния чрез междинни сезони, втори и трети ден на престоя и комбиниране в общи предложения с партньорските общини.

Комбинацията „повече капацитет – по-малко нощувки – повече приходи“ изисква обяснение преди да бъде използвана за целеполагане. Възможните фактори са ценови ефект и обща инфлация, промяна на категорийния и продуктовия микс към по-висок сегмент, промяна в обхвата и дисциплината на отчитане и еднократни събития. Разграничаването им е задача на базовото измерване в началния период за прилагане на стратегията. До приключването му приходната динамика се тълкува като сигнал за ценова позиция, а не като доказателство за подобрено пазарно представяне.

Таблица 2.3. Позиция на Сапарева баня спрямо община Кюстендил, 2024 г.

Показател	Сапарева баня	Кюстендил	Съотношение	Стратегически прочит
Легла	2 358	1 011	2,33 пъти	Силно предлагане; нужда от заетост
Нощувки	127 418	89 053	1,43 пъти	По-малка преднина от капацитетната
Използване на капацитета	20,37%	30,06%	0,68 пъти	Кюстендил е ориентир за интензивност
Приход на нощувка	101,67 лв.	52,35 лв.	1,94 пъти	По-висока номинална стойност на нощувката
Приходи от нощувки	12,96 млн. лв.	4,66 млн. лв.	2,78 пъти	Сапарева баня е приходен център на областта

Разликата между дела на приходите – 69,1 на сто от областта – и дела на нощувките – 52,8 на сто – показва по-висока номинална монетизация на една нощувка. Едновременно с това делът при търсенето е по-нисък от дела при предлагането. Показателят за използване на легловия капацитет се изчислява върху

[32] Национален туристически регистър на Република България, справка за община Сапарева баня към 07.08.2026 г.; стойността представлява сбор на публикуваните числови полета и не е годишна средна.
[33] State Statistical Office of the Republic of North Macedonia, MAKSTAT, Tourists and nights spent by municipalities and months, общинска месечна матрица за 2023–2025 г.; при изчисленията потиснатите клетки не се заместват с нула.

Тази публикация е изготвена по проект № BGMK0200014 „Устойчив туризъм в икономиката на преживяването“ (STEE), съфинансиран от Европейския съюз чрез Програма Interreg VI-A ИПП България – Северна Македония 2021–2027. Нейното съдържание е изцяло отговорност на Община Сапарева баня и не отразява непременно възгледите на Европейския съюз, страните партньори и Управляващия орган.

реализираните леглоденонощия, а не върху календарната година, и отразява сезонния режим на работа на обектите; при съпоставяне с Кюстендил тази методическа особеност се посочва изрично.

Структурата на настаняването допълва картината. През 2024 г. хотелите са 28,6 на сто от обектите в Сапарева баня, но държат 52,1 на сто от леглата, 65,7 на сто от нощувките, 71,7 на сто от пренощувалите лица и 85,6 на сто от приходите. Нехотелските места имат по-дълъг среден престой – 2,25 срещу 1,70 нощувки – но по-ниско използване и приблизително три пъти по-нисък приход на нощувка. Двата сегмента изискват различни маркетингови действия: хотелският – удължаване на престоя и повишаване на стойността чрез допълващи модули; нехотелският – видимост, резервационна готовност и включване в тематични продукти.

Таблица 2.4. Кратово и Ранковце: граници на съпоставимостта

Територия и показател	2023	2024	2025	Статус
Ранковце – туристи	не по-малко от 1 309	не по-малко от 1 317	не по-малко от 1 259	Долна граница; 9 и 10 от 12 публикувани месеца
Ранковце – нощувки	не по-малко от 1 759	не по-малко от 1 598	не по-малко от 1 667	Долна граница; не доказва годишен ръст или спад
Ранковце – среден престой	1,34	1,21	1,32	Изчислен върху публикуваните клетки
Ранковце – пристигания от България	428	756	903	Публикувани стойности
Ранковце – нощувки от България	436	774	1 163	Публикувани стойности
Кратово – туристи и нощувки	потиснати	потиснати	потиснати	Годишни суми не могат да бъдат възстановени

Най-силният наличен пазарен сигнал. Пътуванията на български туристи в Ранковце нарастват от 428 през 2023 г. на 756 през 2024 г. и 903 през 2025 г., а съответните нощувки – от 436 на 774 и 1 163. Това е единственото пряко доказателство за реален трансграничен поток в целия анализ. Потокът вече съществува, движи се в правилната посока и не е обслужен от нито един организиран продукт или обща информация. Той е най-достъпната отправна точка за пазарен тест и за първата анкета сред реални посетители.

От базовата линия следват три пазарни задачи. Първо, съществуващите гости на Сапарева баня са непосредствена аудитория за допълващи модули и за удължаване на престоя. Второ, посетителите, които вече пътуват между България и Ранковце, са подходяща група за интервю и логистичен тест. Трето, Кратово трябва да бъде включено чрез силна причина за посещение и надеждна практична информация, а не чрез предположението, че културният ресурс сам създава търсене.

2.3.1. План за възстановяване на базовата линия

Асиметрията в данните не може да бъде преодоляна чрез изчисления върху публикуваните клетки. Тя изисква целенасочено събиране на информация от институционални и от оперативни източници. Планът по-долу определя какво се иска, от кого и с каква цел.

Таблица 2.17. Източници за възстановяване на базовата линия

Търсена информация	Източник	Форма на искането	За какво се използва
Годишни агрегирани стойности за Кратово	Държавен завод за статистика на Република Северна Македония	Официално искане за агрегирана справка при спазване на конфиденциалността	Съпоставима базова линия за туристи, нощувки и престой
Годишни агрегирани стойности за Ранковце	Държавен завод за статистика на Република Северна Македония	Същото; с изрично искане за годишни суми вместо месечни клетки	Замяна на долните граници с действителни стойности
Съгласуване на легловата база в Сапарева баня	Национален статистически институт и Национален туристически регистър	Искане за методическо разяснение относно обхвата на полето „легла“	Отстраняване на несъответствието между 1 577 и 2 358 легла
Обяснение на приходната динамика 2024 г.	Общинска администрация и Национален статистически институт	Справка за туристическия данък и за структурата по категории	Разграничаване на ценови ефект, промяна на микса и промяна в отчитането
Посещаемост на отделни обекти	Музеи, храмове, паркове и оператори	Партньорско споразумение за предоставяне на агрегирани данни	Оценка на реалния интерес към конкретни ресурси
Заетост и сезонност на настаняването	Места за настаняване по партньорско споразумение	Доброволно предоставяне на агрегирани месечни данни	Проверка на сезонния профил и на резервите от капацитет
Профил и мотивация на посетителя	Първично проучване сред реални посетители	Кратка структурирана анкета на място и след посещение	Проверка и потвърждаване или отхвърляне на сегментните хипотези S1–S4

Тази публикация е изготвена по проект № BGMK0200014 „Устойчив туризъм в икономиката на преживяването“ (STEE), съфинансиран от Европейския съюз чрез Програма Interreg VI-A ИПП България – Северна Македония 2021–2027. Нейното съдържание е изцяло отговорност на Община Сапарева баня и не отразява непременно възгледите на Европейския съюз, страните партньори и Управляващия орган.

Търсена информация	Източник	Форма на искането	За какво се използва
Трансграничен поток	Регистър на запитванията и бъдеща карта на посетителя	Проследяване чрез собствени инструменти	Първо пряко измерване на комбинираното посещение

До получаването на официалните справки анализът работи с изрично обозначени долни граници. Ако институцията откаже предоставянето на агрегирани данни поради изискванията за статистическа конфиденциалност, отказът се документира и в стратегията се записва, че съпоставима базова линия за съответната територия не може да бъде установена от официални източници. В този случай измерването се основава изцяло на оперативни данни от партньорската мрежа, което се посочва при всяко публично твърдение за резултат.

2.4. Маркетингова и продуктова готовност

Маркетинговата готовност е способността на територията и нейните партньори да превърнат проверима ресурсна стойност в последователно предложение към ясно определена аудитория и да поддържат съответствие между обещаното и реално предоставеното преживяване. Силното визуално съдържание при липса на достъп или оператор не е маркетингова готовност; то увеличава риска от разминаване между образ и реалност.

Таблица 2.5. Предварителен профил по измерения на готовността

Измерение	Сапарева баня	Кратово	Ранковце	Съвместно равнище
Доказателства и съдържание	Средна към висока; силни официални теми, но динамични услуги	Висока културна база; необходимо разделяне на факт и предание	Средна за Псача; ниска към средна за останалото	Средна; необходима обща библиотека на твърденията
Продукт и преживяване	MG2; отделни услуги MG3	MG1 към MG2; градското ядро е най-близо	MG1; Псача е кандидат за MG2	MG1; възможно пилотно изпитване на ниво MG2
Операции и качество	Средна; по-развита мрежа, но множество оператори	Ниска към средна; необходим свързан градски пакет	Ниска; транспортът и обслужването са критични	Ниска; няма доказана обща верига
Цена и търговска жизнеспособност	Налични цени по услуга; липсва обща калкулация	Необходими пакетна калкулация и комисионен модел	Необходими първични цени и възнаграждение за домакини	Няма доказана крайна цена
Пазар и позициониране	Висока разпознаваемост; риск от свеждане до гейзера и Рила	Силен отличителен образ; риск от зависимост от Куклица	Ниска разпознаваемост; силен нишов потенциал	Силен контраст; непроверено общо разпознаване
Дистрибуция и комуникация	Средна; разпокъсани канали на операторите	Ниска към средна; необходим е единен канал за заявки	Ниска	Ниска; общите канали не са доказани като продажбени
Данни и цифрова готовност	Средна; необходим единен актуален продуктов регистър	Средна готовност на съдържанието; ниска готовност за приемане и обработване на заявки	Ниска; фрагментирани общински източници	Ниска; необходима обща схема и аналитика
Управление, умения и местна полза	Средна; проектен опит и бизнес база	Средна институционално; необходим постоянен форум	Ниска към средна; общностен потенциал	Ниска; необходими мандат, бюджет и консултативен съвет на операторите

Матрицата е качествена предварителна оценка, а не сертификация. Тя показва къде да бъдат насочени проверките и инвестициите. Общата слабост е в прехода от съдържание към транзакция: цена, резервация, договори, логистика, качество и данни. Общата сила е в разнообразието и в способността на трите центъра да създадат различим разказ, който не се изчерпва с един вид туризъм.

Предварителната обща оценка е MG1 с достатъчна основа за пилотно изпитване на ниво MG2. Необходимият минимален комплект включва по едно проверено ядро във всяка община; общ продуктов координатор; договорен транспорт; единен канал за заявки и резервации; реална калкулация; езиково редактирано съдържание; предварително потвърдени режими на достъп; и заместващ сценарий за всеки критичен компонент.

2.5. Пазарна среда и тенденции в търсенето

Европейските анализи описват конкурентна среда, а не гарантиран растеж за малка дестинация. Общото намерение за пътуване в Европа остава високо, вътрешноевропейските и вътрешните пътувания доминират, а повече от половината анкетирани заявяват предпочитание към по-малко популярни или отдалечени места. Значителен дял планират маршрутни пътувания с посещение на няколко места, но

Тази публикация е изготвена по проект № BGMK0200014 „Устойчив туризъм в икономиката на преживяването“ (STEE), съфинансиран от Европейския съюз чрез Програма Interreg VI-A ИПП България – Северна Македония 2021–2027. Нейното съдържание е изцяло отговорност на Община Сапарева баня и не отразява непременно възгледите на Европейския съюз, страните партньори и Управляващия орган.

проучванията измерват маршрути в рамките на една държава. Следователно тези данни не доказват готовност за трансгранична логистика; те оправдават пилотното ѝ изпитване.[34]

Критериите за избор са по-важни от общото намерение, като безопасността, приятното време и привлекателните оферти са водещи фактори при избора; общата цена на пътуването и личните финанси са водещи притеснения; забележим дял търсят места с по-меки температури. Това изисква общата оферта да бъде ясна по цена, време, включени услуги, сезонни рискове и алтернативи.[35]

Таблица 2.6. Пазарни сигнали и необходим отговор

Пазарен сигнал	Стратегически прочит	Необходим отговор на дестинацията
Високо общо намерение за пътуване	Има пазарна активност, но не и доказано местно търсене	Тест с конкретна оферта, не обща имиджова кампания
Доминиране на близките пазари	Близките пазари са по-съразмерни на началния капацитет	Приоритет за България, Северна Македония и достижими регионални тестове
Интерес към по-тихи места	Човешкият мащаб е стойност само ако услугите са надеждни	Комуникация на конкретна тишина, ритъм и местен контакт; без клише за „скрито бижу“
Интерес към маршрутни пътувания с посещение на няколко места	Съществува интерес към комбинации, но не е доказана готовност за граница	Вариант в рамките на една община, вариант за две общини и пълен вариант; логистичен тест
Безопасността като водещ критерий	Неяснотата намалява доверието	Актуални условия, трудност, контакти, резервен сценарий и право на промяна
Ценова чувствителност	Не означава задължително най-ниска цена	Крайна цена, ясно включени услуги, гъвкави модули и обяснена стойност
Търсене на климатичен комфорт	Междинните сезони и височината са повод, но времето е променливо	Сезонни версии, прогноза, предупреждения и кратка закрита алтернатива

Правило за преоценка на пазарните допускания. Всички използвани пазарни данни са моментна снимка. При всяка нова публикация на европейските наблюдения на туристическите нагласи координаторът преразглежда допусканията в настоящия раздел и записва дали изводът се потвърждава, отслабва или отпада. Пазарно допускане, което не е преразгледано повече от дванадесет месеца, не може да служи за обосновка на бюджетно решение.

Пазарната среда предполага и дисциплина по отношение на цената. Дестинацията не следва да се конкурира единствено чрез ниска цена, защото това намалява местната стойност и качеството на туристическите предложения. „Добра стойност“ означава разбираема крайна оферта, достатъчно време за преживяване, реални местни компоненти, надеждна информация и справедливи условия за промяна. Когато продуктът включва граница, неясният транспортен разход или скритото време за чакане могат да обезсилят останалата стойност.

2.6. Сегментиране на туристическото търсене

Сегментацията се основава преди всичко на мотива за пътуване, вида на групата, необходимата организация и бариерата пред избора. Възрастта и доходът подпомагат медийното планиране, но не са достатъчни за продуктово решение. Двама посетители на една възраст могат да изискват напълно различни продукти: единият търси спокойно възстановяване, а другият – активен маршрут с точна навигация и интерпретация.

Таблица 2.7. Критерии за избор на приоритетен сегмент

Критерий	Въпрос за избор	Приложение
Съответствие с идентичността	Разбира ли сегментът стойността на вода, планина, камък, Местно изкуство и общности?	Приоритет получават мотиви, които използват поне две различими териториални роли
Продуктова готовност	Може ли обещанието да бъде изпълнено с налични или постижими услуги?	Не се активира сегмент без оператор, капацитет, език или безопасен формат
Достижимост	Приемливи ли са времето, цената и сложността на пътуването?	Близките пазари и модулните версии имат предимство в началния етап
Сезонна стойност	Може ли сегментът да използва междинни сезони и резервни програми?	Предимство имат уелнес, културни, меки активни и образователни формати
Местна стойност	Включва ли продуктът местни доставчици и разпределя ли разхода?	Оценяват се реално платени услуги и етично участие на общностите

[34] European Travel Commission (2026), Monitoring Sentiment for Intra-European Travel, Wave 25: Summer & Autumn 2026, Brussels, с. 3–6, 8–19 и 37–44.
[35] European Travel Commission (2026), Monitoring Sentiment for Intra-European Travel, Wave 25, с. 5–6 (препоръки за дестинации и предприятия); European Travel Commission (2026), European Tourism: Trends & Prospects, Quarterly Report Q2/2026, Brussels, с. 3–8 и 19–22.

Тази публикация е изготвена по проект № BGMK0200014 „Устойчив туризъм в икономиката на преживяването“ (STEE), съфинансиран от Европейския съюз чрез Програма Interreg VI-A ИПП България – Северна Македония 2021–2027. Нейното съдържание е изцяло отговорност на Община Сапарева баня и не отразява непременно възгледите на Европейския съюз, страните партньори и Управляващия орган.

Критерий	Въпрос за избор	Приложение
Преминаване към заявка или резервация	Има ли видим път от съдържание към запитване, оферта или резервация?	Сегмент без отговорник за следващата стъпка остава на тестово равнище
Измеримост	Може ли да се установи кой е реагирал, резервирал, посетил и останал доволен?	Всеки сегмент получава отделен код на оферта, канал и причина за отказ
Риск и обществено приемане	Може ли търсенето да се обслужи без неприемлив натиск?	Групов размер, натоварване, достъпност и право на отказ се определят предварително

2.7. Приоритетни целеви сегменти и пазари

Изборът е концентрация. През първите двадесет и четири месеца партньорството насочва продукта към близки вътрешни и трансгранични пазари и към четири мотивационно определени сегмента. По-далечните пазари се тестват само чрез конкретен продукт, многоезично обслужване и партньор за продажба; не се финансира масова международна кампания без доказано преминаване от интерес към заявка или резервация.

Таблица 2.8. Йерархия на географските пазари

Ниво	Географски фокус	Роля през първите 24 месеца	Условие за активиране
Първично ядро	Вътрешните пазари на България и Северна Македония; София и Югозападна България; Скопие, Куманово, Щип, Крива Паланка; настоящи посетители на трите територии	Кратки престои, собствен или организиран автомобилен транспорт, уелнес, природа, култура, семейни и малки групи	Готов модул от един до три дни, крайна цена или начин за заявка, проверена логистика и актуална информация
Вторично регионално	Сърбия, Гърция и други достижими балкански пазари; посетители, които вече са в съседни туристически райони	Селективни тематични и маршрутни предложения с посещение на няколко места чрез партньори	Многоезичност, доказано преминаване от интерес към заявка или резервация на основните пазари, партньор за продажба и изпълним вариант от три до пет дни
Тестово международно	Централна Европа и специализирани ниши по геология, култура, фотография, уелнес и учене чрез преживяване	Малки групи и включване в по-широк балкански маршрут	Оператор или посредник, квалифициран водач, договорна отговорност, резервна програма и бюджет за конкретен тест
Неприоритетно	Масови далечни пазари без установен канал и продукт	Не се финансира като обща кампания през първите 24 месеца	Възможно преразглеждане след доказано търсене, капацитет, многоезичност и измерена възвръщаемост

Таблица 2.9. Четири приоритетни сегмента

Код	Сегмент	Основна мотивация	Начален формат	Критична бариера
S1	Близък уикенд за възстановяване	Прекъсване на ежедневния ритъм; вода, лека активност, добра храна и една силна история	Два или три дни със собствен автомобил или малка организирана група	Неясна крайна цена, прекалено много придвижване, чакане на границата, неподкрепени здравни обещания
S2	Активен изследовател	Планина, геология, архитектура, фотография, местни истории и умерено движение	Кратък активен уикенд с маршрутен паспорт	Липса на навигационна следа, неясна трудност, сезонна непроходимост, липса на водач или контакт
S3	Семейство, което учи чрез преживяване	Кратки етапи, разнообразие, сигурност и съдържание, превърнато в разбираема задача	Уикенд или ваканционен ден	Неясна безопасност, липса на санитарни и хранителни точки, неподходящ наклон, непредвидима продължителност
S4	Малка тематична или организирана група	Тематична програма, интерпретация, общо темпо и договорна яснота	Делнични дни и междинни сезони	Недостатъчен капацитет, липса на един оператор, неясна нетна или комисионна оферта, езиков дефицит

Демографските ориентири служат за разработване на предложенията и за медийно планиране, а не като статистически установени характеристики. Четирите сегмента са проектни хипотези, които подлежат на проверка с поведение, а не само с декларативно харесване. Пазарният тест използва реалистично съдържание, достоверна ориентировъчна или крайна цена, истински ограничения и видимо действие. Не се допуска събиране на „резервации“ за услуга, която не може да бъде предоставена, нито изкуствено занижена цена, която няма да бъде приложима при продажба.

Отложените и неприоритетни сегменти през началния период са: масовият далечен турист без установен международен канал; медицинският и лечебният туризъм при липса на лицензирана услуга, медицински специалист, показания и противопоказания; големите корпоративни събития без проверени

Тази публикация е изготвена по проект № BGMK0200014 „Устойчив туризъм в икономиката на преживяването“ (STEE), съфинансиран от Европейския съюз чрез Програма Interreg VI-A ИПП България – Северна Македония 2021–2027. Нейното съдържание е изцяло отговорност на Община Сапарева баня и не отразява непременно възгледите на Европейския съюз, страните партньори и Управляващия орган.

конферентни капацитети и договорен оператор; масовите ученически групи, които изискват отделни правила за безопасност и надзор; дигиталните номади и дългият престой при работа; луксозният висок клас; и недефинираните широки аудитории от типа „млади хора“ или „любители на природата“. Това не е забрана за индивидуален доставчик да ги обслужва законосъобразно; означава, че партньорството не насочва общ ресурс към тях преди доказана готовност.

2.8. Конкурентна среда и референтни дестинации

Трите общини не се конкурират само със сходни общини. Посетителят сравнява поводи за пътуване. Конкурентното поле включва преки конкуренти, които предлагат сходна комбинация на близки пазари; функционални конкуренти, които удовлетворяват същата мотивация чрез различен продукт; и заместващи решения за кратка почивка, уелнес, културно откриване или природна активност.

Таблица 2.10. Конкурентни групи и позиция на дестинацията

Конкурентна група	Предимство на конкурента	Възможна позиция на общата дестинация
Утвърдени балнеоложки и уелнес дестинации (Велинград, Хисаря, Девин, Сандански)	Разпознаваемост, капацитет, по-ясна резервационна среда	Съчетание на минерална вода, непосредствен достъп до Рила и трансгранично културно продължение – само ако връзката е логистично изпълнима
Планински и природни дестинации (Банско, Боровец, Осогово)	Мащаб на съоръженията и спортна инфраструктура	Умерена активност, разнообразен ландшафт, геоложко любопитство и съчетаване на движение с възстановяване и култура
Исторически и културни градове с разпознаваемо материално наследство	Достъпност на информацията, интерпретация, работно време	Кратово има силно визуално ядро; дефицитът е в организацията и изпълнението, а не в съдържанието
Малки, по-слабо познати и трансгранични територии	Близост, автентичност, чувство за откриване	Трансграничността става предимство само ако преминаването, времето, езиците, плащането и резервните варианти са част от продукта

Най-наситеното и следователно най-безполезно пазарно пространство е общото обещание за „уникална природа, богато културно наследство и гостоприемни хора“. То не позволява разграничаване, защото се използва от почти всяка регионална дестинация. Също толкова рисково е позиционирането като водеща балнеоложка или планинска дестинация, тъй като конкурентите разполагат с по-голям капацитет, разпознаваемост и посредническа мрежа.

Свободно пазарно пространство. По-защитимата позиция е кратко пътуване, което преминава през три различни ритъма: възстановяване чрез вода и планина; откриване чрез камък, история и градска памет; забавяне и среща чрез Местно изкуство, река и жив селски пейзаж. Това пространство е релевантно за близки пазари и любопитни посетители, но изисква продуктова последователност и не допуска Ранковце да остане декоративен фон.

2.9. Ключови маркетингови проблеми и възможности

Стратегическият проблем може да бъде формулиран така: трите общини разполагат с достатъчно разнообразие за отличимо трансгранично преживяване, но още не разполагат с обща оперативна система, която превръща ресурсите в проверими, резервируеми и измерими продукти. Дефицитът не се решава първо с повече видимост. Ако рекламата предхожда готовността, тя увеличава риска от разочарование, недостоверна информация и репутационни загуби.

Таблица 2.11. Синтез на силните и слабите страни, възможностите и заплахите

	Вътрешни фактори	Външни фактори
Положителни	Разнообразие на ресурсите и ясно различими местни ядра; минерална вода и гейзер; достъп до Рила; културен образ на Кратово; Местно изкуство в Псача; съществуваща и растяща база в Сапарева баня; действащо проектно партньорство	Търсене на близки пътувания и междинни сезони; интерес към уелнес, природа, местна култура и по-малко познати места; програмна подкрепа по Interreg; растящ български поток към Ранковце
Отрицателни	Разпокъсана информация; неравномерен обслужващ капацитет; липса на обща резервационна и управленска система; недоказана логистика; липса на регистър на доставчиците; ниска готовност за приемане и обработване на заявки и плащания	Силна конкуренция от утвърдени дестинации; климатични екстреми; кадрови дефицит; риск от свръхобещание; институционално прекъсване след края на проекта; недостатъчен бюджет за поддръжка

Съчетаването на силните страни с възможностите подкрепя три модулни ядра и ограничено първоначално навлизане. Съчетаването на слабостите с възможностите изисква първо общи данни, продуктови паспорти и партньорска мрежа. Съчетаването на силните страни със заплахите насочва към климатично независими и резервни версии. Съчетаването на слабостите със заплахите налага контролни точки за решение: без отговорник, логистика, безопасност и минимално качество продуктът не се рекламира.

Тази публикация е изготвена по проект № BGMK0200014 „Устойчив туризъм в икономиката на преживяването“ (STEE), съфинансиран от Европейския съюз чрез Програма Interreg VI-A ИПП България – Северна Македония 2021–2027. Нейното съдържание е изцяло отговорност на Община Сапарева баня и не отразява непременно възгледите на Европейския съюз, страните партньори и Управляващия орган.

2.10. Синтетичен маркетингов профил на трите общини

Таблица 2.12. Синтетичен маркетингов профил

Характеристика	Сапарева баня	Кратово	Ранковце
Функционална роля	Термално-планински център с водеща обслужваща функция	Историко-геоложки център с водеща роля в интерпретацията	Свързващ център за селски и културен туризъм
Ресурсно ядро	Минерална вода и гейзер; Паничище и Рила; водни форми; антично и религиозно наследство	Исторически речен град; кули и мостове; музей; палеовулканичен релеф; рударска и занаятчийска памет	Църквата „Св. Никола“ в Псача; Крива река; Славишко поле; села, храмове и местен календар
Най-силен продуктов ефект	Мотивация за посещение, нощувка, активност и възстановяване	Силен разказ, компактна градска разходка и образователно задълбочаване	Промяна на ритъма, малка група, местна среща и коридорна връзка
Критична зависимост	Капацитет, защитени режими, сезон, транспорт, воден ресурс, допустими здравни твърдения	Оперативно свързване, достъп, работно време, водачество, статус на външните терени	Ограничени услуги, транспорт, резервация, съгласие на компетентните органи и носителите на права, териториална принадлежност
Предварителна готовност	MG2 с отделни елементи MG3	MG1 към MG2	MG1 с кандидат за MG2 при Псача
Първи приоритет	Регистър на услугите и стандарт за здравни твърдения; насочване на разхода към културни и общностни модули	Стандартизиран градски кръг с местен водач, музейна връзка, храна и проверена нощувка	Псача с предварителна заявка; един проверен пейзажен маршрут; едно договорено хранене

Съпоставката потвърждава, че маркетинговата стратегия трябва да бъде асиметрична. Не е необходимо всяка община да предлага еднакъв брой продукти или да има еднакъв комуникационен дял. Необходимо е всяка да има ясно разпознаваем и реално изпълним принос към общото преживяване. Балансът означава видима и честна роля на всеки партньор, а не еднакъв брой обекти, публикации или минути в маршрут.

ГЛАВА 3. ВИЗИЯ, КОНЦЕПЦИЯ ЗА РАЗВИТИЕ И СТРАТЕГИЧЕСКИ МАРКЕТИНГОВ ИЗБОР

3.0. Методологическа основа

Стратегията прилага последователността сегментиране, насочване и позициониране, която Котлър и Кевин Келър определят като стратегическо ядро на маркетинга.[36] Логиката ѝ е, че всяко решение за продукт, цена, канал и комуникация е производно от предварителния избор кого се обслужва и с какво обещание. Обратната последователност - кампания, която търси аудитория след създаването си - е основната причина за неефективен разход в дестинационния маркетинг, защото при нея съобщението се приспособява към наличния бюджет, а не към нуждата на определена аудитория.

Стратегическото позициониране следва рамката на Майкъл Портър, който определя три базови начина за постигане на устойчиво предимство: ценово лидерство, диференциация и фокусиране върху ограничен сегмент.[37] За трите общини първият е неприложим, тъй като нито мащабът, нито разходната структура позволяват конкуренция по цена с по-големите курорти. Недиференцираната диференциация също е неприложима, защото изисква ресурс за широко пазарно покритие. Остава **фокусираната диференциация** - отличимо предложение към ясно ограничен кръг сегменти и пазари.

Не по-малко значима за структурата на главата е по-късната формулировка на Портър, че стратегията е преди всичко избор какво няма да се прави, че устойчивата позиция изисква компромиси и че ефективността на дейността не е стратегия.[38] Според него организация, която само подобрява изпълнението си, се приближава до границата на производителността, но не заема отличима позиция; позицията изисква съзнателно отказване от възможности, които конкурентите преследват.

Приложение на принципа в текста. Разделът за пазарна специализация и стратегически неприоритети е пряко приложение на тази постановка. Той изброява седем направления, които няма да получат ресурс през началния период - сред тях масовата комуникация към далечни пазари, медицинският туризъм без лицензирана услуга и големите корпоративни събития. Стратегия без такъв списък не е избор, а каталог от намерения.

[36] Kotler, P. & Keller, K. L. (2016), Marketing Management, 15th ed., Pearson Education, Harlow.
[37] Porter, M. E. (1980), Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, The Free Press, New York; Porter, M. E. (1985), Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, The Free Press, New York.
[38] Porter, M. E. (1996), „What Is Strategy?“, Harvard Business Review, 74(6), с. 61–78.

Тази публикация е изготвена по проект № BGMK0200014 „Устойчив туризъм в икономиката на преживяването“ (STEE), съфинансиран от Европейския съюз чрез Програма Interreg VI-A ИПП България – Северна Македония 2021–2027. Нейното съдържание е изцяло отговорност на Община Сапарева баня и не отразява непременно възгледите на Европейския съюз, страните партньори и Управляващия орган.

Изискванията към визията следват критериите на Джим Колинс и Джери Порас, които разграничават основната идеология - трайните ценности и предназначение - от представеното бъдеще.[39] Тяхното основно наблюдение е, че формулировките, които звучат добре, но не могат да бъдат проверени, изпълняват реторична, а не управленска функция.

Оттук произтича изискването всяка съставка на визията да има оперативно значение и определен начин на проверка. Думата „разпознаваема“ например не означава известност изобщо, а способност на целевия посетител да различи дестинацията и да предприеме конкретно действие; тя се проверява чрез разбираемост при тест, а не чрез брой гледания. Същото важи за всяка друга съставка.

Стойностното предложение използва подхода на задачата, която потребителят иска да свърши, разработен от Клейтън Кристенсен и съавтори.[40] Според него хората не избират продуктите заради самите тях, а за да постигнат определен резултат при конкретни обстоятелства. Този подход е избран пред демографското профилиране по две причини. Първо, той обяснява защо посетители с еднакви характеристики могат да търсят напълно различен продукт. Второ, той насочва вниманието към действителното конкурентно поле: ако задачата е кратко прекъсване на ежедневния ритъм, конкурентът не е съседната община, а всяко друго решение на същата задача - престой у дома, посещение при роднини или градски уикенд другаде.

Структурирането на предложението следва подхода на Александър Остервалдер и съавтори, при който за всеки сегмент се описват задачата, затрудненията и търсените ползи, а срещу тях се поставят облекчаващите и създаващите полза елементи на предложението.[41]

Разделът, който описва причинната верига от общи правила през готови продукти до устойчиво управление, представлява теория на промяната в смисъла, установен в оценъчната литература от Карол Уайс и систематизиран от Сю Фънел и Патриша Роджърс.[42] Този инструмент изисква изрична причинна последователност от ресурси през дейности и преки резултати към ефекти и въздействие, придружена от допусканията, които трябва да са валидни, за да работи всяко звено.

Инструментът е заимстван от оценката на публични програми, а не от търговския маркетинг. Причината е практическа: стратегията се изпълнява в програмна рамка, която изисква доказуема връзка между дейности и резултати, а класическият маркетингов план не съдържа такъв механизъм. Допълнителната полза е, че изричното записване на допусканията прави видимо къде веригата може да се прекъсне - най-често при липса на мандат, при непотвърден капацитет на оператора и при преминаването от проектно към постоянно финансиране.

Настоящата глава превръща резултатите от диагнозата в ограничен набор от решения за посоката на съвместната дестинация. Тя определя какво партньорството иска да представлява до 2030 г., каква стойност обещава, чрез какви принципи защитава достоверността на това обещание и по какви цели насочва продуктовите, пазарните, комуникационните и управленските действия.

3.1. Визия за съвместното туристическо развитие

ВИЗИЯ 2030

До 2030 г. Сапарева баня, Кратово и Ранковце се развиват като разпознаваема трансгранична мрежа от взаимно допълващи се туристически места, която предлага малки по мащаб, добре организирани и съдържателно богати пътувания с проверима стойност за посетителите и за местните хора.

Визията е формулирана като желано състояние, а не като описание на вече постигната позиция, като всяка нейна съставка има оперативен смисъл и подлежи на проверка.[43]

Таблица 3.1. Оперативен смисъл на визията

Съставка	Оперативно значение	Как се проверява
Разпознаваема	Последователна връзка между общото обещание и реалните доказателства – места, хора, маршрути, услуги, визуално съдържание и практична информация	Способност на целевия посетител да различи дестинацията и да предприеме конкретно действие, а не брой гледания

[39] Collins, J. C. & Porras, J. I. (1996), „Building Your Company’s Vision“, Harvard Business Review, 74(5), с. 65–77.
[40] Christensen, C. M., Hall, T., Dillon, K. & Duncan, D. S. (2016), Competing Against Luck: The Story of Innovation and Customer Choice, HarperBusiness, New York. Ранна формулировка: Christensen, C. M., Cook, S. & Hall, T. (2005), „Marketing Malpractice: The Cause and the Cure“, Harvard Business Review, 83(12), с. 74–83.
[41] Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G. & Smith, A. (2014), Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want, John Wiley & Sons, Hoboken.
[42] Weiss, C. H. (1995), „Nothing as Practical as Good Theory: Exploring Theory-Based Evaluation for Comprehensive Community Initiatives for Children and Families“, в: Connell, J. et al. (eds.), New Approaches to Evaluating Community Initiatives, Aspen Institute, Washington; Funnell, S. C. & Rogers, P. J. (2011), Purposeful Program Theory: Effective Use of Theories of Change and Logic Models, Jossey-Bass, San Francisco.
[43] OECD (2026), Local Identity, Pride and Branding in Place Transformation: Stories that Shape Places, OECD Publishing, Paris, с. 13-15 и 21-31, https://doi.org/10.1787/9ccee12a-en.

Тази публикация е изготвена по проект № BGMK0200014 „Устойчив туризъм в икономиката на преживяването“ (STEE), съфинансиран от Европейския съюз чрез Програма Interreg VI-A ИПП България – Северна Македония 2021–2027. Нейното съдържание е изцяло отговорност на Община Сапарева баня и не отразява непременно възгледите на Европейския съюз, страните партньори и Управляващия орган.

Съставка	Оперативно значение	Как се проверява
Мрежа	Координация между самостоятелни общини и доставчици без институционално сливане и без заличаване на местната принадлежност	Наличие на самостоятелни, двустранни и тройни комбинации, които реално се продават
Взаимно допълващи се места	Позициониране чрез човешки мащаб и смяна на ритъм и перспектива	Реални времена за пътуване, гранични процедури и обща цена, потвърдени с тестово пътуване
Малки по мащаб	Капацитет, съобразен с носещата способност на ресурса и на общностите	Определени максимални групи, интервали и прагове за временно спиране
Добре организирани	Определен оператор, ясна заявка, потвърждение, план Б и отговорност при промяна	Време за отговор, дял потвърдени заявки, брой информационни дефекти
Съдържателно богати	Интерпретация, която разграничава проверим факт, местна памет и творческа задача	Проверено и потвърдено съдържание с посочен източник и дата
Проверима стойност	Ясна полза за посетителя, проследимо участие на местни доставчици и защита на ресурсите	Показатели за местна стойност, удовлетвореност и натоварване

Визията не включва количествени обещания за ръст на нощувки, приходи, среден престой или пазарен дял. Такива цели могат да бъдат приети след проверка и потвърждаване на съпоставима базова линия и след установяване каква част от резултата действително може да бъде свързана със съвместните действия. Тази визия се възприема след документиран процес на обсъждане с жители, туристически бизнес, културни организации и местни производители в трите общини.

3.2. Мисия на партньорството

МИСИЯ

Да превърне допълващите се местни ресурси в малък брой резервируеми, безопасни, достъпни и измерими туристически продукти чрез общи правила за управление, данни, съдържание и управленско партньорство, така че всяка комуникационна дейност да води към реално действие на посетителя и видима местна полза.

Мисията определя функцията на партньорството през стратегическия период. Тя не е да централизира всички туристически дейности и не превръща общините в туроператор. Нейната задача е да създаде минималните общи условия, без които отделните ресурси не могат надеждно да се свържат в трансгранично предложение.[44]

Ограниченият административен, финансов и предприемачески капацитет изисква първоначална концентрация върху три местни ядра, две трансгранични направления и четири приоритетни сегмента, а не паралелно рекламиране на всички възможни форми на туризъм. Стратегията се фокусира в трансформиране на потенциалния интерес към туристическите места, който може да премине към заявка, оферта или покупка. Безопасни и достъпни са онези ресурси, при които ограниченията са описани предварително, а не прикрити. Формулираната мисия изисква туристическите продукти да са измерими, което означава да има запис за изпълнението, заявката, участващите доставчици и обратната връзка. И накрая, местна полза означава част от икономическата и социалната стойност да остава в общността, включително чрез културни и граждански организации.

3.3. Пазарна специализация

Ясната стратегия посочва не само какво ще се прави, а и какво няма да получи предимство през началния период, а следните ограничения запазват съразмерност между обещание и капацитет.

- **Без масова комуникация към далечни пазари преди готов продукт.** Международните ниши се достигат селективно чрез конкретен продукт, езиково обслужване и партньор за продажба.
- **Без задължително равно представяне по обем.** Балансът означава видима и честна роля на всеки партньор, а не еднакъв брой обекти, публикации или минути в маршрут.
- **Без каталог на всички ресурси като активно портфолио.** Резервните идеи остават в продуктовата лаборатория, докато не достигнат необходимата готовност.
- **Без недоказани суперлативи и здравни обещания.** Твърденията се свързват с източник, обхват и отговорен лице, извършващо проверката.
- **Технология се въвежда само с определен отговорник и процес.** Платформа, карта или профил не се създават, ако няма бюджет, администратор, стандарт и срок за актуализация.
- **Без разширяване при претоварване или местен конфликт.** Промоцията може да бъде временно ограничена, когато капацитетът, безопасността, ресурсът или общественото приемане са застрашени.

[44] OECD (2026), OECD Tourism Trends and Policies 2026, OECD Publishing, Paris, с. 27-33.

Тази публикация е изготвена по проект № BGMK0200014 „Устойчив туризъм в икономиката на преживяването“ (STEE), съфинансиран от Европейския съюз чрез Програма Interreg VI-A ИПП България – Северна Македония 2021–2027. Нейното съдържание е изцяло отговорност на Община Сапарева баня и не отразява непременно възгледите на Европейския съюз, страните партньори и Управляващия орган.

- **Без зависимост от един-единствен дълъг трансграничен маршрут.** Модулната архитектура позволява самостоятелни, двустранни и пълни варианти.

3.4. Мрежа от три взаимно допълващи се туристически центъра

Сапарева баня, Кратово и Ранковце не образуват компактна непрекъсната туристическа зона. Между тях има държавна граница, междинни територии, различни обслужващи системи и реални времена за придвижване. Следователно подходящият модел не е единен курорт или обща агломерация, а мрежа от свързани туристически места: няколко центъра, обвързани чрез проверени маршрути, общи теми, информация и договорености с операторите. Този модел приема разстоянието и промяната на средата като част от преживяването, но не ги прикрива.[45]

За да работи като дестинация, мрежата се нуждае от две равнища на свързаност. Физическото равнище включва транспорт, гранично преминаване, паркиране, пешеходни участъци, багаж, санитарни точки и аварийни контакти. Смисловото равнище включва обща тема, проверени факти, многоезична интерпретация, ясно авторство и последователен ритъм. Недостатъкът в едното не се компенсира от другото: добрият разказ не преодолява неработещ транспорт, а бързият трансфер не създава продукт без съдържателна връзка.

Съвместният продукт работи на три пространствени равнища: самостоятелни преживявания във всяка община; двустранни комбинации между две от общините; пълен трансграничен маршрут с трите общини. По този начин посетителят избира според времето, бюджета и интересите си, а общата дестинация не зависи единствено от продажбата на дълъг трансграничен маршрут.

Таблица 3.3. Разпределение на териториалните роли

Община	Роля в мрежата	Съдържателно ядро	Принос към общото преживяване	Граница на обещанието
Сапарева баня	Вход към възстановяване и движение	Минерална вода, гейзер, термални услуги, Паничище, Рила, водни форми, антично и религиозно наследство	Начало или край на пътуването; промяна на ритъма чрез вода, движение и възстановяване; основна нощувка	Не се обещава медицински ефект без конкретно основание; не се обещава универсална достъпност на високопланинските обекти
Кратово	Център на откриване и интерпретация	Кули, мостове, историческа градска среда, музей, палеовулканичен релеф, рударска и занаятчийска памет	Интелектуално и сетивно откриване; най-силният разказвателен и интерпретационен модул	Не се обещават достъп и работно време без актуална проверка; Куклица се включва само чрез оперативен протокол
Ранковце	Пространство за забавяне, близост и среща	Църквата „Св. Никола“ в Псача; Крива река; Славишко поле; села, храмове и местен календар	По-бавен контакт с мястото; възможност разходът да достига до домакини и производители	Не се представя като готов продукт за селски туризъм без определени домакини и законни услуги; религиозният режим има предимство пред туристическия интерес

Разпределението не означава, че всяка община предлага само един тип туризъм. То определя водещата ѝ роля в общия продукт и намалява риска трите партньора да се представят с еднакви, общи и трудно различими послания. Ролята на Ранковце изисква особено внимание: ако тя не бъде продуктово обезпечена с реални домакини и договорени услуги, общият разказ ще остане неравнопоставен, а общината ще се превърне във фотографска спирка без икономически ефект.

3.5. Избран стратегически маркетингов модел

Препоръчителната генерична стратегия е фокусирана диференциация. Дестинацията не се конкурира по цена и обем с големите курорти, а изгражда нишово, тематично отличимо предложение за къси пътувания и трансгранични комбинирани маршрути. Моделът стъпва на три стълба.[46]

1. **Тематично свързване на ресурсите вместо разпръсната промоция.** Ресурсите не се рекламират поотделно, а се свързват в ограничен брой преживявания с ясно начало, край, ритъм и цена.
2. **Трансгранична свързаност като добавена стойност, не като административно изискване.** Границата се включва в продукта само когато добавя стойност, надвишаваща времето, цената и риска. Когато тежестта е по-голяма, съседната община се представя като отделен модул или като причина за повторно посещение.
3. **Общностна собственост.** Местните доставчици са носители на марката, а не адресати на кампания. Марка, наложена отгоре, не се използва; затова наименованието, идентичността и стандартите се проверяват и потвърждават съвместно.

[45] OECD (2025), Rural Innovation Pathways: Connecting People, Places and Ideas, OECD Rural Studies, OECD Publishing, Paris, с. 7–9 и 15–17, https://doi.org/10.1787/c86de0f4-en.
[46] Council of the European Union (2022), European Agenda for Tourism 2030, Council Conclusions, документ 15441/22, Brussels, 1 December 2022; European Commission (2022), Transition Pathway for Tourism, Brussels.

Тази публикация е изготвена по проект № BGMK0200014 „Устойчив туризъм в икономиката на преживяването“ (STEE), съфинансиран от Европейския съюз чрез Програма Interreg VI-A ИПП България – Северна Македония 2021–2027. Нейното съдържание е изцяло отговорност на Община Сапарева баня и не отразява непременно възгледите на Европейския съюз, страните партньори и Управляващия орган.

Модел на пазарно навлизане. Първоначалният модел е управляван B2B2C: партньорството изгражда продукта, стандарта и съдържанието, а продажбата се извършва чрез правоспособен оператор или посредник с един ясно посочен канал за заявки от посетителите. Директните канали се разширяват само след доказана готовност за приемане и обработване на заявки и плащания – работеща заявка, срок за отговор, условия за плащане и анулация и защита на личните данни.

3.7. Стратегически цели

Целите превеждат визията в резултати, които партньорството може да управлява. Те са ограничени до пет, за да не се превърне стратегията в неизпълним каталог от желания. Процесните резултати могат да бъдат приети още с документа; целите за пазарен и икономически ръст изискват базова линия.[47]

Таблица 3.4. Пет стратегически цели

Цел	Съдържание	Резултат до 24 месеца	Главно доказателство	Условие
Ц1. Готов и надежден продукт	Ограничен брой преживявания с проверена верига за предоставяне на туристическия продукт	Три местни ядра и две трансгранични направления имат пълни паспорти, определени доставчици и проведени пилотни изпитвания	Паспорти, протоколи от пилотни изпитвания, регистър на корекциите, решение за статус	Проверени логистика, безопасност, цена, капацитет и отговорност
Ц2. Проверима видимост	Единна информационна основа, от която общите канали черпят актуални данни	Действащ продуктов и съдържателен регистър с определени отговорници	Дял попълнени задължителни полета; архив на промените	Определен отговорник за системата и местни лица, извършващи проверката
Ц3. Проверено превръщане на интереса в заявка или покупка	Доказано движение от интерес към заявка и покупка	Проведени проследими тестове за четирите приоритетни сегмента	Квалифицирани запитвания, оферти, резервации, дял на запитванията, преминали в резервации, и причини за отказ	Работеща заявка и защита на личните данни
Ц4. Местна стойност и балансирано участие	Разпределение на ползата извън тесния кръг на настаняването	Увеличено участие на местни предприятия, производители, водачи и културни организации	Активни партньори, платени местни компоненти, разпределение на посещенията, обратна връзка от жителите	Прозрачни правила за включване и недопускане на прекомерно натоварване
Ц5. Устойчиво съвместно управление	Работеща координация, която надживява проектното финансиране	Формален координационен механизъм, координатор, минимален ресурс, годишен календар и публичен отчет	Решения, бюджет, изпълнение в срок, протоколи, годишен отчет	Политическо и административно приемане от партньорите

Петте цели са взаимносвързани и се осъществяват в логическа последователност: без готов продукт видимостта поражда разочарование; без надеждни данни продуктът не може да бъде планиран; без проследимо преминаване от интерес към заявка или резервация не е ясно дали интересът води към реално действие; без местна стойност туризмът губи обществена легитимност и накрая без управление и ресурс първите четири цели остават само проектни намерения.

3.8. Стойностно предложение към посетителя

Стойностното предложение отговаря на въпроса каква работа посетителят иска да свърши и защо тази дестинация я върши по-добре от алтернативите. То не е слоган и не е списък от забележителности.

Таблица 3.2. Стойностно предложение по приоритетен сегмент

Сегмент	Работа, която посетителят иска да свърши	Какво предлага дестинацията	Защо тук, а не другаде
S1 Близък уикенд	Да прекъсне ежедневния ритъм за два-три дни, без сложна организация	Минерална вода и възстановяване, една силна история и достатъчно свободно време	Термалният престой се съчетава с културен контраст на близко разстояние, без да изисква дълъг маршрут
S2 Активен изследовател	Да разбере пейзажа чрез движение и добра интерпретация	Различни нива на усилие; вода, планина, вулканичен камък и градска геология в едно пътуване	Рядко срещано съчетание на геотермална, високопланинска и палеовулканична среда в малък радиус
S3 Семейство	Да прекара смислено време с децата в кратки, сигурни етапи	Кратки модули със задача за детето, санитарни и хранителни точки, разбираема история за вода, камък и хора	Разнообразие от среди на кратко разстояние; възможност за смяна на програмата при лошо време

[47] OECD (2024), OECD Tourism Trends and Policies 2024, OECD Publishing, Paris, с. 26–37 и 91–99, https://doi.org/10.1787/80885d8b-en.

Тази публикация е изготвена по проект № BGMK0200014 „Устойчив туризъм в икономиката на преживяването“ (STEE), съфинансиран от Европейския съюз чрез Програма Interreg VI-A ИПП България – Северна Македония 2021–2027. Нейното съдържание е изцяло отговорност на Община Сапарева баня и не отразява непременно възгледите на Европейския съюз, страните партньори и Управляващия орган.

Сегмент	Работа, която посетителят иска да свърши	Какво предлага дестинацията	Защо тук, а не другаде
S4 Тематична група	Да получи добре организирана програма с дълбочина и общо темпо	Един контакт, местна интерпретация, договорени срещи, ясна цена и резервна програма	Възможност за делнични и извънсезонни дати; висока концентрация на съдържание в малък район

3.9. Теория на промяната

Теорията на промяната показва по каква причинна верига стратегическите действия водят до желаното състояние и къде тази верига може да се прекъсне. Тя е инструмент за проверка, а не за оправдаване: всяко допускане подлежи на потвърждаване или отхвърляне с данни.

Таблица 3.7. Причинна верига и допускания

Стъпка	Съдържание	Допускане, което трябва да се потвърди	Какво го проверява
1. Общи правила и роли	Трите общини приемат акт, определят лица и осигуряват минимален ресурс	Че политическата воля ще се запази през целия период, включително след изборни цикли	Подписан акт; изпълнени бюджетни решения; протоколи
2. Проверена информация	Създават се регистри и продуктови паспорти с определени отговорници	Че доставчиците ще предоставят и ще поддържат актуални данни	Дял актуализирани в срок записи; попълнен регистър на доставчиците
3. Готови продукти	Ограничен брой версии достигат ниво MG3 след пилотно изпитване	Че съществува достатъчен капацитет на оператора и на обслужващите лица	Проведени пилотни изпитвания; писмени потвърждения за капацитет
4. Достъпен пазар	Продуктите се предлагат чрез един ясно посочен канал за заявки и през измерими канали	Че интересът може да премине в заявка при наличната цифрова и езикова готовност	Дял на запитванията, преминали в резервации, по сегмент; време за отговор
5. Реални посещения	Посетителите използват продуктите и остават доволни	Че обещанието съответства на доставката при реални условия	Удовлетвореност; брой критични дефекти
6. Местна стойност	Част от разхода достига до местни доставчици и общности	Че местните участници ще получат справедливо възнаграждение и ще искат да продължат	Платени местни компоненти; обратна връзка от участниците
7. Устойчиво управление	Функциите се поемат от общинските бюджети и от партньорската мрежа	Че поддържащите разходи ще бъдат приети като постоянни, а не като проектни	Успешен тест за продължаване; приети годишни бюджети

Веригата се прекъсва най-често при утвърждаване на общи правила и роли, с което обезсмисля всичко последващо, защото без мандат и ресурс не може да бъде поет ангажимент, както и при формирането на готови туристически продукти, което от своя страна води до най-скъпата грешка: реклама на предложение, което не може да бъде доставено. И накрая прекъсването при осъществяване на устойчиво управление води до загуба на вече натрупаната стойност след края на проектното финансиране. Поради това именно тези три точки са обвързани с контроли и с абсолютни блокиращи условия.

3.10. Измерими резултати до края на стратегическия период

Резултатите се разделят на две групи. Процесните резултати са изцяло в контрола на партньорството и могат да бъдат приети с настоящия документ. Пазарните резултати изискват базова линия и се приемат след първия пълен цикъл на измерване.

Таблица 3.5. Процесни резултати до 2030 г.

Резултат	Измерител	Хоризонт
Действащ съвместен координационен механизъм с определени лица и минимален ресурс	Подписан тристранен акт, протоколи, годишен бюджет	До края на Етап I
Продуктов регистър с паспорти за всички активни версии	Дял версии с попълнени задължителни полета и валидна дата на проверка	До края на Етап I
Три местни ядра, достигнали ниво MG3	Проведени платени тестове и решение за статус	До края на Етап II
Две трансгранични направления, достигнали ниво MG3	Реално тестово пътуване и повторяемост в повече от един цикъл	До края на Етап III
Действаща партньорска мрежа с публични критерии за включване	Брой активни партньори с датируем принос	Текущо от Етап I
Многоезична информационна основа на български, македонски и английски	Дял записи с валидни езикови версии	До края на Етап II
Публичен годишен отчет за резултатите и решенията	Публикуван отчет за всяка година от периода	Ежегодно

Тази публикация е изготвена по проект № BGMK0200014 „Устойчив туризъм в икономиката на преживяването“ (STEE), съфинансиран от Европейския съюз чрез Програма Interreg VI-A ИПП България – Северна Македония 2021–2027. Нейното съдържание е изцяло отговорност на Община Сапарева баня и не отразява непременно възгледите на Европейския съюз, страните партньори и Управляващия орган.

Резултат	Измерител	Хоризонт
Приета система от показатели с паспорти и прагове	Одобрен речник на показателите	До края на Етап I

Таблица 3.6. Пазарни резултати след базово измерване

Направление	Какво се измерва	Кога се определя целевата стойност
Използване на наличния капацитет	Използване на легловия капацитет и среден престой в Сапарева баня	След проверка и потвърждаване на серията за 2025 и 2026 г.
Сезонно разпределение	Дял на нощувките и на посещенията извън пиковия период	След първи пълен сезонен цикъл с активно портфолио
Комбинирано трансгранично посещение	Дял посетители, преминали границата в рамките на едно пътуване	След въвеждане на проследим механизъм за заявка
Местна стойност	Брой платени местни компоненти и разход на посетител извън настаняването	След първия цикъл на отчети на операторите
Преминаване към заявка или резервация	Дял квалифицирани запитвания, преминали в потвърдена резервация	След първите проследими тестове по сегмент
Разпознаваемост	Подпомогната и неподпомогната разпознаваемост на общото предложение в приоритетните пазари	След първото целево проучване
Удовлетвореност	Оценка на посетителя и дял критични дефекти	След първите контролирани пилотни изпитвания
Обществено приемане	Оценка и сигнали от жители и партньори	След първото повторяемо кратко изследване

Правило за целевите стойности. Целева стойност не се приема, когато липсва измерима база. За първата година целта може да бъде „измерване и проверка и потвърждаване“, а не произволен числов ръст. Предварително измислени проценти биха създали привидна точност и биха направили последващата оценка безсмислена.

ГЛАВА 4. КОНКУРЕНТНА ИДЕНТИЧНОСТ И ПОЗИЦИОНИРАНЕ

4.0. Методологическа основа

Понятието **конкурентна идентичност**, което дава заглавието на главата, е въведено от Саймън Анхолт.[48] Неговата основна теза определя не само настоящата глава, а логиката на цялата стратегия: репутацията на едно място не може да бъде създадена чрез комуникация - тя се заслужава чрез поведение, продукти и политики. Според Анхолт местата, които се опитват да променят образа си чрез кампании при непроменена същност, постигат по-скоро обратен ефект, защото несъответствието между обещание и опит се запомня по-трайно от самото обещание.

Защо стратегията поставя продукта преди промоцията. Правилото не произтича от административна предпазливост, а от теорията на конкурентната идентичност: комуникацията може да ускори разпознаването на реално съществуващо качество, но не може да го замести. Това е и причината глава 6 да разглежда комуникацията като седми, а не като първи елемент на маркетинговия микс, и причината платена реклама да се допуска само за продукт, достигнал пазарна готовност.

Позиционирането следва определението на Ал Райс и Джак Траут, според което то не е действие върху продукта, а действие върху съзнанието на аудиторията - заемане на разграничимо място спрямо алтернативите.[49] Тяхното наблюдение, че съзнанието подрежда категориите йерархично и запомня ограничен брой позиции във всяка, обяснява защо малка дестинация не може да се състезава за първото място в широка категория, а трябва да определи по-тясна категория, в която да бъде първа.

Структурата на позициониращото твърдение следва стандартния четиричастен модел на Котлър и Келър: целева аудитория, конкурентна рамка, основна полза и основание за доверие.[50] Всяка от четирите части е попълнена изрично в платформата за позициониране на главата, включително конкурентната рамка - кратки тематични пътувания, а не масов балнеоложки или планински курорт - която определя спрямо кого дестинацията иска да бъде сравнявана.

Архитектурата на марката използва понятията на Дейвид Аакер за система на идентичността на марката и за отношения между марките в едно портфолио.[51] Изборът на обща подкрепяща марка с ясно разпознаваеми местни наименования съответства на модела на подкрепящата марка, при който общият

[48] Anholt, S. (2007), Competitive Identity: The New Brand Management for Nations, Cities and Regions, Palgrave Macmillan, Basingstoke. Развитие на тезата: Anholt, S. (2010), Places: Identity, Image and Reputation, Palgrave Macmillan, Basingstoke.
[49] Ries, A. & Trout, J. (1981), Positioning: The Battle for Your Mind, McGraw-Hill, New York.
[50] Kotler, P. & Keller, K. L. (2016), Marketing Management, 15th ed., Pearson Education, Harlow.
[51] Aaker, D. A. (1996), Building Strong Brands, The Free Press, New York; Aaker, D. A. & Joachimsthaler, E. (2000), Brand Leadership, The Free Press, New York.

Тази публикация е изготвена по проект № BGMK0200014 „Устойчив туризъм в икономиката на преживяването“ (STEE), съфинансиран от Европейския съюз чрез Програма Interreg VI-A ИПП България – Северна Македония 2021–2027. Нейното съдържание е изцяло отговорност на Община Сапарева баня и не отразява непременно възгледите на Европейския съюз, страните партньори и Управляващия орган.

знак придава доверие и обща рамка, без да поглъща местните марки. Двете алтернативи са отхвърлени по конкретни съображения: единна марка, която заличава общинските наименования, поражда риск за местната легитимност и за приемането ѝ от жителите, а напълно независими марки без обща рамка отнемат самия смисъл на сътрудничеството.

Измерването на марката следва подхода на Келър за капитала на марката от гледна точка на потребителя, при който капиталът се определя чрез познатостта на марката и чрез силата, благоприятността и уникалността на свързаните с нея асоциации.[52] Оттук произтича изборът на показателите в глава 7, които измерват разбираемост и разпознаваемост, а не обхват на публикациите.

Прекият пренос на корпоративния подход към марката върху територия е предмет на съществена критика, която настоящата стратегия приема. Михалис Каваратзис показва, че маркетингът на града се различава от изграждането на марка на града и че вторият изисква работа върху идентичността, а не върху комуникацията.[53] Заедно с Мери Джо Хач той формулира по-късно идентичностния подход, според който марката на мястото не се създава от управляващ орган и не се предава на публика, а се формира в непрекъснат диалог между идентичността, каквато жителите я преживяват, и образа, какъвто външните аудитории възприемат.[54]

Греъм Хенкинсън допълва тази постановка с модела на марката на мястото като мрежа от отношения между заинтересовани страни, в която управляващият орган е координатор, а не собственик на значението.[55] От двете постановки произтичат три конкретни изисквания в настоящата стратегия: ядрото на марката остава предложение до документирано обсъждане с местните общности; лицензионният режим се основава на поведение и продуктов статус, а не на плащане или членство; и марката се одитира ежегодно по критерий съответствие между обещание и реално предоставяне.

Приложната литература по изграждане на марка на дестинации предоставя допълнителни ориентири за разказвателната структура и за управлението на репутацията при територии с ограничен бюджет.[56]

Настоящата глава определя върху какво се гради разпознаваемостта на съвместната дестинация, как общата рамка се съчетава с трите местни идентичности и какво точно партньорството обещава и не обещава на пазара. Идентичността тук се разглежда като съдържателно, а не като графично решение: визуалната система обслужва идентичността, но не я замества.

4.1. Основа на конкурентната идентичност

Конкурентната идентичност е съдържателният отговор на въпроса защо посетителят би избрал точно тази комбинация от места. Тя не е визуална идентичност и не е сбор от общи характеристики като „красива природа“, „богата история“ и „гостоприемни хора“. Тези качества могат да бъдат верни, но не разграничават дестинацията от десетки други.

Идентичността на мястото не се създава единствено чрез слоган, лого или комуникационна кампания. Тя се основава на начина, по който хората възприемат, преживяват и разказват територията, на нейната история, природна среда, наследство, местни знания и ценности, както и на реалистична представа за възможното ѝ бъдеще. Тя влияе върху инвестиционната привлекателност, местната гордост, предприемачеството и способността за сътрудничество, а не само върху възприятието на посетителя.[57]

Затова общата идентичност се извежда от доказуемите природни, културни, исторически, обществени и икономически характеристики на територията. Тя се разграничава от визуалната марка и подлежи на потвърждение от местните общности и доставчиците. До провеждането на този процес предложената идентичност има статут на аргументирана стратегическа хипотеза, а не на постигнат обществен консенсус.

Таблица 4.1. Критерии за достоверна конкурентна идентичност

Критерий	Изискване	Проверка
Доказуемост	Всеки елемент се опира на реален ресурс, място, практика или човек	Библиотека на твърденията с източник и дата
Местна легитимност	Идентичността е разпознаваема и приемлива за жителите	Документирано обсъждане в трите общини

[52] Keller, K. L. (1993), „Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity“, Journal of Marketing, 57(1), с. 1–22.
[53] Kavaratzis, M. (2004), „From City Marketing to City Branding: Towards a Theoretical Framework for Developing City Brands“, Place Branding, 1(1), с. 58–73.
[54] Kavaratzis, M. & Hatch, M. J. (2013), „The Dynamics of Place Brands: An Identity-Based Approach to Place Branding Theory“, Marketing Theory, 13(1), с. 69–86.
[55] Hankinson, G. (2004), „Relational Network Brands: Towards a Conceptual Model of Place Brands“, Journal of Vacation Marketing, 10(2), с. 109–121.
[56] Morgan, N., Pritchard, A. & Pride, R. (eds.) (2011), Destination Brands: Managing Place Reputation, 3rd ed., Butterworth-Heinemann, Oxford; Pike, S. (2016), Destination Marketing: Essentials, 2nd ed., Routledge, Abingdon.
[57] OECD (2026), Local Identity, Pride and Branding in Place Transformation: Stories that Shape Places, OECD Publishing, Paris, с. 13–15, 21–31 и 99–107, https://doi.org/10.1787/9ccee12a-en.

Тази публикация е изготвена по проект № BGMK0200014 „Устойчив туризъм в икономиката на преживяването“ (STEE), съфинансиран от Европейския съюз чрез Програма Interreg VI-A ИПП България – Северна Македония 2021–2027. Нейното съдържание е изцяло отговорност на Община Сапарева баня и не отразява непременно възгледите на Европейския съюз, страните партньори и Управляващия орган.

Критерий	Изискване	Проверка
Различимост	Формулировката не може да бъде използвана дословно от съседна дестинация	Тест със заменяне на името – ако текстът остава верен, той е твърде общ
Преводимост в продукт	Всеки елемент може да бъде превърнат в маршрут, услуга или преживяване	Съответствие с портфолиото
Съразмерност	Обещанието не надхвърля способността за изпълнение	Контролен лист за готовност на маркетинговия микс
Запазване на различията	Общата идентичност свързва, но не заличава местните	Всяко публикувано съдържание посочва община, обект и доставчик

4.2. Обща идентичност и три местни идентичности

Предлага се рамката **„Вода, камък и живи пейзажи“**. Тя свързва три доказуеми ресурсни полета и едновременно запазва различието между общините. Формулировката е избрана пред по-ранните работни варианти, защото включва едновременно общностния, ландшафтния и сакралния пласт на Ранковце и не свежда третата роля до абстрактно понятие.

Таблица 4.2. Един разказ, три различими роли

Роля	Съдържателно ядро	Сетивно и смислово съдържание	Какво добавя към общото
Сапарева баня – вода и планина	Минерална вода, възстановяване, планински ландшафти, по-силен обслужващ вход	Топлина, движение, височина, дъх, тишина на гората	Енергия и възстановяване; промяна на телесното състояние
Кратово – камък и памет	Кули, мостове, историческа градска среда, геоложки и вулканични форми, местни истории	Текстура на камъка, вертикалност, сянка и светлина в тесни улици, звук на реката под мост	Откриване и разбиране; промяна на интелектуалната перспектива
Ранковце – местно изкуство и жив пейзаж	Църквата „Св. Никола“ в Псача, Крива река, Славишко поле, села, храмове и местен календар	Стенопис в полумрак, ширина на полето, сезонен земеделски труд, глас на домакин	Забавяне и близост; промяна на социалната перспектива

Общият разказ може да бъде формулиран така: в рамките на едно пътуване посетителят преминава от горещата вода и планинската енергия през паметта на каменния град и необичайните форми към по-бавния ритъм на живите пейзажи. Стойността на туристическото преживяване не е в броя обекти или в интензивната туристическа програма, а в промяната на сетивната, културната и социалната перспектива.

Този разказ следва да бъде използван като конструкция, която различни участници могат да разказват със собствен глас. Публичните институции предоставят достъпни насоки, така че предприятия, жители и организации да бъдат посланици, без комуникацията да става механично еднаква. Неподходящо е изкуствено твърдение за общ произход, фолклорен образ или балкански корени, ако то не е подкрепено с конкретни източници и припознаване от местната общност.[58]

4.3. Конкурентно позициониране

ПОЗИЦИОНИРАЩО ТВЪРДЕНИЕ

За посетители, които търсят кратко, спокойно и съдържателно пътуване близо до дома, Сапарева баня, Кратово и Ранковце предлагат мрежа от допълващи се преживявания между минерална вода, планина, история от каменния град и живи местни пейзажи – с подходящ мащаб, проверима практична информация и възможност всяка част от пътуването да бъде избрана самостоятелно или в комбинация.

Позиционирането се основава на контраст и промяна на ритъма – от вода и планина, през камък и исторически град, до занаятчийско изкуство и жив селски пейзаж. То не включва твърдения за лукс, масов курорт, безпроблемна обществена транспортна свързаност, пълна достъпност, „непокътната“ природа или гарантирано здравно въздействие. Подобни обещания биха били несъразмерни или изискват конкретна проверка, преди да бъдат направени.

Таблица 4.3. Какво дестинацията твърди и какво не твърди

Област	Допустимо твърдение	Недопустимо твърдение
Минерална вода	Рекреационно и уелнес преживяване с посочен доставчик и категория на услугата	Лечение, профилактика или медицински ефект без правоспособност и доказателство
Планина	Маршрути с посочена трудност, сезон, продължителност и резервна версия	„Достъпно за всеки“ или „напълно безопасно“ без теренна проверка

[58] OECD (2026), Local Identity, Pride and Branding in Place Transformation, OECD Publishing, Paris, с. 34–45 и 99–107.

Тази публикация е изготвена по проект № BGMK0200014 „Устойчив туризъм в икономиката на преживяването“ (STEE), съфинансиран от Европейския съюз чрез Програма Interreg VI-A ИПП България – Северна Македония 2021–2027. Нейното съдържание е изцяло отговорност на Община Сапарева баня и не отразява непременно възгледите на Европейския съюз, страните партньори и Управляващия орган.

Област	Допустимо твърдение	Недопустимо твърдение
Култура и наследство	Проверен исторически факт с посочен източник; ясно означено предание	Недоказани суперлативи, сензации или превръщане на легенда в установен факт
Геология	Обяснение на процесите с проверка и потвърждаване от компетентен специалист	Твърдения за уникалност, възраст или размер без точен източник и обхват
Местно изкуство	Посещение при съгласуван режим, облекло, снимане и размер на групата	Представяне на действащ храм като музеен обект или като сцена
Селски живот	Предварително договорена среща с домакин при ясни условия и възнаграждение	Романтизиране на бедност, „неоткритост“ или инсценирана автентичност
Климат	Подходящи периоди и преживявания, подкрепени с данни и оперативна готовност	„Идеален климат през цялата година“ или обща климатична защитеност
Достъпност	Честно описание на бариерите и предлагане на алтернатива	Общо твърдение за достъпност без одит

4.4. Стратегически разказ на дестинацията

Разказът се изгражда на три равнища, които никога не се смесват. Първото е проверимият факт – дата, произход, режим, научно или историческо знание. Второто е местната памет и множеството гледни точки, които се представят с точен носител и контекст. Третото е туристическият разказ, който свързва компонентите, но не подменя първите две равнища. Легендата се обозначава като легенда, а спорната интерпретация – като такава. Прецизното разграничаване не намалява въздействието; то повишава доверието и дава на посетителя различни начини да разбере мястото.[59]

Водещият въпрос на разказа не е тема, а причинност: как водата е оформила мястото; как камъкът е станал градска среда; как хората са се приспособили към ландшафта; как вкусът разкрива сезон и поминък; как местното изкуство е стигнало до едно село в Славишкото поле. Посетителят трябва да наблюдава, сравнява, участва или избира, а не само да получава дълга лекция.

Таблица 4.4. Разказвателна дъга на общото пътуване

Фаза	Място	Водещ въпрос	Сетивна кулминация	Какво отнася посетителят
Пристигане и отпускане	Сапарева баня	Откъде идва тази вода и защо е толкова гореща?	Контраст между горещата вода и планинския въздух	Физическо усещане за смяна на състоянието
Изкачване и поглед	Рила, Паничище, водните форми	Как височината променя пейзажа и ритъма?	Панорама и тишина	Мащаб и перспектива
Преминаване	Границата и междинният път	Какво се променя, когато преминем?	Промяна на ландшафта и на градската форма	Съзнание за преход, а не празен трансфер
Откриване	Кратово	Как вулканът е направил този град възможен?	Каменни улици, кули, мостове и реката под тях	Разбиране на връзката между геология и човешко строителство
Задълбочаване	Музеят и рударската памет	Кой е добивал, сякъл и строил тук?	Инструменти, монети, следи от труд	Историческа дълбочина и уважение към майсторството
Забавяне	Ранковце, Крива река, Славишко поле	Как се живее в този пейзаж днес?	Ширина на полето и сезонен ритъм	Спокойствие и социален контакт
Тишина и смисъл	Псача	Как това изкуство е достигнало дотук?	Стенопис в полумрак	Преживяване, което не се очаква на това място

4.5. Позициониране по приоритетни сегменти

Таблица 4.5. Входно послание и доказателство по сегмент

Сегмент	Входно послание	Необходимо доказателство	Недопустимо обещание
S1 Близък уикенд	Два или три дни за вода, спокойствие и една различна история близо до дома	Дата, настаняване и услуга, ритъм, крайна цена, транспорт, свободно време	Лечебен ефект, „без стрес“ или лесна граница без конкретно основание
S2 Активен изследовател	Разбери пейзажа чрез движение, камък, архитектура и проверени местни истории	Маршрут, трудност, сезон, водач, навигация, безопасност, резервна версия	„За всеки“, „напълно безопасно“ или достъпен маршрут без теренна проверка
S3 Семейство	Кратко семейно пътуване, в което децата откриват, а възрастните могат да планират	Възрастова версия, санитарни точки, хранене, време, цена, ограничения, задача	Подходящо за всички възрасти или достъпно без проверка

[59] OECD (2025), The Role of Culture-led Regeneration in Place Transformation, OECD Local Economic and Employment Development Papers, No. 2025/06, OECD Publishing, Paris, с. 5–9 и 20–29, https://doi.org/10.1787/4d302bfc-en.

Тази публикация е изготвена по проект № BGMK0200014 „Устойчив туризъм в икономиката на преживяването“ (STEE), съфинансиран от Европейския съюз чрез Програма Interreg VI-A ИПП България – Северна Македония 2021–2027. Нейното съдържание е изцяло отговорност на Община Сапарева баня и не отразява непременно възгледите на Европейския съюз, страните партньори и Управляващия орган.

Сегмент	Входно послание	Необходимо доказателство	Недопустимо обещание
S4 Тематична група	Тематична програма с един контакт, местна интерпретация и ясен групов ритъм	Оператор, капацитет, език, достъпност, нетна или комисионна оферта, условия	Гарантиран капацитет, работно време или групова достъпност без потвърждение

4.6. Архитектура на марката

Подходящият модел е обща свързваща рамка с ясно посочени местни източници. Общото име стои върху маршрут, карта, календар или кампания, но всяко преживяване запазва името на общината, обекта и доставчика. Това е модел „един разказ – три роли – множество отговорни доставчици“, а не опит за подмяна на съществуващите местни марки. Общата марка допълва местните идентичности и марката на Рило-Пиринския туристически район; като не ги замества.[60]

Таблица 4.6. Елементи на платформата на марката

Елемент	Формулировка	Правило за употреба
Същност	Близко, спокойно и многопластово пътуване между вода, планина, камък, Местно изкуство и живи пейзажи	Използва се за подбор на съдържание и продукти, не като недоказан суперлатив
Обещание	Посетителят сменя ритъм и перспектива, без да губи връзката с конкретното място	Всеки материал показва как точно се осъществява промяната
Доказателства	Минерални и планински преживявания; каменна градска и геоложка среда; Местно изкуство, местни ландшафти, вкусове и срещи	Всяко твърдение има източник, местно лице, извършващо проверката и дата
Характер	Тих, уверен, любопитен, човешки и конкретен	Избягва прекомерна рекламност, клишета и заличаване на ограниченията
Ценности	Автентичност, надеждност, гостоприемство, уважение към ресурса и общността, откривателство	Прилагат се като критерий при подбор на партньори и съдържание
Визуален принцип	Контраст между вода и пара, каменни текстури, стенопис и зелени ландшафти с човешко присъствие	Използват се изображения с права, точна локация и съгласие на хората
Подписване	Обща рамка плюс конкретна община, обект и доставчик	Произходът и отговорността винаги остават видими

4.7. Послания и йерархична рамка на посланията

Йерархичната рамка на посланията предотвратява разпокъсаното говорене. Тя съдържа общо обещание, три местни роли, продуктови доказателства и конкретен призив за действие. Общото обещание не твърди недоказана уникалност или превъзходство; то изразява вида стойност, който трите територии могат съвместно да създадат.

Таблица 4.7. Къща на посланията

Равнище	Съдържание	Функция
Покрив – общо обещание	Кратка причина трите общини да бъдат възприемани като една мрежова дестинация	Създава разпознаваемост и смисъл на комбинацията
Носещи стени – местни роли	Сапарева баня: възстановяване и планинска вода. Кратово: камък, градска памет и разказ. Ранковце: Местно изкуство, река и жив пейзаж	Гарантира различим принос без заличаване на идентичността
Основа – продуктови доказателства	Проверен маршрут, реална продължителност, оператор, условия, цена, календар, отзиви	Превръща обещанието в правдоподобен избор
Врата – действие	Провери дата; виж карта; поискай оферта; резервирай; свържи се; запази маршрут	Измерва придвижването към посещение

4.8. Наименование, слоган и визуална територия

Работното словесно ядро „Вода, камък и живи пейзажи“ е стратегическа хипотеза, която подлежи на четири проверки: разбираемост на български, македонски и английски език; културна приемливост и липса на нежелани конотации; правна проверка за наличност и за конфликт с по-ранни права; и тест с представители на приоритетните сегменти.[61]

Наименованието трябва да отговаря на пет изисквания: да не привилегирова една от трите общини; да работи на кирилица и на латиница; да е произносимо и запомнящо се на трите работни езика; да не обещава повече от изпълнимото; и да позволява разширяване на портфолиото без смяна на името.

[60] Организация за управление на Рило-Пирински туристически район (2021), Маркетингова стратегия на Рило-Пирински туристически район 2021–2024 и Комуникационен план.
[61] OECD (2026), Local Identity, Pride and Branding in Place Transformation, OECD Publishing, Paris, с. 35–45 и 85–99.

Тази публикация е изготвена по проект № BGMK0200014 „Устойчив туризъм в икономиката на преживяването“ (STEE), съфинансиран от Европейския съюз чрез Програма Interreg VI-A ИПП България – Северна Македония 2021–2027. Нейното съдържание е изцяло отговорност на Община Сапарева баня и не отразява непременно възгледите на Европейския съюз, страните партньори и Управляващия орган.

Изборът се прави чрез съвместна работилница с участие на трите общини, а не чрез еднолично решение или външна креативна концепция.

Таблица 4.8. Визуална територия

Елемент	Насока	Ограничение
Цветова посока	Термално и минерално синьо-зелено; вулканичен и каменен графит; ландшафтно зелено и охра на полето	Без визуално сливане на трите места в един неразличим образ
Фотография	Реални сезонни изображения, които показват достъпа и мащаба; хора в естествена среда	Не се използва образ само защото е красив, ако не е част от продукта
Хора в кадър	Показват се с информирано съгласие и контекст	Деца само при приложими писмени разрешения; жителите не са „автентичен фон“
Карти	Функционални: мащаб, легенда, трудност, време, дата, източник, предупредителни слоеве	Картата не носи договорна отговорност и не замества актуалната проверка
Типография и знак	Четимост на малък екран и в черно-бял печат; ясна йерархия	Общият знак не доминира над имената на общините и на конкретния оператор
Иконография	Минимална, свързана с петте мотива: вода, планина, камък, стенопис, поле	Без фолклорни стереотипи и без етнически или национални символи

4.8.1. Задание за наръчника на марката

Наръчникът е оперативният документ, без който правилата, предвидени в глава 7 не могат да бъдат приложени от трети лица. Той се възлага след приемане на наименованието и преди първата публична употреба на общия знак. Настоящият раздел определя минималното му съдържание.

Таблица 4.10. Минимално съдържание на наръчника на марката

Раздел	Съдържание	Защо е необходим
Основа	Същност, обещание, ценности, характер, позиционно твърдение, йерархична рамка на посланията	Осигурява смислова, а не само графична последователност
Знак	Основна версия, хоризонтална и вертикална, монохромна, негативна, минимални размери, защитно поле	Предотвратява деформация и нечетимост при реална употреба
Забранени употреби	Изброени примери за недопустима промяна на знака	По-ефективно от общи указания
Съвместно обозначаване	Правила за поставяне заедно с общинските и знаците на операторите; съотношения и подредба	Гарантира видимост на произхода и на отговорността
Цвят	Основна и допълнителна палитра с кодове за печат, екран и уеб; контрастни двойки	Осигурява достъпност и възпроизводимост
Типография	Основен и резервен шрифт; йерархия; правила за кирилица и латиница	Гарантира четимост на трите работни езика
Фотография	Принципи на подбора, примери за допустими и недопустими кадри, правила за хора в кадър	Превръща визуалните принципи в проверимо правило
Картография	Стил, легенда, задължителни слоеве, дата и източник	Картата е основен продуктов носител
Шаблони	Продуктова страница, продажбен лист, информационен лист, ваучер, презентация, публикация	Позволява партньорите да произвеждат материали самостоятелно
Език и тон	Примери за допустими и недопустими формулировки; речник на термините	Свързва визуалната идентичност със стандарта за твърдения
Процедура	Как се иска разрешение, как се одобрява материал, в какъв срок, кой решава при спор	Прави правилата приложими

4.9. Предложена платформа за позициониране

Таблица 4.9. Обобщена платформа за позициониране

Поле	Съдържание
Целева аудитория	Посетители от близки вътрешни и трансгранични пазари, които търсят кратко, спокойно и съдържателно пътуване
Конкурентна рамка	Кратки тематични пътувания, не масов балнеоложки или планински курорт
Основна полза	Промяна на ритъма и на перспективата в едно кратко пътуване между три различни среди
Основание за доверие	Проверени продукти, определени оператори, реални времена, честно описани ограничения и видима местна отговорност
Отличителна разлика	Съчетание на геотермална вода, палеовулканичен и градски камък и местно изкуство в малък радиус, преживяно като последователност, а не като списък
Ядро на марката	Вода, камък и живи пейзажи
Тон	Ясен, човешки, спокоен и конкретен

Тази публикация е изготвена по проект № BGMK0200014 „Устойчив туризъм в икономиката на преживяването“ (STEE), съфинансиран от Европейския съюз чрез Програма Interreg VI-A ИПП България – Северна Македония 2021–2027. Нейното съдържание е изцяло отговорност на Община Сапарева баня и не отразява непременно възгледите на Европейския съюз, страните партньори и Управляващия орган.

Поле	Съдържание
Какво не обещаваме	Лечение, лукс, мащаб, безпроблемна логистика, универсална достъпност, гарантирано време

Условие за влизане в сила. Платформата за позициониране се прилага в комуникацията едва след като ядрото на марката премине езиковата, правната и обществената проверка и след като поне един продукт достигне ниво MG3. До този момент се използват фактологични описания на конкретни преживявания без общо обещание на марката.

ГЛАВА 5. ПОРТФОЛИО НА ТУРИСТИЧЕСКИТЕ ПРОДУКТИ

5.0. Методологическа основа

Продуктовата йерархия следва трислойния модел на Котлър и Келър - основен, реален и разширен продукт - приложен към туризма чрез петелементния модел на Смит, разгледан в раздел 2.0.[62] Основният продукт е ползата, която посетителят търси; реалният е онова, което действително се предоставя; разширеният е всичко, което превръща предоставянето на услугата в преживяване. За дестинация с ограничена материална база именно третият слой е основният управляем ресурс, защото не изисква капиталова инвестиция.

Понятието „Икономиката на преживяването“, което дава името на проекта, произхожда от Джоузеф Пайн и Джеймс Гилмор.[63] Тяхното разграничение е с практическо, а не само реторично значение. Стоката е взаимозаменяема, услугата се предоставя, а преживяването се създава и организира целенасочено: то има начало и край, драматургия, тема и оставя спомен, който посетителят отнася със себе си. Авторите описват и прогресия на икономическата стойност - от суровини през стоки и услуги към преживявания и трансформации - при която всяка следваща степен носи по-висока стойност, но изисква по-голямо участие на потребителя.

Практически най-полезна е тяхната класификация на четирите области на преживяването според степента на участие и на потапяне: развлекателна, образователна, естетическа и област на бягство от ежедневието. Авторите посочват, че най-силните преживявания съчетават повече от една област. Тази класификация е приложена при проектирането на трите местни ядра. Термалният модул в Сапарева баня работи предимно в естетическата и областта на откъсване от ежедневието; градският маршрут в Кратово - в образователната и естетическата; посещението в Псача - в естетическата с елемент на съзерцание. Съзнателното определяне на областта предотвратява честата грешка всички продукти да бъдат проектирани като обиколка с обяснения.

Скалата на готовността и седемте контролни точки за решение възпроизвеждат логиката на етапния модел с контролни точки за решение на Робърт Купър за разработване на нови продукти.[64] Съществената характеристика на модела е, че между етапите стоят решения, а не срокове: преминаването изисква изпълнени критерии и допуска изход „прекрати“, а не само „продължи“. Купър обосновава модела с наблюдението, че основната причина за провал на нови продукти не е лошата идея, а липсата на дисциплина при отсяването - организациите продължават да финансират проекти, за които вече има доказателства, че няма да работят.

Понятието за минимално изпълним продукт на ниво MG2 съответства на подхода на Ерик Рийс за постепенно разработване и изпитване с минимален първоначален ресурс с цикъл изграждане – измерване – учене.[65] Прилагането му тук обаче е ограничено и това ограничение е важно. Подходът на икономичното стартиране предполага бързо последователно изпитване и усъвършенстване при ниска цена на грешката. При дестинация, включваща действащ храм, защитена територия и малки общности, цената на грешката не е ниска и не всяко предположение подлежи на бърз тест. Затова протоколът за пилотно изпитване съдържа абсолютни блокиращи условия - безопасност, правоспособност на оператора, съгласие на компетентните органи и носителите на права - които не могат да бъдат преодолени чрез експеримент.

Интерпретационният подход стъпва върху принципите на Фриймън Тилдън, формулирани през 1957 г. и оставащи стандарт в областта.[66] Шестте му принципа гласят, че интерпретацията свързва представяното с личния опит на посетителя; че тя не е информация, а разкриване въз основа на информация; че е

[62] Kotler, P. & Keller, K. L. (2016), Marketing Management, 15th ed., Pearson Education, Harlow; Smith, S. L. J. (1994), „The Tourism Product“, Annals of Tourism Research, 21(3), с. 582–595.
[63] Pine, B. J. II & Gilmore, J. H. (1998), „Welcome to the Experience Economy“, Harvard Business Review, 76(4), с. 97–105; Pine, B. J. II & Gilmore, J. H. (1999), The Experience Economy: Work Is Theatre and Every Business a Stage, Harvard Business School Press, Boston.
[64] Cooper, R. G. (1990), „Stage-Gate Systems: A New Tool for Managing New Products“, Business Horizons, 33(3), с. 44–54. Развитие на модела: Cooper, R. G. (2008), „Perspective: The Stage-Gate Idea-to-Launch Process — Update, What’s New, and NexGen Systems“, Journal of Product Innovation Management, 25(3), с. 213–232.
[65] Ries, E. (2011), The Lean Startup: How Today’s Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses, Crown Business, New York.
[66] Tilden, F. (1957), Interpreting Our Heritage, University of North Carolina Press, Chapel Hill.

Тази публикация е изготвена по проект № BGMK0200014 „Устойчив туризъм в икономиката на преживяването“ (STEE), съфинансиран от Европейския съюз чрез Програма Interreg VI-A ИПП България – Северна Македония 2021–2027. Нейното съдържание е изцяло отговорност на Община Сапарева баня и не отразява непременно възгледите на Европейския съюз, страните партньори и Управляващия орган.

изкуство, което съчетава множество умения; че основната ѝ цел е провокация, а не поучение; че се стреми да представи цялото, а не част от него; и че интерпретацията за деца изисква отделен подход, а не съкратена версия на тази за възрастни.

Последният принцип е приложен пряко: семейните версии на продуктите не съкращават програмата за възрастни, а използват друг подход - кратки задачи, наблюдение на детайл, сравнение на материали, работа с вода или вкус. Сам Хам развива четвъртия принцип в практическо изискване всяка интерпретационна програма да има водеща тема, изразена като изречение, а не като заглавие на тема.[67] Оттук произтича правилото в главата за всяка продуктова версия да бъде определен водещ въпрос, а не само тема.

Продуктовото портфолио е механизмът, чрез който ресурсите и идентичността стават посещаеми, резервируеми и измерими преживявания. Предметът на настоящата глава не е съставянето на каталог от природни и културни обекти, а определянето на ограничен брой преживявания с ясна стойност за посетителя, конкретен носител, измерима местна полза и възможност за реално предоставяне в трансгранични условия.

ОСНОВЕН ПРОДУКТОВ ИЗБОР. През първите двадесет и четири месеца общият ресурс се концентрира в три местни продуктови ядра и две трансгранични направления. Никоя концепция не се комуникира като готова оферта, преди да има паспорт, оператор, проверена логистика, цена или начин за оферирање, капацитет, правила за достъпност и безопасност и успешно проведено пилотно изпитване с посетители.

5.1. Архитектура на продуктовото портфолио

Портфолиото е йерархична система, а не списък от равнопоставени идеи, в която най-горе стои общото обещание на мрежовата дестинация, а под него са продуктовите направления, които свързват различимите роли на общините. Те се изграждат от стандартни модули – възстановяване, природно движение, истории от каменния град, местно изкуство, среща, вкус, образование и сезонен повод. Резервът съдържа теми с потенциал, които не получават общ промоционен бюджет преди доказана готовност.

Таблица 5.1. Равнища на продуктовата система

Равнище	Функция	Пример в общата система	Правило
Общо обещание	Обяснява защо трите роли имат смисъл заедно	Вода, камък и живи пейзажи в човешки мащаб	Не замества конкретната продуктова оферта
Продуктово направление	Създава причина за пътуване и води към заявка	P1–P7 съгласно Приложение 1	Има водещ сегмент, паспорт, оператор и пилотно изпитване
Местно ядро	Самостоятелно продаваема единица в една територия	Термално-градски модул; градски кръг в Кратово; Псача с предварителна заявка	Може да се продава отделно при собствена готовност MG2 или по-висока
Модул	Добавя или заменя част от направлението	Уелнес сесия, лек маршрут, дегустация, работилница, музейна интерпретация	Включва се в пилотно изпитване само при ясно определена отговорност
Сезонен повод	Свързва продукта с определен период	Потвърдено събитие, есенен вкус, пролетна природа, зимна закрита версия	Не се обявява преди потвърдени дата и организация
Резерв	Съхранява идеи за следващ цикъл	Ретрийт, нощно наблюдение, специализирани научни и творчески формати	Не получава общ бюджет преди преглед на готовността

5.2. Водещи местни продуктови ядра

Местното ядро е най-малката жизнеспособна единица на портфолиото, което има определени начало и край, продължителност, оператор, цена или механизъм за оферирање, капацитет, сезонен прозорец и заместващ сценарий. Ядрото трябва да функционира самостоятелно, дори когато трансграничната комбинация не се осъществи, и поради това е подходящо за първи пазарен тест.[68]

5.2.1. Термално възстановяване в Сапарева баня

Ядрото съчетава проверена термална или уелнес услуга, кратка градска разходка около гейзера и парковете, културна точка и достатъчно свободно време. То използва вече съществуващата мотивация за престой и възстановяване, но добавя интерпретация, която обяснява откъде идва водата и как тя е оформила селището. Продължителността е половин до един ден като самостоятелен модул или един ден плюс нощувка като начало на по-дълго пътуване.

[67] Ham, S. H. (2013), Interpretation: Making a Difference on Purpose, Fulcrum Publishing, Golden. Вж. също Ham, S. H. (1992), Environmental Interpretation: A Practical Guide for People with Big Ideas and Small Budgets, North American Press, Golden.
[68] UN Tourism and European Travel Commission, Handbook on Tourism Product Development, раздели относно прехода ресурс – преживяване – продукт и изискването за проверена доставна верига.

Тази публикация е изготвена по проект № BGMK0200014 „Устойчив туризъм в икономиката на преживяването“ (STEE), съфинансиран от Европейския съюз чрез Програма Interreg VI-A ИПП България – Северна Македония 2021–2027. Нейното съдържание е изцяло отговорност на Община Сапарева баня и не отразява непременно възгледите на Европейския съюз, страните партньори и Управляващия орган.

Съдържанието не трябва да превръща минералната вода в общо здравно обещание. Търговското съдържание разграничава медицинска, балнеолечебна, спа и обща уелнес услуга според действителната правоспособност и доказателства на доставчика. Всяка включена процедура се описва със собствен оператор, продължителност, приложими противопоказания или ограничения и условия за анулация.

Критични условия преди достигане на ниво MG3: проверен правно основание за използване на минералната вода и санитарен статус на включените обекти; определени допустими здравни твърдения; крайна цена и включени услуги; достъпност на цялата верига от пристигането до услугата; и алтернативна програма при затворен обект или ремонт.

5.2.2. Градски туристически маршрут в Кратово

Ядрото е компактна пешеходна разходка, която свързва кулите, каменните мостове, музейните пространства, историческите улици и реката, с ясна последователност, време, начало и край, места за почивка и работещи обекти по трасето. То е определено в ресурсното проучване като най-близкото до пазара предложение в целия трансграничен район, защото функционира и когато външните геоложки и археологически терени са недостъпни.

Маршрутът се проектира в две версии по усилие. Основната версия следва по-полегатото трасе и включва музея като интерпретационен център. Разширената версия добавя изкачване до панорамна точка и посещение на кула с осигурен достъп. И в двете версии се посочват настилка, наклон, стъпала, продължителност и възможност за съкращаване.

Критични условия преди MG3: потвърдени работно време и достъп до всяка включена точка; определен местен водач с езикова готовност; договорено място за хранене с възможност за предварителна заявка; проверена възможност за нощувка; вечерен елемент, който дава причина посетителят да остане; и осветеност и безопасност на трасето след залез.

5.2.3. Псача с предварителна заявка в Ранковце

Ядрото се състои от посещение на средновековната църква „Св. Никола“ в Псача с местен водач или домакин, кратка селска разходка и предварително договорено хранене или среща. То е единственият кандидат за пилотна готовност в общината и същевременно най-чувствителният продукт в цялото портфолио, защото се провежда в действащ храм и в жива общност.[69]

Продуктът не се предлага без предварителна заявка. Преди включване се съгласуват с компетентните църковните органи и органите по опазване на културното наследство: допустим режим на посещение; максимален размер на групата; интервал между групите; облекло и поведение; правила за фотографиране и заснемане; периоди, в които туристически групи не са подходящи; и начин на дарение или заплащане. Религиозната функция има безусловно предимство пред туристическия интерес.

Критични условия преди MG3: писмено съгласие на компетентните органи и носителите на права; определен местен водач или домакин с договорено възнаграждение; проверено трасе на разходката с оглед на частни земи и речен риск; решен транспорт от и до общината; санитарни точки; и заместващ сценарий при богослужение или затворен храм.

5.3. Водещи трансгранични продуктови предложения

Трансграничните направления комбинират местните ядра. Те са две, за да се избегне разпиляване на ограничения ресурс за теренна проверка, съдържание и пилотно представяне пред пазара. Кодовете следват номенклатурата на ресурсното проучване.

5.3.1. P1 „Вода, движение и възстановяване“

Направлението има най-близка пазарна приложимост, защото стъпва върху реално използвани термални услуги и силна мотивация за природно преживяване. Конкурентната му стойност не е в балнеологията, а в прехода между движение, природна интензивност, културно откриване и възстановяване. Сапарева баня е водещият център; Кратово и Ранковце добавят различни водни и ландшафтни контексти – реката под каменните мостове и Крива река в Славишкото поле.

Минималната версия на равнище MG2 е местен продукт в Сапарева баня с проверена термална услуга, ниско- или средноинтензивна активност, културен елемент и ясни алтернативи. Трансграничното разширение добавя един културно-геоложки модул в Кратово и по избор пейзажен модул в Ранковце. Не се препоръчва всички природни икони да бъдат включени в една кратка програма.

Таблица 5.2. Проектно решение за направление P1

Поле	Проектно решение

[69] Проучване и оценка на туристическите ресурси, Табл. 8.4 и 8.6: църквата „Св. Никола“ в Псача е определена като единственият актив на община Ранковце с висока самостоятелна културна мотивация и единствен кандидат за ниво MG2 на общинско равнище.

Тази публикация е изготвена по проект № BGMK0200014 „Устойчив туризъм в икономиката на преживяването“ (STEE), съфинансиран от Европейския съюз чрез Програма Interreg VI-A ИПП България – Северна Македония 2021–2027. Нейното съдържание е изцяло отговорност на Община Сапарева баня и не отразява непременно възгледите на Европейския съюз, страните партньори и Управляващия орган.

Поле	Проектно решение
Водещи сегменти	S1 близък уикенд; S2 активен изследовател; адаптиран S3 след отделна проверка на ритъм, санитарни точки и възрастови ограничения
Продължителност	Два дни и две общини като начална версия; три дни и до три общини само при приемливо реално натоварване
Примерен ритъм	Ден 1: пристигане, потвърдена термална услуга, лека разходка и свободно време. Ден 2: планински или воден модул по избрано ниво на усилие, обяд, трансгранично придвижване. Ден 3: интерпретационен модул и връщане
Нива на усилие	Три версии: градско-термална версия с ниска интензивност; средно активна с проверени маршрути; специализирана планинска с водач
Граница на обещанието	Не се твърди лечебен ефект без медицинско основание; не се обещават лесно преминаване, работно време или капацитет без текуща проверка
Резервна версия	Програма в рамките на една или две общини при пътно, гранично, климатично или невъзможност за предоставяне на услуга, с предварително описано право на промяна
Преминаване към заявка или резервация	Избор на дата и версия, квалифицирано запитване, потвърдена оферта или резервация
Текущ статус	MG1; преминава към MG2 след потвърден оператор, крайна цена, реални времена и проведено пробно преминаване по маршрута

5.3.2. P2 „Камък, местно изкуство и майстори“

Културното направление има най-висок потенциал за обща идентичност и за посещения извън пиковия сезон за природен туризъм. То свързва градската архитектура и инфраструктурното наследство на Кратово, Местното изкуство и религиозната функция на Псача и античния и ранносредновековния разказ на Сапарева баня. Мотивът за майсторството позволява включване на строителни техники, живопис, метали, занаяти и съвременни творчески формати, без да се твърди еднаква традиция.

Пилотното изпитване на равнище MG2 се провежда с малка група, куратор или обучени местни водачи, предварително потвърдени режими и достатъчно време за възприемане. Продуктът не се превръща в бърза обиколка на храмове. За всеки обект се определят религиозен етикет, достъп, правила за снимане, дарение или билет, ограничения, свързани с опазването и достъпна алтернатива. Ако физическият достъп не е подходящ, цифровата интерпретация може да замести, но не и да симулира посещение.

Таблица 5.3. Проектно решение за направление P2

Поле	Проектно решение
Водещи сегменти	S4 малка тематична или организирана група; S1 в съкратена версия; S3 в отделно адаптиран формат
Продължителност	Два до четири дни; при образователни групи – модулна програма с учебни цели
Примерен ритъм	Ден 1: Кратово, градски кръг, музей, вечерен елемент. Ден 2: геоложки или археологически модул при потвърден режим. Ден 3: Псача с предварителна заявка и местна среща. Ден 4 по избор: Германея и религиозното наследство на Сапарева баня
Интерпретационен стандарт	Проверени факти; точна териториална принадлежност; разграничение между научно установено, местна памет, легенда и туристически разказ
Етичен стандарт	Религиозният обект не е студио; музейният експонат не е декор; частната къща и устната история не са публичен ресурс без съгласие
Резервна версия	Кратък градски маршрут, закрит интерпретационен модул или работилница при неподходящи условия или затворен обект
Преминаване към заявка или резервация	Маршрутен паспорт, заявка за водач или оператор, потвърдена версия според групата
Текущ статус	MG1 към MG2; зависи от достъпа, водачеството и писменото съгласие на компетентните органи и носителите на права

5.4. Развиващи се и нишови продуктови направления

Останалите пет направления от Приложение 1 се развиват в инкубация. Те не получават общ комуникационен бюджет преди доказана готовност, но участват в пилотните изпитвания като допълващи модули и подготвят следващия продуктов цикъл.

Таблица 5.4. Развиващи се направления

Код	Направление	Роля в портфолиото	Критични условия	Статус
P3	Земни сили и научно откривателство	Нишов образователен продукт; свързва геотермалната, високопланинската, палеовулканичната и речната среда чрез сравнение	Научен редакционен контрол, проверени терени, сезонни маршрути, квалифицирани водачи, материали по възрастови групи, заместващи занятия	MG1

Тази публикация е изготвена по проект № BGMK0200014 „Устойчив туризъм в икономиката на преживяването“ (STEE), съфинансиран от Европейския съюз чрез Програма Interreg VI-A ИПП България – Северна Македония 2021–2027. Нейното съдържание е изцяло отговорност на Община Сапарева баня и не отразява непременно възгледите на Европейския съюз, страните партньори и Управляващия орган.

Код	Направление	Роля в портфолиото	Критични условия	Статус
P4	Бавни пейзажи и живи селища	Разпределя престоя извън иконичните ядра и създава причина за посещение на села	Договорени домакини, законност, минимална и максимална група, транспорт, санитарни точки, справедливо възнаграждение	MG1
P5	Вкус на мястото	Човешки и икономически модул към всички направления; удължава престоя	Проверени производители, хранителна безопасност, алергени, произход, сезон, предварителна заявка, цена	MG0 към MG1
P6	Памет, учене и местни истории	Училищни, университетски и професионални групи; посещения извън пиковия сезон	Куратор, учебни материали, възрастова пригодност, безопасност, транспорт, езици, бюджет на институцията	MG1 към MG2
P7	Сезонни поводи и творчески срещи	Временна причина за посещение; усилвател, а не гръбнак на продукта	Потвърдена дата, организатор, финансиране, капацитет, правила за участие, план при неблагоприятно време	MG1 към MG2

Направленията P4 и P5 се развиват съвместно, защото местната храна придобива смисъл чрез пейзажа, труда и домакинството. Ранковце има най-пряка аграрна основа; селата на Сапарева баня могат да разпределят ползите извън основното градско ядро; селските оси на Кратово могат да свържат геоложки и археологически теми с местни услуги. Първият етап се ограничава до един или двама пилотни партньори във всяка община. Договорът определя продукт, количество, цена, сезон, минимална и максимална група, алергени, отменяне, фотографиране и дял за домакина.[70]

При развитието на нишовите направления се прилага допълнителен критерий за мрежова стойност. Предимство имат предложения, които едновременно създават ясно разпознаваема мотивация за отговорно и устойчиво пътуване, включват местни микро- и малки доставчици в реална платена роля и позволяват разпределяне на посещенията извън най-натоварените места и периоди. Тематичният маршрут се разглежда като кооперативна продуктова мрежа, а не само като линия върху карта: общият стандарт, споделеното съдържание и цифровите канали трябва да намаляват разхода за достигане до пазара на отделния малък доставчик. Подходът следва изводите на OECD (2025) за нишови устойчиви продукти, мрежи и клъстерно сътрудничество при микро- и малките туристически предприятия.

Етичен стандарт при общностните продукти. Посетителят трябва да знае дали участва в демонстрация, работилница, дегустация, стопанско посещение или културна програма. Домакинът трябва да знае броя на хората, времето, отговорностите, плащането и начина на използване на изображенията. Не се допуска инсцениране на „автентичност“ за нуждите на камерата, нито използване на жителите като безвъзмезден фон.

5.5. Сезонност, климатична пригодност и продуктови версии

Целогодишното туристическо предложение е продуктово, а не рекламно качество. За всеки месец или сезон трябва да има реално достъпни услуги, приемливи условия, обучени участници и конкретна причина за посещение. Не се допуска автоматично прехвърляне на лятна програма към зима или представяне на природен маршрут като целогодишен без проверка на настилки, светла част на деня, поддръжка, температура, валежи и аварийна достъпност.[71]

Климатът се третира като динамичен ресурс с продуктови последици. Температурният режим, валежите, снежната покривка, слънчевото греене и честотата на екстремни явления влияят пряко върху комфорта на посетителите, възможността за дейности на открито, достъпността на маршрутите и разходите за предоставяне на услуги. Липсва единна, съпоставима и достатъчно локализирана база за климатичен комфорт на конкретните продуктови зони; до изграждането ѝ твърденията за „прохладна“ или „целогодишна“ дестинация се считат за непотвърдени.

Таблица 5.5. Сезонна логика и заместващи решения

Период или условие	Сапарева баня	Кратово	Ранковце	Обща продуктова реакция
Пролет	Термална база; по-ниски и проверени природни маршрути	Градско ядро и внимателно отваряне на терени	Псача, поле и селски календар според условията	Културно-природен маршрут с проверка за валежи и речен риск
Лято	Рила и термално възстановяване; риск от концентрация	Град и терени с управление на топлината и сянката	Села, събития и аграрен пейзаж; жега и земеделска дейност	Ранни часове, капацитет, вода, паузи, разпределяне извън иконичните точки

[70] OECD (2025), Rural Innovation Pathways: Connecting People, Places and Ideas, OECD Rural Studies, с. 7–9 и 15–17, https://doi.org/10.1787/c86de0f4-en.
[71] OECD (2026), OECD Tourism Trends and Policies 2026, OECD Publishing, Paris, с. 62–89, раздел относно климатичните рискове и адаптацията на дестинациите.

Тази публикация е изготвена по проект № BGMK0200014 „Устойчив туризъм в икономиката на преживяването“ (STEE), съфинансиран от Европейския съюз чрез Програма Interreg VI-A ИПП България – Северна Македония 2021–2027. Нейното съдържание е изцяло отговорност на Община Сапарева баня и не отразява непременно възгледите на Европейския съюз, страните партньори и Управляващия орган.

Период или условие	Сапарева баня	Кратово	Ранковце	Обща продуктова реакция
Есен	Термално и горско преживяване	Силен градски, гастрономически и геоложки период	Земеделски мотиви и местна храна	Най-подходящ период за направленията P4 и P5 след потвърждение от оператор
Зима	Термална опора; планината само при потвърдени условия	Градски и музеен модул; терените остават условни	Псача и местна среща при осигурен достъп; ограничени външни модули	Културно-термална версия с малко движение и резерви за транспорт
Екстремна топлина	Преместване на часа; сенчести и закрити модули	Съкращаване на градския кръг; музеят като убежище	Отпадане на пейзажната разходка	Конкретни мерки, вода, паузи и право на прекратяване
Валеж, буря или сняг	Изваждане на планинския модул	Изваждане на чувствителен терен	Изваждане на речна и селска разходка	Активиране на предварително договорена алтернатива и незабавно обновяване на статуса

За сезонните продукти се поддържа календар на решение, а не само календар на публикациите. Преди началото на всеки цикъл се проверяват компонентите, капацитетът и климатичната пригодност; след сезона се преглеждат дефектите и местното въздействие. Ако няма достатъчно доказателства, продуктът се ограничава или спира, вместо да се поддържа заради предварително планирана кампания.

Таблица 5.6. Пространствени версии на продукта

Версия	Подходяща употреба	Минимално съдържание	Условие за активиране
Локален модул	Няколко часа или един ден; кръстосана продажба към настоящ посетител	Една ясна тема, практична информация, конкретен контакт и следващ модул	Самостоятелна готовност MG2 или MG3
За две общини	Начално направление за два дни или тематична група	Две допълващи роли, реалистичен преход, нощувка и хранене, резерв	Проверени граница, маршрут, оператор и ритъм
За трите общини	Три дни или специализирана организирана програма	Трите роли добавят различима стойност; няма формална спирка без съдържание	Пилотното изпитване доказва приемливо време, цена и натоварване
Сезонна	Конкретен период, събитие или природно условие	Фиксиран календар, период на продажба и ясно ограничение	Потвърдени дата, услуги и климатична пригодност
Адаптирана	Семейна, по-лека, достъпна, диетична или езикова версия	Промени в ритъм, среда, информация и обслужване, а не само нов етикет	Проверка с представители на съответната група

5.6. Продуктови паспорти

Паспортът е основният контролен документ за всяка версия. Той се поддържа в защитен регистър за оперативните данни и в публична, съкратена форма за посетителя. Публичната версия не съдържа лични или търговски чувствителни данни, но е достатъчна за информиран избор. Вътрешната версия съдържа доказателствата, договорните зависимости, датите на валидност и отговорните лица.

Таблица 5.7. Блокове на продуктовия паспорт

Блок	Задължителни полета	Решение при липса
Идентификация	Код, име, версия, статус MG, водещ сегмент, община, обещание, отговорник за записа	Без обща комуникация
Съдържание	Начало и край, модули, ритъм, включено и невключено, свободно време, резултат за посетителя	Връщане към MG1
Логистика	Маршрут, реални времена, граница, транспорт, паркиране, санитарни точки, контакти, резерв	Без пилотно изпитване и без продажба
Пазар	Сегмент, географски пазар, сезон, канал, крайно действие, начин за проследяване	Само вътрешен тест
Търговски условия	Оператор или продавач, доставчици, цена или механизъм за оферта, валидност, минимална и максимална група, плащане, анулация	Не е резервируем продукт
Качество и риск	Достъпност, безопасност, квалификации, застраховки, режими, алергени, климатични ограничения, условия за прекратяване	Блокиране на съответния компонент
Твърдения и съдържание	Източник, лице, извършващо проверката, дата, права върху текст и изображение, езикови версии, следващ преглед	Твърдението не се публикува
Измерване	Заявки, реализация, удовлетвореност, дефекти, местни компоненти, възнаграждение, решение след пилотното изпитване	Без преминаване към MG4

Всеки динамичен факт има отговорник и дата на проверка. Не е достатъчно общината да постави връзка към външен сайт, ако не е ясно кой следи валидността. При промяна на цена, работно време,

Тази публикация е изготвена по проект № BGMK0200014 „Устойчив туризъм в икономиката на преживяването“ (STEE), съфинансиран от Европейския съюз чрез Програма Interreg VI-A ИПП България – Северна Македония 2021–2027. Нейното съдържание е изцяло отговорност на Община Сапарева баня и не отразява непременно възгледите на Европейския съюз, страните партньори и Управляващия орган.

достъп, водач, сезон или режим операторът уведомява продуктовия координатор, който преценява дали версията продължава да отговаря на статуса си.

5.7. Матрица продукт – сегмент – сезон – готовност

Таблица 5.8. Обвързване на продукт, сегмент, сезон, канал и готовност

Продукт	Водещ сегмент	Начален пазар	Сезонен прозорец	Главен канал	Статус
Термално-градски модул, Сапарева баня	S1; S3	България; настоящи гости на общината	Целогодишно	Настаняване, търсене, уелнес партньори	MG2 към MG3
Градски маршрут, Кратово	S1; S2; S4	Северна Македония; България	Пролет, есен, част от зимата	Местен водач, музей, оператор	MG1 към MG2
Псача с предварителна заявка, Ранковце	S4; S1	Северна Македония; България	Извън активния земеделски сезон и извън богослужебни периоди	Предварителна заявка чрез оператор	MG1 (кандидат MG2)
P1 Вода, движение и възстановяване	S1; S2	България и Северна Македония	Целогодишно с версии по усилие	Настаняване, търсене, клубове	MG1 към MG2
P2 Камък, Местно изкуство и майстори	S4; S1	Вътрешни пазари; тестово Сърбия и Гърция	Пролет и есен; делнични дни	Оператори, клубове, университети	MG1
P3 Земни сили	S2; S3	Нишови и образователни групи	Пролет, ранно лято, есен	Специализирани оператори и училища	MG1
P4 Бавни пейзажи	S1; S3	Близки пазари	Пролет и есен	Предварителна заявка	MG1
P5 Вкус на мястото	S1; S4	Близки пазари	Есен и сезонни поводи	Оператор и партньорски обекти	MG0 към MG1
P6 Памет и учене	S4	Училища и университети	Учебна година, извън пик	Пряка работа с институции	MG1 към MG2
P7 Сезонни поводи	S1; S3	Регионални посетители	Според потвърден календар	Общински канали и партньори	MG1 към MG2

5.8. Път от пилотен към пазарно готов продукт

Пилотното изпитване е управленски тест, а не рекламно събитие. Целта му е да установи дефекти в продукта, логистиката, информацията, договорните връзки и преживяването при контролирани условия. Участниците трябва да знаят, че версията се изпитва, какви данни се събират и към кого да подадат сигнал. Малък успешно пилотно изпитване позволява преминаване към ограничена продажба, но не доказва автоматично пазарен размер или готовност за разширяване.

Таблица 5.9. Седем контролни точки за решение на пилотното изпитване

Врата	Съдържание	Решение при неуспех
1. Документална готовност	Паспортът съдържа всички задължителни полета; доказателствата са валидни; участниците и операторът са потвърдили писмено условията	Връщане към MG1 и доокомплектоване
2. Пробен пробег на екипа	Маршрутът се преминава от начало до край; записват се точни времена, разходи, паузи, навигация, обслужване и резерви	Съкращаване, пренареждане или отпадане на компонент
3. Изпитание при натоварване	Изпитва се пиков, гранично натоварен, горещ, дъждовен, зимен или нарушен сценарий според версията	Сезонно ограничаване или задължителна резервна версия
4. Контролиран пилотно изпитване с посетители	Малка група от водещия сегмент използва продукта при реалистична цена и условия; събира се структурирана обратна връзка	Промяна на ритъма, съдържанието или сегмента
5. Корекция и приемане	Вземат се решения за цена, капацитет, ритъм, достъпност, безопасност, език, резервация, отговорност и отпадащи компоненти	Повторно пилотно изпитване след корекция
6. Ограничена продажба	Активират се измерими канали, таван на капацитета, ясен сигнален механизъм и чест преглед през първия цикъл	Спиране на продажбата и връщане към MG2
7. Решение за статуса	Версията остава MG3, преминава към MG4, връща се за корекция или се спира според пазарни, качествени, рискови и местни данни	Изваждане от активното портфолио

Таблица 5.10. Задължителни данни от пилота

Блок	Какво се записва	Какво решава
Логистика	Време от врата до врата, граница, паузи, паркиране, навигация, използван резерв	Запазване, съкращаване или друга пространствена версия
Продукт	Ритъм, стойност на всяка спирка, свободно време, разбираемост, завършеност	Компонент остава, променя се или отпада

Тази публикация е изготвена по проект № BGMK0200014 „Устойчив туризъм в икономиката на преживяването“ (STEE), съфинансиран от Европейския съюз чрез Програма Interreg VI-A ИПП България – Северна Македония 2021–2027. Нейното съдържание е изцяло отговорност на Община Сапарева баня и не отразява непременно възгледите на Европейския съюз, страните партньори и Управляващия орган.

Блок	Какво се записва	Какво решава
Качество	Посрещане, език, интерпретация, чистота, храна, точност, реакция при проблем	Коригиращо действие и отговорник
Достъпност и безопасност	Реални бариери, рискови точки, нужда от помощ, откази, инциденти	Адаптация, ограничение или спиране
Икономика	Себестойност, крайна цена, комисиона, размер на групата, местни плащания, анулации	Нова цена, минимална група или отказ от версията
Пазар	Разбиране на предложението, заявка, реализация, причина за отказ, препоръка, подходящ канал	Активиране, нов тест или отлагане
Местна стойност	Брой и вид местни компоненти, възнаграждение, натоварване, оценка на участниците	Разширяване, ограничение или преразпределение

Абсолютни блокиращи условия. Независимо от резултатите по останалите показатели, продукт не преминава към продажба при: липса на правоспособен оператор; нерешен риск за безопасността; непотвърден достъп до включен обект; неясна крайна цена; невъзможност за резервация; несъгласие на местен участник; или неподкрепено публично твърдение.

5.9. Предварително продуктово портфолио

Портфолиото за първите двадесет и четири месеца съчетава трите териториални роли и четирите сегмента, без да изисква всяка версия да включва и трите общини. Наименованията са описателни и не представляват окончателно приета марка, регистриран знак или одобрено търговско предложение.

Таблица 5.11. Портфолио за първите 24 месеца

Приоритет	Предложение	Водещ сегмент	Начална версия	Статус
1	Градски туристически маршрут, Кратово	S1; S2; S4	Половин до един ден; две версии по усилие	MG1 към MG2
2	Термално възстановяване, Сапарева баня	S1; S3	Половин до един ден плюс нощувка	MG2 към MG3
3	Псача с предварителна заявка, Ранковце	S4; S1	Половин ден с водач и договорено хранене	MG1 (кандидат MG2)
4	P1 Вода, движение и възстановяване	S1; S2	Два дни, две общини	MG1 към MG2
5	P2 Камък, Местно изкуство и майстори	S4; S1	Два до три дни, до три общини	MG1
Резерв	P3–P7 и допълващи модули	Според направлението	По предварителна заявка или сезонно	MG0 към MG2

Приоритетната последователност не отразява значимостта на общините, а близостта до пазара. Градският маршрут в Кратово е поставен първи, защото е компактен, независим от външни терени и може да бъде изпитан с най-малък ресурс. Термалният модул в Сапарева баня е втори, защото вече има работещи услуги и остава да бъде свързан и остойностен. Псача е трета, защото изисква съгласуване, чийто срок не зависи изцяло от партньорството. Двете трансгранични направления се изпитват след като поне две от местните ядра достигнат ниво MG2.

Приоритетът не означава, че останалите теми са незначителни. Той означава, че общият ресурс за продуктово проектиране, теренна проверка, съдържание и пилотно представяне пред пазара се концентрира. Резервна линия се активира само ако има конкретен носител, достатъчна разлика спрямо приоритетните предложения, доказано търсене, приемлив риск и ресурс за поддръжка.

5.10. Попълнени продуктови карти на трите местни ядра

Следващите три карти показват как паспортът от раздел 5.6 се прилага към конкретно предложение. Те са проектни, а не одобрени: полетата, отбелязани като изискващи потвърждение, се попълват по време на проверката и потвърждаването в Етап I. Картите служат и като образец за всички следващи версии.

5.10.1. Термално възстановяване, Сапарева баня

Таблица 5.12. Продуктова карта – термално възстановяване

Поле	Проектно съдържание
Код и статус	SB-1; статус MG2 с елементи MG3; водещ сегмент S1, вторичен S3
Обещание	Половин до един ден, в който посетителят сменя физическото си състояние и разбира откъде идва водата на това място
Ритъм	Пристигане и настаняване; градска разходка около гейзера и парковете с кратка интерпретация; термална или уелнес услуга; свободно време; вечеря с местна кухня
Продължителност	Три до пет часа като самостоятелен модул; един ден с нощувка като начало на по-дълго пътуване

Тази публикация е изготвена по проект № BGMK0200014 „Устойчив туризъм в икономиката на преживяването“ (STEE), съфинансиран от Европейския съюз чрез Програма Interreg VI-A ИПП България – Северна Македония 2021–2027. Нейното съдържание е изцяло отговорност на Община Сапарева баня и не отразява непременно възгледите на Европейския съюз, страните партньори и Управляващия орган.

Поле	Проектно съдържание
Група	От двама до дванадесет души; при по-голяма група се разделя на две вълни поради капацитета на услугата
Сезонен прозорец	Целогодишно; при екстремна топлина градската част се измества в ранните или късните часове
Включено	Водач за градската част; интерпретационен материал; термална услуга по избор от потвърден списък; карта
Невключено	Транспорт до общината; допълнителни процедури; напитки извън договорените
Достъпност	Градската част е предимно равнинна и подходяща за повечето посетители; за термалната услуга се посочват конкретните условия на всеки доставчик; изисква потвърждение чрез одит
Здравни твърдения	Само рекреационно и уелнес описание; всяка процедура се представя с оператора, продължителността и приложимите ограничения; медицински ефект не се твърди
Заместващ сценарий	При затворен обект или ремонт – културно-градска програма с посещение на църквата „Св. Никола“ и интерпретация на античния град
Критични условия за MG3	Потвърден правно основание за използване на минералната вода и санитарен статус; определени допустими твърдения; крайна цена; достъпност по цялата верига; договорена алтернатива
Показатели	Заявки по канал; реализация; удовлетвореност; дял посетители, добавили втора нощувка; брой платени местни компоненти

5.10.2. Градски туристически маршрут, Кратово

Таблица 5.13. Продуктова карта – градски маршрут

Поле	Проектно съдържание
Код и статус	KR-1; статус MG1 към MG2; водещи сегменти S1, S2 и S4
Обещание	Пешеходна разходка, след която посетителят разбира как вулканичният релеф е направил този град възможен
Ритъм	Начало при музея като интерпретационен център; каменни улици и мостове; изкачване до кула с осигурен достъп в разширената версия; панорамна точка; обяд с местна кухня; свободно време
Продължителност	Два до три часа в основната версия; три и половина до четири часа в разширената
Група	От четирима до двадесет души; при по-голяма група се изисква втори водач
Версии по усилие	Основна – по-полегато трасе с музея и мостовете; разширена – с изкачване и кула. За всяка версия се посочват настилка, наклон, стъпала и възможност за съкращаване
Сезонен прозорец	Пролет, есен и част от зимата; през лятото се изместват часовете и се управлява сянката
Включено	Местен водач; вход в музея; интерпретационен материал; места за почивка по трасето
Невключено	Транспорт до града; обяд, освен ако не е избран пакетният вариант; вход в кула, когато достъпът е ограничен
Достъпност	Стръмен релеф и каменни настилки ограничават част от трасето; основната версия предлага по-полегат вариант; изисква одит и алтернативна интерпретация за посетители с ограничена подвижност
Заместващ сценарий	При недостъпен външен терен или неблагоприятно време – съкратен градски кръг с разширена музейна и цифрова интерпретация
Критични условия за MG3	Потвърдени работно време и достъп до всяка точка; определен водач с езикова готовност; договорено място за хранене с предварителна заявка; проверена нощувка; вечерен елемент; осветеност след залез
Показатели	Заявки; реализация; удовлетвореност; дял посетители, останали за нощувка; брой платени местни компоненти

5.10.3. Псача с предварителна заявка, Ранковце

Таблица 5.14. Продуктова карта – Псача

Поле	Проектно съдържание
Код и статус	RA-1; статус MG1, кандидат за MG2; водещи сегменти S4 и S1
Обещание	Половин ден, в който посетителят среща изкуство, каквото не очаква на това място, и хората, които живеят около него
Ритъм	Пристигане и подготовка на групата за режима; посещение на църквата „Св. Никола“ с местен водач или домакин; кратка селска разходка; договорено хранене или среща
Продължителност	Три до четири часа
Група	Малка група с предварително съгласуван максимален размер и интервал между групите
Сезонен прозорец	Извън богослужебните периоди, за които е получено указание, и извън най-интензивния земеделски сезон

Тази публикация е изготвена по проект № BGMK0200014 „Устойчив туризъм в икономиката на преживяването“ (STEE), съфинансиран от Европейския съюз чрез Програма Interreg VI-A ИПП България – Северна Македония 2021–2027. Нейното съдържание е изцяло отговорност на Община Сапарева баня и не отразява непременно възгледите на Европейския съюз, страните партньори и Управляващия орган.

Поле	Проектно съдържание
Задължителна процедура	Продуктът не се предлага без предварителна заявка. Преди включване се съгласуват режим на посещение, максимален размер на групата, интервал, облекло и поведение, правила за фотографиране и заснемане, неподходящи периоди и начин на дарение или заплащане
Приоритет	Религиозната функция има безусловно предимство пред туристическия интерес
Включено	Водач или домакин; интерпретация; договорено хранене при избор на този вариант
Невключено	Транспорт до общината; дарения; допълнителни услуги
Достъпност	Изисква одит на подхода и на вътрешното пространство; предлага се алтернативна външна интерпретация при невъзможност за влизане
Заместващ сценарий	При богослужение или затворен храм – външна интерпретация и посещение на друг потвърден местен обект
Критични условия за MG2	Писмено съгласие на компетентните органи и носителите на права; определен водач или домакин с договорено възнаграждение; проверено трасе на разходката с оглед на частни земи и речен риск; решен транспорт; санитарни точки
Показатели	Заявки; реализация; удовлетвореност; възнаграждение, достигнало до местните участници; обратна връзка от носителите на обекта

5.11. Удължаване на престоя и кръстосана продажба

Диагнозата в глава 2 показва, че водещата маркетингова задача не е привличане на нов обем, а по-добро използване на наличния. Средният престой в Сапарева баня се връща от 2,01 на 1,85 нощувки, а използването на легловия капацитет спада до 20,37 на сто при нарастващ брой легла. Следователно най-краткият път до измерим резултат минава през вече пристигналия посетител.

Таблица 5.15. Инструменти за удължаване на престоя

Инструмент	Как работи	Кой го изпълнява	Показател
Информационен лист в мястото за настаняване	Кратък материал с два-три допълващи модула, време, цена и начин за заявка	Обектът по партньорско споразумение	Брой заявки, направени на място
Обучен персонал на рецепцията	Активно предлагане на допълващ модул при настаняване	Обектът; обучението се осигурява от партньорството	Дял гости, получили предложение
Ценова стъпка при втора и трета нощувка	По-изгодна ставка за допълнителните нощувки	Обектът съгласувано с оператора	Среден престой; дял престои над две нощувки
Модул за следобеда на пристигане и за сутринта на отпътуване	Кратки преживявания, които запълват иначе празните часове	Отговорник за продукта	Реализация на кратките модули
Пакет с модул от друга община	Отстъпка при включване на предложение отвъд границата	Оператор	Дял комбинирани посещения
Карта на посетителя	Вход и отстъпки в участващите обекти	Съвместен съвет след достигане на ниво MG3 от три предложения	Брой издадени и използвани карти
Причина за вечерен престой	Вечерен елемент в Кратово, който превръща еднодневното посещение в нощувка	Община Кратово и местни партньори	Дял посетители, останали за нощувка

Кръстосаната продажба изисква две предпоставки, които често се подценяват. Първата е персоналът на първа линия да познава допълващите модули и да разполага с материал, който може да даде в ръката на госта. Втората е наличието на механизъм, чрез който обектът получава дял от продажбата или поне видима полза, тъй като без това предлагането остава формално. И двете предпоставки се договарят преди началото на активния сезон, а не по време на кампания.

Специално внимание заслужава нехотелският сегмент. През 2024 г. той има по-дълъг среден престой – 2,25 срещу 1,70 нощувки – но приблизително три пъти по-нисък приход на нощувка. Това означава, че гостите на къщите за гости и на семейните обекти остават по-дълго, но харчат по-малко на място. За тях подходящият инструмент не е удължаване на престоя, а увеличаване на разхода извън настаняването чрез платени местни компоненти – водач, работилница, дегустация, вход.

5.12. Интерпретация и проектиране на туристическото преживяване

Интерпретацията превръща обекта в смислено преживяване. За всяка продуктова версия се определя водещ въпрос, а не само тема: как водата е оформила мястото; как камъкът е станал градска среда; как хората са се приспособили към ландшафта; как вкусът разкрива сезон и поминък. Посетителят трябва да наблюдава, сравнява, участва или избира, а не само да получава дълга лекция.

Тази публикация е изготвена по проект № BGMK0200014 „Устойчив туризъм в икономиката на преживяването“ (STEE), съфинансиран от Европейския съюз чрез Програма Interreg VI-A ИПП България – Северна Македония 2021–2027. Нейното съдържание е изцяло отговорност на Община Сапарева баня и не отразява непременно възгледите на Европейския съюз, страните партньори и Управляващия орган.

Разказът се изгражда на три равнища, които никога не се смесват. Първото е проверимият факт - дата, произход, режим, научно или историческо знание. Второто е местната памет и множеството гледни точки, които се представят с точен носител и контекст. Третото е туристическият разказ, който свързва компонентите, но не подменя първите две равнища. Легендата се обозначава като легенда, а спорната интерпретация - като такава.

Изследванията на ОИСР показват, че убедителният разказ за мястото свързва минало и бъдеще, допуска множество идентичности и се превръща в реални действия, инвестиции и преживявания. Следователно продуктовият сценарий трябва да бъде разпознаваем за местните участници и доказуем за посетителя. Слоганът не може да компенсира несъответстващо поведение или измислена автентичност.

Таблица 5.16. Интерпретационен подход по тип група

Тип група	Интерпретационен подход	Какво се избягва
Семейна версия	Кратки задачи, карти, наблюдение на детайл, рисунка, сравнение на материали, работа с вода или вкус при подходящи условия	Продължителни обяснения без участие; съдържание, което изисква предварителни знания
Специализирана или тематична група	Повече дълбочина по избраната тема, куратор или експерт, възможност за въпроси и сравнение	Добавяне на повече общи спирки вместо задълбочаване
Международна версия	Езикова и културна адаптация на съдържанието; обяснение на контекста, който местният посетител приема за даден	Промяна на принадлежността на обекта или на носителя на традицията заради удобство на разказа
Училищна и образователна група	Учебна цел, работен лист, възрастова пригодност, безопасност и ясна продължителност	Пренасяне на програма за възрастни с намалена продължителност

Интерпретационният сценарий е част от продуктовия паспорт и подлежи на същата проверка като останалите му полета. Твърденията в него се вписват в библиотеката по раздел 7.6; сценарий, съдържащ непроверено твърдение, не преминава към ниво MG2.

ГЛАВА 6. МАРКЕТИНГОВ МИКС НА ДЕСТИНАЦИЯТА – 7P

6.0. Методологическа основа

Понятието маркетингов микс произхожда от Нийл Бордън, който през 1964 г. го формулира като набор от контролируеми променливи, чрез които организацията въздейства върху пазара.[72] Джером Маккарти систематизира тези променливи в четири групи - продукт, цена, място и промоция.[73] Разширяването до седем елемента чрез добавянето на хора, процеси и материална среда и видими доказателства за качеството е предложено от Бърнард Бумс и Мери Джо Битнър специално за услугите.[74]

Основанието за разширяването (седем, а не четири) не е стилистично. То произтича от четирите характеристики на услугата, формулирани от Валери Зейтхамл, А. Парасураман и Ленард Бери: неосезаемост, разнородност, неделимост на производството от потреблението и невъзможност за съхранение.[75] Всяка от тях има пряко следствие за туристическа дестинация и поражда конкретно изискване в главата.

Характеристики на услугата и техните следствия за дестинацията

Характеристика	Следствие за дестинацията	Отговор в главата
Неосезаемост	Посетителят не може да оцени преживяването преди покупка и разчита на косвени признаци за качество	Материална среда и видими доказателства за качеството; продуктов паспорт; реални изображения с уредени права
Разнородност	Едно и също преживяване се предоставя различно от различни хора и в различни дни	Хора и процеси като равностойни елементи; минимален стандарт за обслужване по етапи
Неделимост	Посетителят присъства при производството и е част от него	Управление на размера на групата, ритъма и очакванията; интерпретационен сценарий
Невъзможност за съхранение	Непродаденият капацитет за днес не може да бъде продаден утре	Ценова диференциация по сезон и ден; удължаване на престоя; кръстосана продажба

Качеството се разглежда според модела на Кристиан Грьонроос, който разграничава техническо качество - какво получава посетителят - от функционално качество, тоест как го получава.[76] За дестинация

[72] Borden, N. H. (1964), „The Concept of the Marketing Mix“, Journal of Advertising Research, 4(2), с. 2–7.
[73] McCarthy, E. J. (1960), Basic Marketing: A Managerial Approach, Richard D. Irwin, Homewood.
[74] Booms, B. H. & Bitner, M. J. (1981), „Marketing Strategies and Organization Structures for Service Firms“, в: Donnelly, J. H. & George, W. R. (eds.), Marketing of Services, American Marketing Association, Chicago, с. 47–51.
[75] Zeithaml, V. A., Parasuraman, A. & Berry, L. L. (1985), „Problems and Strategies in Services Marketing“, Journal of Marketing, 49(2), с. 33–46.
[76] Grönroos, C. (1984), „A Service Quality Model and Its Marketing Implications“, European Journal of Marketing, 18(4), с. 36–44.

Тази публикация е изготвена по проект № BGMK0200014 „Устойчив туризъм в икономиката на преживяването“ (STEE), съфинансиран от Европейския съюз чрез Програма Interreg VI-A ИПП България – Северна Македония 2021–2027. Нейното съдържание е изцяло отговорност на Община Сапарева баня и не отразява непременно възгледите на Европейския съюз, страните партньори и Управляващия орган.

с ограничена материална база функционалното качество е основният управляем ресурс: посрещането, точността, отношението и реакцията при проблем не изискват инвестиция, а стандарт и обучение.

Многомерният модел на Парасураман, Зейтхамл и Бери допълва това с петте измерения на възприеманото качество - надеждност, отзивчивост, увереност, съпричастност и материална среда - и с идеята, че качеството е разликата между очакваното и възприетото, а не абсолютна характеристика на услугата.[77] Оттук произтича централното правило на цялата стратегия: управлението на очакванията е също толкова важно, колкото управлението на предоставянето на услугата, и следователно свръхобещанието уврежда качеството точно толкова, колкото и лошото изпълнение.

Методологическата критика на маркетинговия микс се посочва изрично. Ефтимиос Константинидес обобщава основните възражения: моделът е ориентиран към производителя, предполага едностранно управление, не отразява отношенията между страните и не отчита, че при услугите потребителят участва в производството.[78] Стивън Варго и Робърт Лъш отиват по-далеч с логиката, според която услугата има водеща роля, според която стойността не се предоставя от единия на другия, а се създава съвместно, и потребителят винаги е съсъздател.[79]

Как стратегията се отнася към тази критика. Тя я приема и я отразява по два начина: чрез включването на хора и процеси като равностойни, а не допълнителни елементи, и чрез третирането на местните доставчици и общности като съпроизводители на стойността, а не като канали за предоставяне на услуги. Седемелементният модел се запазва като организираща структура, защото е разбираем за общинските администрации и позволява проверка за пълнота - а не защото се приема за изчерпателен теоретичен модел на дестинационния маркетинг.

Маркетинговият микс се използва като интегрирана система от седем елемента – продукт, цена, дистрибуция, комуникация, хора, процеси и материална среда и видими доказателства за качеството – а не като синоним на рекламна комуникация. Централният принцип е, че силната комуникация не може да компенсира слаб продукт, неясна цена, липса на канал, неподготвени хора или неработещ процес. Настоящата глава отделя самостоятелен раздел на всеки елемент и завършва с интегрирана матрица, която показва как седемте елемента се конфигурират за всеки приоритетен сегмент.

Правило за последователност. Комуникационен бюджет се освобождава едва след като останалите шест елемента са конфигурирани за конкретната продуктова версия и след като контролният лист от Приложение 3 е попълнен и подписан от отговорното лице.

6.1. Продукт – Product

През първите двадесет и четири месеца общият маркетингов ресурс обслужва само трите местни ядра, двете трансгранични направления и техните доказано необходими модули. Обекти, събития и преживявания се включват при изпълнение на минималния информационен стандарт и писмено съгласие за актуализация. Портфолиото се управлява по статус MG0–MG4; продукт без оператор, цена или начин за оферта, капацитет, резервация и оценен риск не получава платена промоция.

6.1.1. Йерархия на продукта

Всяко предложение има три слоя, които се планират отделно. Основният продукт е ползата, която посетителят търси – възстановяване, разбиране, време със семейството, организирана дълбочина. Осезаемият продукт е това, което се доставя – нощувка, услуга, храна, водач, вход, транспорт. Разширеният продукт е онова, което превръща предоставянето на услугата в преживяване – интерпретация, практична информация, отношение, гаранция за реакция при промяна, обратна връзка след посещението.

Таблица 6.1. Три слоя на продукта по направление

Направление	Основен продукт (полза)	Осезаем продукт (доставка)	Разширен продукт (преживяване)
Термално	Смяна на физическото състояние и на ритъма	Термална услуга, нощувка, хранене, кратка разходка	Разказ за произхода на водата; карта на градското ядро; информация за противопоказания и достъпност
Градски маршрут, Кратово	Разбиране на връзката между геология, камък и градско строителство	Водач, вход в музея, хранене, места за почивка	Интерпретация на три равнища; версии по усилие; вечерен елемент; означени легенди
Псача	Среща с неочаквано изкуство и с жива общност	Съгласуван достъп, водач или домакин, договорено хранене	Подготовка на посетителя за режима; разказ за произхода на стенописа; уважение и тишина като част от продукта

[77] Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L. (1988), „SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality“, Journal of Retailing, 64(1), с. 12–40.
[78] Constantinides, E. (2006), „The Marketing Mix Revisited: Towards the 21st Century Marketing“, Journal of Marketing Management, 22(3–4), с. 407–438.
[79] Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2004), „Evolving to a New Dominant Logic for Marketing“, Journal of Marketing, 68(1), с. 1–17.

Тази публикация е изготвена по проект № BGMK0200014 „Устойчив туризъм в икономиката на преживяването“ (STEE), съфинансиран от Европейския съюз чрез Програма Interreg VI-A ИПП България – Северна Македония 2021–2027. Нейното съдържание е изцяло отговорност на Община Сапарева баня и не отразява непременно възгледите на Европейския съюз, страните партньори и Управляващия орган.

Направление	Основен продукт (полза)	Осезаем продукт (доставка)	Разширен продукт (преживяване)
P1 Вода и движение	Възстановяване след усилие	Термална услуга, маршрут, транспорт, нощувка	Три нива на усилие; климатичен протокол; резервна програма
P2 Камък и Местно изкуство	Културна дълбочина и историческа перспектива	Куратор или водач, достъп до обекти, групов транспорт, нощувки	Учебни материали; библиотека на твърденията; етикет при религиозни обекти

6.1.2. Правила за управление на продуктовия каталог

- Всяка спирка има ясна роля в преживяването; обект без принос се премахва, дори да е административно важен.
- Основната версия може да бъде в рамките на една община, на две общини или на трите общини; границата се включва само когато добавя достатъчна стойност спрямо времето и риска.
- Предвиждат се паузи, свободно време, хранене и резерв; не се запълва всеки час с придвижване и посещения.
- Комуникацията описва само потвърдени услуги, принадлежност, режим, трудност, работно време и условия.
- Продуктът включва платени местни компоненти и проследява кой получава полза.
- Информацията позволява информиран избор; разработват се адаптирани версии, но не се твърди пълна достъпност без одит.
- Всеки продукт има сезонни ограничения, резервен вариант и правило за прекратяване при риск.
- Първоначалният капацитет се ограничава до равнище, което доставчиците, общностите и средата могат да понесат.

6.2. Цена и стойност – Price

Стратегията не фиксира крайни потребителски цени, защото към момента на изготвянето ѝ няма реални оферти, договорени комисиони и потвърдени разходи. Тя определя ценовия принцип, калкулационния модел, задължителните полета на офертата и правилата за отстъпки, които обвързват изпълнителя и операторите.

6.2.1. Ценово позициониране

Ценовото позициониране е средно-достъпен сегмент с добро съотношение цена–стойност. Дестинацията не се конкурира чрез най-ниска цена, защото това намалява местната стойност и качеството и подкопава способността за плащане на домакини, водачи и производители. „Добра стойност“ означава разбираема крайна оферта, достатъчно време за преживяване, реални местни компоненти, надеждна информация и справедливи условия за промяна.[80]

Данните за Сапарева баня показват съществена разлика в номиналната стойност на нощувката спрямо съседна община – 101,67 лв. срещу 52,35 лв. през 2024 г. Тази позиция не следва да бъде подкопавана чрез отстъпки за обем. По-подходящият инструмент е добавяне на стойност чрез модули, които удължават престоя и увеличават разхода извън настаняването.

6.2.2. Калкулационен модел

Таблица 6.2. Задължителни компоненти на калкулацията

Компонент	Съдържание	Правило
Нетни цени на доставчиците	Настаняване, хранене, вход, водач, транспорт, работилница	Събират се писмено с посочена валидност и сезонност
Местно възнаграждение	Труд на домакини, водачи, артисти и производители	Включва се изрично; не се очаква като неплатена подкрепа
Разход за координация	Организация, комуникация с доставчиците, потвърждения, документация	Отделен ред, а не скрит в маржа
Комисиона за посредник	Възнаграждение на туроператор или платформа	Определя се предварително и е еднакво за сравними партньори
Данъци и такси	Приложими данъци, туристически такси, застраховка	Посочват се отделно при трансгранична оферта
Резерв за промяна	Покритие на заместващ модул, забавяне или отмяна	Минимален процент, определен при приемане на ценовата политика
Марж	Приемлива печалба на организатора	Не се компенсира ниска цена чрез неприемливо натоварване

[80] Национален статистически институт, „Районите, областите и общините в Република България“, издание за 2024 г., таблица XVII-1; приходът на нощувка е изчислен като частно от приходите от нощувки и броя нощувки.

Тази публикация е изготвена по проект № BGMK0200014 „Устойчив туризъм в икономиката на преживяването“ (STEE), съфинансиран от Европейския съюз чрез Програма Interreg VI-A ИПП България – Северна Македония 2021–2027. Нейното съдържание е изцяло отговорност на Община Сапарева баня и не отразява непременно възгледите на Европейския съюз, страните партньори и Управляващия орган.

6.2.3. Задължителни полета на всяка оферта

Офертата – независимо дали е публикувана цена или индивидуално предложение – съдържа: крайна цена или ясно описан механизъм за офериране; какво е включено и какво не е включено; минимална и максимална група; срок на валидност; валута и дата на курса при трансгранична оферта; начини на плащане; условия за анулация и промяна от двете страни; срок за отговор при запитване; и цена на допълнителните услуги. Изразът „цена от“ се използва само при реално налична версия с видими условия.

Таблица 6.3. Ценова диференциация

Основание	Инструмент	Цел
Сезон	Различна цена за пиков, междинен и нисък сезон	Изглаждане на сезонността и по-добро използване на капацитета
Ден от седмицата	Делнична цена за организирани групи	Използване на свободния капацитет извън уикенда
Продължителност	По-изгодна цена на нощувка при втора и трета нощувка	Удължаване на средния престой над 1,85 нощувки
Комбинация	Отстъпка при включване на модул от друга община	Насърчаване на трансграничното комбинирано посещение
Размер на групата	Прагова цена при минимална група	Гарантиране на икономическа жизнеспособност на малките модули
Тип клиент	Отделни нетни и комисионни условия за посредници; отделни цени за училища и институции	Достъп до канали с различна логика на решение

Регионална карта на посетителя. След достигане на ниво MG3 от поне три предложения се разглежда въвеждането на единна карта с включен вход в участващите обекти, отстъпки в заведенията и партньорски транспорт. Освен търговска функция картата е и най-евтиният наличен инструмент за измерване на действителното трансгранично движение. Въвеждането ѝ изисква предварително решение за титуляр, разчетна система между партньорите и защита на личните данни.

6.2.4. Образец на калкулационния лист

Листът се попълва за всяка версия и се съхранява във вътрешната част на паспорта. Стойностите по-долу са структурни означения, а не предложени цени: конкретните суми се въвеждат след събиране на нетните оферти от доставчиците в Етап I.

Таблица 6.3а. Структура на калкулационния лист

Ред	Позиция	Основа за изчисление	Бележка
1	Нетни цени на доставчиците	Сума по услуги за приетия размер на групата	Писмени оферти с посочена валидност и сезонност
2	Местно възнаграждение	Труд на водач, домакин, артист или производител	Задължителен отделен ред; не се очаква безвъзмездно участие
3	Транспорт	Разход при минималния и при максималния размер на групата	Посочва се чувствителността към размера на групата
4	Разход за координация	Време за организация, потвърждения и документация	Отделен ред, а не скрит в маржа
5	Междинна себестойност	Сбор на редове 1–4	Основа за всички следващи изчисления
6	Резерв за промяна	Процент от ред 5	Покрива заместващ модул, забавяне или частична отмяна
7	Марж на организатора	Процент от ред 5	Приемлива печалба; не се компенсира с натоварване
8	Нетна цена	Сбор на редове 5–7	Цената, предлагана на посредник
9	Комисиона за посредник	Процент върху ред 8	Еднаква за сравними партньори
10	Данъци и такси	Приложими данъци, туристически такси, застраховка	Посочват се отделно при трансгранична оферта
11	Крайна цена за посетител	Сбор на редове 8–10, разделен на броя участници	Публикуваната стойност
12	Праг на рентабилност	Минимален брой участници, при който ред 11 остава приемлив	Определя минималната група в офертата

Калкулационният лист се преразглежда преди всеки сезон и при всяка промяна в нетните цени на доставчиците. Ако прагът на рентабилност изисква група, по-голяма от допустимия капацитет на ресурса или от съгласувания размер при чувствителните обекти, версията се преработва или отпада.

Тази публикация е изготвена по проект № BGMK0200014 „Устойчив туризъм в икономиката на преживяването“ (STEE), съфинансиран от Европейския съюз чрез Програма Interreg VI-A ИПП България – Северна Македония 2021–2027. Нейното съдържание е изцяло отговорност на Община Сапарева баня и не отразява непременно възгледите на Европейския съюз, страните партньори и Управляващия орган.

6.3. Дистрибуция и достъп до пазара – Place

Дистрибуцията отговаря на въпроса как посетителят стига до продукта и кой носи отговорност при потвърждаването и изпълнението. Стратегията разграничава информационен маршрут от търговски пакет. Информационният маршрут подпомага самостоятелно пътуване и посочва изрично, че посетителят организира отделните услуги. Търговският пакет се предлага само чрез лице с приложима правоспособност и договорни отношения с доставчиците. Общините и културните организации не създават впечатление, че гарантират или продават услуги, за които не носят договорна отговорност.[81]

Дистрибуцията се проектира по целия път на посетителя: вдъхновение, планиране, сравнение, заявка или резервация, подготовка за пътуването, ориентация на място, участие, обратна връзка и повторен контакт. Една и съща проверена продуктова информация трябва да може да захранва общата цифрова основа, картографските услуги, партньорските страници, продажбените листове и бъдещи приложения, вместо всеки канал да поддържа отделна версия. Целта не е технологична сложност, а безпроблемен преход между етапите и измеримост на действията. Персонализация, автоматизация и изкуствен интелект се използват само когато решават конкретен проблем за посетителя или за изпълнението и когато са осигурени качество на данните, защита на личните данни и човешки контрол.

6.3.1. Избор на модел за работа с оператор

Таблица 6.4. Три възможни модел за работа с оператора

Модел	Как работи	Предимства	Рискове	Приложимост
Един водещ оператор	Един правоспособен организатор поема всички трансгранични версии и договаря доставчиците	Единна отговорност, ясна цена, лесно проследяване	Зависимост от един доставчик; риск при прекратяване; въпроси при обществен избор	Подходящ за етапа на пилотно изпитване при прозрачна процедура
Няколко договорени оператора	Двама или повече организатори предлагат едни и същи версии по общ стандарт	Конкуренция, устойчивост, покритие на двата пазара	По-сложна координация; риск от различно качество	Препоръчителен от Етап III нататък
Препращане към доставчици	Общата платформа информира и препраща към отделните доставчици	Ниска организационна тежест; нисък договорен риск	Няма единна отговорност; посетителят сглобява сам; малък дял на интереса, преминал в заявка	Допустим само за информационни маршрути и местни модули

Препоръчан модел за първите 24 месеца. Управляван B2B2C с един водещ оператор за трансграничните версии и препращане към доставчици за информационните маршрути. Посетителят получава **един ясно посочен канал за заявки** за заявка и проследим статус, дори когато изпълнението е разпределено между няколко партньора. При промяна местният отговорник за данните уведомява водещия оператор, който актуализира всички публични канали.

6.3.2. Карта на каналите

Таблица 6.5. Канали, роля и отговорник

Канал	Роля в пътя на посетителя	Минимално съдържание	Отговорник
Обща цифрова основа	Планиране и насочване към заявка	Продуктови страници, карта, календар, условия, контакти, достъпност, дата на актуализация	Определен цифров администратор; данните се проверяват и потвърждават от местните отговорници
Общински канали	Легитимност и местна информация	Официални новини, събития, достъп и препратка към единния официален запис	Всяка община за собственото публикуване
Правоспособен оператор	Оферта, потвърждение, плащане, изпълнение	Договорни условия, срок за отговор, анулация, застраховка	Операторът
Места за настаняване	Кръстосана продажба към вече пристигнал посетител	Информационен лист, карта, контакт за заявка, комисионни условия	Обектът по партньорско споразумение
Туроператори и агенции	Групови и тематични програми	Едностраничен продажбен лист, нетни условия, капацитет, срок за потвърждение	Оператор и координатор
Клубове, училища, университети	Организирани групи извън пиковия сезон	Учебна или тематична програма, безопасност, транспорт, бюджетна рамка	Координатор и отговорник за продукта
Карти и външни платформи	Намиране и практично решение	Еднакви имена, координати, работно време, контакти, процедура за корекция	Местен отговорник за записа
Печатни и офлайн точки	Ориентация на място	Кратка проверима информация, връзка към актуалната версия, дата и версия	Издателят и отговорникът за изходните данни

[81] European Commission (2022), Transition Pathway for Tourism, Brussels, области за действие относно цифровизацията и достъпа до пазара.

Тази публикация е изготвена по проект № BGMK0200014 „Устойчив туризъм в икономиката на преживяването“ (STEE), съфинансиран от Европейския съюз чрез Програма Interreg VI-A ИПП България – Северна Македония 2021–2027. Нейното съдържание е изцяло отговорност на Община Сапарева баня и не отразява непременно възгледите на Европейския съюз, страните партньори и Управляващия орган.

6.3.3. Трансгранична достъпност като част от дистрибуцията

Трансграничният характер на дестинацията добавя стойност само ако пътуването е предвидимо. Общият разказ не отменя националната граница, различните административни и търговски режими, езиците, платежните практики и отговорностите на операторите. За посетителя тези различия се превеждат в кратка, точна и актуална информация; за партньорите – в договорен работен процес.

Таблица 6.6. Оперативни условия за трансграничен продукт

Поле	Основен риск	Минимален стандарт	Водеща отговорност
Маршрут и време	Нереалистична програма и закъснения	Две тестови пътувания в различни дни и сезони; буфер; диапазон; максимален брой спирки	Продуктов координатор
Гранично преминаване	Неподходящи документи, чакане или промяна на режима	Проверка непосредствено преди продажба и преди отпътуване; контакт и сценарий при отказ	Правоспособен организатор или превозвач
Транспорт	Различни превозвачи, багаж, недостъпно превозно средство	Единна спецификация, застраховка, места, достъпност, паркиране и правила за смяна	Водещ превозвач и местни трансфери
Езици и интерпретация	Грешки, неразбираеми инструкции, културно опростяване	Редактирани текстове на трите работни езика; местни имена; обучени водачи	Редакционен и водачески екип
Цена и плащане	Скрити разходи, валутна неяснота, неравна полза	Единна крайна оферта; валута и дата на курса; включено и невключено; местни договори	Продаващ оператор
Резервация	Разпокъсани контакти и непотвърдени услуги	Единен канал за заявки; срокове за потвърждение; ваучери; списък на доставчиците	Водещ оператор
Застраховка и отговорност	Неясна отговорност при инцидент или анулиране	Договорна матрица, застрахователно покритие, аварийни контакти и протокол	Организатор и доставчици
Данни и поверителност	Неправомерно споделяне на лични или здравни данни	Минимални данни, правно основание, срок за съхранение, достъп по роли	Администратор на резервацията
Динамичен статус	Продажба на затворен или неподготвен ресурс	Регистър на статуса; срок на валидност; стоп-сигнал и уведомяване на всички канали	Местен отговорник за данните

6.4. Маркетингови комуникации – Promotion

Комуникацията започва от конкретен мотив и завършва с измеримо действие. Общите имиджови публикации са вторични спрямо продуктовите страници, картите, календара и продажбените листове. Платена реклама се използва само за продукт на ниво MG3 и се прекратява при неактуални данни, липса на капацитет, слаб отговор или растящи оплаквания.

Таблица 6.7. Комуникация по пътя на посетителя

Етап	Въпрос на посетителя	Комуникационен отговор	Основен показател
Откриване	Защо това място е за мен?	Кратък контрастен разказ, реални образи и връзка към подходящ продукт	Качествено посещение на продуктова страница
Оценяване	Подходящо ли е за моето време, бюджет и група?	Продължителност, трудност, сезон, включено, ориентир за цена и ограничения	Преглед на условията и картата; запазване или споделяне
Планиране	Как се стига и какво трябва да подготвя?	Маршрут, граница, транспорт, резервация, достъпност, контакти и резерв	Започнато запитване или преминаване към оператор
Резервация	Кой носи отговорност и какво получавам?	Ясна оферта, продавач, плащане, анулация, данни и потвърждение	Потвърдена резервация или мотивиран отказ
Преживяване	Какво се променя днес?	Навременни известия, навигация, безопасност и контакт	Изпълнение без информационен дефект
След посещение	Как да дам обратна връзка и да се върна?	Кратка анкета, благодарност, следващ модул и доброволно споделяне	Удовлетвореност, препоръка и повторен интерес

6.4.1. Основни тематични направления

Таблица 6.8. Стълбове на съдържанието

Стълб	Основно съдържание	Необходимо доказателство
Вода и възстановяване	Минерална вода, движение, почивка и отговорно благополучие	Категория на услугата, режим, квалификация, капацитет, допустимо твърдение
Камък и памет	Архитектура, геология, занаяти, истории и културни връзки	Авторитетен източник, потвърждаване от местните заинтересовани страни, достъп, права върху изображението

Тази публикация е изготвена по проект № BGMK0200014 „Устойчив туризъм в икономиката на преживяването“ (STEE), съфинансиран от Европейския съюз чрез Програма Interreg VI-A ИПП България – Северна Македония 2021–2027. Нейното съдържание е изцяло отговорност на Община Сапарева баня и не отразява непременно възгледите на Европейския съюз, страните партньори и Управляващия орган.

Стълб	Основно съдържание	Необходимо доказателство
Местно изкуство	Стенопис, храмове, религиозна практика и уважение към режима	Съгласие на компетентните органи и носителите на права, режим за опазване, правила за снимане
Живи пейзажи и вкусове	Хора, ландшафт, производство, храна и бавен ритъм	Доброволно участие, допустимост, алергени, цена, справедливо възнаграждение
Практично пътуване	Граница, маршрути, време, транспорт, достъпност, сезон и резервни варианти	Проверка с дата и отговорник за всяко динамично поле
Отговорно посещение	Поведение в природна и културна среда, размер на група, местна полза	Ясно правило и изпълним механизъм, а не общ призив
Хората зад преживяването	Водачи, домакини, куратори, производители и местни организации	Съгласие, авторство, контекст и договорен начин за използване

6.4.2. Правила за платена реклама

- Платена кампания се допуска само за продукт на ниво MG3 с видим начин за действие.
- Бюджетът има дневен и общ лимит, определен отговорник и правило за промяна.
- Оптимизацията отчита реални запитвания и резервации, а не само евтини кликове.
- Кампанията се спира при неактуална информация, изчерпан капацитет, инцидент, растящи оплаквания или неприемлива цена за резултат.
- Не се закупува аудитория, която продуктът не може да обслужи езиково, логистично или договорно.
- Кампания без наличен капацитет или с невалидна информация се прекратява независимо от медийните показатели.

6.4.3. Сезонни тематични акценти

Съдържателните стълбове от таблица 6.8 се разпределят през годината така, че всеки период да има ясна причина за посещение, а слабите месеци да получат самостоятелно предложение вместо разредена версия на летния продукт.

Таблица 6.8а. Разпределение на съдържанието по периоди

Период	Водещ стълб	Втори стълб	Продуктов носител	Какво се избягва
Януари – февруари	Вода и възстановяване	Камък и памет в закрита версия	Термален модул; музейна интерпретация	Обещания за планински преживявания без потвърдени условия
Март – април	Вода и възстановяване	Живи пейзажи	P1 в вариант, включващ две общини; пролетни селски мотиви	Природни маршрути без проверка след зимата
Май – юни	Камък и памет	Местно изкуство	Градски маршрут в Кратово; P2	Претоварване на чувствителните обекти в началото на сезона
Юли – август	Практично пътуване	Вода и възстановяване	P1 в активна версия с климатичен протокол	Публикуване на дневни маршрути без управление на топлината
Септември – октомври	Живи пейзажи и вкусове	Камък и памет	P4 и P5; есенни версии на градския маршрут	Обещания за реколта преди потвърждение от производителите
Ноември – декември	Местно изкуство	Вода и възстановяване	Закрити културни версии; термален модул	Туристически групи в неподходящи богослужебни периоди

6.5. Хора – People

Недостигът на капацитет не се решава с еднократно обучение, а са необходими са повтаряеми кратки работни сесии, наставничество, шаблони, практически пилоти и проверка дали знанията се използват. Обучението се обвързва с конкретна роля и с конкретна продуктова версия, а не с обща тема.

Подготовката на доставчиците започва с кратка оценка на потребностите и на дигиталната им зрялост, тъй като еднакво обучение за всички създава ниска практическа стойност. За участниците се определят подходящи следващи стъпки според текущата им готовност – от коректно онлайн присъствие и управление на практичната информация, през работа със запитвания и резервации, до електронна търговия, аналитика и използване на по-напреднали инструменти. Съвместният координатор и местните контактни лица организират достъп до наставничество, взаимно обучение между партньори и външна експертиза, без да превръщат партньорството в разработчик на индивидуални системи за всеки доставчик. Диференцираният подход е особено важен за микро- и семейните предприятия.

Таблица 6.9. Роли, способности и доказателство за усвояване

Група	Приоритетни способности	Формат на подготовката	Практическо доказателство

Тази публикация е изготвена по проект № BGMK0200014 „Устойчив туризъм в икономиката на преживяването“ (STEE), съфинансиран от Европейския съюз чрез Програма Interreg VI-A ИПП България – Северна Македония 2021–2027. Нейното съдържание е изцяло отговорност на Община Сапарева баня и не отразява непременно възгледите на Европейския съюз, страните партньори и Управляващия орган.

Група	Приоритетни способности	Формат на подготовката	Практическо доказателство
Общински екипи	Съвместни решения, регистри, договорно и финансово проследяване, данни, риск, публичен отчет	Работни сесии по процедури и шаблони	Приет план, актуален регистър, затворени задачи
Оператори и доставчици	Продуктов паспорт, калкулация, резервация, обслужване, анулация, защита на данните	Практикум по изготвяне на оферта и по обработка на запитване	Версия на ниво MG2 или MG3 и успешен контролен тест
Водачи и служители за пряк контакт с посетители	Посрещане, маршрут, достъпност, безопасност, междукултурна комуникация, действие при инцидент	Пробен пробег, изпитание при натоварване, оценка	Проведено пилотно изпитване и получена оценка от участниците
Културни и общностни участници	Интерпретация, съгласие, авторство, работа с група, възнаграждение, измерване на полза	Съвместно разработване на сценарий с куратор	Проверен и потвърден сценарий и договорени условия
Комуникационен екип	Проверка на твърденията, права, редакционен календар, многоезичност, аналитика, кризисна комуникация	Редакционен работен процес с контролни точки	Публикация с пълно досие и измерим резултат
Домакини и производители	Приемане на малка група, хигиена и алергени, разказ за собствения труд, граници на личното пространство	Индивидуална подготовка и участие в пилотно изпитване	Проведена среща и обратна връзка от двете страни
Ръководство	Управление на портфолиото, контролни точки за решение, ресурс, конфликт на интереси, решение за спиране или разширяване	Тримесечен управленски преглед	Мотивирани протоколи и годишен отчет

6.5.1. Стандарт за обслужване

Минималният стандарт обхваща цялата верига, а не отделния обект. Високо качество на един хотел, музей или водач не компенсира неясна заявка, грешно време, липса на паркиране, непотвърдено хранене или отсъствие на резерв.

Таблица 6.10. Минимален стандарт по етапи на обслужването

Етап	Минимален стандарт	Доказателство
Преди заявка	Точно обещание, актуална дата, продължителност, цена или оферта, ограничения и контакт	Проверена продуктова страница и запис за версията
При заявка	Отговор в утвърден срок, еднакви условия, защита на данните, ясно потвърждение	Регистър на запитването и изпратена оферта
Преди пътуване	Повторна проверка на участници, граница, маршрут, време, работни часове и риск	Контролен лист с дата и отговорно лице
По време	Навременно начало, подходящ ритъм, интерпретация, чистота, уважение, паузи и реакция при проблем	Дневник на оператора или водача и сигнален канал
След посещение	Кратка обратна връзка, отговор на оплакване, плащане към доставчиците, решение по дефектите	Протокол и коригиращо действие

6.5.2. Езикова готовност

Минималният езиков обхват за общото съдържание е български, македонски и английски. Езиковата близост между двата основни езика не е основание за липса на превод: различията в терминологията за режими, трудност, безопасност и здравни услуги могат да създадат реален риск. Водачите трябва да могат да обясняват ключови термини, режими и аварийни инструкции. Автоматичният превод е помощен инструмент, но не замества редакцията при описание на културни, религиозни, медицински, правни или свързани с безопасността твърдения.[82]

6.6. Процеси – Process

Процесите определят какво се случва между интереса и преживяването и какво се случва, когато нещо се обърка. Те са най-често пренебрегваният елемент на маркетинговия микс и същевременно основната причина за разминаване между обещание и реално предоставяне.

6.6.1. Основен процес: от запитване до обратна връзка

Таблица 6.11. Стъпки, срокове и отговорност

Стъпка	Съдържание	Срок	Отговорен

[82] European Commission (2022), Transition Pathway for Tourism, Brussels, области за действие относно достъпността и уменията.

Тази публикация е изготвена по проект № BGMK0200014 „Устойчив туризъм в икономиката на преживяването“ (STEE), съфинансиран от Европейския съюз чрез Програма Interreg VI-A ИПП България – Северна Македония 2021–2027. Нейното съдържание е изцяло отговорност на Община Сапарева баня и не отразява непременно възгледите на Европейския съюз, страните партньори и Управляващия орган.

Стъпка	Съдържание	Срок	Отговорен
Приемане на запитването	Регистрация с код, канал, сегмент, желана дата и брой участници	Незабавно, автоматично потвърждение за получаване	Канал на оператора за приемане на заявки
Квалификация	Проверка на наличност, капацитет, сезонен прозорец и приложими ограничения	До един работен ден	Оператор и отговорник за продукта
Оферта	Крайна цена или механизъм, включено и невключено, условия, срок на валидност	До два работни дни	Оператор
Потвърждение и плащане	Приемане на условията, авансово или договорено плащане, издаване на документ	Според условията на офертата	Оператор
Предпътна проверка	Повторна проверка на участници, обекти, граница, време, метеорологични условия и риск	Не по-късно от 48 часа преди началото	Продуктов координатор
Изпълнение	Провеждане по паспорта; дневник на отклоненията	В деня на преживяването	Водач и доставчици
Реакция при отклонение	Активиране на заместващ сценарий; уведомяване; уреждане на разликата в цената	Незабавно	Оператор и координатор
Обратна връзка	Кратка анкета, обработка на оплакване, плащане към доставчиците	До седем дни след преживяването	Оператор
Коригиращо действие	Запис на дефекта, причина, решение, срок, проверка на изпълнението	До приключване на цикъла	Координатор

6.6.2. Процес при промяна и инцидент

За всеки продукт предварително се определят: кой следи времето и пътната обстановка; до кой час се взема решение за провеждане или отмяна; как се уведомяват посетителите; кой носи разхода при замяна; и как се избягва натиск върху домакин да приеме група при неподходящи условия. При кризисна ситуация се комуникират само потвърдени факти, компетентният източник, времето на следващата актуализация и практичното действие за засегнатите лица. Маркетинговият екип не замества органите, оператора или аварийните служби и не използва инцидента за имиджово съдържание.

6.6.3. Процес за управление на сигналите

Таблица 6.12. Класификация на сигналите и реакция

Ниво	Пример	Реакция	Срок
Оперативен дефект	Неточен час, липсваща връзка, забавен отговор	Корекция от отговорника; запис и проверка	До три работни дни
Повтарящ се качествен проблем	Системно закъснение, разминаване в цената, слабо обслужване	План за корекция, временно ограничаване и повторен тест	До един цикъл
Права и достоверност	Непозволена снимка, спорно авторство, невярно твърдение	Незабавно сваляне; правна или експертна проверка; уведомяване	Незабавно
Безопасност и дискриминация	Инцидент, сериозна бариера, тормоз или изключване	Спиране на компонента; компетентни органи; защита на засегнатите	Незабавно
Общ репутационен риск	Проблемът засяга марката или повече от една община	Кризисен протокол, единен фактологичен отговор, решение на съвета	До 24 часа

6.7. Материална среда и видими доказателства за качеството – Physical Evidence

Материалните и цифровите доказателства са всичко, което посетителят вижда, държи и използва и което потвърждава или опровергава обещанието. Те се планират като част от продукта, а не като допълнителен рекламен разход.

Таблица 6.13. Доказателства и техните изисквания

Доказателство	Изисквания	Отговорник
Продуктов паспорт	Маршрут, времена, цена или оферта, капацитет, език, достъп, безопасност, резервация, алтернативи, показатели	Отговорник за продукта
Обща карта	Проверени локации, транспортен и рисков слой, версии за печат и офлайн, дата на актуализация	Цифров администратор
Указателна система на място	Последователна навигация, видим контакт, връзка към актуалната информация, ясни ограничения	Общината по териториална принадлежност
Интерпретационни материали	Три равнища на разказа, означени легенди, посочен източник, езикови версии	Редакционен екип и местно лице, извършващо проверката
Продажбени материали	Едностранични листове за посредници и страници за крайни клиенти с еднакви факти и различен език	Оператор и координатор

Тази публикация е изготвена по проект № BGMK0200014 „Устойчив туризъм в икономиката на преживяването“ (STEE), съфинансиран от Европейския съюз чрез Програма Interreg VI-A ИПП България – Северна Македония 2021–2027. Нейното съдържание е изцяло отговорност на Община Сапарева баня и не отразява непременно възгледите на Европейския съюз, страните партньори и Управляващия орган.

Доказателство	Изисквания	Отговорник
Ваучер и документи	Ясно описание на включеното, контакти, условия за промяна, аварийна информация	Оператор
Доказателства за качество	Реални снимки с права и съгласие, проверени отзиви, валидни регистрации и сертификати	Партньорът, който ги представя
Сувенирна линия	Проследим автор и произход; договорено възнаграждение	Местни производители по партньорско споразумение
Публична отчетност	Видим статус на продуктите, дата на последната актуализация, годишен преглед на показателите	Координатор

6.7.1. Достъпност като видимо доказателство за качеството

Достъпността не се свежда до бинарно означение „достъпно или недостъпно“ и не се изчерпва с рампа. Паспортът описва настилки, наклони, стъпала, разстояния, места за почивка, санитарни точки, транспорт, шумова и сензорна среда, налична помощ, хранителни ограничения и начин за предварителен контакт. Когато пълна физическа достъпност не може да бъде осигурена поради терен или режим, се предлага честно описание и алтернативен начин за преживяване. Достъпността обхваща и цифровата среда: контраст, алтернативни описания, субтитри, навигация с клавиатура и използваемост на мобилно устройство при ограничена свързаност.

6.8. Интегрирана матрица на маркетинговия микс

Матрицата показва как седемте елемента се конфигурират за всеки приоритетен сегмент. Тя е основният работен инструмент при подготовката на годишния маркетингов план и се преразглежда при всяка промяна на продуктовия статус.

Таблица 6.14. Интегрирана матрица 7P по сегменти

Сегмент	Продукт	Цена	Дистрибуция	Комуникация	Хора и процеси	Материални доказателства
S1 Близък уикенд	Термално-градско ядро плюс един контрастен модул	Пакетна цена с втора нощувка на по-изгодна ставка	Настаняване, обща основа, оператор; заявка с единен канал за заявки	Контраст и възстановяване; конкретна дата и цена	Координатор; предпътна проверка; план Б	Карта, ваучер, кратък разказ за водата
S2 Активен изследовател	P1 с версии по усилие; геоложки модул в Кратово	Цена по ниво на усилие; отделна ставка за водач	Клубове, карти, специализирани оператори	Движение, интерпретация и проверена практична информация	Правоспособен водач; протокол за безопасност и климат	Маршрутен паспорт, навигационна следа, теренна информация
S3 Семейство	Кратки етапи с задача за детето; адаптирани версии	Семейна цена; безплатен или намален вход за деца	Настаняване, семейни медии, партньорски обекти	Откриване и сигурност; ясно описан ритъм	Обучен водач; санитарни и хранителни точки; възрастови ограничения	Работен лист за детето, карта, ясни правила
S4 Тематична група	P2 или специализирана програма с куратор	Нетна и комисионна цена; праг за минимална група	Туроператори, клубове, университети; един контакт	Дълбочина, памет и договорна яснота	Куратор и водач; съгласуван режим; резервна програма	Продажбен лист, учебни материали, интерпретационни материали

Проверка преди включване в плана. Преди всяко пазарно предложение да влезе в годишния маркетингов план, отговорното лице попълва контролния лист от Приложение 3. Той съдържа четиринадесет контролни въпроса, всеки с изисквано минимално доказателство, подредени по седемте елемента на микса плюс данни и управление. Предложение с непопълнен или отрицателен отговор по кой да е критичен въпрос не се включва в плана.

6.9. Път на посетителя и критични точки на отговорност

Пътят на посетителя е описан в раздели 6.3 и 6.4 от гледна точка на каналите и посланията. Настоящият раздел го описва от гледна точка на отговорността: за всяка точка се определя кой конкретно отговаря, какво се случва при неизпълнение и кой поема разхода. Липсата на такова определяне е основната причина трансграничните продукти да се провалят при първото отклонение.

Таблица 6.15. Критични точки на отговорност по пътя на посетителя

Точка	Какво може да се обърка	Отговорен	Последица при неизпълнение
Публикувана информация	Неактуална цена, работно време или режим	Местен отговорник за данните	Спиране на публикацията до корекция

Тази публикация е изготвена по проект № BGMK0200014 „Устойчив туризъм в икономиката на преживяването“ (STEE), съфинансиран от Европейския съюз чрез Програма Interreg VI-A ИПП България – Северна Македония 2021–2027. Нейното съдържание е изцяло отговорност на Община Сапарева баня и не отразява непременно възгледите на Европейския съюз, страните партньори и Управляващия орган.

Точка	Какво може да се обърка	Отговорен	Последица при неизпълнение
Приемане на запитване	Липса на отговор в срок	Канал на оператора за приемане на заявки	Загубена заявка; регистрира се като дефект
Изготвяне на оферта	Непълни условия, неясна крайна цена	Оператор	Отказ на клиента; преразглеждане на офертния лист
Потвърждение на доставчиците	Непотвърден капацитет или работно време	Продуктов координатор	Отмяна или заместващ сценарий
Предпътна проверка	Промяна в метеорологичните или граничните условия	Продуктов координатор	Активиране на резервната версия
Придвижване и граница	Закъснение, отказ на преминаване, повреда	Правоспособен организатор или превозвач	Съкращаване на програмата по предварително правило
Изпълнение на място	Отсъстващ водач, затворен обект, недостъпна точка	Водач и доставчици	Незабавно уведомяване и замяна
Инцидент или риск	Здравословен проблем, злополука, екстремни условия	Оператор и компетентни органи	Прекратяване; приоритет на безопасността
Разплащане с доставчиците	Забавено или спорно плащане	Оператор	Риск от отпадане на партньор от мрежата
Обратна връзка и оплакване	Липса на отговор или на коригиращо действие	Оператор и координатор	Репутационен риск; ескалация към съвета

Матрицата се попълва за всяка версия преди първото пилотно изпитване и се преразглежда след него. Точка без определен отговорник е блокиращо условие по смисъла на раздел 5.8: продуктът не преминава към продажба.

ГЛАВА 7. ПЛАН ЗА УПРАВЛЕНИЕ И РАЗВИТИЕ НА МАРКАТА

7.0. Методологическа основа

Управлението на марката следва системата на Аакер, при която марката се разглежда като съвкупност от разширена идентичност, стойностно предложение и отношения с аудиторията, а не като графичен знак.[83] Практическото следствие е, че наръчникът на марката е производен документ: той описва как се изразява идентичността, но не я създава.

Приложението на корпоративния модел към територия изисква съществено ограничаване. Три постановки от литературата определят режима на управление в главата.

- **Марката на мястото не се притежава еднолично.** Хенкинсън описва марката на дестинацията като мрежа от отношения между заинтересовани страни, в която управляващият орган е координатор, а не собственик на значението.[84] От това произтича тристепенният лицензионен режим: правото на употреба се извежда от поведение и продуктов статус, а не от плащане или членство.
- **Марката се създава съвместно, а не се съобщава.** Кавaратзис и Хач показват, че идентичността на мястото се формира в диалог между самовъзприятието на общността и външния образ, и че наложената отгоре марка остава неизползвана.[85] От това произтича изискването за документирано обсъждане преди приемане на ядрото на марката и наръчникът за партньора като отделен, кратък документ.
- **Управлението на марката е упражняване на власт.** Джузепе Марцано и Ноел Скот показват, че при изграждането на марка на дестинацията решенията отразяват относителната сила на участниците и че по-слабите носители на ресурс - малки населени места, общности, отделни доставчици - рискуват да бъдат представени, без да участват в решението.[86] От това произтичат етичните правила в главата, включително забраната за романтизиране на бедност и неоткритост, изискването за информирано съгласие и правото на оттегляне на съдържание.

Изборът на обща подкрепяща марка с ясно разпознаваеми местни наименования следва типологията на Аакер и Ерик Йоахимщалер за отношенията между марките в портфолио.[87] Показателите за марката следват подхода на Келър за капитала на марката от гледна точка на потребителя и поради това измерват разбираемост на обещанието и разпознаваемост, а не обхват на публикациите.[88]

[83] Aaker, D. A. (1996), Building Strong Brands, The Free Press, New York.
[84] Hankinson, G. (2004), „Relational Network Brands: Towards a Conceptual Model of Place Brands“, Journal of Vacation Marketing, 10(2), с. 109–121.
[85] Kavaratzis, M. & Hatch, M. J. (2013), „The Dynamics of Place Brands: An Identity-Based Approach to Place Branding Theory“, Marketing Theory, 13(1), с. 69–86.
[86] Marzano, G. & Scott, N. (2009), „Power in Destination Branding“, Annals of Tourism Research, 36(2), с. 247–267.
[87] Aaker, D. A. & Joachimsthaler, E. (2000), Brand Leadership, The Free Press, New York.
[88] Keller, K. L. (1993), „Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity“, Journal of Marketing, 57(1), с. 1–22.

Тази публикация е изготвена по проект № BGMK0200014 „Устойчив туризъм в икономиката на преживяването“ (STEE), съфинансиран от Европейския съюз чрез Програма Interreg VI-A ИПП България – Северна Македония 2021–2027. Нейното съдържание е изцяло отговорност на Община Сапарева баня и не отразява непременно възгледите на Европейския съюз, страните партньори и Управляващия орган.

Стандартът за проверимост на публичните твърдения не произхожда от маркетинговата литература, а от изискванията за коректност на търговската комуникация и от практиката по екологично означаване, където недоказаните твърдения за устойчивост се третират като заблуждаваща практика. Прилагането му към туристическа дестинация е предпазна мярка срещу репутационен и правен риск, а не формално изискване.

Марката не е графичен актив, а ангажимент за съответствие между обещание, продукт, поведение и местна полза. Настоящата глава определя кой притежава и пази марката, кой има право да я използва и при какви условия, как се поддържа достоверността на съдържанието, как се реагира при нарушение или криза и как марката се развива и одитира през стратегическия период.[89]

7.1. Цели на управлението на марката

Таблица 7.1. Цели и измерители на управлението на марката

Цел	Съдържание	Измерител
Достоверност	Всяко публично твърдение под общия знак има източник, отговорник и дата	Дял твърдения с валидно досие; брой свалени или коригирани твърдения
Разпознаваемост	Целевият посетител различава предложението и разбира какво получава	Подпомогната и неподпомогната разпознаваемост; разбираемост при тест
Съгласуваност	Общата рамка и местните идентичности се допълват, вместо да си противоречат	Дял материали, които посочват община, обект и доставчик
Защита на местната идентичност	Общата марка не заличава имената и не приписва ресурс на грешна територия	Брой установени случаи на грешна принадлежност и време за корекция
Приемане от партньорите	Местните доставчици използват марката доброволно и я разпознават като своя	Брой активни ползватели на знака; обхват по общини
Устойчивост на актива	Марката, домейните и съдържанието имат титуляр, администратор и бюджет за поддръжка	Дял активи с определен титуляр и план за поддръжка

7.2. Архитектура на общата и местните марки

Приложимият модел е обща подкрепяща марка с ясно разпознаваеми местни наименования. Общата марка носи трансграничното обещание и общите стандарти; общинските и обектовите марки носят конкретната принадлежност и отговорност. Моделът не изисква премахване или преработване на съществуващите местни знаци и не влиза в конкуренция с марката на туристическия район, към който принадлежи Сапарева баня.[90]

Таблица 7.2. Равнища на архитектурата на марката

Равнище	Носител	Какво изразява	Къде се появява
Обща подкрепяща марка	Съвместният координационен орган	Общото обещание и стандартът за качество на информацията	Обща карта, календар, продуктови страници, съвместни кампании, продажбени листове
Местна марка	Всяка община	Териториална принадлежност и институционална отговорност	Общински канали, местни материали, указателна система
Обектова или марка на оператора	Музей, храм, хотел, водач, домакин, производител	Конкретната услуга и договорната отговорност	Оферта, ваучер, място на предоставяне
Продуктово означение	Отговорникът за продукта	Конкретна версия и статус на готовност	Продуктов паспорт, публична страница на версията

Правило за съвместно обозначаване. Общият знак никога не се появява самостоятелно върху конкретна услуга. Всяко предложение носи трите равнища: обща рамка, община и доставчик. Общият знак не доминира визуално над имената на общините и на оператора и има задължителни версии за малък екран и за черно-бял печат.

7.3. Отговорник и пазител на марката

Преди марката да бъде използвана публично, партньорите определят: юридически титуляр на правата; орган, който взема решения за промени; лице, което администрира ежедневната употреба; и режим на ползване след приключване на проектното финансиране. Тези решения не могат да бъдат отложени за изпълнител или за по-късен етап, защото определят кой отговаря при спор и кой заплаща поддръжката.

[89] OECD (2026), Local Identity, Pride and Branding in Place Transformation: Stories that Shape Places, OECD Publishing, Paris, с. 21–31 и 99–107, https://doi.org/10.1787/9ccee12a-en.
[90] OECD (2026), Local Identity, Pride and Branding in Place Transformation, с. 34–45.

Тази публикация е изготвена по проект № BGMK0200014 „Устойчив туризъм в икономиката на преживяването“ (STEE), съфинансиран от Европейския съюз чрез Програма Interreg VI-A ИПП България – Северна Македония 2021–2027. Нейното съдържание е изцяло отговорност на Община Сапарева баня и не отразява непременно възгледите на Европейския съюз, страните партньори и Управляващия орган.

Таблица 7.3. Разпределение на функциите по марката

Функция	Кой изпълнява	Кой одобрява	Доказателство
Титуляр на правата	Определен съвместно носител или водещият партньор от името на трите общини	Общинските съвети	Тристранен акт и заявка за регистрация
Решения за марката	Оперативният координатор подготвя	Съвместният съвет приема	Протокол с мотиви и дата на влизане в сила
Администриране на употребата	Оперативният координатор	Съвместният съвет при съществена промяна	Регистър на ползвателите и на издадените разрешения
Надзор върху съдържанието	Редакционен екип и местни лица, извършващи проверката	Координаторът публикува	Досие на публикацията
Правна защита	Определеният титуляр	Съвместният съвет	Регистрация, кореспонденция при нарушение
Поддръжка на активите	Цифров администратор	Съвместният съвет чрез годишния бюджет	Договор за поддръжка и архив

Правната защита включва решение за регистрация на словен и комбиниран знак в приложимите класове по международната класификация, проверка за наличност и за конфликт с по-ранни права в двете държави, регистрация на домейни и профили на името на титуляря и лицензионен договор с партньорите. До приемането на тези решения рамката не се представя като регистрирана или изключително притежавана марка.

7.4. Правила за използване и съвместно представяне на марките

Правото да се използва общата идентичност се свързва с конкретно поведение и с продуктов статус, а не само с плащане или членство. Партньорът използва знака за валиден продукт или дейност, спазва актуалните правила, не създава неподкрепени здравни, исторически, природни или свързани с устойчивостта твърдения и приема процедурата за корекция.

Таблица 7.4. Три равнища на разрешена употреба

Равнище	Кой може да го използва	Какво разрешава	Условие
Ниво 1 - информационно	Общински и партньорски канали	Препращане към одобрена обща информация и използване на общата карта и календар	Актуална връзка към единния официален запис
Ниво 2 - партньорско	Активен член на партньорската мрежа	Обозначаване като участник в общото предложение	Спазване на ръководството; ясно представяне на собствената отговорност
Ниво 3 - продуктово	Оператор или доставчик на конкретна версия	Поставяне на знака върху конкретна версия на ниво MG3 или MG4	Валиден паспорт, определен оператор, актуални данни

Употребата се ограничава при изтекли данни, установен дефект, спор за права или нарушение на правилата. Ограничаването не е санкция, а защита на общото обещание: то се прилага еднакво към общински, частни и граждански участници и се вдига след документирана корекция. Отнемането на правото на употреба се извършва с мотивиран запис и с предварително определен срок за корекция, освен при нарушения, свързани с безопасност, права на трети лица или дискриминация.

7.5. Критерии за присъединяване на туристически доставчици

Партньорската мрежа е производствената основа на дестинацията. Тя не е списък с лога, а регистър на организации и лица, които предоставят проверима услуга, съдържание, пазарен достъп или експертна функция. Членството не гарантира включване във всеки продукт и не замества приложимите регистрации, разрешения или договори.

Таблица 7.5. Процедура за присъединяване

Етап	Изискване	Доказателство
Покана	Публични критерии, роли, ползи, разходи, права и начин за кандидатстване	Публикувани условия и контакт
Проверка	Правоспособност и регистрация при приложимост, капацитет, качество, данни, безопасност, съгласие	Контролен лист и валидни документи
Включване	Приемане на кодекса, продуктовите и правилата за съдържанието; определяне на контакт; обучение	Подписани условия и активен профил
Активност	Участие в продукт, актуализация на данните, дистрибуция, пилотно изпитване или работна група	Датируем запис за принос
Преглед	Качество, сигнали, плащания, актуалност и полза за двете страни	Годишна оценка и решение

Тази публикация е изготвена по проект № BGMK0200014 „Устойчив туризъм в икономиката на преживяването“ (STEE), съфинансиран от Европейския съюз чрез Програма Interreg VI-A ИПП България – Северна Македония 2021–2027. Нейното съдържание е изцяло отговорност на Община Сапарева баня и не отразява непременно възгледите на Европейския съюз, страните партньори и Управляващия орган.

Етап	Изискване	Доказателство
Спиране или излизане	Предварително определени основания, срок за корекция, защита на клиента и на съдържанието	Мотивиран запис и актуализирани канали

Минималните критерии за включване са: законосъобразност на дейността; наличие на лице за контакт с определено време за отговор; съгласие информацията да бъде проверявана и при необходимост временно скривана; приемане на минималния информационен стандарт; и готовност да се предостави обратна връзка след пилотно изпитване. Критериите се прилагат еднакво към сравними кандидати и не създават предимство за общински обекти пред частни.

7.6. Стандарт за съдържание и библиотека на проверените твърдения

Библиотеката на твърденията е основният инструмент за защита на достоверността. Тя съдържа всяко фактическо твърдение, използвано в публична комуникация, заедно с неговия статус, източник, лице, извършващо проверката, дата на проверка и срок за следващ преглед. Твърдение, което не е в библиотеката, не се публикува под общия знак.[91]

Таблица 7.6. Категории твърдения и режим на проверка

Категория	Пример	Кой проверява и потвърждава	Честота на преглед
Постоянен фактически	Историческа датировка, геоложки произход, статут на защитен обект	Тематичен експерт и компетентна институция	При нова научна публикация или промяна на статута
Динамичен оперативен	Работно време, цена, достъп, транспорт, капацитет	Местен отговорник за данните и доставчикът	Преди всеки сезон и преди всяка кампания
Здравен	Действие на минералната вода, показания и противопоказания	Правоспособен доставчик; при нужда медицинско лице	При всяка промяна на услугата или правната рамка
Природозащитен и безопасностен	Режим на защитена територия, трудност на маршрут, риск	Компетентен орган и продуктов координатор	Сезонно и след всяко екстремно събитие
Религиозен и свързан с опазването	Режим на посещение, облекло, снимане, периоди	Църковен орган и компетентен орган по опазването	Ежегодно и при промяна на богослужебния календар
Местна памет и предание	Легенда, устна история, местно название	Носителят на разказа и местна културна институция	При включване на нов разказ
Маркетингова интерпретация	Обобщаващ разказ, слоган, тематична връзка	Редакционен екип	Ежегодно при прегледа на марката

Забранени типове твърдения. Недоказани суперлативи; прехвърляне на ресурс към грешна територия; представяне на планиран или проектен обект като действащ; превръщане на легенда, лечебно действие или историческа хипотеза в установен факт; твърдение за устойчивост без измерима практика; и обобщено твърдение за достъпност без одит.

7.7. Терминологичен и езиков стандарт BG–MK–EN

Общото съдържание се създава от един изходен запис и се превежда по общ терминологичен речник със синхронна актуализация. Речникът фиксира превода на понятията, свързани с готовност, трудност, достъпност, режим, безопасност, категория на услугата и продуктови наименования. Когато езиковата версия не е актуална, това се обозначава и версията не се използва за платена кампания.

Таблица 7.7. Езиков режим по тип съдържание

Тип съдържание	Задължителни езици	Режим на проверка
Продуктови страници и оферти	Български, македонски, английски	Редакция от компетентно лице; машинен превод не се публикува директно
Практична информация за безопасност и режими	Български, македонски, английски	Задължителна проверка по смисъл, не по буква
Здравни твърдения	Български, македонски, английски	Проверка от правоспособния доставчик преди всяка публикация
Интерпретационни материали на място	Езикът на общината плюс английски; по възможност и другият работен език	Проверка и потвърждаване от местна културна институция
Съдържание в социални канали	Езикът на целевия пазар	Редакционен контрол по календар
Вътрешни оперативни документи	Работен език на партньорството	Не се превеждат задължително

[91] OECD (2025), „Using alternative data sources and tools to measure and monitor tourism“, OECD Tourism Papers, No. 2025/11, раздел относно поддържането на общественото доверие в данните.

Тази публикация е изготвена по проект № BGMK0200014 „Устойчив туризъм в икономиката на преживяването“ (STEE), съфинансиран от Европейския съюз чрез Програма Interreg VI-A ИПП България – Северна Македония 2021–2027. Нейното съдържание е изцяло отговорност на Община Сапарева баня и не отразява непременно възгледите на Европейския съюз, страните партньори и Управляващия орган.

Местните имена на обекти, села и природни форми се изписват в оригиналната им форма с добавена транслитерация, а не се превеждат описателно. Религиозните и термините, свързани с опазването се съгласуват с носителите. Терминът, избран при първата употреба, се използва последователно в целия документ и във всички канали.

7.8. Управление на фотографско, видео и друго визуално съдържание

Всеки текст, снимка, видео, карта, звукозапис, свидетелство и превод има автор или носител на права, основание за използване, обхват, срок и ограничения. Съгласието за участие в преживяване не означава съгласие за реклама. Особено внимание се отделя на деца, уязвими лица, частни домове, традиционни знания и културно чувствителни разкази.

Таблица 7.8. Регистър на визуалните активи: задължителни полета

Поле	Съдържание
Идентификация	Код на файла, вид, дата и място на заснемане
Автор и права	Автор, носител на правата, вид лиценз, срок и територия на използване
Обект	Точна принадлежност: община, населено място, обект, собственик или стопанин
Хора в кадър	Наличие на информирано съгласие; при деца – писмено разрешение от родител или настойник
Ограничения	Забрани за конкретни употреби; изисквания за посочване на автор; забрана за редакция
Актуалност	Сезон, година, дали показва действащо състояние на обекта
Статус	Разрешено за публична употреба, ограничено, архивно, оттеглено

Архивните изображения се означават с година. Текущите ограничения на обекта не се прикриват чрез подбор на стари кадри. Снимка на известен обект не се използва за общината, в която той не се намира, само защото маршрутът преминава наблизо. Всяко изображение, използвано в публична комуникация, позволява проследяване до запис в регистъра.

7.9. Управление на качеството и репутацията

Системата за качество следва целия посетителски и партньорски процес. Сигналите се приемат чрез видим канал, класифицират се по тежест и се насочват към лицето, което може да коригира причината. Отговорът към подателя и вътрешното коригиращо действие са отделни задачи: извинението не затваря дефекта, ако причината остава.

Публичните отзиви и свидетелства се използват при проверим произход и разрешение за конкретния формат. Не се публикуват редактирани отзиви, нито се селектират само положителните оценки, когато се представя обобщена картина. Отрицателен отзив, който сочи реален дефект, води до коригиращо действие, а не до опит за неговото скриване.

Членовете на органите и работните групи декларират конкретен интерес при избор на оператор, доставчик, финансирана кампания или решение, което може да донесе пряка полза. Засегнатото лице не участва в оценката и решението, а оттеглянето се протоколира.

7.10. Работа с партньорите и вътрешен маркетинг

Марка, наложена отгоре, не се използва. Затова партньорската работа не се изчерпва с еднократни консултации. Необходим е предвидим механизъм за предложения, проверка и потвърждаване на разкази, сигнали за натоварване, обсъждане на спорни изображения и оценка на местната полза. Срещите се провеждат в достъпна форма и завършват с обратна информация какво е прието, отхвърлено или отложено.

Таблица 7.9. Форми на вътрешен маркетинг

Форма	Съдържание	Честота
Обща партньорска среща	Резултати, приоритети, нови продукти, промени в правилата, обратна връзка	Най-малко два пъти годишно
Продуктова лаборатория	Съвместно разработване и изпитване на нови версии с участващите доставчици	Преди всеки сезонен цикъл
Материали за партньора	Кратък наръчник, шаблони, ключови послания, отговори на често задавани въпроси	Актуализация ежегодно
Общностен консултативен кръг	Живо наследство, местни истории, събития, домакинство и справедлива полза	Преди включване на нов общностен продукт и след всяко пилотно изпитване
Признание на приноса	Видимо посочване на водачи, домакини, куратори и производители в съдържанието	Текущо

Тази публикация е изготвена по проект № BGMK0200014 „Устойчив туризъм в икономиката на преживяването“ (STEE), съфинансиран от Европейския съюз чрез Програма Interreg VI-A ИПП България – Северна Македония 2021–2027. Нейното съдържание е изцяло отговорност на Община Сапарева баня и не отразява непременно възгледите на Европейския съюз, страните партньори и Управляващия орган.

Жителите не се появяват единствено като „автентичен фон“. Те участват в избора на истории, формата на срещата, размера на групата, възнаграждението и правото съдържанието да бъде оттеглено. Представянето на малките населени места избягва романтизиране на бедност, застиналост или „неоткритост“.[92]

7.11. Реакция при кризи и репутационен риск

Рискът се включва като условие за продажба и комуникация, с предварително определени прагове, отговорници и заместващ сценарий. Кризисната комуникация не е импровизация: тя следва протокол, приет преди началото на активния сезон.

Таблица 7.10. Кризисен протокол

Ситуация	Ранен сигнал	Незабавно действие	Възстановяване
Обещание без готовност	Запитвания без отговор; невъзможна резервация; различни условия по канали	Спиране на рекламата и корекция на единния официален запис	Повторна проверка и ограничено повторно стартиране
Остарели данни	Сигнал за цена, работно време, достъп или граница	Маркиране или сваляне и уведомяване на всички канали	Определяне на отговорник и по-кратък цикъл за преглед
Инцидент и безопасност	Официален сигнал, неблагоприятни условия или пострадал	Приоритет на компетентните органи; пауза на промоцията; само проверени факти	Анализ, корекция на продукта и прозрачно възобновяване
Спор за права или представяне	Искане за сваляне; възражение от общност или автор	Незабавно ограничаване и проверка на основанието	Ново съгласие, редакция или окончателно оттегляне
Негативна обратна връзка	Повтарящ се дефект или разминаване с обещанието	Отговор, регистрация и контакт с отговорния оператор	Коригиращо действие и публична актуализация при системен проблем
Неравномерно представяне	Една община или група трайно липсва или е стереотипизирана	Редакционен преглед и временно ограничаване на формата	Съавторство и балансиран календар според реалната роля

7.12. Развитие на марката по етапи

Таблица 7.11. Етапно развитие на марката

Етап	Състояние на марката	Допустима употреба	Основен резултат
Етап I. Основа	Работно словесно ядро; без визуална система; без регистрация	Вътрешна употреба; фактологични описания без общо обещание на марката	Приети титуляр, правила и библиотека на твърденията
Етап II. Въвеждане	Приети наименование, знак и ръководство; регистрация в ход	Ниво 1 и Ниво 2; продуктово ниво само за версии MG3	Първи материали и продажбени листове под общия знак
Етап III. Разширяване	Действаща марка с партньорска мрежа	И трите равнища; съвместно представяне на марките с посредници	Разпознаваемост в приоритетните пазари
Етап IV. Управление	Управлявана марка с одит и показатели	Всички равнища; лицензиране на нови партньори	Устойчива поддръжка независимо от проектното финансиране

7.13. Периодичен одит на марката

Одитът се провежда ежегодно и обхваща четири области: съответствие между обещание и реално предоставяне; достоверност на публичното съдържание; последователност на визуалната и словесната употреба; и приемане от партньорите и общностите. Одитът се възлага на лице или екип, който не е автор на проверяваното съдържание.

Таблица 7.12. Обхват на годишния одит

Област	Какво се проверява	Изход
Съответствие	Съвпадение между публикуваното обещание и реално предоставеното преживяване по извадка от версии	Списък на несъответствията с отговорник и срок
Достоверност	Валидност на твърденията, актуалност на динамичните полета, права върху съдържанието	Актуализирана библиотека и списък за сваляне
Последователност	Правилна употреба на знака, съвместно обозначаване, езикови версии, визуални принципи	Коригиращи указания към ползвателите
Приемане	Оценка на партньорите и на местните общности; сигнали за натоварване и представяне	Препоръки за промяна на разказа, правилата или капацитета

[92] OECD (2025), The Role of Culture-led Regeneration in Place Transformation, OECD LEED Papers, No. 2025/06, с. 5–9 и 20–29, https://doi.org/10.1787/4d302bfc-en.

Тази публикация е изготвена по проект № BGMK0200014 „Устойчив туризъм в икономиката на преживяването“ (STEE), съфинансиран от Европейския съюз чрез Програма Interreg VI-A ИПП България – Северна Македония 2021–2027. Нейното съдържание е изцяло отговорност на Община Сапарева баня и не отразява непременно възгледите на Европейския съюз, страните партньори и Управляващия орган.

7.14. Показатели за ефективност на марката

Таблица 7.13. Показатели за марката

Показател	Определение	Източник	Честота
Дял валидни твърдения	Твърдения с източник, лице, извършващо проверката и непросрочена дата спрямо всички публикувани	Библиотека на твърденията	Тримесечно
Време за корекция	Средно време от сигнал за неточност до публикувана корекция	Регистър на сигналите	Тримесечно
Активни ползватели на знака	Брой партньори с валидно разрешение и датируем принос, по общини	Регистър на ползвателите	Тримесечно
Разпознаваемост	Подпомогната и неподпомогната разпознаваемост в приоритетните пазари	Целево проучване	Веднъж на две години
Разбираемост на обещанието	Дял анкетирани, които обясняват със свои думи какво получават	Тест с представители на сегментите	При всяка съществена промяна
Балансирано представяне	Разпределение на съдържанието и на посещенията между трите общини	Редакционен календар и отчети на операторите	Годишно
Съответствие обещание–доставка	Дял версии без установено несъответствие при одита	Годишен одит	Годишно
Приемане от общностите	Оценка и брой сигнали от жители и партньори	Кратко повторяемо изследване и сигнален канал	Годишно

7.15. Наръчник за партньора

Наръчникът за партньора е кратък практичен документ, различен от наръчника на марката. Той е предназначен за хотелиери, водачи, домакини, производители и културни институции и отговаря на въпроса какво конкретно се очаква от тях и какво получават в замяна.

Таблица 7.14. Съдържание на наръчника за партньора

Раздел	Съдържание	Обем
Какво е общото предложение	Кратко обяснение на трите роли и на общото обещание, без маркетингов език	Една страница
Какво се очаква от партньора	Актуални данни, срок за отговор, минимален стандарт на обслужване, приемане на проверка	Една страница
Какво получава партньорът	Видимост, включване в продукти, материали, обучение, достъп до запитвания	Половин страница
Как се актуализират данните	Кой е местният отговорник, по какъв канал и в какъв срок се подава промяна	Половин страница
Как се използва знакът	Трите равнища на употреба с конкретни примери за допустимо и недопустимо	Една страница
Какво не се обещава	Списък на недопустимите твърдения с примери от практиката	Половин страница
Как се подава сигнал	Канал, срок за реакция, какво се случва след това	Половин страница
Често задавани въпроси	Отговори на въпросите, възникнали при първите партньорски срещи	Една до две страници

Наръчникът се актуализира ежегодно въз основа на въпросите, постъпили през изминалата година. Той се предоставя на всеки нов партньор при присъединяването и се обсъжда на общата партньорска среща. Дължината му не надхвърля осем страници: документ, който изисква специална подготовка за прочитане, няма да бъде използван от малък семеен обект или от домакин в село.

ГЛАВА 8. УПРАВЛЕНИЕ, ИЗПЪЛНЕНИЕ И МОНИТОРИНГ

8.0. Методологическа основа

Управленският модел се основава на сътрудничеството в туристическото планиране. Тазим Джамал и Доналд Гец определят условията, при които съвместното планиране на дестинация е приложимо: признаване на взаимозависимостта между участниците, легитимност на самите участници, споделено определение на проблема и наличие на координиращ субект с мандат.[93] Отсъствието на което и да е от тези условия превръща сътрудничеството в поредица от срещи без последици.

[93] Jamal, T. B. & Getz, D. (1995), „Collaboration Theory and Community Tourism Planning“, Annals of Tourism Research, 22(1), с. 186–204.

Тази публикация е изготвена по проект № BGMK0200014 „Устойчив туризъм в икономиката на преживяването“ (STEE), съфинансиран от Европейския съюз чрез Програма Interreg VI-A ИПП България – Северна Македония 2021–2027. Нейното съдържание е изцяло отговорност на Община Сапарева баня и не отразява непременно възгледите на Европейския съюз, страните партньори и Управляващия орган.

Алън Фиал, Брайън Гарод и Йънгсун Уанг установяват в критичен преглед на литературата, че сътрудничеството в дестинационния маркетинг се проваля най-често не поради липса на добра воля, а поради неясно разпределение на ползите и на разходите между партньорите.[94] Оттук произтича настояването приоритетите на разходите да бъдат определени предварително и писмено, а не договаряни при всяко решение.

Аналитичната рамка на Елинор Остром за управлението на общи ресурси е приложима към настоящия случай, защото туристическият ресурс на трите общини има характеристиките на такъв: при нарастващо натоварване ползването от едни ограничава възможностите за други, а изключването на ползватели е трудно или нежелателно.[95] Осемте ѝ принципа за устойчиво самоуправление - ясно определени граници, съответствие между правилата и местните условия, участие на засегнатите в изработването на правилата, наблюдение, степенувани санкции, достъпни механизми за разрешаване на спорове, признато право на самоорганизация и свързани равнища на управление - са пряко разпознаваеми в структурата на главата.

Особено значим е шестият принцип. Партньорство между общини от две държави няма общ съд и единен административен ред; при спор липсва обща инстанция, пред която той да бъде отнесен. Затова процедурата за ескалация и правилото за най-предпазливо допустимо действие при липса на съгласие не са формалност, а заместител на липсващия механизъм за разрешаване на спорове.

Логиката на въздействието използва рамката на програмната логика - ресурси, дейности, преки резултати, ефекти, въздействие. Многоизмерността на показателите следва подхода на балансираната система от показатели на Робърт Каплан и Дейвид Нортън, приложен тук не като финансово ориентиран инструмент, а като изискване резултатът да бъде оценяван едновременно по пазарно представяне, качество, местна стойност и институционален капацитет.[96]

Признато ограничение в литературата. Стивън Пайк и Стивън Пейдж установяват в обстоен преглед на изследванията върху дестинационните маркетингови организации, че измерването на тяхната ефективност остава нерешен проблем: приносът на маркетинговата дейност не може да бъде надеждно отделен от въздействието на икономическата среда, транспорта, климата и националните кампании.[97] Настоящата стратегия не претендира да реши този проблем. Тя го управлява, като разграничава показатели за изпълнение, които са изцяло в контрола на партньорството, от показатели за резултат, при които се изисква изрично обяснение на външните фактори.

Свързано с това е и разграничението, установено от Том Борнхорст, Ричи и Лорн Шийхан, между успех на организацията и успех на дестинацията.[98] Двете не съвпадат: организацията може да изпълни плана си, докато дестинацията губи позиции, и обратно. Затова ядрото от показатели съдържа и двата вида, а годишният отчет ги представя отделно.

Настоящата глава определя как стратегията се превръща в постоянна система за решения, изпълнение и отчетност. Тя отговаря на въпросите кой поддържа общото обещание, кой проверява информацията, кой допуска продукти и партньори, кой реагира при риск и как се осигурява продължаване след края на проектното финансиране.

8.1. Модел за съвместно управление

Трите общини запазват своята самостоятелност. Общото управление не дублира техните правомощия, не изземва функциите на реалните оператори и не създава впечатление, че общините продават туристически услуги. Неговата роля е да осигури общи правила, координация, достоверност, продуктова готовност, съвместна комуникация, наблюдение и коригиращи действия.[99]

ОСНОВЕН УПРАВЛЕНСКИ ИЗБОР. За първия стратегически цикъл се предлага договорен мрежов модел: съвместен съвет, един оперативен координатор, три местни контактни лица и тематични работни групи. Ново юридическо лице се обсъжда само ако оценката след пилотния период докаже постоянни функции, ресурс и полза, които не могат да бъдат осигурени чрез този модел.

Таблица 8.1. Органи и функции

Орган или функция	Състав	Основна роля	Минимален ритъм

[94] Fyall, A., Garrod, B. & Wang, Y. (2012), „Destination Collaboration: A Critical Review of Theoretical Approaches to a Multi-Dimensional Phenomenon“, Journal of Destination Marketing & Management, 1(1–2), с. 10–26. Вж. също Bramwell, B. & Lane, B. (eds.) (2000), Tourism Collaboration and Partnerships: Politics, Practice and Sustainability, Channel View Publications, Clevedon.

[95] Ostrom, E. (1990), Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action, Cambridge University Press, Cambridge.

[96] Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1992), „The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance“, Harvard Business Review, 70(1), с. 71–79.

[97] Pike, S. & Page, S. J. (2014), „Destination Marketing Organizations and Destination Marketing: A Narrative Analysis of the Literature“, Tourism Management, 41, с. 202–227.

[98] Bornhorst, T., Ritchie, J. R. B. & Sheehan, L. (2010), „Determinants of Tourism Success for DMOs and Destinations: An Empirical Examination of Stakeholders' Perspectives“, Tourism Management, 31(5), с. 572–589.

[99] OECD (2026), OECD Tourism Trends and Policies 2026, OECD Publishing, Paris, с. 27–33, раздел относно координацията между равнищата на управление и ролята на организациите за управление на дестинациите.

Тази публикация е изготвена по проект № BGMK0200014 „Устойчив туризъм в икономиката на преживяването“ (STEE), съфинансиран от Европейския съюз чрез Програма Interreg VI-A ИПП България – Северна Македония 2021–2027. Нейното съдържание е изцяло отговорност на Община Сапарева баня и не отразява непременно възгледите на Европейския съюз, страните партньори и Управляващия орган.

Орган или функция	Състав	Основна роля	Минимален ритъм
Съвместен съвет	Упълномощени представители на трите общини; при нужда постоянни наблюдатели	Приема годишния план, ресурса, правилата, марката, ключовите партньорства и решенията за спиране или разширяване	Тримесечно и извънредно при блокиращ риск
Оперативен координатор	Определено лице или звено с писмен мандат и заместник	Поддържа регистрите, календара, протоколите, задачите, таблото и връзката между партньорите	Постоянно; месечен оперативен отчет
Местни контактни лица	По едно основно и едно заместващо лице от всяка община	Проверяват местните данни, свикват участници, координират сигнали и изпълнение на място	Двуседмично в активен период
Работни групи	Продукт и качество; данни и съдържание; пазар и партньорства	Подготвят експертни решения и проверки; нямат неограничен самостоятелен мандат	Според годишния план и продуктовите контролни точки за решение
Партньорска мрежа	Оператори, места за настаняване, водачи, музеи, организации, производители, общности	Предоставя услуги, съдържание, пазарен достъп, обратна връзка и местна стойност	Най-малко две общи срещи годишно

Не се препоръчва съветът да изпълнява ежедневни редакторски, търговски или резервационни функции. Ако няма ясно упълномощен координатор с време и инструменти, колективният модел ще създава срещи без последващо изпълнение. Също така координаторът не приема еднолично стратегически, финансови или спорни решения.

Договорният мрежов модел се прилага като многостепенно и многостранно управление: общините осигуряват мандат и публична отговорност; операторите и доставчиците – изпълнимост на услугите; културните и природозащитните носители – режим и достоверност на съдържанието; местните общности – обратна връзка за въздействието. Общата визия, ролите, достъпът до информация и механизмът за вземане на решения се документират предварително. Тематични работни групи се създават по конкретен проблем и приключват след приемане на резултата. По този начин участието не се превръща в паралелна бюрокрация, а в механизъм за решаване на въпроси, които не могат да бъдат решени от една община или един оператор.

8.2. Роли на трите общини и разпределение на отговорностите

Таблица 8.2. Разпределение на отговорностите

Процес	Изпълнява	Одобрява и отговаря	Консултира и информира
Годишен план и ресурс	Координаторът подготвя	Съвместният съвет приема	Местни контакти, работни групи, партньорска мрежа
Продуктов статус MG0–MG4	Продуктовата група и операторът проверяват	Координаторът утвърждава MG2; съветът – MG3, MG4 и спиране при спор	Местни контакти, отговорник по риск и достъпност, доставчици
Публично съдържание	Редакторът и групата по данни подготвят	Отговорникът за данните проверява и потвърждава; координаторът публикува	Правни и експертни лица при чувствителни твърдения
Марка и общи канали	Координатор и комуникационна група	Съветът приема правилата и съществените промени	Общини, партньори, носители на права
Продажба и изпълнение	Правоспособният оператор или доставчик	Същият носи договорната отговорност	Координаторът получава агрегирани данни и сигнали
Инцидент и репутационен риск	Първият получил сигнал активира протокола	Компетентният орган или оператор; съветът за общо решение	Засегнати лица и публичност според протокола
Мониторинг	Координаторът по мониторинг консолидира	Съветът приема	Собственици на данни и на дейности
Годишен отчет	Координаторът консолидира	Съветът приема и публикува	Партньорите предоставят доказателства и коментари

Решенията се разделят на оперативни, стратегически, финансови и блокиращи. Оперативните решения в рамките на приетия план се документират от координатора. Стратегическите промени в целите, марката, портфолиото и партньорствата се приемат от съвета. Финансовите решения следват бюджетните правомощия на всяка община. Блокиращият риск се разглежда незабавно, без изчакване на редовно заседание. До приемането на процедурни правила се прилага принципът на най-предпазливото допустимо действие: не се публикува спорно твърдение, не се активира непроверена услуга и не се поема общ финансов ангажимент. Мълчанието на партньор не се приема автоматично за съгласие.

Тази публикация е изготвена по проект № BGMK0200014 „Устойчив туризъм в икономиката на преживяването“ (STEE), съфинансиран от Европейския съюз чрез Програма Interreg VI-A ИПП България – Северна Македония 2021–2027. Нейното съдържание е изцяло отговорност на Община Сапарева баня и не отразява непременно възгледите на Европейския съюз, страните партньори и Управляващия орган.

8.2.1. Подробна матрица на отговорностите

Матрицата разграничава четири роли: изпълнява, одобрява, консултира и информира. Едно действие има точно един одобряващ. Когато две функции се съвместяват от едно лице, това се отбелязва изрично в годишния план заедно с мярката за избягване на конфликт на интереси.

Таблица 8.2а. Матрица на отговорностите по ключови действия

Действие	Изпълнява	Одобрява	Консултира	Информира
Изготвяне на регистъра на доставчиците	Местни контактни лица	Оперативен координатор	Работна група „пазар и партньорства“	Съвместен съвет
Попълване на продуктов паспорт	Отговорник за продукта	Продуктов координатор	Оператор; отговорник по риск	Местни контактни лица
Промяна на статус от MG1 към MG2	Продуктов координатор	Оперативен координатор	Отговорник за продукта; оператор	Съвместен съвет
Промяна на статус към MG3 или MG4	Продуктов координатор	Съвместен съвет	Оператор; отговорник по риск	Партньорска мрежа
Проверка и потвърждаване на фактическо твърдение	Редакционен екип	Местен отговорник за данните	Тематичен експерт	Оперативен координатор
Публикуване под общия знак	Оперативен координатор	Отговорник на съответното поле	Редакционен екип	Общините
Одобряване на задание за кампания	Оперативен координатор	Съвместен съвет	Продуктов координатор	Партньорска мрежа
Освобождаване на бюджет за платена реклама	Оперативен координатор	Съвместен съвет	Финансови звена на общините	Партньорска мрежа
Спиране на продукт или кампания	Всеки, установил основание	Оперативен координатор; при спор – съветът	Отговорник по риск; оператор	Всички засегнати
Издаване на разрешение за употреба на знака	Оперативен координатор	Съвместен съвет при ниво 3	Редакционен екип	Партньорска мрежа
Приемане на годишния маркетингов план	Оперативен координатор	Съвместен съвет	Работни групи; партньори	Общинските съвети
Публикуване на годишния отчет	Оперативен координатор	Съвместен съвет	Всички собственици на данни	Общественост

8.3. Участие на туристическите доставчици

Участието на бизнеса и общността не се ограничава до еднократни консултации. Необходими са периодични срещи с доставчици на услуги, културни организации, производители и местни инициативни групи. Те трябва да могат да предлагат продукти, да актуализират данни, да сигнализират за проблеми и да участват в съвместни кампании. Първата задача на Етап I е изготвянето на консолидиран регистър на доставчиците, който към момента на изготвяне на стратегията не съществува в нито една от трите общини.

Таблица 8.3. Регистър на доставчиците: задължителни полета

Поле	Съдържание
Идентификация	Наименование, вид дейност, община, населено място, правен статут
Контакт	Лице за контакт, телефон, електронна поща, работни часове за отговор
Капацитет	Максимален брой посетители едновременно, минимална група, интервал между групите
Сезонност	Месеци на работа, дни от седмицата, часове, периоди на затваряне
Езици	Езици на обслужване и наличие на писмени материали
Достъпност	Физическа, сензорна и когнитивна достъпност; налична помощ; алтернативи
Условия	Цени или механизъм за оферирање, начин на плащане, срок за заявка, анулация
Готовност за участие	Заявена готовност за включване в общи продукти и за актуализация на данните
Проверка	Дата на последната проверка, отговорно лице, статус

8.4. Продуктови координатори и отговорници за данните

Редакционният и продуктовият процес използват принципа „един факт – един отговорник – един срок“. Местният отговорник за данните потвърждава фактите за своята община; тематичен експерт проверява научните, наследствените или здравните твърдения; общият редактор осигурява терминологична и езикова съвместимост; продуктовият оператор проверява изпълнимостта. Публикуването е допустимо само ако полето има източник, дата и статус.

Тази публикация е изготвена по проект № BGMK0200014 „Устойчив туризъм в икономиката на преживяването“ (STEE), съфинансиран от Европейския съюз чрез Програма Interreg VI-A ИПП България – Северна Македония 2021–2027. Нейното съдържание е изцяло отговорност на Община Сапарева баня и не отразява непременно възгледите на Европейския съюз, страните партньори и Управляващия орган.

Всеки продукт има определен отговорник за продукта – лице, което отговаря за пълнотата на паспорта, за преминаването между нивата на готовност и за координацията между доставчиците. Отговорникът за продукта не носи договорната отговорност на оператора, но носи отговорност пред партньорството за достоверността на публикуваната информация.

8.5. Минимален общ стандарт за качество

Минималната обслужваща система, без която цифровата реклама увеличава интереса, но не и реалната продажба, включва за всеки обект и преживяване: единен формат на практичната информация; потвърден контакт, който отговаря в определени часове; точни координати, маршрут и реалистично време за придвижване; информация за паркиране и транспорт; работно време, сезонност, цена, начин на плащане и политика за отказ; максимален капацитет и минимален срок за заявка; език на обслужване; информация за физическа трудност, достъпност и подходяща екипировка; правила при лошо време, затворен обект, закъснение или гранично забавяне; и отговорник за данните с дата на последна проверка.

Основен риск при липса на този минимум. Цифровата реклама може да увеличи интереса, но не и реалната продажба. Полошият сценарий е посетителят да пристигне при затворен или недостъпен обект, което превръща маркетинговия разход в репутационен риск.

8.6. Система за актуализиране на ресурсната и продуктовата информация

Ресурсният и продуктовият инвентар се създават като структурирана база данни, а не като текстов каталог. Всеки запис има уникален идентификатор, община, координати, категория, кратко и дълго описание, източник, отговорник за данните, статус на проверката, езикови версии, изображения с права за използване и дата за следващ преглед.

Препоръчва се федеративен модел: общите регистри и стандарти се поддържат централно, а общините и операторите остават собственици на местните услуги и актуализации. Една обща среда и карта извеждат приоритетните предложения, календара, практичната информация и контактите, но заявката се насочва към определен оператор. Публичният сайт или карта не е единственото хранилище: необходимо е защитено оперативно ядро, от което се публикуват одобрени версии.[100]

Таблица 8.4. Управление на цифровите активи

Актив	Отговорник или администратор	Ключови правила
Общо име, знак и ръководство	Определен съвместно носител; координаторът администрира	Лиценз, допустима употреба, оттегляне, защита на целостта
Домейн, среда и профили	Юридически определен титуляр; минимум двама администратори	Достъпи, архив, киберсигурност, приемственост, прекратяване
Текст, снимки, видео и преводи	Автор или правоносител; регистърът пази разрешението	Обхват, срок, територия, посочване на автор, лица в кадър, редакции
Продуктови и партньорски данни	Отговорникът за полето проверява и потвърждава; координаторът консолидира	Версия, дата, доказателство, достъп, автоматичен преглед
Аналитични и лични данни	Определен администратор според приложимото право	Минимизиране, основание, прозрачност, срок, права, реакция при инцидент
Архив и проектно досие	Координатор и определени общински звена	Номенклатура, версии, протоколи, резервно копие, срокове

Преди възлагане или активиране на общ цифров инструмент се решават собствеността върху домейна и профилите, администраторите, договорът за поддръжка, износът на данни, срокът след проекта, защитата на личните данни и предаването при смяна на изпълнител. Не се приема цифров актив без администраторски достъп, документация, резервно копие и план за поддръжка.

При данните се прилага принципът „официална статистика като референтна основа, алтернативни източници като допълнение“. Цифровата аналитика, данни от картографски и резервационни платформи, търсения, данни за транзакции или мобилни данни могат да се използват само при известна методика, правно основание, приемлива цена и възможност за оценка на представителността. За трансграничните сравнения се поддържат общ речник, метаданни и правила за периодите и териториалния обхват. Информацията се предоставя според нуждите на потребителя – чрез кратки отчети, таблици, визуализации или износ на данни; изграждането на сложен информационен панел не е самостоятелна цел. Приоритет се дава на ограничен брой конкретни случаи на употреба, които водят до управленско решение.

[100] OECD/European Union (2025), „Workshop on tourism data sharing, governance and integration“, OECD Tourism Papers, No. 2025/16, OECD Publishing, Paris, https://doi.org/10.1787/4a80e5f2-en; принципът „поддържай веднъж, използвай навсякъде“ е формулиран в представянето на Data Hub NRW.

Тази публикация е изготвена по проект № BGMK0200014 „Устойчив туризъм в икономиката на преживяването“ (STEE), съфинансиран от Европейския съюз чрез Програма Interreg VI-A ИПП България – Северна Македония 2021–2027. Нейното съдържание е изцяло отговорност на Община Сапарева баня и не отразява непременно възгледите на Европейския съюз, страните партньори и Управляващия орган.

8.7. Финансови и ресурсни принципи

Финансовата устойчивост започва с поддържащите функции, а не с рекламата. Минималният годишен ресурс обезпечава първо координатор, регистри и данни, домейн и техническа поддръжка, преводи и редакция, продуктови проверки, партньорска работа, измерване и резерв за инцидентна корекция. Платената комуникация се добавя само към готови продукти и измерими канали.

Таблица 8.5. Приоритетна последователност на разходите

Приоритет	Разходна функция	Условие за освобождаване на ресурс
P1 Непрекъсваемост	Координация, администраторски достъпи, домейн, архив, базова поддръжка	Гарантира се преди всяка кампания и не се прехвърля към други пера
P2 Достоверност	Проверка на данни, превод, права, продуктови паспорти, достъпност, безопасност	Финансира се според риска и валидността
P3 Пазарна готовност	Пилоти, продажбени материали, обучение на участници, резервационна връзка	Само за версии, които преминават от MG1 към MG3, с определен оператор и план
P4 Комуникация	Съдържание, партньорски канали, ограничена платена промоция	Само за версии MG3 или MG4 и при работещо проследяване
P5 Разширяване	Нови пазари, инструменти и функции	След доказан резултат и осигурен ресурс за поддръжка

Не са потвърдени размерът, източниците и разпределението на минималния годишен ресурс между трите общини, допустимите приходи, правилата за възлагане и ангажиментът след края на проекта. В стратегията не се вписва предполагаема сума. До приемането на финансово споразумение не се поемат многогодишни цифрови или комуникационни задължения.

Годишният бюджет се придружава от средносрочна прогноза за поддържащите функции и от карта на източниците на финансиране. Целта е критичните функции – координация, данни, домейн, права, базова техническа поддръжка и измерване – да не зависят от една програма или проект. Външното финансиране се използва приоритетно за развитие и пилотно изпитване, докато постоянните разходи се поемат от предварително определени устойчиви източници. При всяко ново цифрово или маркетингово решение се изчисляват и разходите за поддръжка след периода на финансиране; актив без осигурена приемственост не се разширява.

8.8. Управление на основните рискове

Рискът се управлява като несигурност, която може да засегне целите, а не като статичен списък. За всеки риск се определят причина, събитие, последица, вероятност, въздействие, отговорник, превенция, индикатор за ранно предупреждение, праг, реакция и остатъчен риск. Регистърът се актуализира при всяко тримесечно заседание и след инцидент.

Таблица 8.6. Регистър на основните рискове

Риск	Ранен сигнал	Основна реакция	Отговорник
Институционален блокаж	Неприети решения, неопределен отговорник, просрочени протоколи	Ескалация, временен мандат или свиване на обхвата	Съвместен съвет
Недостатъчен ресурс	Липса на бюджет или време за критична функция	Защита на ядрото и отлагане на разширяването	Съвместен съвет
Продуктова неподготвеност	Нерешен дефект, липса, свързана с оператора или логистиката	Пауза на комуникацията и коригиращ план	Отговорник за продукта
Неточна информация	Просрочени или противоречиви записи	Скриване, проверка и нова версия	Отговорник за данните
Слаб пазарен отговор	Ниско качество на действията и резултатите от преминаването към заявки в пилотното изпитване	Промяна на сегмента, предложението или канала	Координатор
Прекомерно натоварване	Оплаквания, щети, отпадъци или риск за безопасността	Капацитетен лимит, сезонна пауза или алтернатива	Координатор и местни контакти
Репутационен риск	Несъответствие между обещание и реално предоставяне	Корекция, уведомяване и компенсираща мярка	Координатор
Зависимост от доставчик	Липсващи достъпи, изходни файлове или документация	Предаване, резервно копие и заместващ доставчик	Цифров администратор
Климатичен и природен риск	Екстремни условия, пожар, наводнение, затворен достъп	Предупреждение, затваряне и безопасна алтернатива	Продуктов координатор
Трансгранична логистика	Промени в режима, транспорта или времето за преминаване	Актуални указания, буфер и еднотериториална версия	Оператор
Грешна териториална принадлежност	Ресурс на съседна община, представен като местен	Незабавна корекция и редакционен преглед	Редакционен екип

Тази публикация е изготвена по проект № BGMK0200014 „Устойчив туризъм в икономиката на преживяването“ (STEE), съфинансиран от Европейския съюз чрез Програма Interreg VI-A ИПП България – Северна Македония 2021–2027. Нейното съдържание е изцяло отговорност на Община Сапарева баня и не отразява непременно възгледите на Европейския съюз, страните партньори и Управляващия орган.

Риск	Ранен сигнал	Основна реакция	Отговорник
Проектна зависимост	Липса на решение за периода след финансирането	Изготвяне на план за предаване и минимален бюджет	Съвместен съвет

8.9. Логика на въздействието и система от показатели

Мониторингът е система за управленски решения, а не само за отчетност. Показателите проследяват последователно готовност, достигане, действие, качество, местна стойност и устойчивост, а предварително определени прагове задействат корекции.[101]

Таблица 8.7. Логика на въздействието

Ниво	Съдържание	Основен въпрос
Ресурси	Управленски капацитет, бюджет, данни, партньори, права и туристически ресурси	Разполагаме ли с необходимите предпоставки?
Дейности	Проверка и потвърждаване, продуктово развитие, цифровизация, обучение, комуникация и дистрибуция	Изпълняваме ли планираното с нужното качество?
Преки резултати	Проверени продукти, активи, партньори, кампании и обучени доставчици	Създадено и прието ли е обещаното?
Краткосрочни ефекти	Повече качествени взаимодействия, запитвания, реални посещения и по-добра готовност	Променя ли се поведението и способността за доставка?
Стратегическо въздействие	Конкурентна, устойчива и разпознаваема трансгранична дестинация с местни ползи	Има ли трайна промяна и за кого?

Причинната връзка не се приема автоматично. Ръстът на посещенията може да се влияе от общата икономическа среда, транспорта, климата, отделни събития и национални кампании. Затова оценката съчетава количествени данни, продуктови записи, обратна връзка и обяснение на външните фактори.

Таблица 8.8. Ядро от стратегически показатели

Код	Показател	Източник и честота	Управленско приложение
П1	Дял на действията, приключени с приети доказателства	Регистър на действията; тримесечно	Контрол на изпълнението
П2	Брой продуктови версии по нива MG1–MG4	Продуктови паспорти; тримесечно	Готовност и състав на портфолиото
П3	Дял на публичните продуктови записи, актуализирани в срок	Регистър на данните; месечно	Достоверност
П4	Квалифицирани запитвания и проследими действия по продукт и пазар	Аналитични системи и оператори; месечно	Пазарна пригодност
П5	Реално предоставени преживявания и брой участници	Отчети на операторите; след всеки цикъл	Предоставяне и търсене
П6	Удовлетвореност и брой критични дефекти	Обратна връзка и регистър; след всеки цикъл	Качество
П7	Участващи местни доставчици и документирана местна стойност	Партньорски и финансови записи; годишно	Приобщаващ ефект
П8	Сигнали за натоварване, безопасност и въздействие върху ресурсите	Протоколи и сигнали; сезонно	Устойчивост
П9	Дял на активите с определен титуляр, права и план за поддръжка	Регистър на активите; тримесечно	Институционална устойчивост
П10	Изпълнени коригиращи действия в срок	Регистър на решенията; тримесечно	Адаптивен капацитет

Предложеното ядро не замества официалната туристическа статистика, а я допълва с оперативни данни. Показатели като туристи, нощувки, приходи и среден престой се използват само при съпоставими определения, периоди и териториален обхват.

На стратегическо равнище растежът не се оценява само чрез абсолютния брой посетители. След установяване на съпоставима базова линия годишният преглед анализира едновременно продължителност на престоя, разход и местна стойност, сезонно и пространствено разпределение, качество и повторяемост на услугата, участие и готовност на местните доставчици, както и сигнали за натиск върху природните и културните ресурси. Увеличение на посещенията, съпроводено с по-ниско качество, по-силна концентрация или намалена местна полза, не се приема автоматично за положителен резултат.

[101] OECD (2024), OECD Tourism Trends and Policies 2024, OECD Publishing, Paris, с. 26–37 и 91–99.

Тази публикация е изготвена по проект № BGMK0200014 „Устойчив туризъм в икономиката на преживяването“ (STEE), съфинансиран от Европейския съюз чрез Програма Interreg VI-A ИПП България – Северна Македония 2021–2027. Нейното съдържание е изцяло отговорност на Община Сапарева баня и не отразява непременно възгледите на Европейския съюз, страните партньори и Управляващия орган.

8.10. Базова линия, прагове и коригиращи действия

Базовата линия се установява в началния етап чрез инвентаризация на наличните административни, статистически, цифрови и данни от операторите. За всяка стойност се записват източник, дата на извличане, метод, покритие, ограничения и отговорно лице. Когато определението или методът се промени, серията се прекъсва или се преизчислява по документирано правило.[102]

Таблица 8.9. Статус на стойността и правило за използване

Статус	Правило
Потвърдена	Има източник, метод, период и лице, извършващо проверката; може да се използва публично
Предварителна	Може да се използва оперативно, но не за публично твърдение
Непубликувана или конфиденциална	Не се разкрива и не се замества с нула
Липсваща	Планира се събиране или се използва качествена оценка с изрична бележка
Несъпоставима	Показва се отделно с обяснение; не се агрегира с други серии
Преизчислена	Пази се старата версия и методът за преизчисление

Таблица 8.10. Прагове и задължителна реакция

Ниво	Състояние	Задължително действие
Зелено	В рамките на приетото отклонение	Продължаване и наблюдение
Жълто	Нарастващо отклонение или повторяем некритичен дефект	Анализ, определяне на отговорник и срок за корекция
Червено	Критичен риск, нарушение, инцидент или неизпълнени условия на контролна точка за решение	Незабавна пауза и ескалация; формално решение на съвета
Синьо	Положителен резултат над очакваното с доказан капацитет	Проверка за селективно разширяване

Конкретните числови граници се определят за всеки показател след установяване на базовата линия. Безопасността, законността и защитата на ресурсите имат абсолютен праг, който не подлежи на договаряне; пазарните показатели имат контекстуален праг.

8.11. Годишен преглед и актуализация

Таблица 8.11. Годишен управленски цикъл

Период	Управленска задача	Основен резултат
Октомври – ноември	Преглед на данните, рисковете, портфолиото, партньорите и ресурсите	Годишна оценка и предложения за следващата година
Декември – януари	Приоритизиране, бюджетиране, календар и решения за продължаване или прекратяване	Приета годишна работна програма
Тримесечно	Оперативен преглед на действията, дефектите, бюджета и показателите	Протокол и коригиращи действия
Преди сезон или кампания	Проверка на данни, капацитет, права, безопасност, канали и измерване	Разрешение, ограничение или отлагане
След пилотно изпитване или кампания	Анализ на продукт, пазар, комуникация, качество и местна стойност	Извлечена поука, корекция и решение за следващия цикъл
Годишно, публично	Кратък отчет за резултатите, дефицитите, решенията и предстоящите приоритети	Прозрачност към партньори и общности

Актуализацията не заличава причините за първоначалното решение. Искането за промяна съдържа основание, доказателства, засегнати цели, продукти, бюджет, срок, показатели, рискове и права. След оценка се взема решение за одобряване, пилотно тестване, връщане за допълване или отхвърляне. Всяка приета промяна получава версия и дата на влизане в сила.

Таблица 8.12. Нива на решение при промяна

Вид промяна	Пример	Ниво на решение
Оперативна	Канал, срок или редакционна версия без промяна на целта	Отговорник за процеса
Продуктова	Маршрут, сезон, капацитет, цена или условия, оператор	Отговорник за продукта и лица, извършващи проверката

[102] OECD (2025), „Using alternative data sources and tools to measure and monitor tourism“, OECD Tourism Papers, No. 2025/11: при смяна на източник или методика прекъсването на статистическата серия се ограничава, ако поне в една свързваща година се събират едновременно старият и новият източник.

Тази публикация е изготвена по проект № BGMK0200014 „Устойчив туризъм в икономиката на преживяването“ (STEE), съфинансиран от Европейския съюз чрез Програма Interreg VI-A ИПП България – Северна Македония 2021–2027. Нейното съдържание е изцяло отговорност на Община Сапарева баня и не отразява непременно възгледите на Европейския съюз, страните партньори и Управляващия орган.

Вид промяна	Пример	Ниво на решение
Програмна	Преразпределение между действия и годишни приоритети	Съвместен съвет
Стратегическа	Промяна на цел, приоритетен пазар, архитектура на марката или управленски модел	Формално решение на трите общини

Годишният публичен отчет е кратък и разбираем: какво е направено, какви резултати са потвърдени, кои данни липсват, какви рискове са възникнали, какви решения са взети и какво предстои. Защитените данни се представят агрегирано или описателно. Партньорите и общностите получават възможност да посочат несъответствия и нежелани ефекти.

8.12. Оценка на стратегията

Годишният преглед по раздел 8.11 е управленска самооценка. Междинната и крайната оценка следва да осигурят достатъчна независимост и се възлагат на лице или екип, който не е автор на оценяваните решения. Оценяват се релевантността на целите, съгласуваността между продукт, пазар и комуникация, ефективността на ресурсите, постигнатите ефекти, устойчивостта на активите и справедливото разпределение на ползите.

Културните и идентичностните ефекти не се свеждат до брой събития. Те се разглеждат чрез участие, качество на представянето, местна гордост и реална употреба на активите. Качествените доказателства - разкази на участници, казуси, наблюдения и протоколи - се използват наред с количествените показатели, но с ясни критерии и без да бъдат представяни като статистически представителни.

Таблица 8.13. Четири момента на оценка

Момент	Основни въпроси	Вид решение	Независимост
Годишно	Какво работи, какво изостава и защо?	Корекция на програмата и бюджета	Самооценка от координатора
Междинно	Валидни ли са целите, сегментите, продуктовите линии и управленският модел?	Актуализация на стратегията	Изисква външен оценител
Крайно	Какви ефекти и устойчив капацитет са създадени?	Продължаване, нов период или прекратяване	Изисква външен оценител
След значим шок	Променени ли са търсенето, безопасността, ресурсите или институционалните условия?	Извънредно препрограмиране	Според характера на шока

Четвъртият момент заслужава изрично внимание. Партньорството не изчаква редовния годишен цикъл при събитие, което променя основните допускания - епидемична обстановка, природно бедствие, промяна в граничния режим, загуба на ключов доставчик или оператор, или прекъсване на финансирането. Извънредното препрограмиране се задейства с решение на съвместния съвет и може да свие обхвата до защитимото ядро.

ГЛАВА 9. СТРАТЕГИЧЕСКА ПЪТНА КАРТА 2026–2030 Г.

9.0. Методологическа основа

Пътната карта е построена като етапен процес с контролни точки за решение по модела на Купър, разгледан в раздел 5.0. Този модел е предпочетен пред линейния график по една конкретна причина: при неопределена готовност на компонентите календарният план създава привидна сигурност, защото срокът настъпва независимо от това дали условието е изпълнено. Датата не показва готовност; контролната точка допуска преминаване само при изпълнени условия.

Съотношението между предварително определеното и появяващото се в хода на изпълнението следва разграничението на Хенри Минцбърг и Джеймс Уотърс между преднамерена и възникваща стратегия.[103] Тяхното наблюдение, че реализираната стратегия рядко съвпада с планираната и че част от нея се формира в процеса на действие, обосновава защо настоящата стратегия определя правила и прагове, а не подробен петгодишен график на дейностите.

Критиката на Минцбърг към формалното стратегическо планиране е особено уместна за малки администрации.[104] Основното му възражение е, че планирането не е равносилно на стратегическо мислене и че подробният план изисква ресурс за поддържане, който при първото отклонение се изразходва за преработване вместо за изпълнение. При три общини с ограничен персонал този риск е практически, а не теоретичен: план, който изисква повече административно време, отколкото е налично, се превръща в документ за отчет, а не в инструмент за управление.

[103] Mintzberg, H. & Waters, J. A. (1985), „Of Strategies, Deliberate and Emergent“, Strategic Management Journal, 6(3), с. 257–272.
[104] Mintzberg, H. (1994), The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planners, The Free Press, New York.

Тази публикация е изготвена по проект № BGMK0200014 „Устойчив туризъм в икономиката на преживяването“ (STEE), съфинансиран от Европейския съюз чрез Програма Interreg VI-A ИПП България – Северна Македония 2021–2027. Нейното съдържание е изцяло отговорност на Община Сапарева баня и не отразява непременно възгледите на Европейския съюз, страните партньори и Управляващия орган.

Институционалната страна на прехода използва последователността на Джон Котър за управление на промяната.[105] От осемте му стъпки за настоящия случай са релевантни първите: създаване на усещане за належащност, формиране на водеща коалиция, формулиране на визия и осигуряване на краткосрочни видими резултати. Котър подчертава, че организациите, които отлагат първия видим резултат в името на по-мащабна подготовка, губят подкрепа преди да са я постигнали.

Планът за първите сто дни и приоритизирането на градския маршрут в Кратово като първо пилотно изпитване следват именно това изискване. Изборът не отразява значимостта на общините, а близостта до пазара: предложението, което може да бъде изпитано с най-малък ресурс и с най-малка зависимост от външни условия, се изпитва първо, за да осигури ранно доказателство, че моделът работи.

Пътната карта е организирана по готовност, а не по рекламна видимост. Първо се стабилизират решенията, данните, достъпът и партньорствата; след това се изпитват пилотно местните ядра; едва след успешен тест те се комбинират трансгранично и се активира по-широка комуникация. Тази последователност намалява риска стратегията да обещае продукт, който все още съществува само като идея.

Правило за отброяване на сроковете. Оперативните месеци текат от датата на формалното приемане на стратегията и определянето на координационния механизъм, а не автоматично от началото на календарната година. Ако началната дата се отложи, последователността и контролните точки за решение се запазват; не се съкращава времето за проверка и потвърждаване, за да се спази предварително обявена кампания.

9.1. Етап I – проверка, потвърждаване и пилотно изпитване на продуктите

Първият етап е управленски и доказателствен, а не рекламен. Той обхваща приблизително първите дванадесет до осемнадесет месеца и се дели на три вълни: мобилизация, проверка и потвърждаване, последвани от контролирано пилотно изпитване. Целта е не да се произведе съдържание, а да се затворят дефицитите, които правят съдържанието безполезно.

9.1.1. Вълна А: мобилизация

Трите общини приемат общите правила, определят поименните носители на функции и решават кой притежава, администрира и финансира активите на марката, цифровите и информационните активи. Паралелно се създават регистрите и базовата линия, избират се приоритетните предложения и се записват условията, при които дадена идея ще бъде временно спряна или извадена от портфолиото.

Таблица 9.1. План за първите сто дни

Срок	Приоритетно действие	Проверим резултат
Дни 1–15	Потвърждаване на мандата, партньорите, контактните лица и началната дата	Проект на тристранен акт и списък на ролите
Дни 16–30	Учредително заседание, приемане на временни правила и регистър на решенията	Протокол, мандати и график на заседанията
Дни 31–45	Инвентаризация на продукти, данни, цифрови активи, права, договори и дефицити	Начални регистри и карта на липсите
Дни 46–60	Базова оценка на готовността и избор на приоритетните предложения	Мотивирано решение и критерии за спиране
Дни 61–75	Начало на теренните и проверките на операторите; проект на продуктови паспорти и стандарти	Протоколи, ограничения и задачи за корекция
Дни 76–90	Бюджетна рамка, задания, партньорски критерии, модел на данните и план за измерване	Проекти за одобрение и възлагане
Дни 91–100	Контролна точка за решение 1 и решение за преминаване към проверка и потвърждаване	Решение „продължи“, „с условия“, „коригирай“ или „прекрати“

Планът за първите сто дни не предполага, че всички дефицити могат да бъдат затворени в този срок. Неговата цел е да осигури мандат, видимост върху липсите, приоритизация и отговорност, така че последващите разходи да бъдат направени върху проверима основа.

9.1.2. Вълна Б: проверка и потвърждаване

Проверката и потвърждаването превръща ресурсния разказ в изпълнимо продуктово досие. За всяко приоритетно предложение се проверяват маршрутът, реалните времена, сезонността, граничните и транспортните условия, физическата и информационната достъпност, капацитетът, компетентността на доставчиците, безопасността, правата, договорните и данъчните условия, цената и заместващият сценарий. Резултатът не е текст, а комплект от доказателства, който позволява отговорно решение за тест.

[105] Kotter, J. P. (1996), Leading Change, Harvard Business School Press, Boston.

Тази публикация е изготвена по проект № BGMK0200014 „Устойчив туризъм в икономиката на преживяването“ (STEE), съфинансиран от Европейския съюз чрез Програма Interreg VI-A ИПП България – Северна Македония 2021–2027. Нейното съдържание е изцяло отговорност на Община Сапарева баня и не отразява непременно възгледите на Европейския съюз, страните партньори и Управляващия орган.

Таблица 9.2. Задачи по проверката и потвърждаването

Задача	Съдържание	Изход	Водещ
Регистър на доставчиците	Обхождане на оператори, настаняване, заведения, водачи, домакини, производители и превозвачи в трите общини	Попълнен регистър с капацитет, сезонност, езици, достъпност и заявена готовност	Местни контактни лица
Официални статистически справки	Изискване на агрегирани данни за Кратово и Ранковце при спазване на конфиденциалността	Съпоставима базова линия или документиран отказ с посочена причина	Местни контактни лица
Съгласуване за Псача	Преговори с църковните и органите по опазване на културното наследство за режим, група, снимане и периоди	Писмено съгласие и оперативен протокол	Община Ранковце
Статус на Куклица	Изясняване на управлението, достъпа, безопасността и допустимия капацитет	Оперативен протокол или решение за изключване от активното портфолио	Община Кратово
Теренни проверки на маршрутите	Измерване на реални времена, настилки, наклони, рискови точки, санитарни и паркинг условия	Маршрутни паспорти с навигационна следа	Отговорници за продуктите
Одит на достъпността	Описание на бариерите по цялата верига и на възможните алтернативи	Раздел „достъпност“ във всеки паспорт	Отговорник по риск и достъпност
Библиотека на твърденията	Проверка на историческите, геоложките, здравните и природозащитните твърдения	Проверени и потвърдени твърдения с източник, лице, извършващо проверката и дата	Редакционен екип
Климатичен профил	Определяне на сезонни прозорци, прагове за прекратяване и заместващи програми	Климатичен раздел във всеки паспорт	Продуктов координатор
Модел на данните	Приемане на структурата на регистъра, ролите, сроковете и правилата за публикуване	Действащ модел и разпределени достъпи	Цифров администратор

9.1.3. Вълна B: контролирано пилотно изпитване

Пилотните изпитвания се провеждат по протокола от раздел 5.8 и обхващат последователно трите местни ядра. Първо се изпитва градският маршрут в Кратово, защото е компактен и независим от външни терени. След това термалният модул в Сапарева баня, който вече има работещи услуги и остава да бъде свързан и остойностен. Трето се изпитва пилотно предложението за Псача, чийто срок зависи от съгласувателната процедура.

Таблица 9.3. Контролна точка за решение 1 – преминаване към Етап II

Условие	Доказателство	Последица при неизпълнение
Действащ управленски механизъм	Подписан тристранен акт, поименни роли, протоколи, начален ресурс	Не се възлагат общи активи и не се поема публично обещание
Регистър на доставчиците	Попълнени задължителни полета за поне двадесет доставчика в трите общини	Маркетинговият микс остава рамка без остойностена оферта
Поне две местни ядра на ниво MG2	Комплектовани паспорти и проведени пробни пробези	Не се преминава към пазарен тест
Приета библиотека на твърденията	Проверени и потвърдени критични твърдения с източник и дата	Не се публикува съдържание под общия знак
Приета система от показатели	Речник на показателите и определена базова линия или статус на липсата	Не може да се твърди резултат и обхватът не се разширява
Осигурен минимален годишен ресурс	Решение на трите общини за поддържащите функции	Партньорството поддържа само ограничена информационна рамка

9.2. Етап II – ограничено пазарно въвеждане

Вторият етап е първото реално излизане на пазара. Той обхваща приблизително месеците от тринадесетия до двадесет и четвъртия и има за цел да провери дали интересът се превръща в заявка и дали заявката може да бъде обслужена. Обемът остава съзнателно малък, за да позволява контрол.

- Достигане на ниво MG3 от поне две местни ядра и от поне едно трансгранично направление.
- Отваряне на ограничен брой дати и групи с предварителна заявка; таван на капацитета за всяка версия.
- Активиране на измерими канали с отделни кодове по сегмент и по канал.
- Провеждане на квалифицирани разговори с посредници и изпращане на едностранични продажбени листове.
- Първо целево проучване сред реални посетители, включително сред българския поток към Ранковце.
- Ограничена платена промоция само за версии на ниво MG3 и само при работещо проследяване.

Тази публикация е изготвена по проект № BGMK0200014 „Устойчив туризъм в икономиката на преживяването“ (STEE), съфинансиран от Европейския съюз чрез Програма Interreg VI-A ИПП България – Северна Македония 2021–2027. Нейното съдържание е изцяло отговорност на Община Сапарева баня и не отразява непременно възгледите на Европейския съюз, страните партньори и Управляващия орган.

- Първи публичен годишен отчет за резултатите, дефицитите и взетите решения.

Таблица 9.4. Контролна точка за решение 2 – преминаване към Етап III

Условие	Доказателство
Реално предоставени преживявания без нерешен критичен дефект	Отчети на операторите и регистър на дефектите
Доказано преминаване от интерес към заявка или резервация при поне два сегмента	Проследими запитвания, оферти и потвърдени резервации
Приемлива цена за резултат	Съпоставяне на разхода за придобиване с реализираната стойност
Стабилно качество	Оценки на посетителите и липса на повтарящ се дефект
Документирана местна стойност	Брой и стойност на платените местни компоненти по общини
Капацитет за повторение	Потвърждение от доставчиците за следващия цикъл

9.3. Етап III – разширяване на дистрибуцията

Третият етап преминава от доказване на възможността към доказване на повторяемостта. Работещото предложение се предоставя в повече от един цикъл и при различни условия; проверява се дали качеството остава устойчиво, дали доставчиците могат да поддържат отговора, дали местната стойност е видима и дали разходът за достигане до клиент е оправдан. Едва тогава се добавят нов сезон, език, маршрутна версия, дистрибуционен партньор или пазар.

- Преминаване към модел с няколко договорени оператора по общ стандарт вместо един водещ оператор.
- Селективно активиране на вторичните регионални пазари чрез партньор.
- Разширяване на сезонните версии и въвеждане на междинните сезони като самостоятелно предложение.
- Разглеждане на регионална карта на посетителя след достигане на ниво MG3 от поне три предложения.
- Разработване на международните ниши чрез конкретен тематичен продукт и посредник.
- Разширяване на партньорската мрежа с публична покана по приети критерии.
- Регистрация на марката и въвеждане на трите равнища на разрешена употреба.

Разширяването се извършва чрез версии, а не чрез неограничено натрупване. Всяка нова версия получава собствен паспорт, капацитет, ограничения и показатели. Ако общият стандарт се понижи, дефектите се повтарят или местните партньори не могат да поемат натоварването, портфолиото се свива до надеждното ядро.

9.4. Етап IV – управлявано развитие на портфолиото и марката

Четвъртият етап обхваща периода до 2030 г. и има за цел преходът от проектно към постоянно управление. Основният критерий вече не е растежът на портфолиото, а способността то да бъде поддържано, обновявано и при нужда свивано без загуба на качество.[106]

- Достигане на ниво MG4 от ядрото на портфолиото с действащи показатели и годишен одит.
- Развитие на направленията от резерва само при наличие на носител, търсене и ресурс за поддръжка.
- Пълно поемане на поддържащите функции от общинските бюджети и от приходите на партньорската мрежа.
- Провеждане на тест за продължаване не по-късно от шест месеца преди края на проектното финансиране.
- Изготвяне на предложение за следващия стратегически период въз основа на натрупаните доказателства.

Тест за продължаване. Активите се използват от определените администратори без помощта на разработчика; резервното копие се възстановява; данните се актуализират; продукт се поставя на пауза и се възобновява; отчетът се генерира от наличните записи. Неуспешният тест води до план за корекция преди окончателното приемане на резултатите от проекта.

9.5. Условия за преминаване между етапите

Контролната врата не е административна формалност. Тя е момент за решение „продължи“, „продължи с условия“, „върни за корекция“ или „прекрати“. Решението се записва с доказателствата, отговорното лице, срока за корекция и ефекта върху графика и бюджета.

[106] OECD/European Union (2025), „Workshop on tourism data sharing, governance and integration“, OECD Tourism Papers, No. 2025/16: опитът на Visit Finland показва преход от проектно финансиране по Механизма за възстановяване и устойчивост към редовния бюджет на организацията.

Тази публикация е изготвена по проект № BGMK0200014 „Устойчив туризъм в икономиката на преживяването“ (STEE), съфинансиран от Европейския съюз чрез Програма Interreg VI-A ИПП България – Северна Македония 2021–2027. Нейното съдържание е изцяло отговорност на Община Сапарева баня и не отразява непременно възгледите на Европейския съюз, страните партньори и Управляващия орган.

Таблица 9.5. Контролни точки за решение и блокирани действия

Врата	Условие	Блокирано действие при неизпълнение
KB1 Мандат	Приети правила, роли, бюджетен принцип и регистър на решенията	Общо възлагане, общи активи и публично обещание
KB2 Доказателства	Комплектовано досие, теренна проверка, определен оператор, права и ограничения	Публикуване като готов продукт
KB3 Предоставяне	Договорни условия, безопасност, капацитет, достъпност и канал за действие	Платена кампания и продажба чрез посредници
KB4 Измерване	Базова линия, аналитични настройки, съгласувани определения и отчет	Твърдение за резултат или разширяване
KB5 Качество	Реално предоставяне без нерешен критичен дефект и приемлива обратна връзка	Разширяване на обем, сезон или пазар
KB6 Устойчивост	Поддържан ресурс, активи, партньори и местна стойност след пилотното изпитване	Дългосрочно разширяване и нови версии

9.6. Обобщена пътна карта

Таблица 9.6. Пътна карта 2026–2030 г.

Етап	Ориентировъчен период	Фокус	Основни резултати	Условие за приключване
Етап I. Проверка, потвърждаване и пилотно изпитване	Месеци 1–18	Решения, регистри, теренни проверки, паспорти, контролирани пилотни изпитвания	Действащ управленски механизъм; регистър на доставчиците; базова линия; поне две местни ядра на ниво MG2	Поне едно пилотно изпитване е проведено и оценено без нерешен критичен дефект
Етап II. Ограничено пазарно въвеждане	Месеци 13–24	Първи реални продажби, измерими канали, работа с посредници	Две местни ядра и едно трансгранично направление на ниво MG3; първо целево проучване; първи публичен отчет	Доказано преминаване от интерес към заявка или резервация при поне два сегмента и стабилно качество
Етап III. Разширяване на дистрибуцията	Месеци 25–42	Повторяемост, нови сезони, партньори и пазари; регистрация на марката	Няколко договорени оператора; активирани вторични пазари; разширена партньорска мрежа	Устойчиво качество в повече от един цикъл и осигурен ресурс за поддръжка
Етап IV. Управлявано развитие	Месеци 43–50	Преход от проектно към постоянно управление; одит и обновяване	Ядро на ниво MG4; поемане на поддържащите функции от общинските бюджети; успешен тест за продължаване	Приет следващ стратегически период или мотивирано прекратяване

Календарните периоди се препокриват съзнателно. Работата по Етап II може да започне за едно предложение, докато друго все още е в Етап I. Преминаването е по продукт, а не по календар: портфолиото се движи с различна скорост в зависимост от готовността на всеки компонент. Общото условие остава, че нито едно предложение не преминава напред, преди условията на предходната контролна точка за решение да са документирано изпълнени.

9.7. Регистър на задачите за Етап I

Регистърът превръща изискванията от раздели 9.1 и 9.5 в проследими задачи. Всяка задача има отговорник, срок и проверим резултат. Задача без определен отговорник не се включва в годишния план и се ескалира към съвместния съвет.

Таблица 9.7. Задачи, собственици и блокирани действия

№	Задача	Отговорник	Срок	Блокирано действие до изпълнение
1	Приемане на тристранния акт и на процедурните правила	Общински съвет	Месец 2	Всяко общо възлагане и публично обещание
2	Определяне на поименните роли и на заместниците	Кмет	Месец 2	Разпределението на отговорностите
3	Решение за минимален годишен ресурс и разпределение	Общински съвет	Месец 3	Бюджетният раздел на маркетинговия план
4	Решение за собствеността върху марката, домейните и данните	Съвместен съвет	Месец 3	Изграждане на общи цифрови активи
5	Инвентаризация на съществуващите цифрови активи и права	Цифров администратор	Месец 4	Публикуване под общ знак
6	Изготвяне на консолидиран регистър на доставчиците	Местни контактни лица	Месец 6	Остойностяване на маркетинговия микс

Тази публикация е изготвена по проект № BGMK0200014 „Устойчив туризъм в икономиката на преживяването“ (STEE), съфинансиран от Европейския съюз чрез Програма Interreg VI-A ИПП България – Северна Македония 2021–2027. Нейното съдържание е изцяло отговорност на Община Сапарева баня и не отразява непременно възгледите на Европейския съюз, страните партньори и Управляващия орган.

№	Задача	Отговорник	Срок	Блокирано действие до изпълнение
7	Официални искания за агрегирани статистически справки	Местни контактни лица	Месец 4	Приемане на количествени целеви стойности
8	Съгласуване на режима за посещение на Псача	Община Ранковце	Месец 6	Модул RA-1 и направление P2 в частта за Ранковце
9	Изясняване на управлението, достъпа и безопасността на Куклица	Община Кратово	Месец 6	Модул KR-2 и направление P3
10	Теренни проверки и маршрутни паспорти за трите местни ядра	Отговорници за продуктите	Месец 8	Пилотно изпитване
11	Одит на достъпността по цялата верига	Отговорник по риск и достъпност	Месец 8	Твърдения за достъпност
12	Определяне на допустимите здравни твърдения за минералната вода	Редакционен екип с правоспособните доставчици	Месец 7	Всяка комуникация за термални услуги
13	Създаване на библиотеката на проверените твърдения	Редакционен екип	Месец 9	Публикуване под общ знак
14	Приемане на модела на данните и разпределяне на правата за достъп	Цифров администратор	Месец 6	Създаване на единен официален запис
15	Приемане на речника на показателите и на базовата линия	Оперативен координатор	Месец 9	Всяко твърдение за резултат
16	Избор на модел за работа с оператор и на водещ оператор	Съвместен съвет	Месец 9	Преминаване към ниво MG3
17	Събиране на нетни оферти и изготвяне на калкулационни листове	Оператор и продуктов координатор	Месец 10	Публикуване на цена
18	Провеждане на пилотно изпитване на градския маршрут в Кратово	Отговорник за продукта	Месец 11	Ограничена продажба на KR-1
19	Провеждане на пилотно изпитване на термално-градския модул	Отговорник за продукта	Месец 12	Ограничена продажба на SB-1
20	Провеждане на пилотно изпитване на Псача при получено съгласие	Отговорник за продукта	Месец 14	Ограничена продажба на RA-1
21	Определяне на критериите за партньорската мрежа и публична покана	Оперативен координатор	Месец 10	Присъединяване на нови партньори
22	Възлагане на наръчника на марката след приемане на наименованието	Съвместен съвет	Месец 12	Първата публична употреба на общия знак
23	Приемане на контролния лист за готовност на маркетинговия микс	Съвместен съвет	Месец 9	Приемане на годишния маркетингов план
24	Решение по контролна точка 1 и решение за Етап II	Съвместен съвет	Месец 15	Ограничено пазарно въвеждане

Сроковете са ориентировъчни и се фиксират при приемането на първия годишен план. Задачи 8 и 9 зависят от външни за партньорството страни и могат да отнемат повече време; поради това приоритетната последователност на пилотните изпитвания поставя градския маршрут в Кратово на първо място, така че изоставането по тях да не блокира целия Етап I.

ГЛАВА 10. РАМКА НА ОТДЕЛНИЯ МАРКЕТИНГОВ ПЛАН

10.0. Методологическа основа

Структурата на маркетинговия план следва установената последователност в маркетинговото планиране, формулирана от Малкълм Макдоналд и Хю Уилсън: одит, цели, стратегия, програми, бюджет и контрол.[107] Тяхното основно предупреждение е пряко относимо: най-честата грешка в маркетинговото планиране е замяната на стратегическия план с оперативен списък от дейности, при която документът описва какво ще се направи, но не и защо това ще доведе до резултат.

Разграничението между стратегия и годишен план следва Котлър и Келър: стратегическият документ определя избора на пазари и позиция и се преразглежда рядко, докато годишният план разпределя ресурс между действия и се преразглежда всяка година. Смесването на двата хоризонта води или до неизпълним стратегически документ, или до годишен план без посока. Затова главата фиксира това разграничение изрично още в първия си раздел.

[107] McDonald, M. & Wilson, H. (2016), Marketing Plans: How to Prepare Them, How to Profit from Them, 8th ed., John Wiley & Sons, Chichester.

Тази публикация е изготвена по проект № BGMK0200014 „Устойчив туризъм в икономиката на преживяването“ (STEE), съфинансиран от Европейския съюз чрез Програма Interreg VI-A ИПП България – Северна Македония 2021–2027. Нейното съдържание е изцяло отговорност на Община Сапарева баня и не отразява непременно възгледите на Европейския съюз, страните партньори и Управляващия орган.

Изискването маркетинговият разход да бъде свързан с измерим резултат следва работата по ефективност на маркетинга на Роланд Ръст, Тим Амблър, Грегъри Карпентър, В. Кумар и Раджендра Сривастава.[108] Тяхното заключение е, че маркетинговите бюджети се защитават успешно само когато са свързани с верига от показатели, водеща от действие през междинен резултат до стойност - и че отсъствието на такава верига, а не размерът на разхода, е причината маркетингът да бъде съкращаван първи при бюджетен натиск.

Амблър добавя уточнението, ключово за настоящия случай: междинните показатели - известност, нагласа, намерение - имат стойност само ако е доказана връзката им с последващо поведение.[109] В противен случай те измерват дейност, а не резултат. Именно поради това последователността от първоначален интерес до реално ползване в главата не завършва с достигната аудитория или проявен интерес, а с реално предоставени преживявания, удовлетвореност и документирана местна стойност.

Проблемът с приписването. Настоящата стратегия не приема, че наблюдаваната промяна в посещенията може да бъде приписана на маркетинговата дейност. Литературата по маркетингова отчетност е категорична, че при множество едновременни въздействия еднозначното приписване изисква експериментален или квазиекспериментален план, какъвто при дестинация от този мащаб е неосъществим. Затова стратегията прилага по-скромното изискване за **проследимост**: за всяко действие се знае какъв отговор е предизвикало по канал и сегмент, без да се твърди, че този отговор е единствената причина за резултата.

Структурата на каналите и структурата на кампаниите следват приложната литература по дестинационен маркетинг и по маркетинг на гостоприемството.[110]

Маркетинговият план е самостоятелен оперативен документ, който се разработва и приема отделно от настоящата стратегия. Стратегията определя посоката, правилата и границите; планът определя какво точно се прави през следващите дванадесет месеца, от кого, кога, с какъв ресурс и по какви показатели се отчита.

10.1. Предназначение, статут и цикъл на маркетинговия план

Планът е изпълнителски превод на стратегическите избори. Той не преразглежда визията, позиционирането и продуктовата архитектура, а ги прилага към конкретна година. Ако изпълнението изисква промяна на стратегически избор, това не се прави в плана, а по процедурата за промяна от раздел 8.11.

Таблица 10.1. Статут и разграничения

Въпрос	Стратегия 2026–2030	Годишен маркетингов план
Хоризонт	Пет години с етапна логика	Дванадесет месеца
Предмет	Визия, идентичност, портфолио, микс, марка, управление	Кампании, канали, оферти, бюджет, календар, отговорници
Приема се от	Трите общински съвета	Съвместният съвет
Променя се	По формална процедура при съществено основание	Ежегодно; оперативни корекции тримесечно
Обвързва	Общата посока на партньорството	Конкретни лица, срокове и суми

Планът се изготвя през октомври и ноември, приема се през декември или януари и се преразглежда тримесечно. Той съдържа изрично позоваване на статуса MG на всяко включено предложение към датата на приемане и на условията, при които включването се прекратява.

10.2. Маркетингови цели за периода

Целите на плана са конкретни, измерими, обвързани с отговорник и срок и произтичат пряко от петте стратегически цели. За първата година преобладават цели за готовност и измерване; количествените пазарни цели се въвеждат след установяване на базовата линия.

Таблица 10.2. Структура на целевия раздел

Поле	Съдържание
Формулировка	Какво точно се постига, изразено с глагол за резултат, а не за дейност
Връзка със стратегическа цел	Ц1–Ц5 съгласно раздел 3.8

[108] Rust, R. T., Ambler, T., Carpenter, G. S., Kumar, V. & Srivastava, R. K. (2004), „Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future Directions“, Journal of Marketing, 68(4), с. 76–89.
[109] Ambler, T. (2003), Marketing and the Bottom Line: The Marketing Metrics to Pump Up Cash Flow, 2nd ed., FT Prentice Hall, London.
[110] Pike, S. (2016), Destination Marketing: Essentials, 2nd ed., Routledge, Abingdon; Kotler, P., Bowen, J. T. & Baloglu, S. (2021), Marketing for Hospitality and Tourism, 8th ed., Pearson Education, Hoboken.

Тази публикация е изготвена по проект № BGMK0200014 „Устойчив туризъм в икономиката на преживяването“ (STEE), съфинансиран от Европейския съюз чрез Програма Interreg VI-A ИПП България – Северна Македония 2021–2027. Нейното съдържание е изцяло отговорност на Община Сапарева баня и не отразява непременно възгледите на Европейския съюз, страните партньори и Управляващия орган.

Поле	Съдържание
Показател	Кодът от речника на показателите в Приложение 5
Базова стойност	Стойност към датата на приемане или изричен статус „липсваща“
Целева стойност	Стойност в края на периода или „измерване и проверка и потвърждаване“ за първата година
Отговорник	Поименно определено лице или функция
Срок	Тримесечие или конкретна дата
Условие за отпадане	Обстоятелство, при което целта се преразглежда или се сваля

10.3. Приоритетни пазари и целеви сегменти

Планът възпроизвежда йерархията на пазарите от раздел 2.7 и определя кои сегменти получават активен ресурс през съответната година. За всеки активиран сегмент се посочват основната мотивация, началният формат, критичната бариера и очакваното действие. Сегмент без активиран продукт не получава комуникационен бюджет.

Таблица 10.3. Разпределение на усилието по пазари

Ниво на пазара	Ориентировъчен дял от усилието, година 1	Година 3	Основание
Първично ядро	Около четири пети	Около половината	Съразмерност с началния капацитет и с логистичната изпълнимост
Вторично регионално	Около една десета, само тестово	Около една трета	Активира се след доказано преминаване от интерес към заявка или резервация на основните пазари
Тестово международно	Около една десета, само чрез посредник	Около една шеста	Изисква многоезичност, оператор и договорна отговорност
Неприоритетно	Без ресурс	Без ресурс	Преразглежда се само при доказано търсене и капацитет

Дяловете са ориентировъчни и служат за проверка на съразмерността, а не като задължителна разбивка. Те се коригират при приемането на всеки годишен план според реалната готовност на портфолиото.

10.4. Матрица пазар – сегмент – продукт – сезон

Матрицата е централният планов инструмент. Тя предотвратява две типични грешки: рекламиране на продукт в сезон, в който той не може да бъде предоставен, и насочване на послание към сегмент, за който няма подходяща версия.

Таблица 10.4. Примерна матрица за първата година

Пазар	Сегмент	Продукт	Сезон	Канал	Очаквано действие
София и Югозападна България	S1	Термално-градски модул и P1 в вариант, включващ две общини	Целогодишно с пик през междинните сезони	Настаняване, търсене, уелнес партньори	Заявка за дата и потвърдена резервация
Скопие, Куманово, Щип	S1; S4	Градски маршрут в Кратово и Псача с предварителна заявка	Пролет и есен; делнични дни	Местен водач, музей, оператор	Запитване за група и потвърдена програма
Вътрешен поток към Ранковце	S1	Псача с предварителна заявка и договорено хранене	Извън богослужебните периоди и активния земеделски сезон	Предварителна заявка чрез оператор	Заявка и обратна връзка за пилотното изпитване
Настоящи гости на Сапарева баня	S1; S3	Допълващи модули и втора нощувка	Целогодишно	Информационен лист в обекта; персонал на рецепцията	Кръстосана продажба на място
Училища и университети	S4	P6 Памет, учене и местни истории	Учебна година, извън пикове	Пряка работа с институции	Заявка за учебно посещение
Сърбия и Гърция, тестово	S4	P2 в тридневна версия	Пролет и есен	Специализирани оператори	Квалифициран разговор и пробна група

10.5. Пазарни предложения и оферти

За всяко активирано предложение планът съдържа завършена оферта съгласно правилата от раздел 6.2. Не се планира кампания за предложение, чиято оферта не е готова към момента на приемане на плана.

Тази публикация е изготвена по проект № BGMK0200014 „Устойчив туризъм в икономиката на преживяването“ (STEE), съфинансиран от Европейския съюз чрез Програма Interreg VI-A ИПП България – Северна Македония 2021–2027. Нейното съдържание е изцяло отговорност на Община Сапарева баня и не отразява непременно възгледите на Европейския съюз, страните партньори и Управляващия орган.

Таблица 10.5. Минимално съдържание на офертния лист

Поле	Съдържание	Кой попълва
Наименование и код	Работно име и код на продуктовата версия	Отговорник за продукта
Статус MG	Ниво на готовност към датата на плана	Продуктов координатор
Цена	Крайна цена или ясно описан механизъм за оферирane	Оператор
Включено и невключено	Изчерпателен списък по услуги	Оператор
Група	Минимален и максимален брой участници	Оператор
Валидност	Срок на офертата и период на предоставяне	Оператор
Условия	Плащане, анулация, промяна, застраховка	Оператор
Ограничения	Достъпност, безопасност, климат, режим, езици	Отговорник по риск и достъпност
Заместващ сценарий	Какво се предлага при отпадане на критичен компонент	Отговорник за продукта

10.6. Комуникационна концепция и ключови послания

Планът прилага йерархичната рамка на посланията от раздел 4.7 към конкретните кампании. За всяко послание се посочват сегментът, доказателството, каналът, езиковата версия и лицето, което го е извършило проверката и потвърждаването. Послание без запис в библиотеката на твърденията не се използва.

Таблица 10.6. Съответствие послание – доказателство – канал

Сегмент	Входно послание	Задължително доказателство в материала	Основен канал
S1	Два или три дни за вода, спокойствие и една различна история близо до дома	Дата, услуга, ритъм, крайна цена, време за път	Търсене, настаняване, социални канали
S2	Разбери пейзажа чрез движение, камък и проверени местни истории	Трудност, сезон, навигационна следа, водач, резервна версия	Клубове, картографски приложения, специализирани медии
S3	Кратко семейно пътуване, в което децата откриват, а възрастните могат да планират	Възрастова версия, санитарни точки, хранене, продължителност	Семейни медии, настаняване, партньорски обекти
S4	Тематична програма с един контакт, местна интерпретация и ясен групов ритъм	Оператор, капацитет, език, нетни условия, срок за потвърждение	Пряка работа, продажбени листове, браншови срещи

10.7. План за дистрибуция и продажби

Планът определя модела за работа с оператор за годината, канала за приемане на заявки, сроковете за отговор, разпределението на отговорностите между общините и оператора и правилата за проследяване. За всеки канал се посочват отговорник, минимално съдържание, срок за актуализация и показател за резултат.

Таблица 10.7. Дистрибуционни задачи по тримесечия

Тримесечие	Задача	Резултат
Първо	Потвърждаване на модела за работа с оператор и на канала за приемане на заявки; актуализация на всички публични записи	Работеща заявка с определен срок за отговор
Второ	Изготвяне и разпространение на едностранични продажбени листове; квалифицирани разговори с посредници	Списък на активните посредници с договорени условия
Трето	Активиране на кръстосаната продажба в местата за настаняване	Информационни листове и обучен персонал на рецепциите
Четвърто	Преглед на каналите по дял на запитванията, преминали в резервации, и разход за резултат; решение за следващата година	Актуализирана карта на каналите

10.8. Комуникационни канали и инструменти

Планът определя за всеки канал ролята му в пътя на посетителя, минималното съдържание, честотата на публикуване, езиковите версии и показателя, по който се оценява. Каналите се приоритизират по близост до действието, а не по обхват.

Таблица 10.8. Приоритет на каналите

Приоритет	Канал	Роля	Показател

Тази публикация е изготвена по проект № BGMK0200014 „Устойчив туризъм в икономиката на преживяването“ (STEE), съфинансиран от Европейския съюз чрез Програма Interreg VI-A ИПП България – Северна Македония 2021–2027. Нейното съдържание е изцяло отговорност на Община Сапарева баня и не отразява непременно възгледите на Европейския съюз, страните партньори и Управляващия орган.

Приоритет	Канал	Роля	Показател
1	Обща цифрова основа и продуктови страници	Планиране и насочване към заявка	Качествени посещения и започнати запитвания
2	Правоспособен оператор и канал за приемане на заявки	Оферта и потвърждение	Дял потвърдени заявки и време за отговор
3	Места за настаняване	Кръстосана продажба към пристигнал посетител	Продажби на място и удължен престой
4	Карти и външни платформи	Намиране и практично решение	Коректност на записите и брой навигации
5	Общински канали	Легитимност и местна информация	Актуалност и препращане към единния официален запис
6	Социални канали	Откриване и разказ	Качество на взаимодействието, не обхват
7	Платена реклама	Ускоряване при готов продукт	Разход за квалифицирано запитване
8	Печатни и офлайн точки	Ориентация на място	Наличност и дата на версията

10.9. B2B и партньорски маркетинг

B2B каналът има различен цикъл на решение от прекия потребителски. Той изисква нетни или комисионни условия, капацитет, срок за потвърждение, езиково обслужване и договорна отговорност. Планът съдържа поименен списък на целевите посредници и график на контактите.

Таблица 10.9. B2B дейности

Дейност	Съдържание	Честота	Отговорник
Продажбен лист	Едностраничен документ за всяка версия с нетни условия и капацитет	Актуализация преди всеки сезон	Оператор и координатор
Квалифицирани разговори	Целеви контакти с оператори в приоритетните пазари	Текущо; отчита се тримесечно	Координатор
Опознавателни посещения	Посещения на посредници по реалната програма при реални условия	Две пъти годишно	Продуктов координатор
Браншови срещи и борси	Координирано присъствие с общи материали и еднакви факти	Според календара и бюджета	Съвместен съвет
Работа с институции	Училища, университети, клубове и професионални организации	Според учебния календар	Отговорник за продукта
Партньорски преглед	Оценка на резултата, условията и удовлетвореността на посредниците	Годишно	Координатор

10.10. Кампании и календар на съдържанието

Планът съдържа между три и пет кампании годишно. Всяка кампания има име, период, сегмент, пазар, основно послание, продукт, канали, бюджет, очакван резултат и правило за прекратяване. Кампания без наличен капацитет или с невалидна информация се прекратява независимо от медийните показатели.

Таблица 10.10. Примерна годишна кампанийна рамка

Период	Кампания	Сегмент и продукт	Основен фокус	Условие за старт
Февруари – април	Пролетно отваряне	S1; термално-градски модул и P1	Междинен сезон и възстановяване след зимата	Потвърдени услуги и актуални цени
Май – юни	Камък и памет	S1; S4; градски маршрут в Кратово и P2	Културно откриване и градска среда	Ниво MG3 на градския маршрут
Юли – август	Височина и вода	S2; S3; P1 в активна версия	Планинско движение с управление на топлината	Климатичен протокол и проверени маршрути
Септември – октомври	Вкус на мястото	S1; S4; P4 и P5	Реколта, местни производители и бавен ритъм	Договорени домакини и производители
Ноември – януари	Тиха зима	S1; термален модул и закрити културни версии	Извънсезонно предложение с малко движение	Потвърдени зимни версии и резерви за транспорт

Календарът на съдържанието се води по месеци и по канали и посочва за всяка публикация темата, продукта, езиковата версия, отговорника, датата на проверката и потвърждението, както и връзката към единния официален запис. Календарът се преразглежда месечно и се спира частично при установен информационен дефект.

Тази публикация е изготвена по проект № BGMK0200014 „Устойчив туризъм в икономиката на преживяването“ (STEE), съфинансиран от Европейския съюз чрез Програма Interreg VI-A ИПП България – Северна Македония 2021–2027. Нейното съдържание е изцяло отговорност на Община Сапарева баня и не отразява непременно възгледите на Европейския съюз, страните партньори и Управляващия орган.

10.10.1. Образец на заданието за кампанията

Всяка от трите до пет годишни кампании се описва по единен образец. Кампания без попълнено задание не получава бюджет. Примерът по-долу показва прилагането на образеца към пролетната кампания.

Таблица 10.10a. Задание за кампания – образец с примерно попълване

Поле	Съдържание	Примерно попълване: „Пролетно отваряне“
Наименование и период	Работно име и точни начална и крайна дата	Пролетно отваряне; февруари – април
Стратегическа цел	Към коя от целите Ц1–Ц5 допринася	Ц3 Проверено превръщане на интереса в заявка или покупка
Целеви сегмент	Основен и вторичен сегмент	Основен S1; вторичен S3
Географски пазар	Приоритетен пазар и обосновка	София и Югозападна България; най-къс път до първата заявка
Продукт	Конкретни версии с техния статус MG	Термално-градски модул SB-1 и P1 в вариант, включващ две общини
Основно послание	Едно изречение, съответстващо на йерархичната рамка на посланията	Два или три дни за вода, спокойствие и една различна история близо до дома
Задължително доказателство	Какво трябва да присъства във всеки материал	Дата, услуга, ритъм, крайна цена, време за път, право на промяна
Канали	Приоритетни канали с ролята им	Продуктови страници; настаняване; търсене; ограничена платена реклама
Бюджет	Разпределение по канали и таван	Попълва се при приемане на годишния план
Очакван резултат	Показател и целева стойност или статус „измерване“	Брой квалифицирани запитвания; за първата година – измерване
Правило за прекратяване	Условия, при които кампанията спира независимо от резултата	Неактуална информация, изчерпан капацитет, инцидент, растящи оплаквания
Отговорник	Поименно определено лице и заместник	Оперативен координатор; заместник по мандат
Оценка след кампанията	Кога и по какви данни се прави преглед	До тридесет дни след края; по данни от аналитиката и от оператора

10.11. Събития, PR и опознавателни посещения

Събитията се третират като временен усилвател, а не като гръбнак на продукта. Планът включва само събития с потвърдени дата, организатор, финансиране, капацитет и план при неблагоприятно време. Препоръчва се едно съвместно трансгранично събитие годишно като видим израз на партньорството.

Работата с медии се основава на проверими факти и на конкретни продукти, а не на общи покани. Опознавателните посещения се провеждат по реалната програма и при реални условия; не се организират специални версии, които посетителят няма да получи. При всяко посещение се събира структурирана обратна връзка, която се въвежда в регистъра на дефектите наравно с обратната връзка от посетителите.

10.12. Дигитален маркетинг и управление на взаимоотношенията с клиенти

Цифровата работа обхваща оптимизацията за търсене на трите работни езика, поддържането на записите в картографските услуги, електронната поща към заявили съгласие лица, аналитичните настройки и управлението на данните за запитванията. Всяко проследяване се извършва при спазване на приложимото право за защита на личните данни, с минимизиране на събираните данни и с определен срок за съхранение.

Таблица 10.11. Минимални цифрови задачи

Задача	Минимален стандарт	Честота
Продуктови страници	Пълни задължителни полета, дата на актуализация, видим начин за действие	Преди всяка кампания
Оптимизация за търсене	Ключови думи по сегмент и език; коректни заглавия и описания	Тримесечно
Картографски записи	Еднакви имена, координати, работно време и контакти	Месечно
Аналитика	Кодове по кампания, канал и сегмент; проследяване до заявка	Постоянно; преглед месечно
Регистър на запитванията	Източник, сегмент, продукт, статус, причина за отказ	Постоянно
Електронна поща	Само към заявили съгласие; ясна възможност за отписване	Според календара
Достъпност на средата	Контраст, алтернативни описания, навигация с клавиатура, мобилна използваемост	Годишен преглед

Тази публикация е изготвена по проект № BGMK0200014 „Устойчив туризъм в икономиката на преживяването“ (STEE), съфинансиран от Европейския съюз чрез Програма Interreg VI-A ИПП България – Северна Македония 2021–2027. Нейното съдържание е изцяло отговорност на Община Сапарева баня и не отразява непременно възгледите на Европейския съюз, страните партньори и Управляващия орган.

10.13. Годишен календар на действията

Таблица 10.12. Годишен работен календар

Месец	Продукт и качество	Пазар и комуникация	Управление
Януари	Преглед на паспортите и на статуса MG	Приемане на плана; подготовка на пролетната кампания	Приемане на годишния бюджет
Февруари – март	Проверка на сезонните прозорци и на резервите	Старт на пролетната кампания	Първи тримесечен преглед
Април	Пробни пробези преди активния сезон	Продажбени листове за посредници	Проверка на данните и правата
Май – юни	Пилотни изпитвания и корекции	Кампания „Камък и памет“; опознавателно посещение	Втори тримесечен преглед
Юли – август	Наблюдение на натоварването и на климатичните прагове	Летен фокус; управление на капацитета	Сигнали за натоварване
Септември – октомври	Есенни версии и общностни продукти	Кампания „Вкус на мястото“; второ опознавателно посещение	Трети тримесечен преглед; начало на годишната оценка
Ноември	Преглед на дефектите и на коригиращите действия	Подготовка на зимното предложение	Годишна оценка и предложения
Декември	Актуализация на паспортите за следващата година	Зимна кампания	Приемане на следващия план и публичен отчет

10.13.1. Особености на първата година

Първата година се различава от следващите по това, че значителна част от усилието е насочена към изграждане на предпоставките, а не към пазарно представяне. Планът за нея съдържа по-малко кампании и повече задачи по проверка и потвърждаване, а целите са преобладаващо за готовност и измерване.

Таблица 10.12а. Разпределение на усилието по години

Направление	Година 1	Година 2	Година 3 и следващи
Регистри, данни, проверка и потвърждаване	Преобладаващ дял от усилието	Поддържащ дял	Текуща поддръжка
Продуктова готовност и пилотни изпитвания	Значителен дял	Преобладаващ дял	Поддържащ дял
Дистрибуция и B2B	Начални контакти и продажбени листове	Активна работа с посредници	Няколко договорени оператора
Комуникация и платена реклама	Ограничена; само за версии на ниво MG3	Три до пет кампании	Пълен кампаниен цикъл
Измерване и оценка	Установяване на базова линия	Първи пълен цикъл на измерване	Годишен одит и оптимизация
Брой активни кампании	Една до две	Три	Три до пет

Ако през първата година се окаже, че значителна част от предпоставките не могат да бъдат осигурени в предвидения срок, планът за втората година не се изготвя механично по календарната логика. Той повтаря неизпълнените задачи и отлага пазарното представяне, вместо да компенсира изоставането с увеличен комуникационен бюджет.

10.14. Отговорници и партньори

За всяко действие в плана се посочват изпълнител, одобряващ, консултиран и информиран. Действие без поименно определен изпълнител не се включва в плана. При отсъствие на титуляря функцията се поема от определения заместник, а не остава незаета.

Таблица 10.13. Разпределение по функции

Функция	Основна отговорност в плана	Заместващ
Оперативен координатор	Изготвяне, консолидиране и отчитане на плана; водене на календара	Определен заместник с писмен мандат
Продуктов координатор	Статус на продуктите, пилотни изпитвания, климатични и логистични протоколи	Отговорник за продукта по направление
Местни контактни лица	Проверка и потвърждаване на местните данни, местни партньори, сигнали	Заместващо лице във всяка община
Редакционен екип	Съдържание, езикови версии, библиотека на твърденията	Външен редактор при възлагане
Цифров администратор	Среда, записи, аналитика, достъпи, резервни копия	Втори администратор

Тази публикация е изготвена по проект № BGMK0200014 „Устойчив туризъм в икономиката на преживяването“ (STEE), съфинансиран от Европейския съюз чрез Програма Interreg VI-A ИПП България – Северна Македония 2021–2027. Нейното съдържание е изцяло отговорност на Община Сапарева баня и не отразява непременно възгледите на Европейския съюз, страните партньори и Управляващия орган.

Функция	Основна отговорност в плана	Заместващ
Правоспособен оператор	Оферти, потвърждения, изпълнение, договорна отговорност	Втори договорен оператор от Етап III
Отговорник по риск и достъпност	Одити, прагове, протоколи при инцидент	Продуктов координатор

10.15. Бюджет по пазари, продукти, канали и кампании

Бюджетният раздел е задължителна част от плана. Настоящата стратегия не съдържа стойности, защото към момента на изготвянето ѝ трите общини не са приели решение за годишен ресурс, източници и разпределение. Стратегията определя структурата, правилата и последователността, по които този бюджет се съставя, а конкретните суми се попълват при приемането на всеки годишен план.[111]

Изрично ограничение. Планова рамка без ресурс не е план. Докато трите общински съвета не приемат решение за минимален годишен ресурс и за разпределението му, маркетинговият план не може да бъде приет като изпълним документ. Това ограничение се съобщава писмено на възложителя и се вписва в регистъра на решенията в Приложение 4.

Таблица 10.14. Задължителна структура на бюджета

Разходен блок	Съдържание	Приоритет	Правило за освобождаване
Координация и непрекъсваемост	Координатор, администраторски достъпи, домейн и среда, архив, базова техническа поддръжка	P1	Осигурява се преди всяка друга разходна позиция; не се прехвърля
Данни и достоверност	Проверка на данни, теренни обходи, преводи и редакция, права върху съдържание, продуктови паспорти	P2	Финансира се според риска и валидността на записите
Продуктова готовност	Пилотни изпитвания, обучения, продажбени материали, резервационна връзка, одити на достъпността	P3	Само за версии, преминаващи от MG1 към MG3
Съдържание и продукция	Фотография, видео, карти, интерпретационни и печатни материали	P4	Само за версии на ниво MG3 и при уредени права
Комуникация и платена реклама	Кампании, реклама, календар на съдържанието, електронна поща	P4	Само при работещо проследяване и наличен капацитет
B2B и събития	Продажбени листове, опознавателни посещения, браншови срещи, съвместно събитие	P4	При потвърдени дати, организатор и капацитет
Измерване и оценка	Проучвания, аналитични инструменти, годишен одит на марката	P2	Задължителна позиция във всеки годишен бюджет
Резерв	Инцидентна корекция, заместващ модул, кризисна комуникация	P1	Минимален процент, определен при приемане на плана
Разширяване	Нови пазари, езици, инструменти и функции	P5	След доказан резултат и осигурен ресурс за поддръжка

Таблица 10.15. Разрези на бюджета

Разрез	Какво показва	Управленско приложение
По пазари	Разпределение между първично ядро, вторично регионално и тестово международно	Проверка на съразмерността спрямо готовността
По продукти	Разход по продуктова версия и по статус MG	Недопускане на разход за версии под ниво MG3
По канали	Разход по канал и разход за квалифицирано запитване	Пренасочване от канали с висок разход за резултат
По кампании	Разход и резултат по всяка от кампаниите за годината	Решение за повторение, промяна или прекратяване
По партньори	Разпределение на разхода и на ползата между трите общини	Проверка на баланса и на взаимността

Планът съдържа и три сценария: минимален, който обезпечава само приоритети P1 и P2; базов, който добавя P3 и ограничена комуникация; и разширен, който включва P4 и селективно P5. При приемането се посочва кой сценарий е в сила и какви действия отпадат при преминаване към по-нисък сценарий. Източниците на финансиране се посочват поименно: общински бюджети, проектно финансиране, приходи от партньорската мрежа и от евентуалната карта на посетителя, като за всеки се отбелязва срокът на осигуреност.

[111] OECD/European Union (2025), „Workshop on tourism data sharing, governance and integration“, OECD Tourism Papers, No. 2025/16: годишната поддръжка на канадския туристически тракер възлиза на около 40 000 канадски долара във възнаграждения, а на корейската лаборатория за туристически данни – на около 2,4 милиона щатски долара, включително закупуване на данни.

Тази публикация е изготвена по проект № BGMK0200014 „Устойчив туризъм в икономиката на преживяването“ (STEE), съфинансиран от Европейския съюз чрез Програма Interreg VI-A ИПП България – Северна Македония 2021–2027. Нейното съдържание е изцяло отговорност на Община Сапарева баня и не отразява непременно възгледите на Европейския съюз, страните партньори и Управляващия орган.

10.16. Показатели по етапите от интерес до реално ползване

Планът използва показателите от Приложение 5 и ги подрежда по етапите от интерес до реално ползване. За всеки етап се определят базова стойност, целева стойност или статус „измерване“, източник и честота на отчитане.

Таблица 10.16. Етапи от интерес до реално ползване

Етап	Показател	Източник	Честота
Достигане	Качествени посещения на продуктови страници по сегмент и канал	Аналитика	Месечно
Интерес	Прегледи на условия, карта и календар; запазвания и споделяния	Аналитика	Месечно
Намерение	Започнати запитвания и преходи към оператор	Аналитика и регистър	Месечно
Заявка	Квалифицирани запитвания по продукт, сегмент и канал	Регистър на запитванията	Месечно
Оферта	Изпратени оферти и средно време за отговор	Оператор	Месечно
Резервация	Потвърдени резервации и дял на запитванията, преминали в резервации	Оператор	Месечно
Предоставяне	Реално предоставени преживявания и брой участници	Отчети на операторите	След всеки цикъл
Удовлетвореност	Оценка на посетителя и брой критични дефекти	Обратна връзка	След всеки цикъл
Застъпничество	Препоръки, повторни посещения и доброволно споделено съдържание	Обратна връзка и аналитика	Тримесечно
Местна стойност	Брой и стойност на платените местни компоненти	Оперативни и финансови записи на операторите	Тримесечно

10.17. Тестване, измерване и оптимизация

Планът предвижда малки контролирани тестове преди всяко по-голямо разходване. Тестът има хипотеза, период, измерител и праг за решение. Резултатът се записва независимо от това дали потвърждава или отхвърля хипотезата; отрицателният резултат е също толкова полезен, защото спестява разход.[112]

Таблица 10.17. Типове тестове

Тип	Какво се проверява	Праг за решение
Тест на предложението	Дали сегментът разбира и оценява офертата	Дял разбрали предложението при структуриран тест
Тест на посланието	Кое от две послания води до повече квалифицирани запитвания	Разлика над предварително определения праг
Тест на канала	Кой канал носи по-нисък разход за квалифицирано запитване	Съпоставяне при равен бюджет и период
Тест на цената	Как ценовата версия влияе върху заявките и отказите	Дял откази поради цена
Тест на сезона	Дали междинният сезон може да носи самостоятелно търсене	Брой заявки извън пиковия период
Тест на формата	Дали вариантът в рамките на една община се представя по-добре от варианта за две общини	Съпоставяне на дела на запитванията, преминали в резервации и на удовлетвореността

10.18. Механизъм за годишна актуализация

Годишната актуализация се извършва по процедурата от раздел 8.11. Планът за следващата година се изготвя въз основа на измерените резултати, на регистъра на дефектите, на промените в продуктовия статус и на решенията на съвместния съвет. Всяко действие, което не е дало резултат в рамките на два последователни цикъла, се прекратява или се преработва с ново основание.

Таблица 10.18. Контролен списък при приемане на годишния план

№	Проверка	Отговор
1	Всяко включено предложение има статус MG3 или изрично обосновано изключение	Да или не
2	Всяко включено предложение има завършена оферта с крайна цена или механизъм	Да или не

[112] OECD (2025), „Using alternative data sources and tools to measure and monitor tourism“, OECD Tourism Papers, No. 2025/11, раздел относно експерименталните статистики и публикуването с изрично обозначение за предстояща ревизия.

Тази публикация е изготвена по проект № BGMK0200014 „Устойчив туризъм в икономиката на преживяването“ (STEE), съфинансиран от Европейския съюз чрез Програма Interreg VI-A ИПП България – Северна Македония 2021–2027. Нейното съдържание е изцяло отговорност на Община Сапарева баня и не отразява непременно възгледите на Европейския съюз, страните партньори и Управляващия орган.

№	Проверка	Отговор
3	За всяко действие има поименно определен изпълнител и срок	Да или не
4	Бюджетът е разпределен по всичките пет разреза и има посочен сценарий	Да или не
5	Приоритети P1 и P2 са обезпечени преди всяка комуникационна позиция	Да или не
6	Всяко послание има запис в библиотеката на твърденията	Да или не
7	Езиковите версии са редактирани, а не машинно преведени	Да или не
8	Показателите имат базова стойност или изричен статус „липсваща“	Да или не
9	Контролният лист от Приложение 3 е попълнен за всяко предложение	Да или не
10	Пазарните допускания са преразгледани през последните дванадесет месеца	Да или не

Отрицателен отговор по който и да е от точки 1, 2, 3, 5, 6 и 9 е блокиращ: планът не се приема, докато съответната липса не бъде отстранена или изрично мотивирана с решение на съвместния съвет.

10.19. Възлагане и управление на външни изпълнители

Външните изпълнители могат да предоставят специализирана експертиза, но не могат да изземат отговорността за решенията и контрола върху данните. Настоящият раздел определя минималното съдържание на техническите задания и петте забрани, които се прилагат при всяко възлагане по маркетинговия план.

Техническото задание задължително дефинира: измерим резултат; изходни данни; задължителни проверки; права върху създаденото; отворени и преносими формати; изисквания за достъпност; предаване на изходни файлове; обучение на екипа на партньорството; гаранционна поддръжка; и критерии за приемане.

Пет забрани при възлагане. Първо, не се възлага „популяризиране“ без определен продукт, сегмент, действие и измерване. Второ, не се приема цифров актив без администраторски достъп, документация, резервно копие и план за поддръжка. Трето, не се приема съдържание без доказани права, изходни файлове и езикова и фактическа проверка. Четвърто, не се плаща само за обем публикации или показвания, когато целта е запитване, резервация или посещение. Пето, не се допуска зависимост от един доставчик, ако данните и активите не могат да бъдат прехвърлени.

Таблица 10.19. Критерии за приемане по вид възлагане

Вид възлагане	Задължително доказателство при приемане
Цифрова среда или платформа	Администраторски достъп, документация, резервно копие, износ на данните, план за поддръжка, проведено обучение
Съдържание - текст, снимки, видео	Изходни файлове, писмени права, съгласия на лицата в кадър, езикова и фактическа проверка, запис в регистъра на визуалните активи
Проучване или анализ	Методика, първични данни, ограничения, възпроизводимост на изчисленията
Кампания	Проследими действия, разход за квалифицирано запитване, отчет по каналите, а не по показвания
Обучение	Практическо доказателство за усвояване съгласно Таблица 6.9, а не присъствен списък
Продуктово проектиране	Комплектован продуктов паспорт и проведено пробно преминаване по маршрута

Приемането се извършва от лицето, посочено като одобряващо в Таблица 8.2а, а не от лицето, което е подготвило заданието. При съмнение за конфликт на интереси се прилага процедурата по раздел 7.9.

ГЛАВА 11. ЗАКЛЮЧЕНИЕ И ВИЗИЯ СЛЕД 2030 Г.

11.0. Методологическа основа

Заключителната глава не въвежда нови теоретични рамки. Нейната функция е да провери дали приетите в предходните глави са приложени последователно и да формулира какво остава след края на стратегическия период. Три постановки определят логиката ѝ.

Първата е тезата на Анхолт, че репутацията на мястото се променя бавно и се заслужава чрез поведение.[113] От нея произтича формулировката, че наследството на настоящия период е капацитет, а не видимост. Петгодишен период е недостатъчен за промяна на репутация - но е достатъчен за изграждане на способността тя да бъде променяна: хора, които могат да управляват общ продукт; доставчици, които работят по стандарти; данни, които позволяват решения; и активи, които се поддържат независимо от конкретен изпълнител.

[113] Anholt, S. (2010), Places: Identity, Image and Reputation, Palgrave Macmillan, Basingstoke.

Тази публикация е изготвена по проект № BGMK0200014 „Устойчив туризъм в икономиката на преживяването“ (STEE), съфинансиран от Европейския съюз чрез Програма Interreg VI-A ИПП България – Северна Македония 2021–2027. Нейното съдържание е изцяло отговорност на Община Сапарева баня и не отразява непременно възгледите на Европейския съюз, страните партньори и Управляващия орган.

Втората е моделът на жизнения цикъл на туристическия район на Бътлър, който предвижда, че всяка дестинация достига предел на допустимото натоварване и че последващото развитие зависи от съзнателен избор между обновяване и упадък.[114] Трите сценария за периода след 2030 г. - разширяване, концентрация и пренасочване - са приложение на тази постановка към конкретните условия на трите общини. Съществено е, че моделът не предполага автоматичен растеж: застоят е нормален етап, а не управленски провал.

Третата е разбирането за устойчивост в туризма като баланс между икономически, социални и екологични резултати, при който нито едно от трите не се постига за сметка на останалите. Бил Брамуел и Бърнард Лейн подчертават, че този баланс не е състояние, а постоянен процес на договаряне между заинтересовани страни.[115] Това е причината стратегията да завършва с управленски механизъм и с ангажимент, а не с прогноза за резултати.

Съотношението между политика, планиране и изпълнение, което главата обобщава, следва рамката на Колин Майкъл Хол за туристическото планиране като непрекъснат процес, а не като изготвяне на документ.[116]

Какво в стратегията не произхожда от литературата. Скалата на маркетинговата готовност MG0–MG4, продуктовите направления P1–P7, контролният лист за готовност на маркетинговия микс и протоколът за пилотно изпитване са собствени инструменти, разработени за настоящия случай. Те използват логиката на цитираните рамки - етапния модел с контролни точки за решение, критериите за годност на сегмента, характеристиките на услугата - но конкретната им форма е решение на партньорството и подлежи на преразглеждане при годишния преглед.

11.1. Стратегията като обща посока, а не като еднократен документ

Настоящата стратегия не приключва с приемането ѝ, тъй като определя посока, правила и последователност, но придобива стойност едва когато бъде превърната в годишни планове, продуктови паспорти, договори с доставчици, проверени твърдения и измерени резултати. Документ, който бъде приет и оставен без изпълнителен механизъм, произвежда очаквания, които никой не е поел ангажимент да удовлетвори.

Затова най-важните ѝ раздели не са визията и позиционирането, а приложенията, в които се определя кога дадено предложение може да излезе на пазара, което изброява решенията, които трите общини трябва да вземат и без които изпълнението остава блокирано и накрая - което превръща тези решения в задачи с отговорник и срок.

11.2. Значението на трансграничното партньорство

Трансграничното сътрудничество в туризма често се свежда до съвместно присъствие в промоционални материали. Настоящата стратегия изхожда от друго разбиране: границата добавя стойност само когато преживяването от едната ѝ страна е различно от преживяването от другата и когато преминаването е практически изпълнимо. Ако тежестта на преминаването надвишава добавената стойност, съседната община се представя като отделен модул или като причина за повторно посещение.

Реалният принос на партньорството е в три посоки. То позволява на всяка община да предложи по-богато преживяване, отколкото може да произведе сама. То разпределя сезонния и пространствения натиск. И то създава общ стандарт за информация, качество и достоверност, който нито една от трите общини не би изградила самостоятелно при своя мащаб.

11.3. Принос към устойчивото развитие и конкурентоспособността

Приносът на стратегията към устойчивото развитие не се изразява в декларации, а в няколко конкретни ограничения, които тя налага върху собственото си изпълнение: капацитетни прагове за чувствителните обекти; право на временно спиране на промоцията при натиск върху ресурс или общност; изискване за платено местно участие в калкулацията на всеки продукт; забрана за твърдения за устойчивост без измерима практика; и приоритет на религиозната и функцията по опазване на наследството пред туристическия интерес.

Конкурентоспособността се разбира като способност да се предоставя надеждно преживяване при наличния капацитет, а не като нарастващ пазарен дял. Диагнозата в глава 2 показва защо: през 2024 г. Сапарева баня добавя капацитет, обслужва по-малко нощувки и печели повече на нощувка. Задачата не е повече обем, а по-добро използване на наличния.

[114] Butler, R. W. (1980), „The Concept of a Tourist Area Cycle of Evolution: Implications for Management of Resources“, Canadian Geographer, 24(1), с. 5–12. Преглед на приложенията: Butler, R. W. (ed.) (2006), The Tourism Area Life Cycle, Vol. 1–2, Channel View Publications, Clevedon.
[115] Bramwell, B. & Lane, B. (1993), „Sustainable Tourism: An Evolving Global Approach“, Journal of Sustainable Tourism, 1(1), с. 1–5.
[116] Hall, C. M. (2008), Tourism Planning: Policies, Processes and Relationships, 2nd ed., Pearson Education, Harlow.

Тази публикация е изготвена по проект № BGMK0200014 „Устойчив туризъм в икономиката на преживяването“ (STEE), съфинансиран от Европейския съюз чрез Програма Interreg VI-A ИПП България – Северна Македония 2021–2027. Нейното съдържание е изцяло отговорност на Община Сапарева баня и не отразява непременно възгледите на Европейския съюз, страните партньори и Управляващия орган.

11.4. Местната идентичност като основа за общата марка

Общата марка не заменя местните идентичности и не създава изкуствена обща традиция. Тя свързва три различими роли чрез един разказ и осигурява общ стандарт за достоверност. Съществено условие за нейната легитимност е, че тя остава предложение, докато не бъде потвърдена чрез документиран процес на обсъждане с жители, туристически бизнес, културни организации и местни производители в трите общини.

Рискът, срещу който стратегията се защитава последователно, е марка, наложена отгоре и неизползвана от никого. Тристепенният лицензионен модел по раздел 7.4, критериите за присъединяване по раздел 7.5 и наръчникът за партньора по раздел 7.15 съществуват именно за да направят марката използваема от местните доставчици, а не само от общинските администрации.

11.5. Принос към европейските политики за устойчив, интелигентен и приобщаващ туризъм

Стратегията подкрепя европейската посока към по-устойчив, цифрово подпомогнат, устойчив на кризи и приобщаващ туризъм. Това се проявява не чрез формално цитиране на политики, а чрез конкретни управленски решения: използване на данни с ясно посочени ограничения; развитие на продукти според реален капацитет; достъпна и многоезична информация; участие на малки доставчици и общности; опазване на природното и културното наследство; и адаптиране на портфолиото според резултатите.

Какво означава „интелигентен туризъм“ в контекста на трите общини. Не сложна технологична платформа, а актуални структурирани данни, ясна връзка от вдъхновение към действие, преносими цифрови активи, измерване на реалните взаимодействия и способност за корекция. **Какво означава „приобщаващ“.** Не само физическа достъпност, а разбираема информация, различни нива на трудност, ценова прозрачност, участие на местните хора и избягване на стереотипно представяне.

ОИСР разглежда устойчивостта и конкурентоспособността като взаимно зависими и поставя акцент върху координацията между нивата на управление, данните, цифровата трансформация, уменията и способността на дестинациите да управляват натиска и шоковете. За трите общини това означава да инвестират първо в управленското и информационното ядро, което позволява целенасочена комуникация и отговорно разширяване. Именно това е логиката на приоритетната последователност на разходите в Таблица 8.5.

11.6. Синтез на стратегическата промяна

Таблица 11.1. От какво към какво

Област	Изходно състояние	Желано състояние до 2030 г.
Продукт	Ресурси и отделни услуги без свързваща логика	Ограничен брой проверени, резервируеми версии с паспорт и заместващ сценарий
Информация	Разпръсната между канали, без отговорник и дата	Единен официален запис с определен отговорник, срок на валидност и езикови версии
Пазар	Обща промоция без проследимо действие	Проследима дял на запитванията, преминали в резервации, по сегмент и канал, измерена в реални заявки
Марка	Липсваща или обявена, но неизползвана	Обща подкрепяща марка с ясно разпознаваеми местни наименования и работещ лицензионен режим
Управление	Проектна координация без продължение	Договорен мрежов модел с поименни роли и осигурен минимален ресурс
Данни	Асиметрични, с потиснати клетки и неизяснени противоречия	Съпоставима базова линия с обозначен статус на всяка стойност
Местна стойност	Неизмервана	Документирани платени местни компоненти по общини

11.7. Критичните решения за началото на изпълнението

От дванадесетте решения в Приложение 4 четири са условие за всички останали и следва да бъдат взети преди края на първото тримесечие: тристранният акт за съвместно управление; поименното определяне на координатор, заместник и местни контактни лица; решението за минимален годишен ресурс и разпределението му; и решението за собствеността върху името, знака, домейните, профилите и данните.

Без първите три партньорството не може да поеме публичен ангажимент. Без четвъртото не може да бъде изграден нито един общ цифров актив, без да се създаде зависимост, чието разрешаване по-късно струва повече от първоначалното решение.

Тази публикация е изготвена по проект № BGMK0200014 „Устойчив туризъм в икономиката на преживяването“ (STEE), съфинансиран от Европейския съюз чрез Програма Interreg VI-A ИПП България – Северна Македония 2021–2027. Нейното съдържание е изцяло отговорност на Община Сапарева баня и не отразява непременно възгледите на Европейския съюз, страните партньори и Управляващия орган.

11.8. Визия за дестинацията след 2030 г.

След 2030 г. дестинацията следва да бъде разпознаваема не като еднократен проектен маршрут, а като трайна мрежа от места, хора и преживявания. Нейното ядро би включвало малък брой доказани водещи предложения, сезонни и тематични версии, надеждна обща информационна среда, активна партньорска общност и способност за ежегодно обновяване на портфолиото. Разширяването към нови пазари и партньори следва да остане селективно и да не нарушава качеството на основното предложение.

Желаното наследство на настоящия период не е видимост, а капацитет: хора, които могат да управляват общ продукт; доставчици, които работят по ясни стандарти; общности, които участват в разказа и в ползите; данни, които позволяват решения; и активи, които могат да бъдат поддържани независимо от конкретен изпълнител.

Визията след 2030 г. допуска три сценария и не се обвързва предварително с нито един от тях.

Таблица 11.2. Три сценария след 2030 г.

Сценарий	Условие	Реакция на партньорството
Разширяване	Доказано търсене и потвърден капацитет на доставчиците	Включване на нови продуктови версии, тематични партньори или съседни територии
Концентрация	Ограничен ресурс или намаляващ партньорски състав	Запазване на по-малко, но висококачествено ядро; свиване на портфолиото
Пренасочване	Климатични, демографски или пазарни промени	Промяна на сезонността и на приоритетните аудитории при запазени продуктови стандарти

Постоянни при всички сценарии остават принципите: достоверност, местна идентичност, взаимна полза, опазване и управление чрез доказателства. Изследването на ОИСР за иновационните пътища в селските територии показва значението на местните мрежи, свързването на хора, места и идеи и способността за учене и адаптиране - качества, които са особено важни за Ранковце и за по-малките местни доставчици в целия район.

11.9. Последен стратегически ангажимент

Партньорството поема един ангажимент, който стои над всички останали и от който произтичат всички ограничения в настоящия документ: **да не обещава публично онова, което не може да достави.**

Този ангажимент не е скромност. Той е единствената защита на малка дестинация, чийто основен актив е доверието и чиито ресурси не позволяват лесно да преодолее последиците от разочарован посетител, натоварена общност или партньор, който е бил използван без възнаграждение. Всяко правило в тази стратегия - скалата MG0–MG4, контролните точки за решение, библиотеката на твърденията, продуктовият паспорт, лицензионният режим и приоритетната последователност на разходите - служи на този единствен ангажимент.

Тази публикация е изготвена по проект № BGMK0200014 „Устойчив туризъм в икономиката на преживяването“ (STEE), съфинансиран от Европейския съюз чрез Програма Interreg VI-A ИПП България – Северна Македония 2021–2027. Нейното съдържание е изцяло отговорност на Община Сапарева баня и не отразява непременно възгледите на Европейския съюз, страните партньори и Управляващия орган.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложенията съдържат оперативните инструменти, необходими за прилагането на стратегията. Те са предназначени за пряка работа и се актуализират по-често от основния текст. При разминаване между приложение и основен текст предимство има основният текст, освен ако съвместният съвет не е приел изрично решение за промяна.

Приложение 1. Предварително продуктово портфолио P1–P7

Кодовете и наименованията са възпроизведени без изменение от Проучването и оценката на туристическите ресурси. Статусът е към датата на изготвяне на настоящата стратегия и подлежи на преразглеждане при всяка контролна точка за решение.

Таблица П1.1. Продуктови направления

Код	Направление	Водещ сегмент	Основни носители	Статус MG
P1	Вода, движение и възстановяване	S1; S2	Сапарева баня като водещ център; водни и речни контексти в Кратово и Ранковце	MG2
P2	Камък, Местно изкуство и майстори	S4; S1	Кратово като водещ център; Псача в Ранковце; античното и религиозно наследство в Сапарева баня	MG1 към MG2
P3	Земни сили и научно откривателство	S2; S3	Палеовулканичният релеф на Кратово; геотермалната и високопланинската среда на Сапарева баня	MG1
P4	Бавни пейзажи и живи селища	S1; S3	Ранковце като водещ носител; селските оси на Кратово и Сапарева баня	MG1
P5	Вкус на мястото	S1; S4	Производители и домакинства и в трите общини	MG0 към MG1
P6	Памет, учене и местни истории	S4	Музеят на Кратово; културни институции и общности в трите общини	MG1 към MG2
P7	Сезонни поводи и творчески срещи	S1; S3	Общински и общностни календари в трите общини	MG1 към MG2

Таблица П1.2. Местни модули

Код	Модул	Минимално съдържание	Заместващ сценарий
SB-1	Термална вода и градска памет	Гейзер и градска среда, проверена термална услуга, културна точка	Културно-градска програма без термална процедура
SB-2	Рила – движение и възстановяване	Проверено планинско преживяване, Паничище, възстановяване	Горски или градски вариант с ниска интензивност с термален елемент
KR-1	Исторически речен град	Кули, мостове, музей, улици, храм, местно хранене	Съкратен външен кръг с музейна или цифрова интерпретация
KR-2	Камък, геология и легенда	Куклица или друг проверен геоложки терен, научен разказ, село	Градска геология и музейна програма
RA-1	Псача – изкуство и жива общност	Църквата „Св. Никола“, местен водач или домакин, кратка селска разходка	Външна интерпретация и друг потвърден местен обект
RA-2	Река, поле и местен вкус	Крива река или Славишко поле, проверено трасе, производител или хранене	Кратка панорамна спирка и договорено хранене

Приложение 2. Минимален продуктов паспорт

Паспортът се попълва за всяка продуктова версия и е задължително условие за преминаване към ниво MG2. Публичната му форма не съдържа лични и търговски чувствителни данни.

Таблица П2.1. Полета на паспорта

№	Поле	Съдържание	Отговорник
1	Идентификация	Код, име, версия, статус MG, водещ сегмент, община, дата на последна проверка	Отговорник за продукта
2	Аудитория	Целеви сегмент, размер на групата, възрастова пригодност, езикови нужди	Отговорник за продукта
3	Съдържание	Начало и край, спирки, ритъм, включено и невключено, свободно време, резултат за посетителя	Отговорник за продукта
4	Операции	Оператор, доставчици, маршрут, реални времена, транспорт, паркиране, санитарни точки, контакти	Оператор
5	Цена	Крайна цена или механизъм за оферирање, включени услуги, валидност, плащане, анулация	Оператор

Тази публикация е изготвена по проект № BGMK0200014 „Устойчив туризъм в икономиката на преживяването“ (STEE), съфинансиран от Европейския съюз чрез Програма Interreg VI-A ИПП България – Северна Македония 2021–2027. Нейното съдържание е изцяло отговорност на Община Сапарева баня и не отразява непременно възгледите на Европейския съюз, страните партньори и Управляващия орган.

№	Поле	Съдържание	Отговорник
6	Достъп и риск	Достъпност, безопасност, режими, климатични прагове, план Б, условия за прекратяване	Отговорник по риск и достъпност
7	Език	Налични езикови версии, дата на редакция, терминологично съответствие	Редакционен екип
8	Права	Източници, лица, извършващи проверката, права върху текст и изображения, съгласия на участниците	Редакционен екип
9	Качество и данни	Показатели, обратна връзка, дефекти, местни компоненти, решение след пилотното изпитване	Продуктов координатор

Приложение 3. Контролен лист за готовност на маркетинговия микс

Листът се попълва за всяко пазарно предложение преди включването му в годишния маркетингов план. Отрицателен или непопълнен отговор по критичен въпрос е блокиращ.

Таблица П3.1. Четиринадесет контролни въпроса

№	Елемент	Контролен въпрос	Изисквано минимално доказателство	Критичен
1	Product	Има ли завършен продуктов паспорт с попълнени задължителни полета?	Паспорт с дата на проверка не по-стара от един сезон	Да
2	Product	Определени ли са задължителното ядро, допълващите и резервните спирки?	Раздел „заместващ сценарий“ в паспорта	Да
3	Price	Има ли крайна цена или ясно описан механизъм за оферирање?	Калкулация и офертен лист с валидност	Да
4	Price	Включено ли е местното възнаграждение в калкулацията?	Отделен ред в калкулацията с договорена стойност	Да
5	Place	Има ли определен правоспособен оператор и един ясно посочен канал за заявки?	Договор или споразумение и публикуван контакт	Да
6	Place	Проверени ли са граничните, транспортните и логистичните условия?	Протокол от най-малко едно тестово пътуване	Да
7	Promotion	Има ли всяко послание запис в библиотеката на твърденията?	Досие с източник, лице, извършващо проверката и дата	Да
8	Promotion	Има ли видим начин за действие и работещо проследяване?	Функционираща заявка и аналитични кодове	Да
9	People	Определени ли са и подготвени ли са водачът и обслужващият персонал?	Списък на участниците и проведено пробно преминаване по маршрута	Да
10	People	Осигурена ли е езиковата готовност за целевия пазар?	Редактирани материали и потвърдени езици на обслужване	Не
11	Process	Има ли определени срок за отговор, процедура при промяна и при инцидент?	Документиран процес с отговорници и срокове	Да
12	Physical Evidence	Налични ли са карта, практична информация и материали с уредени права?	Регистър на визуалните активи и публикувани материали	Не
13	Данни	Има ли всяко динамично поле отговорник и дата на следваща проверка?	Запис в регистъра на данните	Да
14	Управление	Осигурен ли е капацитет за обслужване на очаквания отговор?	Писмено потвърждение от доставчиците за периода	Да

Приложение 4. Регистър на решенията, необходими преди приемане

Изброените решения не могат да бъдат взети от изпълнителя. Те са в компетентността на трите общини и на съвместния съвет. До вземането им съответното действие остава блокирано.

Таблица П4.1. Регистър на дължимите решения

№	Решение	Компетентен орган	Какво остава блокирано
1	Тристранен акт: състав, кворум, гласуване, ескалация, оттегляне	Трите общински съвета	Всяко общо възлагане и всяко публично обещание
2	Поименни роли: координатор, заместник, местни контакти и процент работно време	Кметовете на трите общини	Разпределението на отговорностите и целият план за изпълнение
3	Минимален годишен ресурс, източници, разпределение и ангажимент след края на проекта	Трите общински съвета	Бюджетният раздел на маркетинговия план и всяка многогодишна дейност
4	Собственост и администратори на име, знак, домейни, профили, съдържание и данни	Съвместният съвет	Изграждането на общи цифрови активи и регистрацията на марката

Тази публикация е изготвена по проект № BGMK0200014 „Устойчив туризъм в икономиката на преживяването“ (STEE), съфинансиран от Европейския съюз чрез Програма Interreg VI-A ИПП България – Северна Македония 2021–2027. Нейното съдържание е изцяло отговорност на Община Сапарева баня и не отразява непременно възгледите на Европейския съюз, страните партньори и Управляващия орган.

№	Решение	Компетентен орган	Какво остава блокирано
5	Модел за работа с оператор за продажба и приемане на заявки	Съвместният съвет	Преминаването на който и да е продукт към ниво MG3
6	Окончателно ядро на марката и наименования на продуктовите направления	Съвместният съвет след потвърждаване от местните заинтересовани страни	Всяка визуална и комуникационна работа под общ знак
7	Официални агрегирани статистически справки за Кратово и Ранковце	Местните контактни лица пред националните институции	Базовата линия и всички количествени целеви стойности
8	Консолидиран регистър на туристическите доставчици в трите общини	Местните контактни лица	Остойностяването на маркетинговия микс и офертите
9	Съгласуване с църковните и органите по опазване на културното наследство за Псача	Община Ранковце	Модул RA-1 и направление P2 в частта за Ранковце
10	Официален режим, достъп, безопасност и капацитет на Куклица	Община Кратово	Модул KR-2 и направление P3
11	Правила за възлагане и за конфликт на интереси при избор на оператор	Съвместният съвет	Всеки избор на изпълнител или оператор
12	Решение за регистрация на марката и за лицензионния договор с партньорите	Определеният титуляр и съвместният съвет	Трите равнища на разрешена употреба на общия знак

Приложение 5. Речник на показателите

Всеки показател има код, определение, формула или начин на установяване, източник, честота, отговорник и статус на базовата стойност. Показател без определен отговорник не се използва в отчет.

Таблица П5.1. Паспорт на показателите

Код	Показател	Определение и начин на установяване	Източник	Честота
П1	Изпълнени действия	Брой действия, приключени с приети доказателства, спрямо планираните за периода	Регистър на действията	Тримесечно
П2	Продуктова готовност	Брой активни версии, разпределени по нива MG1, MG2, MG3 и MG4	Продуктови паспорти	Тримесечно
П3	Актуалност на данните	Дял публични записи с непросрочена дата на проверка	Регистър на данните	Месечно
П4	Квалифицирани запитвания	Брой запитвания с достатъчна информация за изготвяне на оферта, по продукт, сегмент и канал	Регистър на запитванията и аналитика	Месечно
П5	Реално предоставени преживявания	Брой проведени преживявания и общ брой участници	Отчети на операторите	След всеки цикъл
П6	Качество	Средна оценка на посетителите и брой критични дефекти за периода	Обратна връзка и регистър на дефектите	След всеки цикъл
П7	Местна стойност	Брой участващи местни доставчици и стойност на платените местни компоненти по общини	Партньорски и финансови записи	Тримесечно
П8	Натоварване и безопасност	Брой сигнали за натиск върху ресурс, за безопасност и за въздействие върху общността	Протоколи и сигнален канал	Сезонно
П9	Устойчивост на активите	Дял активи с определен титуляр, уредени права и действащ план за поддръжка	Регистър на активите	Тримесечно
П10	Адаптивност	Дял коригиращи действия, изпълнени в определения срок	Регистър на решенията	Тримесечно
М1	Валидни твърдения	Дял публикувани твърдения с валидно досие спрямо всички публикувани	Библиотека на твърденията	Тримесечно
М2	Време за корекция	Средно време от сигнал за неточност до публикувана корекция	Регистър на сигналите	Тримесечно
М3	Разпознаваемост	Подпомогната и неподпомогната разпознаваемост в приоритетните пазари	Целево проучване	Веднъж на две години
М4	Съответствие обещание–доставка	Дял проверени версии без установено несъответствие при годишния одит	Годишен одит	Годишно

Официалните статистически показатели – туристи, нощувки, приходи, среден престой и използване на легловия капацитет – се използват само при съпоставими определения, периоди и териториален обхват. При позоваване на показателя за използване на легловия капацитет задължително се посочва, че той се изчислява върху реализираните леглоденонощия, а не върху календарната година.

Тази публикация е изготвена по проект № BGMK0200014 „Устойчив туризъм в икономиката на преживяването“ (STEE), съфинансиран от Европейския съюз чрез Програма Interreg VI-A ИПП България – Северна Македония 2021–2027. Нейното съдържание е изцяло отговорност на Община Сапарева баня и не отразява непременно възгледите на Европейския съюз, страните партньори и Управляващия орган.

Приложение 6. Сравнителен профил на силните и слабите страни по общини

Обобщението подпомага разпределението на ролите и приоритизирането на действията. То не служи за класация между партньорите: всяка община има различна отправна позиция и различен принос към общото предложение.

Таблица П7.1. Сапарева баня

Силни страни	Слаби страни
Най-развитата леглова база в трансграничния район и приходен център на областта	Спадащо използване на капацитета и скъсяващ се среден престой
Уникален и лесно разпознаваем природен вход чрез гейзера и минералната вода	Разпокъсани канали на операторите и липса на обща резервационна точка
Пряк достъп до национално разпознаваеми планински места и забележителности	Силна зависимост от режими, сезон и транспорт при високопланинските обекти
Многослойно културно наследство, което подкрепя разказа за водата	Риск дестинацията да бъде сведена само до гейзера и Рила
Пълна официална статистическа серия за периода 2020–2024 г.	Неизяснено несъответствие между данните за легловата база от регистъра и статистиката
Възможности	Заплахи
Насочване на разхода към културни и общностни модули извън настаняването	Конкуренция от утвърдени балнеоложки дестинации с по-голяма разпознаваемост
Удължаване на престоя чрез втора и трета нощувка и свързване в трансгранични предложения	Добавяне на капацитет без съответно търсене
Използване на междинните сезони като самостоятелно предложение	Репутационен риск при неподкрепени здравни твърдения

Таблица П7.2. Кратово

Силни страни	Слаби страни
Най-плътната отличителна културно-геоложка система в целия район	Ниска готовност за приемане и обработване на заявки и плащания и липса на единен канал за заявки
Компактна градска среда с готов пешеходен потенциал	Ограничена и неактуализирана база за нощувка
Музей и закрити пространства, годни за резервен сценарий	Изтекъл хоризонт на действащия туристически документ
Силен визуален образ чрез кулите, мостовете и Куклица	Потиснати статистически данни; невъзможна базова линия
Възможности	Заплахи
Градският маршрут е най-близкото до пазара предложение и може да бъде тестван с най-малък ресурс	Зависимост на образа от Куклица при неизяснен режим и достъп
Геологията като свързваща история за целия трансграничен разказ	Натиск върху компактна историческа среда при растящ поток
Образователни и специализирани групи извън пиковия сезон	Загуба на посетителя към еднодневно посещение без нощувка

Таблица П7.3. Ранковце

Силни страни	Слаби страни
Културен актив с висока самостоятелна мотивация в Псача	Най-ограничен обслужващ капацитет от трите общини
Автентичен селски и аграрен пейзаж с жив местен календар	Липса на редовен обществен транспорт
Растящ и документиран български поток	Ниска разпознаваемост и липса на единен туристически контакт
Коридорно положение между двете страни на границата	Практически неустановено водачество
Възможности	Заплахи
Обслужване на вече съществуващия трансграничен поток чрез организиран продукт	Превръщане във формална спирка без икономически ефект
Развитие на направленията P4 и P5 върху аграрната основа	Приписване на ресурси от съседни територии като местни
Псача като ядро на трансграничното културно направление	Натиск върху действащ храм и върху малка общност

Приложение 7. Речник на основните термини

Речникът фиксира значението на термините, използвани в стратегията, и служи като основа за терминологичния стандарт.

Таблица П8.1. Терминологичен речник

Термин	Значение в настоящата стратегия

Тази публикация е изготвена по проект № BGMK0200014 „Устойчив туризъм в икономиката на преживяването“ (STEE), съфинансиран от Европейския съюз чрез Програма Interreg VI-A ИПП България – Северна Македония 2021–2027. Нейното съдържание е изцяло отговорност на Община Сапарева баня и не отразява непременно възгледите на Европейския съюз, страните партньори и Управляващия орган.

Термин	Значение в настоящата стратегия
Ресурс	Природна, културна, човешка или стопанска даденост, която още не е продукт
Преживяване	Организирано участие на посетителя с определен смисъл и сценарий
Местен модул	Преживяване с основни услуги в границите на една територия
Трансграничен маршрут	Последователност от местни модули през границата
Туристически пакет	Договорно обединени услуги с крайна цена и правоспособен организатор
Продуктов паспорт	Контролен документ на всяка продуктова версия
Маркетингова готовност	Степен, до която предложението може да бъде предложено и изпълнено
Контролна точка за решение	Момент за формално решение за преминаване към следващ етап
Единен официален запис	Официалният източник на актуална информация за дадено поле
Библиотека на твърденията	Регистър на всички публично използвани фактически твърдения
Заместващ сценарий	Предварително договорена алтернатива при отпадане на критичен компонент
Носеща способност	Максимално натоварване, което ресурсът и общността могат да понесат
Местна стойност	Икономическа и социална полза, оставаща в местната общност
Квалифицирано запитване	Запитване с достатъчно информация за изготвяне на оферта
Обща подкрепяща марка	Обща марка, която допълва, но не заменя местните
Съвместно обозначаване	Едновременно поставяне на общия, общинския и знака на оператора

Заключителна бележка

Настоящата стратегия е изготвена въз основа на кабинетен анализ, на предоставените програмни и общински документи и на Проучването и оценката на туристическите ресурси. Тя не включва теренна инвентаризация на доставчиците, консултации със заинтересованите страни, правна регистрация на марка, инвестиционно проектиране и поемане на финансови задължения от общините.

Документът има статут на предложение за приемане. Визията, ядрото на марката, продуктовите наименования и платформата за позициониране подлежат на потвърждение чрез документиран процес на обсъждане с жители, туристически бизнес, културни организации и местни производители в трите общини. До приключването на този процес и до вземането на решенията от Приложение 4 стратегията се прилага в частта си, която не изисква публично обещание – изграждане на регистри, теренни проверки, продуктови паспорти и подготовка на пилотните изпитвания.

Стратегията е изградена така, че да може да бъде изпълнявана поетапно и да бъде спирана или свивана без загуба на вече натрупаната стойност. Ако някой от партньорите не може да участва в даден етап, останалите продължават с вариант за две общини или само за една община, а общата рамка се запазва за последващо присъединяване.

Тази публикация е изготвена по проект № BGMK0200014 „Устойчив туризъм в икономиката на преживяването“ (STEE), съфинансиран от Европейския съюз чрез Програма Interreg VI-A ИПП България – Северна Македония 2021–2027. Нейното съдържание е изцяло отговорност на Община Сапарева баня и не отразява непременно възгледите на Европейския съюз, страните партньори и Управляващия орган.