

ИНОВАЦИИ В ДЕЙНОСТТА НА ПРЕДПРИЯТИЯТА ОТ ТУРИСТИЧЕСКАТА ИНДУСТРИЯ И ФАКТОРИ, ОКАЗВАЩИ ВЛИЯНИЕ ВЪРХУ ИНОВАЦИОННАТА ИМ АКТИВНОСТ

доц. д-р Златина Караджова – Университет „Проф. д-р Асен Златаров“
д-р Валентина Маренова – Бургаски свободен университет

INNOVATIONS IN THE ACTIVITIES OF THE TOURIST COMPANIES AND FACTORS AFFECTING THE INNOVATION ACTIVITY

Assoc. Prof. Zlatina Karadzhova – „Prof. D-r Assen Zlatarov” University
d-r Valentina Marenova – Burgas Free University

Abstract: *The Innovation surrounds us and has long been a part of our daily lives. We are accustomed to the world of technology, and it seems inconceivable to have a life without them today. Innovation is increasingly being introduced into marketing, and it is he who really sells. In order for a service or product to be sought, more and more innovative ideas need to be put in place so that its useful value is not exhausted. Innovations in the tourism industry are an important part of attracting potential users of the service and creating loyal customers. In this context, the implementation of tourism innovations helps to increase the competitiveness of business organizations offering tourism services and products. The purpose of this report is to look at the types of innovation applicable to the activities of tourism industry businesses and to highlight the benefits of implementing them. In conclusion, the authors substantiate their thesis that innovation and new information technologies are becoming decisive factors for the competitiveness of the tourism industry and for enhancing exchange with other sectors of the economy related to it.*

Key words: *innovation, activity, factors, tourism industry, competitiveness.*

УВОД¹

Иновацията е навсякъде около нас. Ние живеем в света на технологиите, а тя – технологията е основният двигател на иновациите и свързаните с нея процеси.

Терминът „иновация“ идва от латински „inovatis” („in” – in, „vatis” – new) и означава въвеждане на нещо ново, модернизация, реформа. (Поклонский Ф. Е., 2008) В управлението говорим за иновациите, които са усвоени в производството и са намерили своя потребител. В широк смисъл на думата иновацията е краен резултат от иновационната дейност, изпълнена под формата на нов или подобрен продукт, въведен на пазара, нов или подобрен процес, използван в организационната дейност, нов подход към социалните проблеми. (Дорофеев В. Д., 2003).

¹ Публикацията е направена по проект „ИРИСИ“ на БСУ с договор за финансиране № КП/06/ОПР 01/4/ 21.12.2018 г. от Фонд „Научни изследвания“.

Същност и типология на иновациите

Иновацията е термин широко навлязъл в нашето ежедневие. По своята същност тя се тълкува като нещо ново или въведение на някакъв нов продукт, или значително подобрене на продукт, производствен процес, метод за маркетинг, организационен метод така, че да се създава нова полезна стойност. (Керчев, К., 2013)

Съвременното теоретично изясняване на понятието „иновация“ започва от австро-американския икономист Йозеф Шумпетер. В книгата „Теория на икономическото развитие“ още през 1911 година (Shumpeter, J., 1975), той описва иновационните процеси като „създаване на нови комбинации“, а в по-късните си трудове въвежда и самото понятие „иновация“. Според Шумпетер иновацията се възприема като широко понятие, обхващащо технологичното обновление на производството, внедряването на нов тип продукция, използване на нови видове суровини, промени в самата организация на производството. Тя е тясно свързана с нарушаване на икономическото равновесие и с риск.

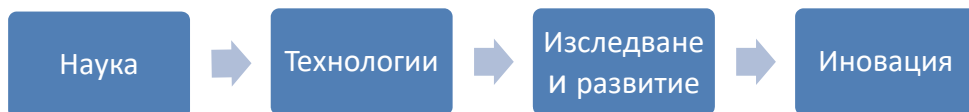
По отношение на генезиса на иновациите съществуват три основни подхода за разглеждане:

- ❖ **Подход на пазарното търсене** – потребностите обуславят иновациите. Елементите са подредени в следната технологична последователност, изобразена на фигура 1:



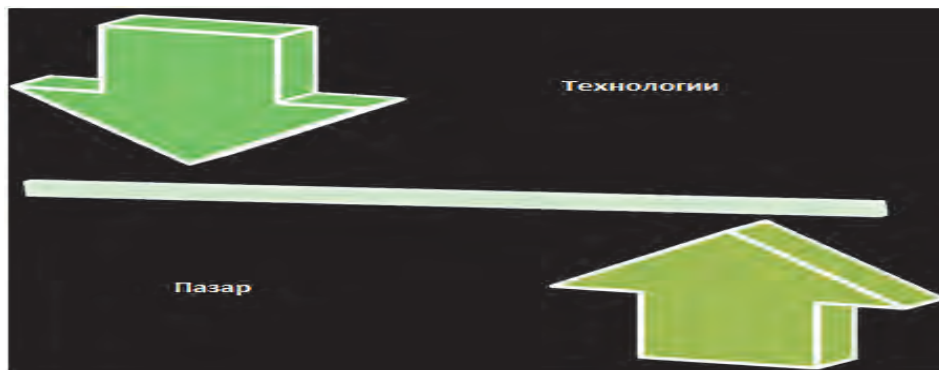
Фигура 1. Подход на пазарното търсене

- ❖ **Подход на технологичния тласък** – при него определящите са науката и технологиите.



Фигура 2. Подход на технологичния тласък

Интегриран подход на процеса на технологичните иновации – той допълва първите 2, защото се обуславя от комбинацията технология-пазар.



Фигура 3. Интегриран подход

Видове иновационна дейност на туристическите предприятия

Въвеждането на иновации в туризма се влияе от икономическата ситуация в страната, социалното положение на населението, националното законодателство, както и междуправителствените и международните споразумения. Следователно мотивите и причините за появата на иновации в туристическите дейности във всяка страна са различни. (Бобрик, А. О., 2018) Въпреки това мотивите за появата на иновациите в туризма за всички страни могат да се характеризират с нарастващата нужда на населението при запознаване с начина на живот в други региони и придобиване на нови знания, насищането на пазара с традиционни и стандартни дестинации, както и технологичната революция. (Балтов, М., 2019)

Като във всички други сектори, така и в туризма иновационната дейност на предприятията може да бъде условно разделена по следните основни критерии:

❖ Продуктова иновация – тази иновация е насочена към създаването на нови продукти/ услуги или значително усъвършенстване на съществуващите – такъв тип иновационна дейност задължително трябва да води след себе си до по-пълно задоволяване на потребностите на клиентите на компанията, с този вид иновация е свързана появата на нови видове туризъм.

Продуктова иновация е създаване или въвеждане на новост, нови решения в продуктовете линии или въвеждане на напълно нови продукти от дадена организация. В литературата продуктовата иновация се определя като „организирана, рационализирана и систематизирана работа по създаването и въвеждането на нови продукти за достигане на благоприятни резултати както от гледна точка на бизнес организацията, така и на пазара”. (Керчев, К., 2013) Създаването на нов продукт води и определя нови начини за задоволяване на различни нужди, неудовлетворени към момента от предходен такъв продукт. Резултата е намиране на нов подход за разрешаване на потребителските нужди.

Иновация при продуктите води до: промяна в характеристиките на съществуващите продукти, познати на пазара, което по своята същност е продуктова вариация; създаване на нови продукти, несъществуващи и непознати на потребителския пазар с нови характеристики, което по своята същност е продуктова диверсификация.

Понятието „нов продукт” би могло да се разглежда от две гледни точки:



- от гледна точка на производителя – създаване на нов продукт, който фирмата до сега не е предлагала на потребителският пазар с помощта на нова технология или нововъведение във вече съществуваща;
- от гледна точка на пазара – нов продукт тук се определя такъв, който към момента не е предлаган въобще на потребителската аудитория и задоволява напълно нови нужди, незадоволени към момента от друг подобен.

В зависимост от извършените нововъведения в характеристиките на продукта, продуктите се разделят на: 1) усъвършенствани или частично нови продукти; 2) нови продукти несъществуващи към момента в пазарното пространство; 3) продукти с особено несъществени изменения в продуктите им характеристики.

❖ Производствена иновация – имат за цел: свиване на разходите за доставка на продукцията; повишаване качеството на произведената продукцията; доставката на нови или в значителна степен подобрени продукти.

Производството е свързано с прилагането на технологичните процедури при изработката на продукта, вида на производственото оборудване и прилагания софтуер към определен момент на производството на стоки или услуги. Изменението на текущото производство или иновацията в него могат да се осъществят чрез инсталиране на ново автоматизирано оборудване на производствена линия, или заместването на живия труд с механизация.

Тя може да е свързана с подобро оборудване и обзавеждане в хотелите, с нови подходи при управлението на човешки ресурси или прилаганите методи на работа, четци за паспорти и др. Иновационната дейност, насочена към процесни иновации, трябва да води до по-голям капацитет на броя потребители, които могат да бъдат обслужени, по-високо качество на туристическите продукти, или по-ниски разходи за реализиране на продажбите, обслужване и други.

❖ Маркетингова иновация – въвеждане на нов метод за маркетинг, неизползван към момента от дадена организация. Тук иновацията може да бъде осъществена при изменения или подобрения в дизайна, или опаковката на даден продукт, методите при неговото складиране, рекламата му на пазара, или в начина на определяне на неговата продажна цена.

„Маркетинговите иновации са насочени към по-добро задоволяване нуждите на потребителя, отваряне на нови пазари, или завоюване на нови позиции за продукцията на фирмата на нейния пазар, с цел увеличаване обема на продажбите. Отличителна черта на маркетинговите иновации в сравнение с останалите изменения в маркетинговия инструментариум е внедряването на такъв метод за маркетинг, който никога по-рано не е бил използван от съответната фирма. Това изменение трябва да бъде част от нова концепция или стратегия за маркетинг, представляваща значителен напредък в сравнение с предишните маркетингови методи на фирмата.” (<http://www.mi.government.bg/>)

Конкретно в туристическата индустрия – това са всички иновационни дейности, свързани с комерсиализацията на туристическия продукт: комуникация, връзки с обществеността, разпространение, въздействие чрез цените и др. Такъв тип иновационни дейности например са: нов начин на маркетинг, нов начин на резервиране на туристическия обект (онлайн, чрез споделени платформи, блогове и др.), нови начини на плащане (чрез кредитни карти, с виртуални пари, чрез бонус точки и др.)

❖ Организационна иновация – по своята същност е въвеждането на нов, различен организационен метод или подобрене на съществуващият към момента в дадена

Съвременни управленски практики XI - БСУ, 2021
ИНТЕЛИГЕНТНА СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ В ДЕСЕТИЛЕТИЕТО
НА СВЪРЗАНОСТТА И АВТОМАТИЗАЦИЯТА

фирма. Иновационните промени тук са предимно с цел повишаване на приходите чрез свиване на административните разходи, разходите за трансакции, подобряване на работната среда, или минимализиране на разходите за доставка.

Иновационни дейности, свързани с организацията и/или управлението на предприятието – този тип иновационна дейност намира израз в нови или усъвършенствани организационни структури, нови подходи за взимане на стратегически решения (например чрез подходът отдолу-нагоре), нова система от стимули за участие в процеса на повишаване на качеството (например сформирани на групи по качество), нови начини за стимулиране на мениджърите (например чрез участие в собствеността като акционери, нови методи за изграждане на фирмена култура (работно облекло, ритуали и други). Към организационно-управленските иновационни дейности могат да се причислят и онези новости, които имат социална или екологична насоченост и повишават имиджа на компанията.

Фактори, оказващи влияние върху иновационната дейност на предприятията в туристическата индустрия

Иновационните дейности на предприятията в туристическата индустрия се предопределят най-вече от стремежа на предприемачите да увеличат пазарния си дял, да генерират повече приходи и да постигнат по-добри финансови резултати. За да се извърши задълбочен анализ обаче на факторите и нагласите, оказващи влияние върху иновационната дейност на туристическите предприятия трябва да се изследват съвременните тенденции в развитието на иновациите в туристическия бранш. Идентифицираните съвременни тенденции в развитието на иновационните процеси в туризма оказват силно влияние върху поведението на туристическите предприятия. (Correia, F., Dlugewska, A., Baltova, S., Tuohino, A., 2015).

Таблица 1. Съвременни тенденции в развитието на иновациите в туристическия бранш

Тенденция	Допълнителни разяснения
Все по-решаваща роля в иновационния процес имат потребителите.	Очакванията, желанията, предпочитанията и споделянето по време на потреблението до голяма степен определят и стимулират иновационните процеси в туристическите предприятия.
Приносът на потребителите в иновационния процес вече се свързва с реалното изпълнение на туристическата услуга и с активното участие на клиентите.	Потребителите определят иновациите в туризма и стимулират креативността на предприемачите в процеса на създаване и предлагане на иновативни туристически продукти.
Наблюдава се все по-голямо застъпване между етапите на иновационния процес.	Различните етапи на иновационния процес (генериране на идеи, избор на идеи, създаване на нововъведения) все по-често се застъпват времево и водят до съкращаване на продължителността на иновационния цикъл.



Все по-широка популярност придобиват т.нар. „отворени иновации“.	Отворените иновации се създават съвместно с външни партньори на основата на нови мрежови бизнес модели и включване на външни идеи в иновациите.
Иновациите в сферата на туризма се характеризират с висока степен на сложност.	При този тип иновации съществува висока степен на неопределеност и риск, свързан с пазарната реализация на иновацията.
Поява на нов клас иновации – потребителски иновации.	Това са иновации, при които източникът е потребителят, участващ пряко в не само в пазарните проучвания, но и в разработването и усъвършенстването на туристическите продукти, а много често самият потребител е генератор на иновацията.
Социалните мрежи и интернет оказват силно влияние върху иновационните процеси в туристическите предприятия.	Извършването на целенасочен мониторинг в интернет е определящ за генерирането на иновативни идеи и анализ на възприятията на потребителите по отношение на туристическите иновации.
Голяма част от иновациите в туризма трудно достигат до комерсиализация.	Проблемите с комерсиализацията на иновациите в туризма се дължат на комплексността на туристическите продукти.

Туристическата индустрия винаги е била много проактивна по отношение на въвеждането на нови технологии и иновации, но силното развитие на информационните и комуникационните технологии, като свързването в мрежи, използването на електронни бази данни, електронният маркетинг и други, поставят туристическите предприятия в нова иновационна среда. Те оказват съществено влияние върху традиционните бизнес модели в туризма. В тази нова среда, фирмите от сектор „Туризмъ“ осъзнават важността на иновационната дейност, но чувстват несигурност и неудовлетвореност по отношение на комерсиализацията на иновативните идеи. Най-големи трудности предприятията срещат, когато трябва да изберат подход за управление на иновационните процеси. Въпреки предимствата и осъзнатите ползи от информационните и комуникационните технологии, именно тяхното приложение се оказва предизвикателство за голям брой от микро- и малките предприятия от сектора. Преобладаващата част от туристическите предприятия предпочитат и ползват готови и вече разработени и въведени иновативни софтуерни решения (като иновативните подходи и концепции за интернет маркетинг), за което са готови и плащат висока цена, отколкото сами да разработят и внедрят иновации, свързани с прилагането на ИКТ. (Балтова, С., Маринов, С., Попова, Н., Спасова, Я., 2014)

На базата на извършен desk research и собствени проучвания и анализи, факторите, които оказват негативно влияние върху иновационната дейност на предприятията от Туристическата индустрия и свързаните с нея сектори са обобщени в таблица 2.

Съвременни управленски практики XI - БСУ, 2021
ИНТЕЛИГЕНТНА СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ В ДЕСЕТИЛЕТИЕТО
НА СВЪРЗАНОСТТА И АВТОМАТИЗАЦИЯТА

Таблица 2. Фактори, оказващи негативно влияние върху иновационната дейност на предприятията от сектор „Туризм“.

Фактори на външната среда	Недостатъчно добре развита инфраструктура, вкл. информационна и комуникационна инфраструктура. Понижаваща се покупателна способност на туристите (поради настъпилата финансова и икономическа криза). Липса на ясна правна рамка по отношение защитата на интелектуална собственост – усещане за неяснота и несигурност. Липсата на стимули за разработването и внедряването на иновации. Слаба връзка и сътрудничество с научно-изследователските институти и неправителствения сектор.
Фактори на вътрешно-фирмената среда	
Организационни фактори	Трудности по отношение на цялостната организация на иновационния процес Липсата на сътрудничество между другите предприятия от туристическата и други индустрии, НПО, общини, медии и други
Финансови/икономически фактори	Липса на достатъчно финансови ресурси за инвестиции в иновации Затруднен достъп до рисково финансиране за иновативни проекти Висок финансов/ икономически риск при разработването и внедряването на иновации
Фактори, свързани с управлението на човешките ресурси	Трудности при откриването на служители с креативно и иновативно мислене (откриването на таланти). Трудности в управление на човешките ресурси – развитие и насърчаване на креативно мислене. Трудности при мотивацията и задържането на служителите, имащи потенциал да разработват и внедряват иновации.
Информационни фактори	Липса или недостатъчно знания и умения относно възможностите на ИКТ за разработване и внедряване на иновации. Трудности при използването на разнообразни софтуерни решения и онлайн маркетингови подходи.
Психологически фактори	Страх от неизвестното и непопулярното Стремж към сигурност и запазване на познатото, на статуквото Страх от критика и невъзприемане на иновативните идеи Страх от провал на даден иновативен проект

Анализирайки негативните фактори и нагласи на предприятията от туристическия сектор, можем да направим заключение, че е налице необходимост от създаването на формални подходи за определянето на приоритетите и комерсиализирането на продуктите, както и интегрирането на иновациите в стратегическите планове на компаниите. Компаниите от сектор „Туризм“ следва да повишат своите знания и умения относно иновационните процеси, както и по отношение прилагането на информационни и комуникационни технологии за развитието и предлагането на иновативни туристически продукти. Съвременното развитие на иновационния мениджмънт е насочено към преодоляването именно на идентифицираните негативни фактори и предизвикателства. То се характеризира с прилагане на системен подход към инова-



ционния процес, паралелност на осъществяване на неговите етапи, непрекъснатост на иновационния процес, ориентация към стратегическо партньорство и към бъдещите потребители и техните потребности. Използването на широколентов Интернет достъп с информационни и комуникационни технологии (ИКТ) създава добавена стойност за туристическите услуги и продукти и подпомага развитието на мрежи и клъстери в сектора. Развитието на ИКТ в туризма освен, че е с бързи темпове, се осъществява успоредно във всички основни туристически дейности, като през последните години започва да се залага на формализиране интеракциите с клиента посредством роботизация и автоматизация на обслужването. (Илиева Е., 2018) Липсата на специализирани знания и умения у предприемачите в сектора относно ИКТ може да бъде преодоляна чрез специализирани обучения в областта, които биха имали висока добавена стойност за развитието на туристическия бранш. Потребителите стават все по-запознати с използването им при уреждането на туристическите си пътувания, затова иновациите в тази сфера са с най-голям потенциал за успех.

Според данните от последните официални проучвания понастоящем на равнище на ЕС две трети от бъдещите туристи организират пътуването си по Интернет и повече от 50% купуват пътуването си онлайн”. (ECO/262 - CESE 968/2010 EN – TZ/AT-TZ/AT/gd/mp). Те търсят гъвкави и лесно достъпни продукти и предпочитат да общуват пряко с доставчиците на туристически услуги. За да се възползват от тази революция в ИКТ, предприемачите трябва да преработят целия маркетингов процес в сектора. Интернет технологиите предоставят както на предприятията, така и на потребителите голям потенциал за директен онлайн бизнес. Насърчаването и иновациите в туризма изискват адаптирането и осъвременяването на трудовите правоотношения, по-специално в области като професионалното обучение, израстването и професионалната кариера, професионалните задължения, работния ден, работното време и условията на труд.

Най-успешният и обещаващ начин за иновации в туристическата индустрия може да се постигне чрез сътрудничество, сдружавания и/или мрежи в области като технология, маркетинг, разпределение и споделяне на човешки ресурси. Засега изглежда, че сътрудничеството в туризма е недостатъчно, особено при микро-, малките и средни предприятия. То се отнася преди всичко за комерсиализацията и маркетинга на атракциите. Те са суровините на туризма и създават пазарните дестинации. Посетителите избират дестинацията, която предоставя най-голямата полза и стоките, за които са готови да платят. Тяхната готовност да дадат парите си нараства с уникалния характер на дестинацията. В повечето случаи съществуват обществени блага или общи ресурси, като защитени ландшафти или земи, запазени за земеделско ползване, които жителите на островите трябва да опазват и да управляват, така че те да не бъдат просто употребени или разрушени.

Местните атракции и иновативните услуги придават на дестинациите характерния им облик. Те също ограничават възможностите за иновации на продукта, тъй като тези иновации не могат да бъдат създадени без включването на блага на дестинацията.

Отчитайки предимствата на т.нар. потребителски иновации в настоящата разработка можем да посочим и факторите и нагласите, оказващи влияние върху потребителската иновативност, като основен генератор на иновации в туризма през последните години.

Съвременни управленски практики XI - БСУ, 2021
ИНТЕЛИГЕНТНА СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ В ДЕСЕТИЛЕТИЕТО
НА СВЪРЗАНОСТТА И АВТОМАТИЗАЦИЯТА

Таблица 3. Фактори, стимулиращи иновационния процес

Социално-психологически	Стремеж към изява и обществено признание на предприемачите. Стремеж към морално и материално поощряване Създаване на условия за самореализация. Наличие на творчески дух и креативно мислене в предприятието.
Технико-икономически фактори	Добре развита материално-техническа база в дадено предприятие от сектор Туризъм. Съответствие на иновативния продукт с наличните материални ресурси и съществуващите технологии. Опит в прилагането на онлайн маркетингови тактики и подходи.
Правно-нормативни фактори	Наличие на законодателни мерки, стимулиращи иновационната дейност /данъчни облекчения, предпочитания/.
Организационно-управленски	Гъвкавост на организационно-управленските структури. Участие мрежи, клъстери, неправителствени организации от същия или свързани браншове. Наличие на ясно разписана дългосрочна иновационна стратегия и цели. Наличие на ясно разписана дългосрочна иновационна стратегия и цели. Ръководството стимулира иновационните процеси.

Заключение

Съвременният турист е много по-информиран и много по-активен, отколкото преди. Той се е информирал от пътеводителите и е предупреден от екскурзоводите за евентуалните рискове, които крие сблъсъка с непознатото в туристическата дестинация, с новите култури и взаимоотношения между хората. Пасивният потребител на туристически оферти все повече отстъпва място на хора, които избират нов модел на управление на свободното време, съответстващ на промените, настъпили в обекта и субекта на рекреационните преживявания. Новият модел на управление на свободното време е наложен от активния потребител на туристически услуги. Туристът вече не е само пасивен потребител. Той се ръководи от други принципи и критерии за избор на туристическа дестинация. Цената не винаги се оказва решаващ фактор при избора на туристически продукти. Много често на активният турист търси промени, а не възможности да избяга от реалността. В този смисъл една почивка, по време на която са натрупани нови познания и опит, се превръща в градивно допълнение към личния живот и към целогодишната борба с професионалните предизвикателства. В допълнение към това, активният турист се връща от отпуска по-зрял и по-уверен в себе си. Той е запаметил местата и хората, с които се е срещал. Ето защо неговите разкази са изпъстрени с изрази от рода на: „Аз бях там”, „посетих”, „участвах”, „научих” – това са свидетелства за живота и неподправената връзка с мястото, което е посетил. При това той не рядко се завръща у дома със сертификати за преминаване на различни курсове, за това, че е изкачил даден връх или е участвал в някакъв маратон. По този начин е освидетелствана неговата активност по време на ваканцията и което



е по-важно, фактът, че е приел предизвикателствата на пътуването. Така иновациите и новите информационни технологии се превръщат в определящи фактори за конкурентоспособността на туристическата индустрия и за засилване на обмена с други сектори на икономиката, свързани с нея.

Ползвана литература:

1. Балтов, М., Стратегическият дневен ред за изследвания и иновации в Черно море в посока 2030 г., Сборник от конференция „Съвременни управленски практики X – Свързаност и регионални партньорства”, БСУ, Бургас, 2019.
2. Балтова, С., Маринов, С., Попова, Н., Спасова, Я. Визия за стратегическото развитие на туристическите информационни центрове в България, Единадесета Международна научна конференция „Интелигентна специализация на България“, София Изд. МВБУ, 2014, София, с. 1089-1107.
3. Бобрик А. О., „Съвременни технологии за управление на туризма, хотелиерството и ресторантьорството“ (Мариупол, 28 септември 2018 г.). - Мариупол: МГУ, 2018 г. - 80 с. - стр. 57-58.
4. Дорофеев В. Д., Дрезвянников В.А. Иновативно управление: Учебник. надбавка - Пенза: Издателство Пенц. състояние. University, 2003, с. 189.
5. Илиева, Е., Китайските туристи и технологичните иновации – възможности за преодоляване на пречките пред посещението им в България. Сб. доклади „Туризмът и иновациите“, изд. Наука и икономика, ИУ-Варна, 2018, с. 287
6. Керчев, К. Иновации и иновационна система, Комплекс - УНСС, 2013 г.
7. Поклонский Ф.Е. Особенности сущности понятия „инновация“ в туризме // Вестник Донецкого института туристического бизнеса. - 2008. - №12. - С.155-159.
8. Correia, F., Dlugewska, A., Baltova, S., Tuohino, A. (2015), Wellbeing Tourism Policy Implementation: a 'new institutionalist' multi-country comparison, 6th Advances in Tourism Marketing (ATMC) Conference, Tourism engagement: co-creating well-being, 8.-10.9.2015, Joensuu, Finland.
9. Shumpeter, J., „Capitalism, Socialism and Democracy”, Harper&Row, New York, 1975, p.132.
10. Електронен портал на Министерството на икономиката на Република България, Секция „Стратегии и политики“, Подсекция „Иновации“, линк „Иновации – определения и примери“, http://www.mi.government.bg/files/useruploads/files/innovations/opredelenia_i_primeri.pdf, достъпно към 29 януари 2016
11. ECO/262 - CESE 968/2010 EN – TZ/AT-TZ/AT/gd/mp.