

ГОДИШНИК НА СОФИЙСКИЯ УНИВЕРСИТЕТ „СВ. КЛИМЕНТ ОХРИДСКИ“  
ГЕОЛОГО-ГЕОГРАФСКИ ФАКУЛТЕТ  
Книга 2 – ГЕОГРАФИЯ  
Том 113

ANNUAL OF SOFIA UNIVERSITY “ST. KLIMENT OHRIDSKI”  
FACULTY OF GEOLOGY AND GEOGRAPHY  
Livre 2 – GEOGRAPHIE  
Volume 113

---

## ИНОВАТИВНИ ГРАДСКИ ТУРОВЕ В СОФИЯ: ОСНОВНИ ХАРАКТЕРИСТИКИ И КЛЮЧОВИ ФАКТОРИ ЗА УСПЕХ

ЕЛКА ДОГРАМАДЖИЕВА

*Катедра „География на туризма“*  
*e-mail: elka@gea.uni-sofia.bg*

*Elka Dogramadjieva. INNOVATIVE CITY TOURS OF SOFIA: MAIN FEATURES AND KEY SUCCESS FACTORS*

The paper presents results of a qualitative study of the innovative city tours of Sofia and their providers based on semi-structured interviews with company owners / managers and tour guides. The main features of the subjects under study are revealed and discussed within the concept of key success factors. These include the products' underpinning philosophies and content, as well as organizational and operational patterns such as delivery system, revenue model, marketing, guides' recruitment and training, and organizational culture. Critical determinants of business success are outlined and a theoretical model of key success factors is suggested. The model is derived from the studied organizations and their products but may be considered generic, since it is applicable in a wider context.

*Key words:* city tour providers, innovation, key success factors.

### УВОД

През последните години, преди разпространението на COVID-19 в началото на 2020 г. да доведе до безпрецедентна парализа на пътуванията в целия свят, София претърпя динамично развитие на туризма и за първи път в своята история беше определена като „изгряваща“ туристическа дестинация на международния пазар (Stone 2018). Резултатите от проведено неотдавна проучване на

Дограмаджиева, Митова и Николова (2018) показват, че наблюдаваните промени в туризма на столицата касаят в по-голяма степен търсенето (обусловено от външни фактори), отколкото предлагането, макар че и то е съществено подобро. Като основни движещи сили на промяната са очертани нискотарифните превозвачи, атрактивните цени на услугите в София и бързото навлизане на новите технологии и новите бизнес модели в туризма. В друга публикация на същите автори (Dogramadjieva, Nikolova & Mitova 2018) е посочено, че сред основните иновации в градския туристически продукт изпъкват туристическите обиколки и тематични турове от нов тип, интересът към които нараства свръхпропорционално спрямо наблюдавания ръст при традиционните измерители на търсенето – пренощували лица, реализирани нощувки и посещения в музеите. Става дума за продукти, насочени предимно към чуждестранни туристи, някои от които са на пазара от 2010 г., а други се предлагат съвсем отскоро. Тези продукти се осигуряват от фирми и организации, които не принадлежат към традиционната туристическа индустрия, но жънат сериозен пазарен успех и оказват съществено влияние върху туристическия сектор и цялостното развитие на столицата като туристическа дестинация.

Появата на „нови актьори“ в полето на организираният градски турове и тематични обиколки, които в голяма степен променят „правилата на играта“, съвсем не е български феномен, но той е все още слабо изследван – както у нас, така и в чужбина. В научната литература процесът се разглежда като неразделна част от развитието на разнообразни „алтернативни“ туристически услуги в широкия контекст на постиндустриалния туризъм, ориентиран към гъвкавост на предлагането, индивидуален подход към потребителите и акцент върху създаването на преживявания (Londoño & Medina 2017). Иновативните доставчици и техните продукти нерядко се асоциират с концепцията за споделена икономика (заради предлагането на безплатни туристически обиколки), но анализът на Londoño & Medina (2017) ги определя като хибрид между традиционния капитализъм и споделената икономика – плод на класическа конкуренция в условията на специфична пазарна среда. Всъщност в малък брой публикации се поставя специален акцент върху безплатните туристически обиколки (Baker 2013; Londoño & Medina 2017; Widtfeldt Meged & Zillinger 2018). В редица случаи обект на изследване са както платени, така и безплатни турове и техните доставчици, обединени от различни измерения на иновативността при създаването, организацията и управлението на продукта, както и в моделите на общуване, формиране на приходите, партньорство и конкуренция (Rátz 2016; Andron 2018; Petkova et al. 2019).

Задълбоченото изучаване и детайлният анализ на характеристиките на иновативните турове, дейността на доставчиците и тяхната по-обща философия са от съществено значение не само като академично упражнение, но и от практическа гледна точка. Въз основа на резултатите от такива проучвания могат да се изведат добри практики и ефективни подходи, но и проблемни

области и предизвикателства, надхвърлящи мащаба на отделните организации и техните продукти. Темата е важна, защото предлагането на иновативни туристически обиколки се развива с бързи темпове в целия свят и играе все по-значима роля във формирането на продукта, имиджа и разпознаемостта на градските дестинации, особено в Европа (Londoño & Medina 2017). От една страна, иновативните градски турове илюстрират перфектно глобалните процеси на трансформация в туристическите услуги, а от друга – могат да имат дългосрочен ефект върху локалните градски дестинации заради прилаганите уникални подходи и произтичащите от тях нови преживявания (Rátz 2016). Особен интерес в този смисъл представляват ключовите фактори за успеха на новите пазарни субекти и техните продукти – тема, която не е специално изследвана в известните на автора публикации и затова е централна за настоящата статия.

## МЕТОДОЛОГИЯ НА ИЗСЛЕДВАНЕТО

Статията надгражда изследването на избрани иновативни градски турове в София, започнало с финансовата подкрепа на ФНИ на СУ „Св. Климент Охридски“ през 2019 г.<sup>1</sup>, което през 2020 г. е продължено, допълнено с нова информация и поставено в по-различна теоретична рамка<sup>2</sup>. Целта на статията е да анализира основните характеристики на иновативните градски турове в София в контекста на концепцията за ключовите фактори на успеха. Постигането на тази цел изисква, на първо място, да се изяснят и систематизират теоретичните виждания за същността на понятието „ключови фактори за успех“, основните изследователски подходи по темата и приложението им в туризма. Следващата задача е да се разгледат съдържателните, организационните и управленските аспекти на изследваните градски турове, както и по-общата философия, движеща дейността на техните доставчици, които прилагат разнообразни подходи и техники за изграждане на вътрешен капацитет и ефективно оползотворяване на възможностите, предоставени от външната среда. Третата задача е въз основа на направения анализ да се изведат ключовите фактори за успех на изследваните турове в София и на тази база да се предложи теоретичен модел, който да има и по-универсално приложение. Така поставените задачи определят структурата и последователността на изложението.

---

<sup>1</sup> Тематичен изследователски проект „Иновации в градския туристически продукт на София: проучване на избрани туристически обиколки и тематични турове“ – ФНИ на СУ „Св. Климент Охридски“, договор № 80-10-180 / 16.04.2019 г.

<sup>2</sup> Тематичен изследователски проект „Иновативни градски турове и тематични маршрути в София: детерминанти на преживяването и ключови фактори за успех“ – ФНИ на СУ „Св. Климент Охридски“, договор № 80-10-55 / 13.04.2020 г.

Обект на изследването са пет доставчика на градски турове и тематични обиколки в София с техните продукти, които попадат в обхвата на разгледаните по-горе „алтернативни“ туристически услуги (Rátz 2016; Londoño & Medina 2017). Тези турове са много добре приети от потребителите, защото създават стойностни преживявания, показват града в нова светлина и задоволяват потребностите на рязко нарасналия през последните години сегмент от неорганизиранни чуждестранни туристи (Dogramadjieva et al. 2019). Резултатите от актуално проучване по темата за иновациите (Petkova et al. 2019) сочат, че изследваните организации демонстрират цялостен модел на бизнес иновация, при който новости се откриват в продукта (чрез оползотворяването на неизползвани преди ресурси на градската среда), но още по-отчетливо – във взаимоотношенията с клиентите, в модела на приходите, в системата на доставките и в създадените бизнес партньорства.

Освен заради иновативния им характер (в т.ч. наличието на безплатни турове в портфолиото на доставчиците) конкретните субекти, включени в анализа, са избрани въз основа на класацията на TripAdvisor за градските туристически обиколки, предлагани в София, където към февруари 2020 г. техни продукти заемат водещи позиции в няколко категории: градски турове, ношен живот, храни и напитки и дейности на открито. В допълнение са взети под внимание и съвсем нови тематични обиколки на един от изследваните доставчици, които не присъстват в TripAdvisor, защото са насочени към местни потребители. Макар и все още „в зародиш“, появата на такива продукти е показателна за начина на мислене и действие, търсенето на новости и гъвкавата адаптация на пазарните субекти към постоянно променящата се среда, в т.ч. в условията на настоящото извънредно положение заради кризата с COVID-19.

От изследваните петима доставчици двама са регистрирани като сдружения с нестопанска цел (СНЦ), двама са търговски фирми, занимаващи се и с други (различни от туризма) дейности, а един е физическо лице (ФЛ). От туровете, включени в анализа, по-голямата част са „безплатни“ (разчитащи на дарения), а в съдържателен план доминират тематичните продукти (табл. 1).

Турове, включени в изследването: съдържателна насоченост, тип на доставчиците и модел на приходите

Tours included in the study: type of content, type of provider and revenue model

Съдържателна насоченост	Име на тура	Доставчик	Модел на приходите
Обзорни/ въвеждащи	Free Sofia Tour	СНЦ	дарения
	The Feel of Sofia	ФЛ	дарения
Традиционна култура	365 Sofia 3-hour Bulgarian Culture Tour	СНЦ	фиксирана цена
	Balkan Bites Free Food Tour	фирма	дарения
Съвременна култура	Sofia Graffiti Tour	фирма	дарения
	365 Sofia Alternative Tour	СНЦ	фиксирана цена
Комунистически турове	365 Communist Walking tour of Sofia	СНЦ	фиксирана цена
	Sofia's Free Communist Tour	фирма	дарения
	Sofia's Communist Tour in a Classic Trabant	фирма	фиксирана цена
Зелени турове	Free Sofia Bike Tour	СНЦ	дарения
	Free Sofia Hike Tour	СНЦ	дарения
Хедонистични турове	The New Sofia Pub Crawl	фирма	фиксирана цена
	Sofia Pub Crawl Tour of Hidden Unique Bars	фирма	фиксирана цена
Ориентирани към местна публика	Кварталът на писателите	ФЛ	дарения
	Стара София в снимки	ФЛ	дарения
	Софийските бохеми	ФЛ	дарения

Анализът е основан на качествена информация, набавена предимно чрез дълбочинни интервюта и включено наблюдение. Като допълнителен източник са използвани уебсайтовете на изследваните доставчици. Включеното наблюдение е осъществено в периода юни 2019 – април 2020 г. и обхваща пет различни по съдържание градски тура (обзорен, комунистически, кулинарен, графити и литературен), както и пет виртуални тематични обиколки, посветени на стара София и някои от нейните знакови личности. Основното предимство на метода на включеното наблюдение е, че то осигурява непосредствен досег с изследваните продукти и дава възможност „от първа ръка“ да се идентифицират важни съдържателни и оперативни аспекти на туровете и тематичните обиколки, както и основните характеристики на гида и на присъстващите потребители.

Методът на дълбочинното интервю осигурява богата информация не само за дейността на изследваните субекти, но и за основните ценности, принципи и цели, които в голяма степен определят съдържанието на предлаганите продукти, поведението на доставчиците и техните взаимоотношения с клиентите, колегите, партньорите и конкурентите. Интервютата са проведени в периода май 2019 – февруари 2020 г. под формата на личен разговор, включващ

предварително формулирани въпроси и свободна дискусия със средна продължителност около час и половина. Интервюирани са петима собственици или представители на управленския екип на всеки от изследваните доставчици, както и четирима гидове, обслужващи един или повече от изследваните турове. Важно е да се уточни, че включените в проучването собственици/мениджъри същевременно са и действащи туристически гидове, което им осигурява добър поглед върху широк спектър въпроси – от стратегически до оперативни. Участниците в проучването са представени в табл. 2 по реда на тяхното интервюиране, като поредният им номер (#код) е използван по-късно при позоваванията в текста.

Таблица 2  
Table 2

Интервюирани ключови информатори  
Interviewed key informants

Пол	Възрастова група	Позиция	Код
Жена	20–29	Гид	#1
Мъж	30–39	Мениджър	#2
Мъж	20–29	Гид	#3
Жена	20–29	Гид и мениджър	#4
Мъж	30–39	Гид, собственик и мениджър	#5
Мъж	20–29	Гид	#6
Мъж	30–39	Гид, собственик и мениджър	#7
Мъж	20–29	Гид	#8
Мъж	20–29	Гид, собственик и мениджър	#9

Четири от срещите са проведени с двама интервюиращи, които са си водили паралелни записки и впоследствие са ги интегрирали в общ документ. Останалите пет интервюта са проведени еднолично, като в повечето случаи е използвана звукозаписна техника, за да се гарантира последващо сваляне на информацията в пълния ѝ обем. Записите от интервюта са класифицирани в теми, съобразени с концептуалната рамка на ключовите фактори за успех и в съответствие с основните правила за обработка на качествена информация (Veal 2011). Процесът на класификация (кодиране) е осъществен на два етапа, както препоръчват Elo & Kyngaes (2008) и Smith (2010). Оригиначните твърдения първоначално са отнесени към няколко основни тематични групи, а впоследствие са очертани подгрупи, които позволяват да се навлезе в по-големи детайли по отношение на установените подходи, практики и/или мнения по съответната тема. За разлика от други публикации на автора, където качествена информация е подлагана и на количествена обработка (Дограмаджиева и др. 2018; Дограмаджиева 2019), тук се търси единствено обособяване на важни за изследването теми, без да се прави опит за измерване на степента, в която те са засегнати от различните субекти, взели участие в проучването.

## КЛЮЧОВИ ФАКТОРИ ЗА УСПЕХ: СЪЩНОСТ, ИЗСЛЕДОВАТЕЛСКИ ПОДХОДИ И ПРИЛОЖЕНИЕ В ТУРИЗМА

Концепцията за ключовите фактори на успеха 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 (Howell 2010). Според автора 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.

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 (Grunert & Ellegaard, 1992). В научната литература съществуват разнообразни дефиниции за същността на понятието „ключови фактори за успех“, някои от които поставят акцент върху вътрешните ресурси и способности на организацията (Grunert & Ellegaard 1992), а други – върху пазара и конкуренцията, които формират условията на външната среда (Grant 2016). На практика обаче ключовите фактори за успех трябва да се търсят едновременно навън и навътре, защото такива винаги са налични в самата организация и извън нея, независимо дали са правилно идентифицирани и използвани, или не (Brotherton & Shaw 1996; Howell 2010).

Според Grunert & Ellegaard (1992) ключовите фактори за успех се отличават с няколко основни характеристики: 1) изразяват причинно-следствена връзка между конкурентните предимства на даден бизнес и факторите за тяхното постигане; 2) подлежат на целенасочено въздействие; 3) специфични са по отношение на пазарите, респ. различни фактори могат да се окажат ключови за постигането на успех на различни пазари; 4) динамични са, защото се променят с времето, и 5) винаги са малко на брой, защото самата концепция се базира на схващането, че малка част от наличните фактори определя голяма част от успеха.

В научната литература 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. (Brotherton & Shaw 1996; Amberg et al. 2005; Wronka 2013; Marais et al. 2017).

От съществено значение за изследователския процес е разграничението, което правят Grunert & Ellegaard (1992) между действителните и субективно възприеманите ключови фактори за успех. Авторите подчертават, че всяка от двете групи има значение и може да бъде самостоятелен обект на емпирично проучване, но изисква различни изследователски подходи и съответен специ-



фичен 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 (Grunert & Ellegaard 1992).

Към това може да се добави виждането на Wronka (2013), която разделя подходите за изследване на ключовите фактори за успех в две групи – описателни и нормативни. Описателните изследвания идентифицират отличителните черти, които организациите притежават, а нормативните се концентрират върху „измерването“ на факторите, определящи успеха.

Howell (2010) предлага проста методика за идентифициране на ключовите фактори за успех в три стъпки: 1) изясняване на целите; 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 отговор 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?“ (Howell 2010). Макар че изглежда елементарен, този подход предлага ефикасно справяне с предизвикателството, коментирано и от други автори (Grunert & Ellegaard 1992; Wronka 2013; Alfoqaha 2018), 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.

Независимо от голямата популярност на концепцията за ключовите фактори на успеха в стратегическото планиране на бизнеса, приложението ѝ в сферата на туризма е сравнително ограничено и е сведено до отделни сектори на туристическата индустрия и малко на брой дестинации. Литературен преглед по темата за периода 1985–2015 г. (Marais et al. 2017) показва, че такива проучвания 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. В повечето публикации са прилагани количествени методи (Marais et al. 2017). Същевременно има проучвания, основани на качествен подход (Brotherton & Shaw 1996; Ezeudji et al. 2014), които са от ключово значение в първоначалния етап от изследователския процес, защото извличат и систематизират спонтанна информация от първоизточника и позволяват нейното верифициране и валидиране с количествени методи на по-късен етап (вж. напр. Brotherton et al. 2003; Brotherton 2004).



Широко разпространено е виждането, че критичните фактори за успех следва да се идентифицират поотделно за различните сектори и съобразно различните национални или местни контексти (Brotherton et al. 2003; Alfoqahaа 2018). Някои резултати обаче дават основание да се счита, че повечето критични фактори за успех са генерични, т.е. универсални (Brotherton 2004). Такива са например качеството, гъвкавостта и адаптивността (Brotherton & Shaw 1996), обучението на персонала, дизайнът на продукта/услугата, управлението на качеството и взаимоотношенията в екипа (Badri & Davis 1995, цит. по Wronka 2013) или лидерството, фокусът върху клиентите и стратегическото партньорство с други доставчици (Terziovski, Soahl & Samson 1996, цит. по Wronka 2013). Според Marais et al. (2017) сред най-често идентифицираните ключови фактори за успех в туристическите изследвания изпъкват човешките ресурси, ефективният финансов мениджмънт, взаимодействието с клиентите, качеството на услугите и добрият маркетинг, както и редица фактори, специфични за сферата на хотелиерството, които нямат отношение към настоящата статия.

Що се отнася до организираниите (градски) турове като специфичен туристически продукт, на автора не е известно да са правени изследвания, които прилагат експлицитно и систематично концепцията за ключовите фактори на успеха. Темата обаче присъства по един или друг начин в редица научни публикации. Така например Andron (2018) счита, че успехът или провалът на туровете за градско улично изкуство зависи от преплитането на три основни фактора: 1) *съдържание на тура* – какво е включено и по какъв начин е представено; 2) *способности на гида* – в т.ч. опитност, красноречие и умение да забавлява публиката; 3) *убедително присъствие на организацията доставчик в интернет пространството* – нейното онлайн представяне, броя на получените онлайн коментари и задоволството на потребителите, изразено в коментарите.

В друго изследване, посветено на „алтернативните“ градски турове в Будапеща (Rátz 2016), се посочва, че макар съдържанието на услугата да е от голямо значение, успехът се определя главно от качеството на взаимодействието с клиента, а то е функция на *човешкия фактор*, който авторката определя като ключов вътрешен фактор за успех. Човешкият фактор на свой ред включва, от една страна, *гидовете* с техните знания, опит, ентузиазъм и личен колорит, а от друга – *личността и качествата на собствениците и мениджърите*, чиито персонални характеристики, биография и мироглед в голяма степен определят ценностите, мисията, целите и дейността на организациите доставчици. Като външни ключови фактори на успеха Rátz (2016) откроява два: 1) *нарастващия брой опитни индивидуални туристи*, които все по-силно определят търсенето на такива продукти, и 2) *технологичната среда*, която оказва голямо влияние върху развитието на продуктите и техния маркетинг.

В различни изследвания, представящи гледната точка на потребителите към организираните турове, основен фактор за удовлетвореност, респ. ключов фактор за успех на тура, неизменно е гидът с неговите знания, умения, обаяние и отношение (Huang et al. 2009; Rátz 2016; Dogramadjieva et al. 2019; Терзийска 2017; Terzyiska & Damyanova 2020). На следващо място се нареждат атрибути, свързани със съдържанието и организацията на тура, но въз основа на анализ на онлайн коментари за едnodневни културни турове извън София Терзийска (2017) стига до извода, че потребителите обръщат много по-малко внимание на посетените забележителности, отколкото на гида и на преживяването от общуването с него. В този смисъл следва да се отбележи също, че участниците в организирани турове далеч не са пасивни консуматори на преживявания. Larsen & Widtfeldt Meged (2013) изрично подчертават критичното значение на взаимодействието между гида и туристите, а и на туристите помежду си, което превръща и двете страни във взаимнозависими участници в процеса на „съвместно производство“ на тура и на туристическото преживяване.

От казаното по-горе може да се обобщи, че съществуват различни интерпретации на понятието „ключови фактори за успех“ и се използват разнообразни подходи за тяхното идентифициране и анализиране. Концепцията не е популярна в туристическите изследвания като цяло и е слабо използвана в полето на организираните турове. С оглед на настоящата статия това аргументира необходимостта от прилагане на качествен подход за първоначално идентифициране на набор от важни характеристики на изследваните продукти и организации. На тази база по субективен път са изведени ключовите фактори за успех на иновативните градски турове в София през погледа на техните доставчици в лицето на интервюираните собственици, мениджъри и/или гидове.

## ИНОВАТИВНИ ГРАДСКИ ТУРОВЕ В СОФИЯ: ХАРАКТЕРИСТИКИ НА ИЗСЛЕДВАНИТЕ ПРОДУКТИ И ОРГАНИЗАЦИИ. ВЪЗНИКВАНЕ И ОБЩА ФИЛОСОФИЯ

Първите продукти, попадащи в обхвата на настоящото изследване, се появяват на пазара през 2010–2011 г. По това време в София идват малко чужденци – предимно по работа или като част от преминаващи туристически групи. Предлаганите градски турове постепенно се разнообразяват и претърпяват динамично развитие след 2016 г., когато столицата започва да се посещава от значителен брой самостоятелно пътуващи чужди туристи, основно клиенти на нискотарифните авиопревозвачи. Този нов за града пазарен сегмент първоначално остава встрани от вниманието на традиционните туроператори и туристически агенти, което отваря широки възможности за изява на „алтернативните“ доставчици на туристически услуги.

Идеята за иновативните градски турове възниква главно заради потребностите на пазара: „Пазарът ги поиска“, казва един от интервюираните (#7), като визира радикалните промени в търсенето през последните години, асоциирани не само с подобрената достъпност, увеличената свобода на придвижване и ръста на неорганизираните туристи, но и с индивидуализираното потребление на услуги, стремежа към независимост и търсенето на автентично преживяване чрез досег с местните хора. Друг участник в проучването акцентира върху факта, че чуждите туристи, посещаващи София, не знаят почти нищо за града и за страната и затова „имат жажда да научат неща, което създава много подходяща среда за нашата дейност“ (#5).

Създателите на първите турове по правило са млади ентузиастични с широк миоглед, често завърнали се в страната след обучение в чужбина. Първоначалната им мотивация е била обвързана с желанието да „раздвижат“ София и да я „отворят към света“, като използват натрупания в други държави опит, да направят нещо различно и да докажат, че „нещата могат да се случват и у нас“ (#4). Много от интервюираните споделят, че искат да подобряват имиджа на страната, като покажат София и България в добра светлина, защото „чужденците не знаят почти нищо за нас, освен че сме бедни“ (#8). В същата насока е ръководният принцип на най-мощната от изследваните организации: „Свят, който се познава, се разбира; свят, който се разбира, се приема“ (#4). Едно от най-важните им послания е, че хората навсякъде по света всъщност много си приличат, а ключът към това да се разбират, е да се познаят по-добре. Такава обща нагласа изразяват всички интервюираните, което определя централното значение на пълноценното и непринудено общуване при всички изследвани турове, понякога дори с приоритет пред съдържанието.

Някои от интервюираните споделят, че комерсиалното не е в основата на техните ценности, но не го отричат: „Никак не бягаме от традиционните икономически механизми“ (#4). Други открито заявяват, че се ръководят от бизнес интереси, а не от алтруизъм (#5, #7). В дейността си не се поколебават да се движат по ръба на закона и дори отвъд този ръб: „В началото искахме да правим всичко възможно най-законно, което е трудно, когато правиш нещо за първи път и никой не го е правил преди теб“ (#5).

Разнообразните идеи за създаване на градски турове намират добра почва за развитие именно защото са нови за София и за страната: „Много по-лесно е да стартираш нещо тук, защото в чужбина повечето неща вече са измислени и някой ги прави“ (#7). Иновативността и креативността са важна част от философията и ключова характеристика на всички изследвани субекти и техните продукти. Колоритно и много убедително аргументира стремежа си към иновативност един от първите доставчици на такива услуги в София, според когото: „за да успееш, има два варианта – или да си наистина много добър в нещо, или да направиш нещо различно, което другите не могат. И тъй като да

си много добър в нещо, което всички правят, е страшно трудно, най-лесният начин да успееш, е като правиш нещо различно“ (#5). Друг, по-нов участник на пазара (#9) споделя, че при разработването на маршрути винаги търси възможност да запълни празна ниша, вместо да прави конкурентен на вече създаден продукт. Главно по тази причина, за разлика от останалите изследвани доставчици, напоследък се е насочил към вътрешния пазар, където отскоро предлага високоспециализирани тематични продукти, предназначени за местна публика.

## СЪДЪРЖАНИЕ НА ТУРОВЕТЕ

Изследваните турове покриват широк съдържателен диапазон – от въвеждащи, през стимулиращи физическата активност, насочени към чисто забавление и/или изцяло основани на игровия метод, до осигуряващи задълбочен поглед по специфични теми. Основните съдържателни характеристики на туровете, представени в хронологичен ред, са синтезирани в Приложение 1.

В портфолиото на изследваните доставчици преобладават тематичните продукти, макар че обзорният Free Sofia Tour е най-отдавна на пазара и е най-известен и най-търсен. Останалите турове са насочени към специфични сфери на интерес: местна кулинария, комунистическо наследство, „зелени“ преживявания, нощен живот, традиционна култура, улично изкуство, знаменити личности, белязали културния живот и историята на столицата. Някои турове оползотворяват неизползвани никога преди елементи на градската среда, а други са по-скоро конвенционални по съдържание – включват основните забележителности и не се отличават с особено оригинални маршрути. При всички турове, макар и в различна степен, се залага на туристическата анимация и интерактивността. Налице е също отчетлив стремеж към нестандартно представяне на стандартните туристически обекти, като се набляга на малко известни факти и се търсят по-специални акценти.

Важен елемент от съдържателната концепция на всеки от изследваните турове е непринуденото общуване с потребителите. По този начин се постига лична връзка с хората, каквато според интервюираните по-скоро отсъства при традиционните туристически агенции: „Отношенията са много по-свободни в сравнение със стандартните турове“ (#3). Един от мениджърите изрично подчертава, че най-иновативното в техните продукти е неформалното общуване с туристите: „За тях е важно не толкова да получат информация (нея могат да я вземат от Уикипедия), колкото да поговорят с истински [местен] човек. Затова основен принцип в работата ни е „60% информация, 40% лична връзка/fun“ (#4). Същевременно установяването на лична връзка между гидовете, историите, които разказват, и хората, които участват в тура, прави възможно съдържанието да се представи по много по-достъпен и раз-

бираем начин: „Опитваме се да покажем различните страни на монетата, например по отношение на комунизма – че за различните хора това минало означава различни неща“ (#7). Друг важен акцент в съдържанието на много турове е самоиронията – те съдържат черен хумор, „пиперливи“ шеги, критика на политическата система и „силните на деня“, както и „неудобни“ исторически факти, за да се покаже цялата картина: „Гледаме да не се взимаме прекалено насериозно. Трябва да можем да си кажем и слабостите. По този начин се създава връзка“ (#7).

Малка част от туровете изрично се концентрират върху силно специализирано знание и дълбоко разбиране по определена тема: „Старая се всеки маршрут, който създавам, да бъде тематичен. По този начин гостът може да се привърже емоционално към историите, които споделям по време на обиколката. Наличието на връзка между спирките прави тура много по-достъпен и лесен за възприемане“ (#9). Такъв подход обаче дава добри резултати на вътрешния пазар и на практика не е приложим по отношение на чужденците. По тази причина един от доставчиците се е преориентирал от международния към вътрешния пазар: „Българите имат по-задълбочен интерес и не е нужно да им обясняваш елементарни неща“ (#9). Освен това, когато се работи с българи, самите потребители дават идеи за развитието на продукта, споделят информация, лични спомени и архивни материали и така помагат за обогатяване на съдържанието на туровете, а и за създаването на нови.

Проучването показва, че през годините е имало интересни съдържателни концепции, които не са постигнали успех, защото са били прекалено трудни за реализация и/или са се оказали неподходящи за условията на пазара. Постоянно възникват и нови идеи, но по думите на един от мениджърите: „едно е да генерираш идеи, а друго е да ги довършиш така, че да заработят“ (#5). Превръщането на добрите съдържателни концепции в работещи продукти в голяма степен се определя от детайлите по организацията на туровете и от модела на приходите, които ще разгледаме в следващите два раздела.

## ОРГАНИЗАЦИЯ НА ТУРОВЕТЕ

Основен стремеж при организацията на изследваните турове е да се осигури лесен достъп на всички потенциални клиенти до услугата, както и максимална гъвкавост на предлагането съобразно спецификата и предпочитанията на индивидуалните потребители. При нормални обстоятелства най-популярният Free Sofia Tour се провежда всекидневно – на английски език по 3–4 пъти на ден (според сезона) и на испански език по веднъж на ден. Някои от останалите турове също се провеждат всекидневно, а други – само в определени дни от седмицата. Платените версии на туровете са по-гъвкави по отно-

шение на организация и съдържание и обикновено се договарят с клиентите индивидуално.

Участието в „редовните“ турове може да стане спонтанно, без предварително записване и само в отделни случаи онлайн резервациите са силно препоръчителни. Такъв е случаят с Balkan Bites Free Food Tour, където местата в една група са ограничени до 15 заради капацитета на посещаваните заведения за хранене. Затова е за предпочитане да се направи предварителна резервация, но е оставена и възможност за включване на хора в последния момент.

Липсата на изрично изискване за предварително записване представлява голямо удобство и улеснение за потребителите, но изисква внимателно планиране на всеки детайл от страна на доставчиците, за да се гарантира адекватна реакция при различни обстоятелства и промени в последния момент. Най-често прилаганата практика е в началния час на тура на мястото на срещата да отидат двама или повече гидове, така че насъбралото се множество да се раздели на по-малки групи, с което да се осигури персонално внимание и качество на преживяването. Размерът на групите варира според спецификата на тура, но принципът е, че при достигането на определен лимит (12–30 души), групата задължително се дели. По този причина „много рядко отива само един гид на смяна. Случва се някой гид да остане без група, ако туристите са по-малко. Но по-добре да е разочарован гидът, отколкото туристите“ (#4).

Предвиждания за очаквания брой посетители се правят въз основа на статистиката от предходни години, съобразяване на празниците, отчитане на метеорологичните условия и пр. Винаги съществува елемент на несигурност по отношение на търсенето, но готовността на организаторите да поемат риска им осигурява важно конкурентно предимство на пазара: „Туристическите агенции търсят сигурното, а ние сме по-гъвкави. Готови сме за това да не дойде никой, както и да дойдат много хора. Агенциите не могат да си го позволят“ (#2).

Критична роля за осигуряването на гъвкавост и бърза реакция при нужда играят новите технологии. Гидовете, координаторите и мениджърите на туровете са в постоянна онлайн връзка помежду си. Графикът на водачите е наличен в интернет и всички са свързани с чат система, която позволява да се реагира светкавично – както за разрешаването на рутинни въпроси, така и при възникването на извънредни ситуации. Технологиите осигуряват и бърза обратна връзка с потребителите. Тази обратна връзка се следи постоянно с цел своевременно решаване на възникналите проблеми и като ценен източник на идеи за подобрения.

Използването на технологиите играе критична роля във времето на извънредното положение, обявено заради COVID-19, макар че ефектът им в този период е ограничен само до малък брой продукти, предназначени за вътреш-

ния пазар. Към момента на подготовката на настоящата статия всички турове на терен са прекратени за неизвестен срок. Един от доставчиците обаче бързо се е преориентирал и предлага на страницата си във фейсбук виртуални тематични обиколки, насочени към българите. Наблюденията до момента показват, че тези обиколки привличат между 100 и 300 души пред екрана, като потребителите имат възможност по желание да закупят виртуален билет, чиято цена определят по свой избор. Заплащането става онлайн през страницата на доставчика в социалната мрежа.

## МОДЕЛ НА ПРИХОДИТЕ

Изследваните турове се характеризират със смесен модел на приходите, при който е налице комбинация от „безплатни“ и платени продукти. Всъщност става дума за продукти със и без фиксирана цена, като във втория случай потребителите имат свободата да решат дали и колко да платят в края на тура, в зависимост от личната си удовлетвореност и субективно възприеманата стойност на услугата, предоставена от гида.

Един от интервюираните изрично коментира, че повечето организации прилагат бизнес модела Freemium-Premium: чрез безплатните си продукти промотират платените и така си осигуряват пряк и ефикасен достъп до широк кръг потенциални потребители, много от които се записват и за предлаганите платени обиколки (#7). Друг участник в проучването обобщава, че идеята на безплатните турове по принцип се свежда до три цели: 1) да покажеш качество; 2) да осигуриш достъп на всички; 3) да промотираш другите си продукти, след като вече си показал качество (#5).

Основани на принципа „платете колкото решите“, безплатните турове са финансово достъпни за всички и същевременно са потенциално силно печеливши, защото, ако са доволни, много хора биха платили повече, отколкото при фиксирана от доставчика цена. Моделът въздейства психологически на потребителите, като им дава чувство за свобода, защото те определят цената на услугата, респ. размера на дарението. Същевременно доставчиците са силно стимулирани да предоставят услуги с възможно най-високо качество, за да надхвърлят очакванията на своите клиенти и да си заслужат по-добро заплащане.

Интересно в случая е, че този модел работи еднакво добре както на международния, така и на вътрешния пазар. Интервюираният доставчик, ориентиран към местната публика, споделя, че българите са не по-малко платежоспособни от чуждите туристи, които идват в София. Освен това те са добре запознати с механизма на „безплатните“ турове, защото са пътували в чужбина и с готовност заплащат за услугата, когато са доволни.

Осъществените наблюдения показват, че участниците в „безплатните“ турове най-често заплащат между 10 и 20 лв. за услугата, макар че стойности-



те варира в много по-широки граници. Интервюираните мениджъри твърдят, че полагат целенасочени усилия да няма натиск върху туристите да плащат: „Случва се на някои хора да им хареса, но да не платят – всичко е окей. Следим гидовете в това отношение, не допускаме да се обясняват повече“ (#4). Моделът на проходите се коментира и в контекста на конкуренцията с традиционните туристически агенции и екскурзоводи на свободна практика: „Хората на нашите турове обикновено идват по един-двама. Те няма да платят 100 евро, за да си наемат частен екскурзовод. Ако нас ни нямаше, тези хора нищо не биха научили за града и за България“ (#7).

Отчитането на приходите от даренията е на доверие, а разпределението на средствата между гида и организацията варира в съотношение от 70:30 до 60:40 при различните доставчици. Прилагат се механизми за контрол, но те са по-скоро неформални: „ако сумите на определен водач постоянно са значително по-малки от нормалното, вариантите са два: или крие пари, или не се справя добре. И в двата случая ръководството проверява и взема мерки“ (#1).

## МАРКЕТИНГ

Както вече стана ясно, изследваните турове са насочени предимно към чужденци – самостоятелно пътуващи туристи, които пристигат в София за няколко дни, искат да научат нещо ново, търсят непринуденост, не желаят да се обвързват предварително и са отворени към общуване. Потребителите са на различна възраст и с различен социален статус. Много от тях могат да се класифицират като „бекпекъри“, но туровете се посещават и от туристи „средна ръка“, както и от клиенти на висококатегорийните хотели: „вероятно идват при нас, защото лесно ни намират и не е необходимо да правят нищо предварително“ (#4).

Ориентацията на отделни доставчици към вътрешния пазар е факт отскопро и се дължи предимно на това, че този пазар е по-леснодостъпен и по-сигурен в периоди на криза (което се потвърди в извънредната ситуация, свързана с COVID-19). Един от интервюираните споделя, че безплатната реклама в социалните мрежи му е напълно достатъчна, за да привлече голям брой местни потребители, което не е постигнал в миналото с чужденците. Според него, освен че са достатъчно платежоспособни, българите, за разлика от чужденците, могат да се превърнат в постоянни клиенти, ако им се предлагат нови и различни продукти. Друг участник в проучването също планира да развие продукти, насочени към местния пазар (отпреди кризата с COVID-19), защото смята, че там има потенциал, а и за да не е толкова зависим от външни фактори, като например Ryanair.

За достъп до пазара доставчиците разчитат в най-голяма степен на онлайн маркетинг, реализиран чрез безплатни и платени канали. Някои правят

сериозни разходи за реклама в Google, десетки платформи и лични блогове, а други разчитат почти изцяло на безплатно представяне в социалните мрежи и/или на генерирано от потребителите съдържание в TripAdvisor, YouTube, Instagram и пр. В допълнение се използва и печатна реклама – оставят се флаери в различни места за настаняване и заведения за хранене и/или в ТИЦ, публикува се информация в наръчници и пътеводители, в безплатно разпространявани справочни издания и др. Макар и в много по-малка степен, организациите разчитат на неформално партньорство помежду си, изразяващо се във взаимно промотиране на чуждите продукти в случаите, когато те са различни по съдържание от техните собствени.

Голяма част от интервюираните споделят, че са изправени пред сериозни маркетингови предизвикателства. За някои е проблем, че не са достатъчно запознати с дигиталния маркетинг. Други коментират наличието на голям брой платформи, които предлагат стотици неща за правене в София. От една страна, това рязко повишава конкуренцията, а от друга – много платформи вече продават преживявания и се превръщат в посредници (срещу висока комисионна) между тези, които предлагат турове, и тези, които ги търсят: „Малко хора разбират, че купувайки чрез тях, ощетяват нас“ (#7). От друга страна, по думите на същия мениджър: „Живеем в исторически момент на генерална трансформация в каналите за информация: преход от печатни и електронни към социални медии. Основното предизвикателство е как да достигнеш до хората по новия начин – така, както те го търсят, а не както ти си свикнал“ (#7).

## ПОДБОР И ОБУЧЕНИЕ НА ГИДОВЕТЕ

Интервюираните са единодушни, че критично важен фактор за постигането на качество и пазарен успех са гидовете с тяхната подготовка и персонални характеристики. Един от собствениците описва много образно ролята на гида: „За нас гидът е продуктът. От гида зависи всичко, особено в София. Друго е да отидеш в Рим и да видиш Колизеума; да отидеш в Париж и да видиш Айфеловата кула ... а в София хората, ако нямат добър гид, може нищо да не видят“ (#7). Затова организациите отделят голямо внимание на подбора и обучението на гидовете. В повечето случаи процедурата трае около два месеца. Някои от кандидатите се отказват заради голямата продължителност, но „за нас това е окей, защото не ни трябва хора, които бързо ще се откажат“ (#4).

Процедурата на подбор навсякъде е сходна и включва няколко кръга, но едни организации предявяват по-високи изисквания от други. Изследваните доставчици не страдат от традиционния проблем на туризма у нас – липсата на кадри. Напротив, кандидатите за работа през последните години силно са се увеличили, което е довело до сериозно вдигане на летвата, особено при

някои организации: „на конкурсите се явяват стотина души; до интервю се допускат двайсетина, а броят на наетите зависи както от техните качества, така и от конкретните нужди“ (#4); „случва се да имаме 50 кандидати, но да харесаме само двама“ (#5). От критично значение са нивото на владеене на чужд език (особено английски) и персоналните характеристики на кандидата: „да е интересна личност и да можем да му се доверим“ (#7). Търсят се най-вече хора с творчески наклонности и с изразени комуникативни способности: „да имат вътрешен заряд, позитивизъм и нещо специфично, което ги прави интересни“ (#4). Важно е също какви са ценностите на човека: „много внимаваме какви хора наемаме – случвало се е да „отрежем“ силен кандидат само защото виждаме, че е прекалено комерсиален“ (#4). Образованието не е толкова важно, въпреки че „доброволците, които са завършили туризъм, са сред най-добрите ни попадения“ (#2). Голяма част от одобрените кандидати са студенти или са завършили разнообразни специалности в сферата на изкуствата, медиите, правото, икономиката, историята и дори инженерството. По думите на един от интервюираните 30–40% от гидовете са с артистични професии: „те лесно стават добри гидове, защото знаят как да говорят пред много хора, как да общуват ... Не че задължително са най-добрите, но това е голям плюс“ (#5).

Успешно преминалите първоначалния подбор получават задължително обучение съобразно спецификата на тура. В някои случаи подготовката включва курс по оказване на първа помощ и/или базисно обучение за техническа поддръжка на велосипед, но общовалидните компоненти са с фокус върху материала по маршрута, поведението на гида при поднасянето на информацията и общуването му с туристите. Важен момент при всички изследвани организации е, че предоставеният материал за научаване е само „скеле“, което всеки гид се очаква да доразвие по собствен начин, като вложи различна енергия и различен стил на представяне: „много държим гидовете да не учат материала наизуст, а да вкарат една или повече лични истории. И си търсим хора, които могат да го направят“ (#7). Индивидуалността на всеки гид се подкрепя целенасочено, затова и гидовете са много различни – едни са по-сериозни, други са шегаджии, трети са просто приятелски настроени и говорят с туристите за най-различни неща извън съдържанието на тура. Сериозно внимание при подготовката се обръща и на аспекти като проява на дипломатичност и толерантност към различните култури, реакции при провокативно/враждебно поведение, туширане на конфликти и пр. Кандидат-гидовете преминават през няколко етапа на обучение, които включват участие в три тура като наблюдатели; изпит на терен пред вътрешна комисия; три пробни обиколки с туристи в присъствието на колеги, които дават обратна връзка и съвети след края на всеки тур.

Темата за официалното лицензиране на гидовете е проблемна, но интервюираните не я отбягват. Разказват, че след приемането на Наредбата, регла-

ментираща упражняването на екскурзоводска дейност (Наредба..., 2016), много хора са се възползвали от „завареното положение“ и са взели лиценз за екскурзоводи. С новите гидове е по-трудно, защото процесът по лицензиране е бавен, а изпитът включва много обемен материал, който далеч надхвърля обхвата на градските обиколки в София. Според повечето участници в проучването въведената регулация е направила нещата за гидовете излишно трудни „което е жалко, защото най-мотивираните хора са млади, креативни и не искат да се занимават с дълги процедури“ (#5). Един от интервюираните споделя, че е амбициран да стане известен като най-добрия екскурзовод в София, макар че няма официален лиценз. Не са го допуснали до изпит, защото не отговарял на критериите за образование. Отказал е да се запише на специализиран 4-месечен курс срещу 600 лв. Убеден е, че сам се е подготвил много по-добре, а и не иска да придобива правоспособност за цяла България – фокусиран е единствено върху София. Смята, че стандартните екскурзоводи трябва сериозно да се замислят върху качеството, което предлагат: „След като един студент от НАТФИЗ без лиценз може да им вземе хляба, значи предлага по-добър продукт от техния. Над това трябва да се замислят, а не да се пазят, като ограничават хората“ (#9).

## ОРГАНИЗАЦИОННА КУЛТУРА

Изследваните организации имат различен правен статут (търговски фирми или сдружения с нестопанска цел), но тяхна обща черта е специфичната организационна култура, която се отличава с плоска йерархия и неформални взаимоотношения. Общуването е много свободно и всички членове на екипа имат възможност да генерират идеи. Вземането на решения протича по различен начин и невинаги е лесно, но е демократично.

В някои от организациите има назначени служители на работа „в офис“, но в повечето случаи всички, включително собствениците и мениджърите, са практикуващи екскурзоводи – било защото обичат тази работа или защото тя им осигурява „по-лесни пари“ (#4). Същевременно воденето на групи не е основна професия за повечето хора – половината гидове учат или работят нещо друго и водят групи няколко пъти седмично или през уикендите. Според мнозина това е оптималното натоварване, ако е повече, „ще изгорят“ (#5).

Някои участници в проучването описват отношенията в организацията по-скоро като работни, отколкото като приятелски (#1), а други – по-скоро като другарски, отколкото като строго професионални, макар че през последните години дейността сериозно се е разширила и професионализирала (#3). Периодично се правят срещи „на по бира в парка“, на които гидовете имат възможност да се опознаят по-добре помежду си, както и с „началниците“ (#1). „Началниците“ пък са „много отворени и готини хора, никой от

тях не е Boss“ (#6). До голяма степен причината е, че всички са млади, но става дума и за специфичен стил на управление, присъщ на организациите, предлагащи подобни турове навсякъде в Европа (Widtfeldt Meged & Zillinger 2018).

Неформалното общуване осигурява спокойна и мотивираща работна среда. Един от гидовете споделя: „Ако нещо сбъркаш, шефът първо иска да разбере какво е станало, за да реагира адекватно, без излишни нерви“ (#8). От своя страна мениджърите разбират, че за да управляват бизнеса добре, трябва да могат да слушат хората и да са едни от тях: „Иначе хората ги е страх и не смеят да ти кажат, ако има проблем. Ако не ти кажат, не можеш да решиш проблема. Затова трябва да са спокойни и да има доверие“ (#7).

Доверието между членовете на екипа е една от ключовите характеристики в културата на изследваните организации, за което се внимава още на етапа на подбор на персонала. Но това, което реално движи бизнеса, е по-скоро оптималното съчетание между доверие и контрол. До голяма степен в работата се разчита на добра воля и коректност, но успоредно с това се прилага стриктна система за наблюдение и контрол на качеството. Освен постоянния обмен на информация по неформални канали (вкл. с помощта на новите технологии) в част от организациите се практикува периодично взаимно наблюдение на туровете, без значение кой колко опит има и каква позиция заема. Това не се възприема негативно, а като необходим и полезен външен поглед върху работата на всеки. Гидовете признават, че имат нужда от такова взаимодействие и винаги има какво да научат или подобрят. В допълнение, един от мениджърите коментира, че дори само попадането в рутината може да бъде опасно: „в такива случаи съветваме гидовете да си вземат почивка, за да им излезе информацията от главата и пак да станат себе си“ (#4).

Интересен детайл, който е показателен както за организационната култура, така и за конкурентната среда, е, че между различните доставчици съществува известна свързаност. Едни и същи гидове нерядко водят турове на различни организации, а понякога дори едни и същи хора организират дейността и правят подбора на кадрите за различни доставчици. Може да се каже, че някои от изследваните субекти действат на принципа на скачените съдове, макар че това не е валидно за всички и се променя с времето. Едно от обясненията е, че хората с подходящи качества и умения са сравнително ограничен брой и „преливат“ от една организация в друга и/или работят на няколко места. Интервюираните са наясно с този факт и коментират, че в чужбина системата не е толкова либерална, но не виждат особен проблем. На този етап плюсовете, изглежда, са повече от минусите: някои професионални тайни се пренасят от едно място на друго, но пък гидът промотира пред потребителите туровете на другите организации, за които работи. Засега това устройва всички, защото се използват най-качествените хора, осигурява се трансфер

на знания и се гарантира взаимноизгодно сътрудничество. Този резултат от проучването е донякъде изненадващ и добавя нов щрих към разнообразните мрежи на персонална и институционална свързаност при доставчиците на „безплатни“ турове, разглеждани като радикална организационна иновация от Widtfeldt Meged & Zillinger (2018).

## ПАРТНЬОРСТВО И КОНКУРЕНЦИЯ

Както стана ясно, между различните организации съществува взаимодействие и конкуренция едновременно. Почти всички, въввлечени в този бизнес, се познават и дори често са в приятелски отношения помежду си. Възприемат се по-скоро като конкуренти, отколкото като партньори, но имат една и съща цел – да отворят София и да я направят по-интересна и по-достъпна за чужденци (#5). Конкуренцията е главно заради краткия престой на туристите в София (2–3 дни) и избора, който трябва да направят, за какво да използват ограниченото си време. Но пък наличието на повече възможности е хубаво нещо: „Колкото повече услуги се предлагат в София, толкова повече пазар ще има; толкова повече хората ще искат да идват“ (#5).

Отделните доставчици си имат ниши – не правят едни и същи неща, а по-скоро се допълват, макар че в някои отношения се припокриват. Един от интервюираните споделя, че имат негласно правило да не си навлизат в пространството (#2), а друг дори говори за наличието на „квазикартел“ (#6). Доскоро организациите са имали ясно разпределение на територията и са функционирали безконфликтно. През последните 1–2 години обаче нещата се променят, заради изострената конкуренция. Освен основните играчи са се появили и нови самостоятелни субекти.

Според договорките, които са правила в миналото, би трябвало да има повече взаимна реклама на продукти, но след като отделните доставчици са развили широко портфолио, вече искат да си „затворят кръга“ и да промотират собствените си продукти, а не тези на останалите. Колкото повече се развива бизнесът, толкова повече се изострят отношенията; взимат се решения, които не са изгодни и приемливи за всички: „В един момент трябва да избереш – дали да се разрастваш, или да спреш. И хората избират да растат“ (#5). Все пак участниците в проучването считат, че в София има място за разширяване на предлагането: „има място за още толкова организации, стига туризмът да расте“ (#5).

Като цяло интервюираните считат, че конкуренцията е стимулиращ фактор, защото ги подтиква да се развиват, но някои признават, че не всички мислят така: „има доста различни мнения в нашата организация“ (#4). Един от мениджърите коментира, че оценката на конкурентната среда е въпрос на гледна точка: „На макрониво конкуренцията е плюс [защото е полезна за туризма в София]; на микрониво всеки дърпа чергата към себе си. Зависи

откъде го гледаш, какъв ти е хоризонтът. Ако съм студент и искам да работя като гид 2–3 лета, ще разсъждавам на микроново. Но като съм собственик, аз искам да се развивам в следващите 20–30 години и разсъждавам на макрониво“ (#7).

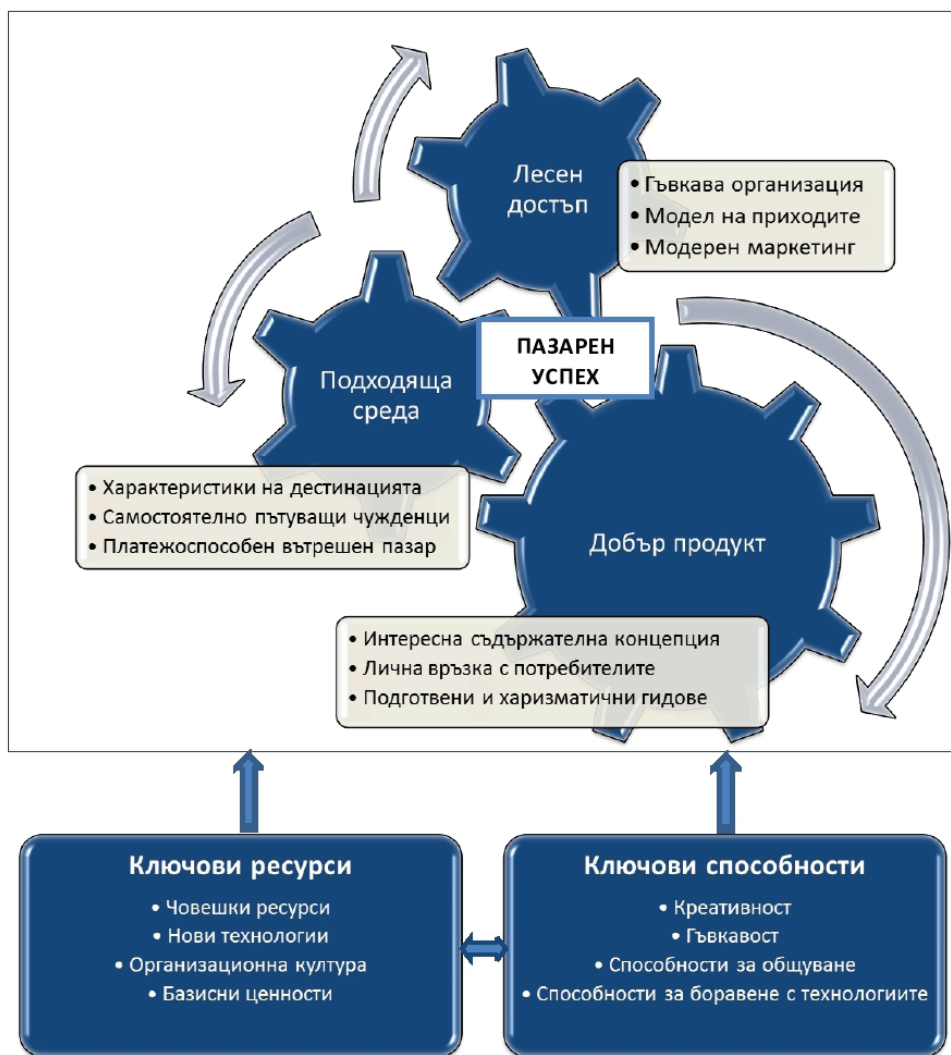
Що се отнася до конкуренцията с туроператорите, според мнозина представители на бранша, тя е нелоялна от страна на изследваните „нови играчи“. Но „алтернативният“ модел работи навсякъде по света и повечето посреднически фирми са се отказали да се борят с безплатните градски обиколки. Някои от тях са се пренасочили почти изцяло към турове извън София, включително такива с по-голяма продължителност. Някои дори поддържат активно сътрудничество с организациите, включени в настоящото проучване, и извличат ползи за себе си, като се „закачат“ за техните онлайн реклами и устни препоръки (#3) и/или се включват в печатните им рекламни издания (#4).

Отношенията с Асоциацията на екскурзоводите са още по-изострени заради негативното отражение на безплатните турове върху заетостта на стандартните екскурзоводи в София. Интервюираните не смятат, че те са им пряка конкуренция, защото обслужват основно хора, които не биха си наели частен екскурзовод, но не отричат наличието на индиректно влияние от своята дейност. Въпреки това са категорични, че конфликтът е породен по-скоро от страх, отколкото от рационални съображения, както и че колкото повече услуги и възможности се предлагат в София, толкова повече пазар ще има.

## ИНОВАТИВНИ ГРАДСКИ ТУРОВЕ В СОФИЯ: КЛЮЧОВИ ФАКТОРИ ЗА УСПЕХ

Представените характеристики на изследваните организации и техните продукти дават детайлна представа за механизма им на функциониране, както и за разполагаемите ресурси и способности, които им позволяват да оползотворят наличните възможности и да постигнат пазарен успех. Както стана ясно, новите градски турове на София се развиват като непосредствен отговор на нуждите на пазара, в комбинация с наличието на креативни идеи за оползотворяване на ресурсите на градската среда и прилагането на иновативен гъвкав подход към организацията, модела на приходите и общуването с потребителите. Наред с това безпрецедентната социална изолация, породена от кризата с COVID-19, разкрива убедително както уязвимостта на туристическата индустрия на всички нива, така и динамичната природа на ключовите фактори за успех, които в настоящата ситуация са още по-силно обвързани с новите технологии и уменията за тяхното адекватно и креативно използване. Резултатите от проучването позволяват ключовите фактори за успех на изследваните организации и техните продукти да се обобщят в теоретичен модел, представен на фиг. 1:





Фиг. 1. Ключови фактори за успех на иновативните градски турове в София  
 Fig. 1. Key success factors of the innovative city tours of Sofia

Разработеният модел комбинира принципните схващания на различни автори за същността на ключовите фактори за успех на бизнеса (Grunert & Ellegaard 1992; Howell 2010; Grant 2016), като взема под внимание резултатите от предходни емпирични проучвания (Brotherton & Shaw 1996; Brotherton et al. 2003; Brotherton 2004; Ezeuduji et al. 2014; Marais et al. 2017; Alfoqahaa 2018), в т.ч. и на организираният турове като специфичен туристически продукт (Rätz 2016; Andron 2018; Терзийска 2017; Dogramadjieva et al. 2019; Petkova et al. 2019; Terzyiska & Damyanova 2020). Моделът отразява конкре-

тиката на изследваните организации и техните продукти, но има и по-универсална стойност, защото така идентифицирани и структурирани, ключовите фактори за успех са приложими в по-широк контекст в туристическата индустрия и извън нея.

В основата на модела е залегнало разбирането на Grunert & Ellegaard (1992), 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. Важен акцент при резултатите от проучването (който кореспондира с Grant 2016) е, че всяка компания притежава уникално съчетание от ресурси и способности, като ключът към успеха не е да прави това, което правят всички останали, а по-скоро да оползотворява различията и уникалните си предимства. В случая обаче изследваните организации не се разглеждат поотделно, а като стратегическа група от бизнес единици, които се конкурират с „външния свят“ и помежду си на базата на сходни силни страни (умения и ресурси).

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* (фиг. 1). Тези три фактора могат да се интерпретират като детерминанти на успеха от първи ред (по Grunert & Ellegaard 1992), 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.

В контекста на конкретния обект на изследването *добрият продукт* се определя от наличието на интересна съдържателна концепция и нейното изпълнение посредством подготвените, харизматични гидове и установяването на непосредствена лична връзка с потребителите, което е най-съществената част от туристическото преживяване. *Подходящата среда* за реализация на продукта се определя от характеристиките на дестинацията (слаба известност, недостатъчно използван ресурсен потенциал, сравнително ниска наситеност на пазара), в комбинация с бързото нарастване на посещенията от самостоя-

телно пътуващи любознателни чужденци и появата на платежоспособен и „туристически опитен“ вътрешен пазар през последните години. *Лесният достъп* вероятно е характеристиката, която най-силно отличава изследваните градски турове от стандартните продукти на традиционните доставчици. От една страна, той се осигурява чрез гъвкавата организация, която не изисква предварителни записвания и позволява на потребителите да бъдат спонтанни в поведението си и да вземат решения в последния момент. От друга страна, това се постига чрез специфичния модел на приходите (доминиран от „безплатните“ продукти), който позволява на всеки да се включи в туровете и същевременно се оказва силно печеливш, тъй като доволните клиенти често заплащат дори по-висока цена от тази, която доставчикът би поставил. Към критичните фактори, определящи лесния достъп, е причислен и модерният маркетинг, защото той прави организациите и техните продукти „видими“ и достъпни за широк кръг потенциални потребители чрез широкото използване на съвременните технологии, специализираните платформи и социалните мрежи като най-ефективен начин за достигане до желаните клиенти.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Статията представя резултатите от качествено изследване на 5 доставчика и предлаганите от тях 15 градски тура и тематични обиколки, представляващи иновация в туристическия продукт на София. Става дума за нов тип играчи в полето на туризма, които през последните години предизвикват интерес от различни гледни точки не само у нас, но и на международно ниво. От една страна, тези субекти променят радикално „правилата на играта“ и поставят сериозни предизвикателства пред традиционната туристическа индустрия и националните законодателства, данъчни системи и регулации на пазара на труда (Widtfeldt Meged & Zillinger 2018). От друга страна, те са носители на креативност и положителна промяна, които играят все по-значима роля във формирането на продукта, имиджа и разпознаваемостта на градските дестинации навсякъде по света и особено в Европа (Rätz 2016; Londoño & Medina 2017).

Настоящият анализ е фокусиран върху дейността на изследваните доставчици и техните продукти през призмата на концепцията за ключовите фактори на успеха. За целта най-напред са изяснени и систематизирани теоретичните виждания за същността на понятието „ключови фактори за успех“, основните изследователски подходи и приложението им в туризма. Значителна част от текста е посветена на основните характеристики на изследваните организации и техните продукти, интерпретирани в контекста на темата за успеха и факторите, които го обуславят. Въз основа на проведеното емпирично проучване и в съответствие с представената концептуална рамка накрая са изведени и структурирани ключовите фактори за успех на изследваните организации, които са оформени в нов теоретичен модел.

Разработеният модел отразява конкретиката на изследваните организации и техните продукти, но има по-универсална стойност и с минимални модификации може да се приложи в по-широк контекст в туристическата индустрия и извън нея. По мнение на автора това е основният принос на работата, макар че детайлното представяне на туровете, дейността на доставчиците и тяхната по-обща философия също носи ново знание. Идентифицираните добри практики и ефективни подходи 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 характеристики и ключови фактори за успех на иновативните градски турове в София отразяват единствено субективната гледна точка на интервюираните и на автора на статията, без да са проверени и доказани с количествени методи. В този смисъл, работата следва да се възприема като опит за първоначално очертаване на ключовите фактори за успех на организираните градски турове в български контекст. Тяхното по-прецизно определяне и измерване с помощта на статистически или други количествени методи може да бъде обект на следващи проучвания, които да ползват настоящото като отправна точка.

## БЛАГОДАРНОСТИ

Статията е изготвена 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 изказва сърдечна благодарност на всички интервюирани, които с готовност се включиха в емпиричното проучване, като споделиха ценна информация и направиха съдържателни и задълбочени коментари по изследваната тема. Специални благодарности и към колегите от катедра „География на туризма“ – гл. ас. д-р Раденка Митова, доц. д-р Елена Петкова и доц. д-р Вера Николова, които участваха в първия етап на проучването през 2019 г.

## ЛИТЕРАТУРА

- Дограмаджиева, Е., Р. Митова, В. Николова. 2018. Качествено изследване на местното туристическо развитие чрез интервюта с ключови информатори на примера на София. – *Год. на СУ, ГГФ*, т. 111, кн. 2 – География, 179–202.
- Дограмаджиева, Е. 2019. Производственият стаж в бакалавърската програма по туризъм на СУ „Св. Климент Охридски“ през погледа на студентите. – *SocioBrains*, issue 54, 443–461.

- Терзийска, Ил. 2017. Потребителска удовлетвореност при еднокдневни културни турове – фактори на влияние. – В: Черноморски туристически форум – Варна „Местната идентичност и глобалният туризъм“, 27–29 септември 2017.
- Наредба № 1 от 05.01.2016 г. за образованието, практическата подготовка и професионалната квалификация, необходими за придобиване на правоспособност за упражняване на професията „екскурзовод“. – *Обн. ДВ*, бр. 5 от 19.01.2016 г., в сила от 21.07.2016 г.
- Alfoqahaa, S. 2018. Critical Success Factors of Small and Medium-Sized Enterprises in Palestine. – *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, <https://doi.org/10.1108/JRME-05-2016-0014>
- Amberg, M., F. Fischl, M. Wiener. 2005. Background of Critical Success Factor Research. Working Paper № 2/2005. Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg.
- Andron, S. 2018. Selling streetness as experience: The role of street art tours in branding the creative city. – *The Sociological Review*, Special Issue: Streetlife, 1–22.
- Baker, V. 2013. The rise of the “free” city tour. – *The Guardian*, 12 June 2013.
- Brotherton, B. & J. Shaw. 1996. Towards an Identification and Classification of Critical Success Factors in UK Hotels Plc. – *Journal of Hospitality Management*, Vol. 15, № 2, 113–135.
- Brotherton, B. 2004. Critical Success Factors in UK Corporate Hotels. – *The Service Industries Journal*, 24:3, 19–42.
- Brotherton, B., E. Heinhuis, K. Miller et al. 2003. Critical Success Factors in UK And Dutch Hotels. – *Journal of Services Research*. Vol. 2, № 2, 47–78.
- Dogramadjieva, E., V. Nikolova, R. Mitova. 2018. Sofia City as a Tourist Destination: Recent Trends and Development Drivers. – In: M. Vodenska, V. Marinov, M. Assenova et al. (eds). *Traditions and Innovations in Contemporary Tourism*. Cambridge Scholars Publishing, 281–304.
- Dogramadjieva, E., R. Mitova, E. Petkova. 2019. Innovative Guided Tours of Sofia City as a Tourist Experience: Analysis of Customers’ On-Line Reviews. Collection of papers of the International Conference “Get Ready for iGeneration: Contemporary Trends in Tourism and Hospitality 2019” – University of Novi Sad, e-Book Issue, 135–147.
- Elo, S., H. Kyngaes. 2008. The qualitative content analysis process. – *Journal of Advanced Nursing* 62(1), 107–115.
- Ezeuduji, I. O., P. M. Lete, M. Correia et al. 2014. Competitive Advantage for Brand Positioning: the Case of Sun City in South Africa. – *Tourism Review International*. Vol. 17, 299–306.
- Grant, R. M. 2016. *Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases (Ninth Edition)*. Wiley, UK.
- Grunert, K. G., C. Ellegaard. 1992. The Concept of Key Success Factors: Theory and Method. MAPP Working Paper № 4 October 1992.
- Howell, M. T. 2010. *Critical Success Factors Simplified: Implementing the Powerful Drivers of Dramatic Business Improvement*. New York: Productivity Press. Taylor & Francis Group.

- Huang, S., C. H. C. Hsu, A. Chan. 2009. Tour Guide Performance and Tourist Satisfaction: a Study of Package tours in Shanghai. – *Journal of Hospitality & Tourism Research* 34, № 1, 3–33.
- Larsen, J., J. Widtfeldt Meged. 2013. Tourists Co-producing Guided Tours. – *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 13:2, 88–102.
- Londoño, del Pilar Leal, M., F. Xavier Medina. 2017. Free Walking Tour Enterprises in Europe: An Evolutionary Economic Approach. – In: Dredge, D., S. Gyimothy (ed.). Collaborative Economy and Tourism Perspectives, Politics, Policies and Prospects (129–151). Switzerland: Springer International Publishing AG.
- Marais, M., Du Plessis, E., M. Saayman. 2017. Critical Success Factors of a Business Tourism Destination: Supply Side Analysis. – *Acta Commercii* 17(1), a423, <https://doi.org/10.4102/ac.v17i1.423>
- Petkova, E., E. Dogramadjieva, R. Mitova. 2019. New Kids in Town: Dimensions of Innovativeness of the “New” City Tours of Sofia, Bulgaria. Collection of papers of the International Conference “Get Ready for iGeneration: Contemporary Trends in Tourism and Hospitality 2019” – University of Novi Sad, e-Book Issue, 116–128.
- Rátz, T. 2016. ‘Be global, go local’ – innovation and creativity in the development of alternative guiding services in Budapest. – *Journal of Tourism and Cultural Change*, 15, 476–489.
- Smith, St. L. J. 2010. Practical Tourism Research. CABI Tourism Texts. Cambridge University Press, UK.
- Stone, R. 2018. What it Means to Be an Emerging Destination in New Europe: A Sofia Deep Dive. Skift Data and Discovery. Accessed 15.05.2019, <https://skift.com/2018/08/02/vibrant-sofia-demonstrates-need-for-tourism-strategies-in-new-europe/>
- Terziyska, I., R. Damyanova. 2020. Winescape through the lens of organized travel – a netnography study. – *International Journal of Wine Business Research*, vol. ahead-of-print, <https://doi.org/10.1108/IJWBR-09-2019-0050>
- Veal, A. J. 2011. Research Methods for Leisure and Tourism. A Practical Guide. Fourth Edition. Pearson Education Limited.
- Widtfeldt Meged, J., M. Zillinger. 2018. Disruptive network innovation in free guided tours. – *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 18:3, 303–318.
- 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, 593–605.

SUMMARY  
 INNOVATIVE CITY TOURS OF SOFIA: MAIN FEATURES  
 AND KEY SUCCESS FACTORS

The paper presents results of a qualitative study of fifteen innovative city tours of Sofia and their five providing organizations within the theoretical framework of key success factors. Subjects under study are new players on Sofia’s tourism scene that have proved to be very successful at the market over the last years and are associated with the world-wide pheno-

menon of alternative tour services in urban settings as well as with recent radical innovations challenging traditional businesses and even national legislation systems in many countries.

Based on semi-structured interviews with company owners/managers and tour guides the main features of the studied tours and their provers are revealed, including underpinning philosophies as well as organizational and operational patterns such as delivery system, revenue model, marketing, guides' recruitment and training, and organizational culture. All these features are discussed within the concept of key success factors which serves as a basis for drawing a new theoretical model.

The suggested model summarizes the studied organizations' key resources and skills determining their business success, which is seen as a synchronized manifestation of three critical factors: 1) quality product offered, 2) appropriate environment found, and 3) easy access provided. The model reflects the specifics of the subjects under study but it may be considered generic, since it is applicable in a broader context. In the author's view this is the main contribution of the paper, although the analytical presentation of the tours and their providers' characteristics brings new knowledge, too. Identified good practices and effective approaches might be beneficial for a wide range of tourism businesses, as well as for the tourism strategic planning and management both at a company and a destination levels.

Finally, it should be emphasized that the features presented and the key success factors outlined reflect subjective stand points of the interviewees and the author, without being tested and verified by quantitative methods. Therefore, this work should be seen as an exploratory study. Once key success factors of the innovative city tours of Sofia have been initially drawn, they could be further measured and verified by statistical or other quantitative methods. This may be a subject of future studies that could use the present one as a starting point.



Приложение 1. Хронология на появата и основни характеристики на изследваните турове  
Appendix 1. Chronology of appearance and main features of the studied tours

Име на тура	Начална година	Основни съдържателни характеристики
Free Sofia Tour	2010	Първият тур, чрез който Асоциация 365 привнася у нас концепцията на „безплатните“ градски турове от Берлин. По съдържание е въвеждащ, насочен към гостите, които не знаят почти нищо за София и за страната. С продължителност около 2 часа, обхваща основните забележителности в центъра и осигурява приятно учене, съчетано със забавление. Съдържа интерактивни елементи, целящи да разчупят атмосферата в групата и да провокират интерес към местната история и култура.
The New Sofia Pub Crawl	2011	Предлага нощна разходка из скритите барове на София. За разлика от други подобни продукти, в центъра на вниманието не е напиването, а културата на нощния живот в столицата и историята на посетените обекти. Важна част от съдържателната концепция на тура е общуването на хора от цял свят с техния местен водач и помежду им.
Free Sofia Bike and Hike Tours	2012	Показват столицата с фокус върху активния начин на живот, градските паркове и дивата природа в непосредствена близост до града. Двата основни продукта на фондация „Фактор“ са безплатни, но имат и платени версии – главно пешеходни и маунтбайк турове на Витоша. Обмисля се разработването и на други маршрути извън града, напр. до Лакатник. Безплатният велосипеден тур е единствен по рода си в София. Основният му маршрут е около 17 км, от които 15 км са в паркове. Най-голямото му предимство пред пешеходните турове е, че за същото време (2,5–3 часа) туристите виждат повече, защото с велосипедите се придвижват по-бързо.
Balkan Bites Free Food Tour	2013	Турът предлага посещение и дегустация на храни в 4–5 малки фамилни заведения в централната градска част. Към момента на създаването му никъде другаде не е съществувал безплатен тур, включващ материален елемент (храна), освен екскурзоводската беседа. Съдържателната концепция се основава на няколко отпавни точки: – Местната кухня е нещо, което (почти) всеки турист иска да опита; – Чрез храната може да се покаже местната история и култура; – Стремеж да се покажат разнообразни заведения за хранене с фокус върху най-доброто, което е налично в София.
Communist Walking Tour of Sofia	2015	Платен продукт на Асоциация 365, който представя 45-годишната история на комунизма в 3-часова обиколка на знакови обекти в центъра на София. Ключова характеристика е стремежът към безпристрастно представяне на този противоречив период от историята чрез задълбочено обяснение на факторите, довели до идването на комунизма в България, и последствията от неговото разпадане. Специално внимание се отделя на връзките между комунистическото управление и религията, индустрията, икономиката, културата и всекидневието на хората отвъд Желязната завеса.

Име на тура	Начална година	Основни съдържателни характеристики
Sofia's Communist Trabant Tour	2015	Основната идея на тура е да покаже как е изглеждал животът на обикновения българин преди 1989 г. Безплатната версия включва пешеходна обиколка на обекти от времето на комунизма в централната градска част и кратко возене с трабант накрая. В платената версия возенето с трабант е по-дълго – обикалят се повече места и се стига до Музея на социалистическото изкуство. Важен съдържателен акцент и в двата случая е возенето с трабант и обяснението на устройството на автомобила, което е много специфично и не се предлага при нито един друг тур у нас.
Sofia Graffiti Tour	2016	Турът предлага поглед към съвременната градска култура и градското пространство през призмата на графитите. Обяснява разновидностите на графитите, използваната символика и разказва за различни графити артисти. Турът има безплатна и платена версия, като безплатната е с маршрут в центъра на града, а платената е гъвкава съобразно интересите на туристите и може да ги отведе до отдалечените квартали.
Bulgarian Culture Tour	2016	Платен продукт на Асоциация 365, който представя българската култура и традиции чрез ангажиране на всички сетива – зрение, слух, обоняние, осезание и вкус. Обиколката включва докосване до българските национални носии, фолклорна музика и танци, запознаване с азбуката и кратък урок по български език, както и дегустация на местни храни и напитки.
Sofia Alternative Tour	2017	Платен продукт на Асоциация 365, основан на решаване на загадки и самостоятелно търсене на скрити съкровища в София с помощта на предварително получени карта и инструкции. В края на тура потребителите срещат своя гид, който им разкрива смисъла на всяка изпълнена задача и разказва историята на посетените места. Потребителите са свободни да се движат със собствено темпо, да контактуват с местните и дори да се изгубят в непознатия град, за да си създадат неповторимо преживяване и да направят възможно най-много лични открития.
The Feel of Sofia	2017	Платформа за безплатни градски турове в София, която включва един въвеждащ и няколко тематични продукта: Общ исторически тур на София; Бохемски тур на София; Римски тур на София; Тур на храмовете в София. Отличителна черта е предлагането на високоспециализирани тематични продукти, изградени на базата на задълбочено изучаване на архивни документи и стари книги. Тези продукти обаче нямат голям успех на чуждия пазар и постепенно се трансформират в тематични маршрути, насочени към вътрешните потребители.
Sofia Jewish Tour	2019	Нов безплатен продукт на Асоциация 365, който представя историята на еврейската общност, населяваща земята на България от почти 2000 години. Турът проследява живота на евреите по нашите земи от времето на Римската империя, през Средновековието, до най-новата история на спасяването на евреите от Холокоста и мястото им в съвременния живот на страната.

Име на тура	Начална година	Основни съдържателни характеристики
Кварталът на писателите	2020	Нова тематична обиколка, насочена към местната публика. Маршрутът очертава сравнително малко каре в центъра на София, където се преплита съдбата на някои от най-значимите литературни творци на България. Пешеходната обиколка представя живота на личности като Пенчо Славейков, Мара Белчева, Алеко Константинов, Пейо Яворов, Цветан Радославов, Никола Вапцаров, Елисавета Багряна и др., както и сгради и паметници, които все още пазят спомена за тях и духа на стара София.
Стара София в снимки и Софийските бохеми	2020	Две поредици от виртуални обиколки на София, представящи архивни кадри и екскурзоводски разказ за града, както и за живота и делото на значими личности от културния и деловия живот на столицата: фотографската фамилия Карастоянови, братя Прошек, Иван Вазов и др. Поредиците стартираха по време на извънредното положение заради COVID-19 и чрез фейсбук достигат до широк кръг от потребители, които по желание заплащат виртуален билет на определена от тях стойност.

*Източници: Информация от уебсайтовете на доставчиците, проведените интервюта и лични впечатления от включеното наблюдение*