



## THE CONCEPT OF KEY SUCCESS FACTORS: ESSENCE, RESEARCH APPROACHES AND IMPLEMENTATION IN TOURISM

**Abstract:** Since its inception in the 1960s, the concept of key success factors (KSFs) has not lost relevance because it offers a simple and effective mechanism for managing and strategically planning a business. Yet, in academic literature the term is interpreted in various ways, and is subjected to study through the implementation of different approaches. This paper aims to clarify existing views on the nature of the key success factors, to systematize the main research approaches on the topic, and to briefly present the application of the concept in the field of tourism.

### Author information:

**Elka Dogramadjieva**

Assoc. Prof., PhD

Sofia University „St. Kliment Ohridski“

✉ [elka@gea.uni-sofia.bg](mailto:elka@gea.uni-sofia.bg)

🌐 Bulgaria

### Keywords:

KSFs, classifications, study approaches, tourism

### Увод

От появата си през 1960-те години, концепцията за ключовите фактори на успеха (КФУ) не е губила актуалност, защото предлага сравнително прост и много ефективен механизъм за управление и стратегическо планиране на бизнеса. Тя фокусира вниманието върху критично важните неща, които трябва „да са наред“, за да е успешна дадена организация, процес, проект или дори отделна личност в реализацията на своите цели [1]. В основата ѝ лежи разбирането, че в повечето случаи около 20% от причините обуславят 80% от постигнатите резултати, т.е. мениджърите и организациите следва да се концентрират именно върху тези 20%, които имат критично значение [2]. Според Howell [1] правилно идентифицираните ключови фактори на успеха имат силата да насочват и трансформират инициативите за подобрене във всички сфери на дейност и на всички равнища, макар че не са „магически куршум“, който от само себе си поразява целта. Това кореспондира с виждането на Brotherton & Shaw [3], че те са ориентирани към действие и представляват средство за постигане на цели, а не са цел сами по себе си.

Най-общо изследванията по темата се свеждат до това да се постигне задълбочено разбиране как функционира определена част от бизнеса и как това функциониране е обвързано с постигането на успех [4]. Понятието „ключови фактори за успех“ обаче се интерпретира по различни начини в научната литература и намира разнородна употреба – както в академичните разработки, така и в практиката на бизнеса.

Настоящият доклад си поставя за цел да изясни съществуващите виждания за същността на ключовите фактори на успеха, да систематизира основните изследователски подходи по темата и да представи накратко приложението на концепцията в сферата на туризма.

### Ключови фактори за успех: същност, класификации и изследователски подходи

Понятието „критични фактори за успех“ възниква в сферата на управленските информационни системи и макар че се споменава за първи път през 1961 г. [5], става популярно

близо двацет години по-късно, в резултат от работата на Rockart [6], която се счита за първото изчерпателно изследване по темата [7]. От началото на 1980-те години концепцията добива по-универсална стойност като цялостен подход към управлението и започва да се прилага широко в сферата на стратегическото планиране по отношение на различни бизнеси и организации. В научната литература понятията „критични“ и „ключови“ фактори на успеха обикновено се възприемат като идентични по съдържание, макар че отделни автори правят разграничение между тях [7].

Въз основа на задълбочен анализ на голям брой публикации Grunert & Ellegaard [4] открояват четири аспекта, в които понятието „ключови фактори за успех“ бива интерпретирано и използвано: 1) като компонент на управленската информационна система; 2) като уникална характеристика на дадена компания или организация; 3) като евристичен инструмент на мениджмънта; 4) като описание на пазара и 5) като описание на най-важните умения и ресурси, с които дадена бизнес единица трябва да разполага, за да постигне успех на определен пазар.

Схващането за КФУ като **компонент на управленската информационна система** поставя акцент върху постигането на оптимално съответствие между условията на външната и вътрешната бизнес среда, като в тази връзка ги разделя на такива, които следва да бъдат наблюдавани и такива, които следва да бъдат изграждани [8]. Според оригиналната методика на Rockart [6], идентифицирането на КФУ става чрез провеждане на интервюта с мениджъри в две стъпки: 1) съставяне на списък с релевантните за съответния бизнес КФУ и 2) оценка на включените в списъка КФУ от гл. т. на тяхната значимост.

Разглеждани като **уникална характеристика на дадена компания или организация**, КФУ се свеждат до разбирането, че всеки бизнес е уникален и затова трябва да намери собствен начин да се развива, съобразно средата. Привържениците на това разбиране считат, че не е възможно да се търсят общовалидни фактори за успех, а концепцията за КФУ може да се прилага единствено на ниво отделни казуси.

В качеството им на **евристичен инструмент на мениджмънта**, КФУ се разглеждат като подпомагащи бизнеса в избора на подходящи стратегии. За целта от мениджърите се очаква да формулират собствените си възприятия за причините за успеха, като нито теоретичната основа, нито измерването на КФУ заемат централно място в изследванията. По отношение на методологията, предпочитан е еkleктичният подход, с акцент върху разнообразието, а не върху валидността на резултатите.

Съществува и **„по-строго“ разбиране на същността на КФУ**, според което бизнес успехът се управлява от обективно съществуващи причинно-следствени връзки, които могат да бъдат разкрити чрез количествени изследвания, включващи статистическо тестване на хипотези, извлечени от теорията. В допълнение, Grunert & Ellegaard посочват [4], че хипотезите могат да бъдат изведени и индуктивно, на базата на емпирични изследвания. Според тях, последният подход към изследването на КФУ е най-амбициозният и среща най-сериозни методологични предизвикателства.

Съществуват разнообразни класификации на ключовите фактори за успех в зависимост от тяхната йерархия, продължителност на въздействие, ниво на общовалидност, насоченост към постигането на стратегически или оперативни цели, асоцииране с „твърди“ (технически) или „меки“ (човешки) измерения на дейността и пр. (Табл. 1).

Табл. 1. Основни класификации на ключовите фактори за успех

Критерии за групиране	Разновидности ключови фактори за успех
Йерархично ниво	КФУ на ниво икономически сектор / индустрия
	КФУ на ниво отделна организация

	КФУ на по-ниско организационно ниво
<b>Продължителност въздействие</b>	на
	Временни КФУ
	Постоянно действащи КФУ
<b>Ниво на общовалидност</b>	Генерични (общовалидни)
	Специфични
<b>Обслужвани цели</b>	КФУ за постигане на стратегически цели
	КФУ за постигане на оперативни / тактически цели
<b>Принадлежност към средата</b>	Вътрешни за организацията КФУ
	Външни за организацията КФУ
<b>Асоцииране с различни измерения на дейността</b>	„Твърди“ КФУ – касаят техническите аспекти
	„Меки“ КФУ – касаят човешките аспекти на дейността
<b>От гл. т. на конкурентните предимства</b>	Основополагащи - абсолютно необходимо условие за по-добро пазарно представяне
	Компенсаторни - изключителното представяне в едни области компенсира по-слабото представяне в други
<b>Обективност</b>	Обективно съществуващи КФУ
	Субективно възприемани КФУ

*Забележка: обобщение на автора въз основа на [2], [3], [4], [6], [8], [9], [10]*

Най-ранното и често използвано разделение е съобразно принадлежността на ключовите фактори за успех към вътрешната или към външната среда за съответната организация или бизнес [8]. Според Grunert & Ellegaard [4] е донякъде парадоксално, че по-голямо внимание традиционно се отделя на външните фактори (които отделната компания не може да промени), отколкото на присъщите ѝ вътрешни характеристики, върху които може да въздейства директно и следователно би трябвало да представляват непосредствен интерес за управлението на бизнеса. Затова при анализа на ключовите фактори за успех те се фокусират върху вътрешната среда в организацията. Двамата автори считат, че пазарният успех на всеки бизнес се определя от възможността му да създава по-висока стойност за потребителите на по-ниска цена, а това от своя страна зависи от ресурсите, с които разполага съответната компания и от уменията ѝ за оползотворяване на тези ресурси. На тази база те дефинират ключовите фактори за успех като: „*способности и ресурси, в които бизнес субектът може да инвестира и които в най-голяма степен обясняват разликите в пазарното му представяне (спрямо конкуренцията) по отношение на възприеманата от потребителите стойност и/или производствената цена на предлагания продукт*“ [4]. Авторите също така разграничават ключовите фактори за успех от онези основни умения и ресурси на компанията, които са предпоставка за присъствието ѝ на пазара, но не обясняват пазарния ѝ успех. Същевременно, те обвързват ключовите способности и ресурси на компанията с нейните конкурентни предимства, тъй като ги считат за основни детерминанти на различията в представянето. От гледна точка на конкурентните предимства, Grunert & Ellegaard [4] разделят ключовите фактори за успех на основополагащи и компенсаторни, в зависимост от това дали са абсолютно необходимо условие за по-добро пазарно представяне на една организация или дават възможност изключителното ѝ представяне в определени области да компенсира по-слабото ѝ представяне в други. Според тях, именно компенсаторните ключови фактори за успех са отправна точка за формирането на стратегически групи от бизнес единици, които се конкурират помежду си на базата на сходни силни страни (умения и ресурси).

По-различно схващане за термина „ключови фактори за успех“ защитава Grant [11], който го асоциира с условията на външната среда. Авторът изхожда от разбирането, че за да оцелее и просперира дадена компания, тя трябва да отговаря на два критерия: 1) да предлага това, което клиентите търсят и 2) да се справя с конкуренцията. Според него ключовите

фактори за успех на конкретната бизнес единица се определят от отговорите на серия въпроси, отнасящи се до външните условия на пазара: кои са клиентите и какво искат те; какви са движещите сили и характеристиките на конкуренцията; как може да се постигне конкурентно предимство.

Същевременно, Grant [11] не подценява условията на вътрешната среда и подчертава, че фундаментът за анализ на конкурентните предимства се изгражда чрез поглед навътре към ресурсите и способностите на фирмата. Аксиоматична истина е, че основна задача на стратегическото планиране е да осигури максимално съответствие между вътрешните ресурси и способности, и възможностите, които предоставя външната среда. Grant [11] счита, че колкото по-динамична и неустойчива е външната среда, толкова по-вероятно е вътрешните ресурси и способности на дадена фирма да осигуряват фундамента на дългосрочното ѝ стратегическо планиране в по-голяма степен, отколкото погледът навън към пазарите. Авторът подчертава и значението на т.н. ресурсно ориентиран подход, основан на разбирането, че всяка компания притежава уникално съчетание от ресурси и способности, и ключът към успеха не е да прави това, което правят всички останали, а по-скоро да оползотворява различията и уникалните си предимства.

За целта е необходимо да се идентифицират притежаваните от компанията ресурси, което може да се окаже неочаквано трудна задача, поради наличието на различни категории ресурси: материални, нематериални и човешки. Според Grant [11] за повечето компании нематериалните ресурси (като наличие на бранд, свързаност с други субекти и организационна култура) са по-ценни от материалните, въпреки че нерядко се подценяват или дори биват игнорирани. Така например, организационната култура<sup>1</sup> е трудна за определяне и описание, но фундаментално важна, защото дава силно отражение върху способностите, които организацията развива, а също и върху ефективността, с която ги упражнява.

Разполагаемите ресурси обаче не са продуктивни сами по себе си, без наличието на умения, които позволяват тяхното оползотворяване [11]. Що се отнася до изучаването на тези умения, авторът препоръчва да се излезе извън тесните рамки на функционалния анализ или анализа на веригата на стойността и да се приложи творчество и задълбоченост, за да се разкрият уникалните способности (компетенции) на организацията. Според него особено полезно в това отношение е внимателното проучване на историята на организацията с нейните успехи и провали, което в голяма степен кореспондира на еволюционния подход в социално-икономическата география, защитаван от Bathelt & Glückler [12] и Boschma & Martin [13].

В интерпретацията на Grant [11] стратегически важните ресурси и способности са тези, които осигуряват конкурентно предимство на притежаващите ги компании. И макар че в неговия модел те остават извън обхвата на понятието „ключови фактори за успех“ (изцяло отнесено към външната среда), без съмнение са от критично значение за успешното представяне на организацията и в по-широк смисъл също могат да се интерпретират като ключови фактори на успеха. Въсъщност, стратегически важните вътрешни ресурси и способности в разбирането на Grant [11] съдържателно се припокриват с понятието „ключови фактори за успех“ в дефиницията на Grunert & Ellegaard [4]. Цитираните автори също така подчертават, че както ключовите фактори за успех, така и създадените чрез тях конкурентни предимства, са динамична категория – те се променят във времето с различна скорост и са в различна степен податливи на и уязвими от промени [4], [11].

По-опростено и комплексно виждане за ключовите фактори на успеха, съдържащи се както във външната, така и във вътрешната бизнес среда, предлага Howell [1]. Авторът счита, че макар стратегическият план на дадена фирма поне частично да се основава на външните

---

<sup>1</sup> Разбирана като амалгама от споделени вярвания, ценности, допускания, значения, митове, ритуали и символи, считани отличителни за организацията [11]

фактори (които са извън непосредствения ѝ контрол, но могат да имат критично значение за постигането на успех), изпълнението на плана е движено от вътрешните фактори, които винаги са налични, независимо дали са правилно идентифицирани и използвани или не. Той предлага проста методика за открояване на ключовите фактори за успех в три стъпки: 1) изясняване на целите на организацията; 2) определяне на набор от фактори, които влияят върху постигането на тези цели; 3) отсяване на критичните фактори за успех. Според него, кои са именно ключовите фактори за успех може да се установи чрез отговора на два въпроса: 1) „Критичен ли е този фактор за постигането на определената цел?“ и 2) „Може ли да се постигне целта без наличието на този фактор?“ [1]. Макар че изглежда елементарен, този подход предлага ефикасно справяне с предизвикателството, коментирано и от други автори [2], [4], [14], а именно, че ключовите фактори за успех по дефиниция са малко на брой, а отсяването им е проблематично, защото са интегрирани в сложна мрежа от причинно-следствени връзки с многобройни други фактори, които не са от критично значение.

Критично важно в процеса на идентифициране на ключовите фактори за успех е набирането на адекватна информация, нейното систематизиране и оценяване. Според Howell [1] най-добрите техники за набавяне на необходимата информация са две: 1) работа с документи и 2) интервюиране на ключов за предприятието персонал.

Най-общо подходите за изследване на КФУ могат да се разделят на две групи: описателни и нормативни [2]. Описателните изследвания идентифицират отличителните черти, които организациите притежават, а нормативните се концентрират върху „измерването“ на факторите, определящи успеха. От съществено значение при избора на изследователски подход е разграничението между действителните и субективно възприеманите ключови фактори за успех, което правят Grunert & Ellegaard [4]. Авторите подчертават, че всяка от двете групи има своето значение и следва да бъде самостоятелен обект на проучване, но изисква различни подходи и съответен специфичен инструментариум. За изучаване на обективно съществуващите фактори за успех е необходимо набирането на количествени данни и използването на статистически процедури за измерване на възприеманата от потребителите стойност на продукта и направените производствени разходи. По отношение на субективно възприеманите фактори за успех е най-подходящо прилагането на качествени методи – полуструктурирани интервюта с отговорни представители на бизнеса и/или наблюдение [4].

### **Приложение на концепцията в сферата на туризма**

Макар че концепцията за ключовите фактори на успеха е широко разпространена в стратегическото планиране и управлението на бизнеса повече от петдесет години, приложението ѝ в сферата на туризма е сравнително ограничено и е сведено до отделни сектори на туристическата индустрия и отделни дестинации. За първи път през 1985 г. Geller изследва КФУ в контекста на информационните технологии в хотелиерството, а десет години по-късно Griffin прилага концепцията по отношение управлението на приходите в настанителния сектор [7]. Сред пионерите в това отношение са Brotherton & Shaw [3] и Buhalis & Main [15], които също се фокусират върху хотелиерството, а след 1999 г. концепцията започва да се прилага на ниво туристически дестинации и събития [10], [16-18]. Литературен преглед за периода 1985-2015 г. [10] показва, че проучвания по темата са провеждани най-често за настанителния сектор; значително по-рядко – в сферата на маркетинга и управлението на туристическите дестинации или за определени видове туризъм, и само в единични случаи – за конкретни атракции или за посредническия сектор в туризма. Повечето изследвания разглеждат ключовите фактори за успех от гледна точка само на предлагането или само на търсенето, като рядко се обхващат и двата аспекта едновременно.



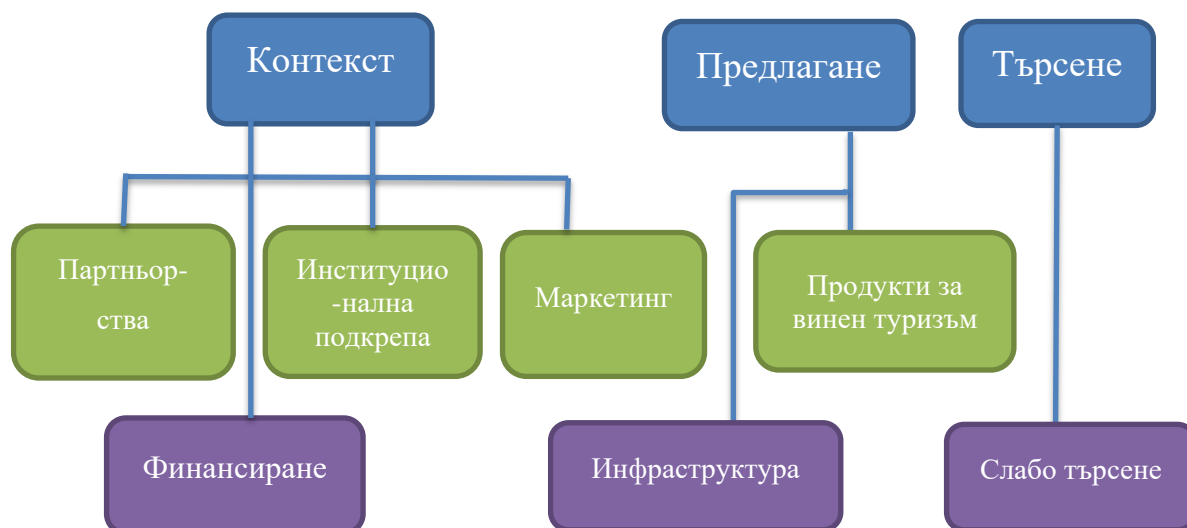
По отношение на методологията, в изследователския процес намират място както качествени, така и количествени методи. Често КФУ се извеждат на базата на анкетни проучвания (най-вече с потребители), но от съществено значение е и провеждането на интервюта с длъжностни лица на ключови позиции, в т.ч. мениджъри, служители, инвеститори, представители на публичната администрация и др. Качествените изследвания са особено популярни в първоначалните етапи на изследователския процес, защото извличат и систематизират спонтанна информация от първоизточника [3], [19], като позволяват нейното верифициране и валидиране с количествени методи на по-късен етап [20-21].

В научната литература е застъпено виждането, че критичните фактори за успех следва да се идентифицират по отделно за различните сектори и съобразно различните национални или местни контексти [14], [16],[20]. Така например, чрез проучване мненията на професионалисти в сферата на винения туризъм от Австралия и САЩ, Getz et al. [16] стигат до заключението, че КФУ се различават в зависимост от местните условия дори на ниво нишов пазар, какъвто е този за винен туризъм. Друго проучване [22] разкрива сериозни разлики във възприятията относно КФУ според мнението на различни заинтересовани страни: заети в туристическата индустрия, инвеститори, държавни органи и клиенти.

Същевременно, някои резултати дават основание да се счита, че повечето критични фактори за успех са генерични, т.е. универсални [21]. Такива са например качеството, гъвкавостта и адаптивността [3], обучението на персонала, дизайнът на продукта / услугата, управлението на качеството и взаимоотношенията в екипа и лидерството, фокусът върху клиентите и стратегическото партньорство с други доставчици [2]. Според Marais et al. [10], сред най-често идентифицираните ключови фактори за успех в туристическите изследвания изпъкват човешките ресурси, ефективният финансов мениджмънт, взаимодействието с клиентите, качеството на услугите и съоръженията, добрият маркетинг и хигиената.

В България темата присъства експлицитно в дневния ред на изследователите отскоро и засега само по отношение на специфични туристически продукти и дестинации. През 2020 г. излезе от печат монографично изследване, посветено на критичните фактори за успех на Долината на р. Струма като зараждаща се дестинация за винен туризъм [23]. Паралелно и независимо, по същото време е проведено изследване на ключовите фактори за успех на избрани иновативни градски турове в София, които се осигуряват от организации и физически лица извън традиционната туристическа индустрия, но жънат сериозен пазарен успех и оказват съществено влияние върху туристическия сектор и цялостното развитие на столицата като туристическа дестинация [24]. И двете изследвания използват предимно качествен подход за идентифициране на КФУ, като се фокусират върху гледната точка на предлагачите; първото отчита и възприятията на клиентите, изразени чрез потребителските коментари в интернет.

В работата на Terziyska [23] е използвана комбинирана методика, включваща анализ на данни, извлечени от уебсайтове на винарни, онлайн анкета с винопроизводители и интервюта с три групи ключови информатори: специализирани туроператори, винопроизводители и експерти в областта на винения туризъм. На базата на тематичен анализ на събраната информация е изведен модел на критичните фактори за успех на винения туризъм по долината на р. Струма (Фиг. 1):



Фиг. 1. Йерархичен модел на критичните фактори за успех на винения туризъм по долината на р. Струма - Terziyska (2020)

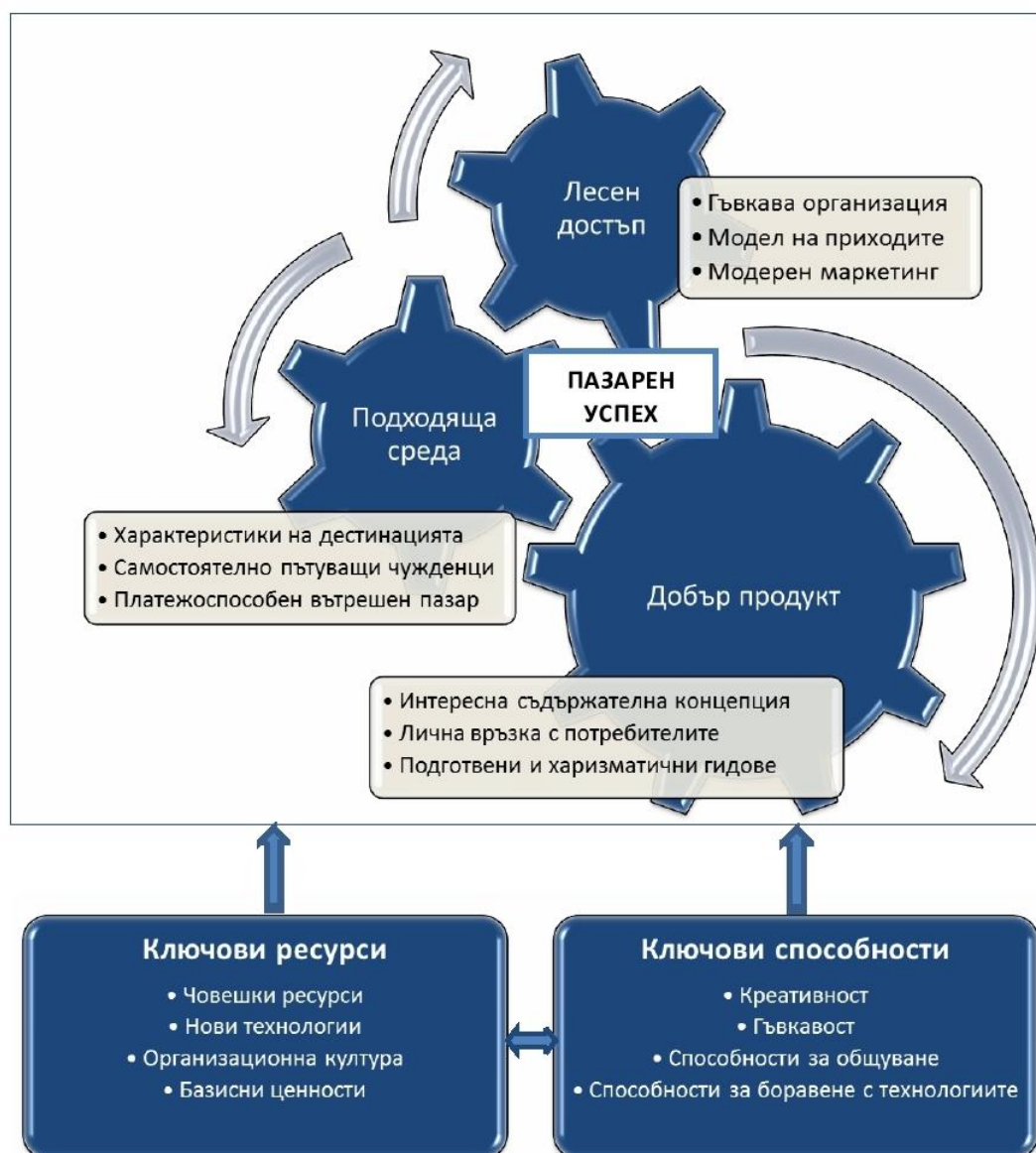
Моделът на Terziyska [23] се състои от три йерархични нива. Първото ниво очертава наличието на три основни категории, в рамките на които се откриват КФУ: 1) по-широк (национален) контекст, 2) предлагане и 3) търсене. На второто ниво са изтъкнати четири КФУ от първи ранг, които са посочени от най-много участници в проучването: 1) институционална подкрепа, 2) действащи партньорства, 3) ефективен маркетинг и 4) продукти на винения туризъм. На третото ниво са посочени факторите за успех от втори ранг, които са с по-малка относителна тежест и са пряко зависими от изпълнението на факторите от първи ранг, а именно: 1) финансиране, 2) инфраструктура и 3) ограничено търсене, в т.ч. заради COVID-19. Важна особеност на модела на Terziyska [23] е, че като „критични фактори за успех“ са включени не само благоприятстващите предпоставки, но и ограничителите на развитието на винения туризъм по долината на р. Струма. Така вниманието се насочва не само върху това, което „е наред“, но и върху нещата, които са критично важни, но „не са наред“, и по този начин възпрепятстват постигането на успех.

Работата на Дограмаджиева [24] се основава на качествена информация, набавена предимно чрез дълбочинни интервюта със собственици / мениджъри и гидове, както и чрез включено наблюдение на иновативните градски турове, предлагани в София. Като допълнителен източник са използвани уебсайтовете на изследваните доставчици. На тази база първоначално е идентифициран набор от важни характеристики на изследваните организации и техните продукти, а в последствие по субективен път са изведени ключовите фактори за впечатляващия им пазарен успех (преди кризата с COVID-19), които са обобщени в теоретичен модел (Фиг. 2).

В основата на модела е залегнало разбирането на Grunert & Ellegaard [4], че ключовите фактори на успеха следва да се търсят преди всичко във вътрешната среда, защото пазарният успех на всеки бизнес се определя от възможността му да създава по-висока стойност за потребителите на по-ниска цена, а това от своя страна зависи от ресурсите, с които разполага съответната организация и от способностите ѝ да оползотворява тези ресурси. Като критично важни за успеха на изследваните организации са идентифицирани човешките ресурси (в лицето на гидовете и собствениците/мениджърите), новите технологии, специфичната организационна култура и базисните ценности, които са решаващи за поведението на доставчиците и за характеристиките на техните продукти. Посочените ресурси са оползотворени посредством

наличните в организациите способности за проява на креативност и гъвкавост, пълноценно общуване и боравене с технологиите, без които създаването на продуктите и успешната им пазарна реализация биха били невъзможни.

Втората част от модела представя пазарния успех като резултат от синхронното действие на три основни характеристики / фактори: 1) добър в съдържателно отношение продукт; 2) подходяща пазарна среда и 3) лесен достъп за потребителите. Тези три фактора са детерминанти на успеха от първи ред [4], които отразяват както възприеманата стойност на продукта, така и възможностите за пазарната му реализация. Към тях са добавени детерминантите на успеха от втори ред, които обуславят наличието на посочените три основни характеристики. *Добрият продукт* изисква интересна съдържателна концепция, лична връзка с потребителите и подготвени и харизматични гидове. *Лесният достъп* се осигурява чрез гъвкава организация, нестандартен модел на приходите (включващ „безплатни“ и платени продукти) и модерен маркетинг. *Подходящата среда* е оформена от особеностите на София като туристическа дестинация, общата тенденция за ръст на самостоятелно пътуващите чужденци и развитието на платежоспособен вътрешен пазар.



Фиг. 2. Ключови фактори за успех на иновативните градски турове в София -  
Дограмаджиева (2020)



Моделът на Дограмаджиева [24] отразява конкретиката на изследваните градски турове и техните доставчици, но има и по-универсална стойност, и с известни промени може да се приложи в по-широк контекст в туристическата индустрия. Той се основава на идентифицирани иновативни практики и ефективни подходи, които могат да бъдат от полза за различни туристически бизнеси, както и за стратегическото планиране и управление на туризма на фирмено и дестинационно ниво. Същевременно трябва да се подчертае, че така представените ключови фактори за успех на иновативните градски турове в София отразяват единствено субективната гледна точка на интервюираните и на автора на модела, без да са проверени и доказани с количествени методи.

### **Заклучение**

На базата на изложената информация може да се обобщи, че в научната литература няма единна дефиниция на критичните фактори за успех, съществуват различни интерпретации и се използват разнообразни подходи за тяхното идентифициране. На фона на широкото приложение на концепцията в теорията и практиката на стратегическото планиране и управлението на бизнеса, тя не е особено популярна в туристическите изследвания, а у нас специализирани проучвания в тази насока се правят съвсем отскоро.

Затова не е изненада, че засега на дневен ред е прилагането на качествени подходи за идентифициране на КФУ в отделни сектори на туристическата индустрия и конкретни дестинации, като изследователите разчитат най-вече на способността на участниците в проучванията правилно да изведат и интерпретират факторите, които са от решаващо значение за успеха. Така очертаните КФУ отразяват субективните възприятия на изследваните актьори / заинтересовани страни.

Получените резултати могат да бъдат обект на критика по отношение на тяхната надеждност и валидност, но въпреки това са полезни, защото насочват вниманието към най-важните аспекти на бизнеса и обясняват успеха или липсата на успех с прости формулировки, които могат да намерят съвсем реално практическо приложение – не само в сферата на туризма, но и извън нея. По-прецизното определяне и измерване на КФУ с помощта на количествени методи следва да бъде предмет на бъдещи изследвания.

### **Благодарности**

Проучването на концепцията за ключовите фактори на успеха е осъществено в рамките на тематичен изследователски проект „Иновативни градски турове и тематични маршрути в София: детерминанти на преживяването и ключови фактори за успех“ подкрепен от ФНИ на СУ „Св. Климент Охридски“ (договор № 80-10-55 / 13. 04. 2020). Авторът благодари за предоставената възможност.

### **References:**

1. Howell, M. T. (2010). *Critical Success Factors Simplified: Implementing the Powerful Drivers of Dramatic Business Improvement*. Productivity Press. Taylor & Francis Group, New York.
2. Wronka, M. (2013). Analyzing the Success of Social Enterprises - Critical Success Factors Perspective. *Proceedings of the International Conference Active Citizenship by Knowledge, Management and Innovation*. Zadar, Croatia, pp. 593-605.
3. Brotherton, B. & J. Shaw (1996). Towards an Identification and Classification of Critical Success Factors in UK Hotels Plc. *Journal of Hospitality Management* Vol. 15, No. 2, pp. 113-135.
4. Grunert, K.G & C. Ellegaard (1992). The Concept of Key Success Factors: Theory and

- Method. MAPP Working Paper No 4 October 1992, ISSN 0907 2101.
5. Daniel, D. R. (1961). Management Information Crisis. *Harvard Business Review*, 39, pp. 111-121.
  6. Rockart, J. F. (1979). Chief executives define their own data needs. *Harvard Business Review*, 57, pp. 81-93.
  7. Dieck, D. S. G. T. T. (2014). *Critical Success Factors in UK Four and Five Star Hotels*. The Manchester Metropolitan University, Department of Food and Tourism Management.
  8. Bullen, C. V. & Rockart, J. F. (1981). A Primer On Critical Success Factors. Center for Information Systems Research, Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology.
  9. Amberg, M., Fischl, F. & Wiener, M. Background of Critical Success Factor Research. Working Paper No. 2/2005. Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg
  10. Marais, M., Du Plessis, E. & Saayman, M. (2017). Critical Success Factors of a Business Tourism Destination: Supply Side Analysis. *Acta Commercii* 17(1), a423.
  11. Grant, R. M. (2016). *Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases* (Ninth Edition), Wiley, UK.
  12. Bathelt, H., & Glückler, J. (2003). Toward a relational economic geography. *Journal of Economic Geography*, 3(2), 117–144. doi:10.1093/jeg/3.2.117.
  13. Boschma, R., & Martin, R. (Eds.). (2010). *The Handbook of Evolutionary Economic Geography*. Cheltenham: Edward Elgar.
  14. Alfoqahaa, S. (2018). Critical Success Factors of Small and Medium-Sized Enterprises in Palestine. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*.
  15. Buhalis, D. & Main, H. (1998). Information technology in peripheral small and medium hospitality enterprises: strategic analysis and critical factors. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 10, 198-202.
  16. Getz, D., Dowling, R., Carlsen, J., Anderson, D. (1999). Critical Success Factors for Wine Tourism. *International Journal of Wine Marketing*, Vol. 11 No. 3, pp. 20-43.
  17. Thomas, R. & Long, T. (2000). Improving Competitiveness. Critical Success Factors for Tourism Development. *Local Economy*, 14, pp. 313-328.
  18. Saayman, M. Kruger, M. & Erasmus, J. (2012). Finding the key to success: a visitors' perspective at a National Arts Festival. *Acta Commercii*, pp. 150-172.
  19. Ezeuduji, I. O., Lete, P. M., Correia, M., and Taylor, A. M. (2014). Competitive Advantage for Brand Positioning: the Case of Sun City in South Africa. *Tourism Review International*, Vol. 17, pp. 299–306. DOI: <http://dx.doi.org/10.3727/154427214X13910101597283>
  20. Brotherton, B., E. Heinhuis, K. Miller, M. Medema (2003). Critical Success Factors in UK And Dutch Hotels. *Journal of Services Research*, Vol. 2, No 2, pp. 47-78
  21. Brotherton, B. (2004). Critical Success Factors in UK Corporate Hotels. *The Service Industries Journal*, 24:3, 19-42, DOI: 10.1080/0264206042000247740
  22. Hua, W., Chan, A. and Mao, Z. (2009). 'Critical Success Factors and Customer Expectation in Budget Hotel Segment - A Case study of China.' *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*, 10, pp. 59-74.
  23. Terziyska, I. (2020). *Wine tourism: Critical success factors for an emerging destination*. Sofia: Gea Libris.
  24. Dogramadzhieva, E. (2020). Inovativni gradski turove v Sofia: osnovni karakteristiki I kluchovi factori za uspeh. Annual of Sofia University "St. Kliment Ohridski", Faculty of Geology and Geography, Book 2 – Geography, Vol. 113 (in press)].