
РАЗВЛЕКАТЕЛНАТА ИНДУСТРИЯ ОТ ПОЗИЦИИТЕ НА МАРКЕТИНГА

гл. ас. д-р Ирена Емилова
Нов български университет – София

THE ENTERTAINMENT INDUSTRY FROM THE MARKETING POINT OF VIEW

Assist. Prof. Dr. Irena Emilova
New Bulgarian University – Sofia

Abstract: *The issue of marketing aspects of the entertainment industry is very important, especially considering the nature of entertainment services. In this sense, researched various marketing concepts, which are applied in the entertainment industry in the context of the characteristics of the product, its staff and customers in a highly competitiveness between entertainment sites.*

Key words: *marketing concepts, marketing approach, entertainment services, experiences.*

JEL M31, M39

Разглеждана като специфична група от дейности или предприятия, развлекателната индустрия създава осезаеми и неосезаеми продукти, имащи предназначението да ангажират или привличат вниманието на хората, да предизвикат интерес или доставят забавление¹. Тъй като са сложна за изследване част от туристическата индустрия, която не е ясно дефинирана в специализираната литература, е необходимо да уточним, че не съществува самостоятелна научна област на развлеченията. По-конкретно в техния състав се съдържат: театралните постановки и вариетета; музикални представления; баровете, клубовете и дискотеките; кино- и филмовите прожекции; хазартните игри в казина; спортните състезания и мондиалите и други. Освен това развлеченията могат да бъдат насочени и към създаването на силни усещания (тематични паркове); образователни развлечения (туристическа обиколка с открит автобус); културни развлечения (фестивали, карнавали, празници); рекламни развлечения; духовни развлечения; здравословни развлечения (СПА-процедури), др.

Настоящото изследване е опит да се определят параметрите на маркетинга на развлеченията в контекста на продуктите особености, персонала и потребителите.

Трябва да отбележим, че през последните години от развитието на развлекателната индустрия маркетингът заема централно място в съвременните тенденции. Особено забележимо е и нарастващо му влияние в публичния сектор, изследвайки чуждите практики в областта на развлеченията в туризма.

Развитието на познанията в областта на управленската теория също фокусират вниманието или са силно повлияни от маркетинга. Аргументите за това са няколко:

- драматичните промени в структурата на много икономики с упадък на традиционните промишлености и развитието на индустриите в сферата на

¹ Емилова И., Управление и ресурсна осигуреност на развлекателната индустрия, Авангард Прима, С., 2008, с. 6

обслужването, които са склонни към иновации и са силно ориентирани към пазара;

- променящите се характеристики на пазара и потребителското поведение, както и идентифицирането на нови пазарни ниши, насочени към здравословен начин на живот, или т.нар. зелени или еко-потребители;
- рецесиите, които принуждават фирмите да погледнат критично на това как осъществяват своите дейности, вкл. маркетинговите;
- приватизирането на държавни предприятия, които сега трябва да бъдат по-отзивчиви към желанията и нуждите на своите клиенти, с цел реализиране на печалба;
- натиск върху предприятията от публичния сектор да придобиват комерсиално поведение и намаляване на зависимостта им от държавата.

Освен това е необходимо да направим и някои терминологични уточнения относно тълкуването на понятието маркетинг.

Това е социален и управленски процес², при който индивидите и групите получават това, от което се нуждаят, чрез създаване и обмен на продукти и стойности с други.

Интерес представлява и дефиницията³ на Института на сертифицираните маркетинголози (Chartered Institute of Marketing), а именно, че „маркетингът е процес на управление, отговарящ за идентифицирането, предвиждането изискванията на клиентите”.

Освен това маркетингът⁴ е едновременно философия и бизнес функция, състояние на ума, отнасящо се до оптимален подход към бизнеса и дейности, където такива идеи се превръщат в практика.

На следващо място можем да изтъкнем, че продажбата⁵ се фокусира върху нуждите на продавача; маркетингът – на нуждите на купувача.

Маркетингът⁶, освен че е с по-широк обхват от продажбата, но и като цяло не е специализирана дейност. Той обхваща цялата дейност, целия бизнес, видян от гледна точка на неговия окончателен резултат, което е и гледната точка на клиента. Това е загриженост и отговорност за навлизане на пазара и трябва да засяга всички области и дейности на туристическото предприятие.

Интерес представлява и становището, че целта⁷ на маркетинга е да продава излишък. Целта е да се познава и разбира клиента толкова добре, че продуктът или услугата да се вписват в неговата представа и да се продават.

Маркетингът означава да се създават, поддържат и засилват дългосрочните връзки с клиентите, така че целите на участващите страни да бъдат изпълнени⁸. Това се прави чрез взаимен обмен и изпълнение на обещания.

Тези концептуални виждания за маркетинга поставят акцент върху клиентите и техните нужди и желания. Съществуват обаче и някои общи принципи, на които са подчинени маркетинговите концепции и на които е необходимо да се обърне внимание. Те могат да се обобщят по следния начин:

² Kotler P., Principles of Marketing, Prentice - Hall, 10 ed., 2004

³ Chartered Institute of Marketing, Definition of Marketing, 1984

⁴ Baker M. J., Marketing Strategy and Management, Macmillan, 1985

⁵ Levitt T., Marketing myopia, Harvard Business Review, 8-9/ 1960, p.50

⁶ Drucker P.F., The Practice of Management, Harper and Row, 1954

⁷ Drucker P.F., Management: Tasks, Responsibilities, Practices, Harper and Row, 1973

⁸ Grönroos C. L., Marketing re-defined, Management decision, 28/ 1990

1. Маркетингът е всичко онова, което подпомага фирмата в постигнето на нейните цели и задачи, и поради това трябва да бъде обвързан с фирмените цели и стратегии.
2. Маркетингът не обхваща само продажбата. Това е един от последните етапи от маркетинговия процес и ако маркетингът е намерил клиентите и ги е запознал с продуктите, по-скоро им дава възможност да купят нещо, което искат, отколкото да се опитва просто да осъществява продажби.
3. Маркетингът е не само рекламна дейност; тя е средство за постигане на целта, а не крайната цел.
4. Маркетингът трябва да засяга цялата култура на една организация, а не просто да съществува в даден отдел или в длъжностните характеристики на съответния персонал.
5. Маркетингът не означава само пари и печалба. Целите, които се преследват чрез него, могат да бъдат и други – за навлизане на пазара, например, да насърчи използването на услуга от социално неравностойни хора; в посока опазване на околната среда, образование и подобряване на здравето на населението.
6. Успешният маркетинг е ориентиран към клиентите, тъй като открива техните нужди, желания и изисквания и разработва продукти, които в максимална степен отговарят на тях. Последователността не е разработване на продукти, след което осигуряване на клиенти за тях. Маркетингът не може да реши проблемите за продуктите, които хората не желаят да купуват. Този потребителско-ориентиран подход показва значителната роля на маркетинговите проучвания.
7. Маркетингът не означава еднократно действие, а непрекъснат процес, включващ постоянен мониторинг, оценка на изпълнението, както и модифициране на фирмените стратегии.
8. Маркетингът съществува както на стратегическо, така и на тактическо ниво, които взаимодействат помежду си, за да бъде процесът успешен. Това също така включва дългосрочно и краткосрочно планиране.

Съществуват различни маркетингови подходи⁹, които туристическите предприятия вземат предвид по отношение на своята пазарна политика.

Производственият подход се основава на идеята, че потребителите ще ползат продукти, които са на разположение и са много достъпни. Освен това, мениджърите се концентрират върху ниските производствени разходи и ефикасната дистрибуция.

Основният принцип при продуктовия подход е, че клиентите предпочитат продуктите с характеристики, начин на производство и равнище на качеството, отличаващи ги от другите продукти. Това поставя акцент върху подобряване на продуктите от страна на производителите и доставчиците на услуги.

Продажбеният подход се основава на убеждението, че потребителите няма да купуват достатъчно количество от даден продукт, освен ако фирмата не извършва значителни рекламни и продажни дейности.

За разлика от посочените по-горе подходи, според пазарно-ориентирания подход начинът за постигане целите на предприятието е идентифициране на потребностите и желанията на клиентите по целеви пазари и предоставянето на продукти, които биха задоволявали техните нужди по-ефективно, отколкото продуктите на конкурентите.

⁹ Доганов Д., Маркетинг в туризма, Princeps, 1998, с. 49-53

Последният подход е характерен за съвременната действителност на развлекателния пазар, докато производственият и продажбеният подход са избягвани през последните години. Независимо от това, би било погрешно да се предполага, че развлекателните предприятия са приели един подход – пазарно-ориентиран. Редица фирми все още прилагат някои от тези подходи или комбинация от тях. Наистина е спорен въпросът дали съществува действително пазарно-ориентираният подход, дали може да бъде напълно приложен, тъй като често фирмите не могат бързо да променят продукта, за да отговорят на промените, настъпващи в търсенето на пазара, тъй като и персоналът не винаги може толкова бързо да се промени. Разбира се, туристическите предприятия се стремят да удовлетворяват онези потребителски нужди и желания, които им позволяват да постигат фирмените цели в рамките на финансовите си ресурси.

Пазарно-ориентираният подход не означава единствено подобряване на начина, по който фирмата пласира своите продукти. Това е също така и използването на такъв пазарен инструмент¹⁰ от страна на фирмата, която се възприема пазарно- или потребителски ориентирана, чрез който потребителите са управлявани, купувайки конкретния продукт, да изпитват получаването на голяма изгода и удовлетворение. Тази идея е отразена в много от рекламните послания на туристическите предприятия, например: „има го по вашия начин” – Burger King, или „вие сте шефа” – United Airlines, „мечтите стават действителност” – Disney World.

В контекста на развлекателната индустрия, за която са характерни основно туристически услуги, маркетинговият подход трябва да се разглежда от гледна точка на факта, че фирмите, занимаващи се с тяхното предлагане, по принцип се отнасят към сферата на обслужването и по-конкретно са част от отрасъла туризъм.

Туристическите продукти и услуги, в сравнение с промишлените стоки например, притежават редица отличителни качества¹¹, които имат значение за начина, по който те са представени на пазара, особено що се отнася до тяхната привлекателност.

На първо място ще обърнем внимание на персонала, ангажиран в производството и предоставянето на развлекателния продукт, който е част от туристическия. Важното в случая е, че персоналът на развлекателния обект се намира в пряк контакт с потребителите и неговото поведение и отношение в процеса на потребяването на услугите от страна на посетителите влияе изключително върху техните преживявания. Следователно, обслужващият персонал представлява важна индикация за процеса на управление на конкретните развлечения, както и съществен елемент на маркетинга. Тематичните паркове Disneyland са пример за добра практика в тази посока.

На следващо място ще разгледаме и особеностите на развлекателния продукт. Той е нематериален, така че потребителите не могат да го опитат, преди да вземат решение за покупка. В този смисъл ролята на маркетинга е да насърчава клиентите да купуват даден продукт по-скоро на базата на тяхното въображение и получена информация, а не въз основа на личния им опит. Това означава, че рекламните брошури в случая играят важна роля, както и отразяването на развлекателния обект в медиите, отгук и важността на печата и връзките с обществеността за привличане на посетители. Имайки предвид, че интересът на голяма част от хората, които не са посещавали развлекателни обекти преди, се провокира от чуждия опит в преживя-

¹⁰ Lieberman A., P. Esgate, *The Entertainment Marketing Revolution: Bringing the Moduls, the Magis of the World*, FT Press, 2002, p.247-249

¹¹ Middleton V., J. Clarke, *Marketing in Travel and Tourism*, 3-rd ed., Butterworth-Heinemann, 2001, pp. 121-125

ванията, разчитайки на препоръки от роднини и приятели. В този случай е важно удовлетворението, което създава предварителната положителна нагласа у потенциалните посетители.

Тъй като развлекателният продукт е неосезаем и съответно не може да се съхранява, се наблюдава тенденция на отстъпки в цената при продажба, осъществена в последните минути (*last minute*), за да се гарантира получаването на определено равнище на приходи, дори и по-малко, но този продукт не би реализирал никаква печалба, ако остане непродан. Такъв е примерът с организирани туристически пакети с обща цена, с развлекателна цел. Трябва да уточним, че само малка част от развлеченията изискват предварителна резервация и всъщност това явление оказва ограничено влияние върху маркетинга на развлекателната индустрия.

Трябва да се обърне внимание и на потребителите на развлекателни услуги, като част от процеса на производство. Освен това, техните нагласи и потребителско поведение влияят върху преживяванията им, както и върху тези на други потребители, откъдето възниква проблем за маркетинговите специалисти, тъй като подобни променливи величини са до голяма степен извън техния контрол и също така трудни за прогнозиране. Въпреки това е необходимо да се имат предвид и някои посетители като учениците и възрастните хора, които могат да проявяват различни модели на поведение и отношение към развлеченията, както и факторът „лошо време“, което също влияе върху изживяванията¹² на посетителите, тъй като повечето развлекателни обекти се намират в открити пространства.

Развлекателният продукт или услуга е стандартизиран, тъй като съществуват неконтролируеми променливи величини, които оказват пряко влияние, включително различните нагласи и настроение на персонала, ангажиран в неговото предоставяне. В този смисъл трябва да се постигне контрол на качеството на развлекателния продукт. Редица други фактори, влияещи върху него, са извън контрола на производителя, например времето, така че продуктът не би могъл да се стандартизира или гарантира от страна на предприятията от развлекателната индустрия.

От изключителна важност в случая е и ролята на отделната личност за качеството на услугата, особено имайки предвид взаимодействието между персонала и потребителите на предлаганите фирмени продукти и услуги¹³.

Като част от туристическата индустрия, за развлеченията също са характерни и някои маркетингови особености като цяло, особено по отношение на естеството на продукта и пазара.

На първо място, туристическият продукт е преди всичко преживяване, което започва преди началото на неговото действително потребление и в някои отношения продължава след неговото потребление. Преживяването от посещението на развлекателен обект съдържа няколко етапа, които формират цялостния опит:

- Очакването – периодът на очакване е удоволствието, което ще получи посетителят в резултат от посещението;
- пътуването – до развлекателния обект – цел на посещение, по най-лесния и бързия начин;
- времето – прекарано в развлекателния обект;
- пътуването – от развлекателния обект в туристическата дестинация до постоянното местоживее на потребителите;
- спомените – от посещението, в т.ч. и по-осезаеми като снимки и сувенири.

¹² Gilmore J.H., B.J. Pine, *Economy Experience*, Harvard Business School Press, 1999, pp.165 - 183

¹³ Анастасова Л., *Маркетинг на туристически продукт: Комуникационна политика в туризма и услугите*, изд. Екс-Прес, 2010, с.16-17

Мениджърите на развлеченията в туризма биха могли да контролират само част от този процес, но преживяванията са изцяло свързани с посетителите и те рядко правят разлика между това, което е в рамките на техните отговорности, и това, което е извън техния контрол. Същността на цялостното преживяване обаче трябва да засяга и специалистите по маркетинг.

От друга страна, част от развлекателните продукти и услуги могат да се потребяват групово, което означава, че трябва да се минимизира вероятността за привличане на туристически групи от хора, между които може да възникне конфликт, например ученици и туристи от третата възраст заедно в рамките на едно туристическо пътуване.

Освен това развлекателните продукти и услуги могат да се потребяват определено време, в рамките на което посетителят има права за тяхното потребление. За редица развлечения този период е един ден, макар че може да бъде по-дълъг, или ако има предписания, според които всички посетители са заедно, може да бъде по-кратък период, например един час. Развлекателните събития понякога са свързани и с продължителността на изпълнение като спортно състезание или музикален концерт например. Обикновено съществува корелация между периода за посещение на даден развлекателен обект и разходите на посетителя за участие или наблюдение.

На следващо място, в контекста на особеностите на развлекателните услуги, трябва да се отбележи, че туристите се придвижват до развлекателния обект, а не обратното, както е характерно за продуктите на други икономически отрасли. Това означава, че достъпът е ключов фактор за успеха на един развлекателен обект, както и рекламните брошури, разглеждани като важни маркетингови инструменти за продажба на развлеченията.

Следващият фактор, оказващ влияние върху развлекателните продукти и услуги, е силно изразеният сезонен характер на туристическото търсене, имайки предвид активните месеци за пътуване – юли и август за морските, и декември и януари за планинските курорти. Що се отнася за краткотрайните форми на туризъм и развлечения, това са уикендите. В този смисъл маркетингът на развлекателната индустрия трябва да бъде насочен към стимулиране на потребителското търсене извън сезонното.

На последно място, цените на развлеченията не винаги се диктуват от търсенето и предлагането. Част от тази политика е подчинена и на социални цели, като например увеличаване броя на посетителите в неравностойно положение. Това е може би по-вероятно за атракционния, отколкото за всеки друг сектор на туристическата индустрия.

В допълнение към тези характеристики, които са общи за маркетинга на услугите и в частност на туризма, съществуват и други, отнасящи се конкретно за развлеченията¹⁴.

Маркетинговите цели на развлекателните обекти са различни и варират в зависимост от сектора, в който се осъществява дейността. Например, частните развлечения имат цели като реализиране на печалба, увеличаване на пазарния дял, разширяване на продуктовата гама, постигане на определено равнище на възвращаемост на инвестициите. От друга страна, обществените развлекателни обекти имат по-широкообхватни и не толкова финансови цели, например разширяване на възможностите за отдих на обществото и насърчаване на участието на хора, които са в неравностойно социално положение. Въпреки това, разходите за контрол налагат и

¹⁴ Lehu J., *Branding Entertainment: Product Placement and Brand Strategy in the Entertainment Business*, Kogan Page, 2009, pp. 96-103

генериране на приходи. И накрая, развлеченията, принадлежащи към доброволния сектор, са склонни да използват туризма като средство за постигане на определена цел, като печелене на пари от посетителите, за да ги инвестират в основната дейност на организацията, която е свързана с опазване на околната среда и образованието.

Развлеченията се предлагат на туристическия пазар както от посредници, така и чрез преки канали на реализация. Например, туроператорите ги използват в техните брошури, за да насърчат хората да купуват определени пътувания, докато държавната политика, насочена към рекламиране на основните развлечения в туристическата дестинация, насърчава туристите да посетят конкретната страна. И накрая, местната власт използва развлеченията като основна част от маркетинга на съответната територия.

Третата характеристика на маркетинга на развлекателната индустрия е свързана с равнището на конкурентоспособност на отделните развлечения. Например, тематичният парк или морският увеселителен и търговски център са с високо равнище на конкурентоспособност, докато градските музеи или спортни центрове са склонни към това да бъдат взаимно изключващи се, тъй като местните власти ги предлагат само на конкретната територия. Освен това има случаи, в които отделни развлечения се поставят в конкурентна среда помежду си, намирайки се в близост в дадена дестинация. Същността на конкуренцията обаче е комплексна и някои конкуренти могат да се разграничат, използвайки свободното време и разполагаемия доход, за да развият домашни развлечения например.

На следващо място ще обърнем внимание на факта, че пазарът на развлекателни услуги е динамичен, непостоянен и силно повлиян от модата в туристическите пътувания.

Много от ключовите фактори, влияещи върху преживяванията на посетителите, са извън обхвата на действие или контрола от страна на мениджърите на развлекателни обекти, като прогнозата за времето например. Това поражда основание за тях да предприемат съответните действия, като например предоставяне на възможности за допълнителни развлечения при лоши метеорологични условия или промотиране на такива, които са на закрито.

Трябва да отбележим, че маркетингът е сравнително нова област от научното познание и се намира в непрекъснато развитие¹⁵. Проявленията на разгледаните по-долу форми имат съществено значение за маркетинга на развлекателната индустрия.

Маркетингът, базиран на взаимоотношенията с клиентите, се основава на идеята, че е по-лесно да се запазят съществуващите клиенти, отколкото да се търсят нови. В този смисъл, туристическите фирми се стремят да комуникират постоянно с клиентите си и да ги насърчават към лоялност при потребяването на развлекателни продукти и услуги. Пример за това са различните програми за лоялни клиенти или редовни пътници, които с течение на времето получават все по-големи отстъпки от цената на самолетните билети или потребяват безплатно допълнителни услуги. В контекста на развлекателната индустрия, обектите предлагат билети с различни отстъпки, съответно за брой членове от семейството, продължителност на посещението, други.

¹⁵ Middleton V., J. Clarke, Marketing in Travel and Tourism, 3-rd ed., Butterworth-Heinemann, 2001, pp. 348-366

Освен това в развлекателната индустрия намира приложение и т.нар. демаркетинг – концепция, при която чрез различни маркетингови механизми се убеждават потребителите да не купуват даден продукт или да не правят конкретни неща. По този начин може да се постигне:

- регулиране броя на посетителите в развлекателните обекти;
- намаляване на посетителите в пиковите часове.

Изследвайки различни пазарни концепции за управление на развлекателните обекти, е необходимо да се анализира и приложението на моделите на стратегическото маркетингово планиране.

От гледна точка на систематичната организация на маркетинговата дейност, стратегическото планиране¹⁶ гарантира постигане на дългосрочните фирмени цели. По-конкретно, това включва маркетингово планиране на стратегическо ниво в дългосрочен план, както и на тактическо ниво в краткосрочен план. Чрез стратегическото планиране се постига:

- анализ на текущото състояние и определяне посоката на развитие на развлекателния обект;
- установяване на фирмената мисия, определяне на целите и задачите;
- разработване на стратегии и тактики за постигане на целите и задачите и тяхното внедряване;
- мониторинг, оценяване и предприемане на коригиращи действия.

Стратегическото планиране включва използването на различни модели. И обикновено действа за определен период от време, приблизително около пет години, така че има петгодишна стратегия, насочена към подпомагане на развлекателния обект до постигане на определени резултати в края на този период. Съществуват и тактически планове за период от една година, разработвани всяка година, придвижващи развлеченията към крайната цел.

Стратегическото маркетингово планиране притежава важно значение за развлекателните предприятия поради няколко причини, например:

- ефективно разпределение на ресурси;
- определяне на силните и слабите страни на фирмата;
- идентифициране на заплахите и възможностите на пазара;
- установяване на фирмената мисия и визия;
- разработване на методи за оценяване на цялостната дейност;
- вземане предвид на конкурентите и тяхното поведение на пазара;
- управление на текущи маркетингови дейности;
- разпределяне на персоналните отговорности на отделните служители.

Важно е да се отбележи, че съществуват фирмени стратегии на различни нива, например:

- стратегия, засягаща цялото предприятие, например Tussauds Group, или отделен развлекателен обект, който не е част от по-голяма организация;
- стратегически бизнес-единици или отделни развлекателни обекти, стратегии в рамките на по-голяма организация, например кулите Alton Towers или замъкът Warwick Castle;
- индивидуални продуктови стратегии, например за повишаване квалификацията на персонала, образователни услуги.

¹⁶ Пак там, с. 188

По повод на анализа на текущото състояние ще уточним, че стратегията се основава на обективен и изчерпателен анализ. Съществуват различни методи на моделиране¹⁷, които могат да се използват: SWOT-анализ, матрицата на Бостънската консултантска група, жизненият цикъл на продукта, сегментацията на пазара и позиционирането на продукта.

Елементите, които могат да бъдат взети под внимание при оценка на силните и слабите страни на развлекателния обект, са следните:

- предприятието, вкл. финансови и човешки ресурси, фирмена култура, влияние на маркетинга в корпоративната структура на вземане на решения, съществуващите стратегии, както и управлението на качеството;
- маркетинговата концепция или начинът, по който развлекателният обект е позициониран на пазара – въпроси, свързани с размера на бюджета, оценяване на работата на служителите, маркетингов отдел;
- развлекателните продукти и услуги, които предлага обектът – материални и нематериални продукти, качество на обслужване; магазини на дребно, заведения за хранене, паркинги; имидж и репутация пред клиентите;
- потребителските сегменти – изследване на променливи като националност на туристите, цел на пътуване, възраст, пол и семейно положение, например;
- доставчиците и качеството на продуктите и услугите, които предлага развлекателният обект;
- посредниците, имиджът и посланията за привличане на потенциални посетители¹⁸.

В контекста на развлекателната индустрия е от изключително значение и т.нар. автентичност на преживяването¹⁹. Трябва да уточним, че ако от гледна точка на чувствителността на потребителите по отношение на стоките за широко потребление има значение тяхната наличност, на продуктите – тяхната цена, на услугите – тяхното качество, то на преживяването това е автентичността. Необходимо е да се прави разграничение между стоките за широко потребление (commodity) и продуктите (goods) или просто стоките²⁰.

На следващо място ще отбележим, че получаването на конкретна информация от страна на потребителите трябва да се извършва приоритетно по степен на важност по отношение на проучването на силните и слабите страни.

Анализирайки възможностите и заплахите, които стоят пред даден развлекателен обект, се изисква концентриране на вниманието върху политическите, икономическите, социалните фактори, вкл. демографските промени, технологичните и факторите, свързани с опазването на околната среда, и конкуренцията.

Проблемите, произтичащи от използването на SWOT-анализа, са свързани с факта, че това се случва в конкретен период от време, който обаче формира основата на план, обхващащ няколко години. През този период е възможно

¹⁷ Kolb B., *Tourism Marketing for Cities and Towns: Using Branding and Events to Attract Tourists*, Butterworth-Heinemann, 2006, p.88-98

¹⁸ Swarbrooke J., *The Development and Management of Visitor Attractions*, Elsevier, 2007, p.103-114

¹⁹ Gilmore J.H., B.J. Pine, *The Authenticity: What Customers Really Want*, Harvard Business School Press, 2007, p. 5-6

²⁰ Kioseva N., G. Getov, *Pricing, environmental and social performance in the water supply company - monopoly de jure*, Third Intentional Conference of Italian Association of Social and Environmental Researches, University of Catania, Catania 2010

вътрешните и външните на предприятието фактори, представляващи базиса на SWOT-анализа, да се променят. Също така е възможно дори и осъществяване на изменения в стратегията в отговор на тези промени.

Като се има предвид, че SWOT-анализът обхваща организацията като цяло, матрицата на Бостънската консултантска група се фокусира върху нейната продуктова гама или, с други думи, продуктовото ѝ портфолио. Този модел на стратегическо планиране може да се използва по два начина:

1. За да се наблюдава цялата дейност на всички предприятия в рамките на търговското дружество, например Disney World или Merlin Entertainment, или само отделни развлекателни обекти като кулите Alton Towers например, в рамките на Tussauds Group;
2. За да се изследва дейността по отношение на конкретни продукти. В контекста на развлекателната индустрия това означава гостоприемство и преживявания, например. Матрицата разпределя конкретната дейност или продукти в една от четирите категории, всяка от които предлага различни възможности за генериране и избор на стратегически опции.

Не можем да не засегнем и приложението на метода за жизнения цикъл на продукта при анализа на състоянието на развлекателните обекти. Това е важно по няколко причини. На първо място, потребителите, които купуват развлечения, са различни в зависимост от етапа от жизнения цикъл на конкретния продукт, което означава, че е необходимо да се достигне до тях чрез различни послания. Освен това, развлекателните предприятия трябва да разпознават кога да развият иновативно своите продукти и услуги на пазара, тъй като това е основен момент от продуктовото развитие, изискващ значителни инвестиции и маркетингови разходи.

В контекста на вземане на решение относно състоянието на развлекателния обект е важно вниманието да се фокусира не само върху предлаганите продукти, но и върху пазарите, на които те са позиционирани като цяло. Това означава да се създаде профил на потребителите на конкретните развлечения чрез използване на методите на пазарното сегментиране. Акцентът тук се поставя върху изследване на съществуващите посетители по критериите възраст, пол, националност, социален статус, начин на живот, индивидуалност и др. Целта е да се проследи как настоящите пазарни сегменти се отнасят към тенденциите на пазара и да се установи дали има несъответствие между текущото състояние и начина, по който се променя пазарът като цяло. Тогава се проявява ролята на стратегията за преодоляване на отклоненията, ако са констатирани такива. Например, съществуващата сегментация на даден тематичен парк може да показва твърде млади потребители във време, когато демографските тенденции индикират, че по-голям пазарен растеж ще се реализира сред по-възрастните туристически групи, което предполага, че има необходимост от стратегия за развитие на пазара, чрез която ще се привлекат по-възрастните посетители.

На последно, но не по значение, място ще обърнем внимание и на позиционирането на развлекателния продукт или услуга, т.е. наблюдение на начина, по който потребителите ги възприемат.

Стратегическото планиране на развлекателната дейност отчита и важността на маркетинговото проучване²¹, както и управлението на информационните системи.

²¹ Middleton V., J. Clarke, Marketing in Travel and Tourism, 3-rd ed., Butterworth-Heinemann, 2001, pp.170-188

Очевидно е, че анализиранияте по-горе модели са практически приложими, само ако е възможно осъществяването на маркетингови проучвания и управление на разполагаемите информационни данни, които включват:

- брой посетители и профил на съществуващите потребители, минали потребители и непотребители;
- възприемане и виждания на потребителите относно развлекателния обект;
- обективна информация за предприятието и неговата дейност;
- актуална информация за конкурентите и тяхната дейност;
- оценка на пазарната позиция на развлекателния обект като цяло;
- разбиране на вероятни промени, настъпващи в макросредата на предприятието.

На следващо място ще разгледаме развлекателния обект през призмата на неговите потребители²². Когато се ръководи провеждането на маркетингови проучвания, е необходимо да се разбере от потребителска гледна точка кое е най-важното с оглед постигане на ефективно функциониране на обекта. Поради тази причина мениджърите трябва да имат предвид и потребителската оценка на предлаганите продукти и услуги.

За повечето развлечения е важно да се оцени, че пазарът им се състои от множество разнородни потребители с индивидуални нужди и желания. В този случай е необходимо да се направи анализ на силните и слабите страни за всеки потребителски сегмент, което може да включва например ученици, семейства, чуждестранни посетители и т.н.

Все пак е важно да се подчертае трудността, с която се характеризира обективното изследване на конкретното развлечение. Активно участие в подобно изследване трябва да вземат както мениджърският екип, така и потребителите в посока повишаване обективността на информацията. В случая е от значение придобиването на представа от страна на мениджърите за преживяванията на посетителите на развлекателния обект.

В края на тази етап от процеса на изследване са ясни възможностите и евентуалните заплахи. Тогава вече могат да се обсъждат въпросите, свързани с развитието на развлекателния обект (по какъв начин и за какъв период от време).

Относно определянето на мисията и целеполагането е важно да се спазва последователността при изпълнението на етапите, съставляващи този процес. По-конкретно те са: определяне на дейността, формулиране на мисията, определяне на целите и задачите, стратегически избор, оценка на стратегическите възможности, разработване на маркетингова стратегия и маркетингови планове, ресурсна осигуреност, оценка и контрол, анализ на текущата ситуация.

Развлекателният обект трябва да започне с определяне на своята бъдеща дейност, която желае да осъществява, в повечето случаи това означава продължаване на съществуващата. С други думи, увеселителният парк може да продължи да предлага същите продукти и услуги, както до момента, но оказвайки благоприятно влияние върху потребителите в посока привличане на нови, което резултира в увеличаване на приходите.

Все пак може да бъде въведена и нова дейност в развлекателния обект, усъвършенстване на съществуваща или прекратяване на такава. Например, Chessington World of Adventures на базата на направени анализи и следствие на промени, настъпили в потребителското търсене, вземат решение да разнообразят дейността

²² Mudie P., Angela Pirrie, *Service Marketing Management*, 3-rd ed., Butterworth-Heinemann, 2006, pp. 227-229

си в друга посока и превръщат обикновения зоопарк в увеселителен парк с различни развлечения.

Други развлекателни обекти се фокусират върху конкретна дейност и преустановяват предлагането на някои отделни продукти или услуги. Даден музей например престава да предлага образователни и изследователски услуги на обучаеми, тъй като пазарът на образователни услуги е променлив и често зависи от нормативната база в страната.

Очертавайки своята дейност, развлекателният обект трябва да формулира мисията си за това какви развлечения ще предлага, посоката на развитие и как се възприема от страна на потребителите и конкурентите. Дефинирането на мисията изисква тя да бъде кратко и точно определена в рамките на поставените цели и задачи. Примери за това са:

- „да станеш лидер на пазара на увеселителни услуги в Европа”;
- „да предлагаш винаги най-високи стандарти на обслужване на потребителите”;
- „да увеличиш печалбата си чрез задоволяване на нуждите и желанията на потребителите по-ефективно, отколкото конкурентите”;
- „да използваш икономическите изгоди от туризма за допълнителни образователни и опазващи околната среда дейности на предприятието”.

Мисията дава информация за фирмените цели на външната среда. Традиционната разлика между цели и задачи се състои в техния обхват. Целите в контекста на предприятието от развлекателната индустрия могат да бъдат:

- разширяване на пазарния дял;
- постигане на конкурентно предимство;
- увеличаване на дохода чрез намаляване на разходите;
- подобряване на усещането за продукта;
- увеличаване на печалбата;
- повишаване броя на посетителите;
- подобряване на баланса и устойчивостта на продуктовото портфолио;
- увеличаване на паричните потоци;
- подобряване качеството на обслужване;
- подобряване нормата на възвращаемост на инвестирания капитал.

Тези цели би трябвало да бъдат разгърнати по-подробно в задачи, когато е възможно, за да бъде по-лесно да се оцени успехът или провалът на фирмената стратегия. По-конкретно те могат да бъдат:

- увеличаване на пазарния дял от пазара на увеселителните услуги от 10% на 15% за срок от пет години;
- представяне особеностите на новия продукт, както основният конкурент не предлага, например нов вид технология или виртуална реалност, нова езда, набор от уникални артефакти или много престижни изложби;
- увеличаване на продажбите на дребно до 20% в рамките на пет години, без да се повишават разходите за това;
- създаване на точен и ясен имидж на развлекателния обект;
- повишаване на brutния доход с 10% всяка година от планирания период;

- привличане на допълнително 10 000 посетители през първата година, 15 000 през втората, 20 000 през третата, 25 000 през четвъртата и 30 000 през последната година от петгодишния планиран период;
- представяне на нов продукт на растящ пазар и отдръпване на продуктите и услугите от пазара в застой;
- намаляване на сезонността на търсенето, така че дори разпределението на паричните потоци да бъде над предвиденото за първата година като цяло;
- намаляване наполовина на оплакванията от потребителите в рамките на пет години;
- подобряване нормата на възвращаемост на инвестирания капитал, например от 7% на 12% в рамките на пет години.

Във връзка с разработването на стратегията в процеса на стратегическото планиране²³, съществуват няколко етапа, съобразени, разбира се, с постигането на целите и задачите. Стратегическите възможности трябва да бъдат генерирани и оценени. Съгласувана, стратегията може да бъде разработена за целия планиран период с маркетингови планове, направляващи тактическите действия, необходими за внедряване на стратегията. Трябва да има ясно становище за ресурсната осигуреност на избраната стратегия, за да се подпомогне интегрирането ѝ по отношение на цялостното фирмено планиране на предприятието.

С други думи, стратегиите, приложими за развлекателните обекти в туризма, ангажират ресурси и контролират променливи, например предприятието и продукта, в посока постигане на целите и задачите. Процесът на стратегическо планиране е свързан с използването на възможностите и неутрализирането на заплахите или превръщането им във възможности. Това говори за активен и динамичен процес. Освен това, има редица начини, по които развлекателните предприятия могат да постигнат своите цели, но най-важният въпрос в този смисъл касае избора на подходяща стратегия.

Съществуват редица модели за осъществяване на стратегическия избор. Матрицата на Ансов например показва как може да бъде манипулиран продуктът и/или пазарът и предоставя на мениджърите четири варианта на действие:

1. Проникване на пазара, което включва нарастване на потреблението на съществуващ продукт на съществуващ пазар. За развлекателните обекти това може да означава предлагане на сезонни билети като стимул за по-чести посещения;

2. Развитие на продукта, т.е. предлагане на нови продукти на съществуващ пазар или нарастване на потреблението и повишаване или поддържане на определено ниво на лоялността към марката. Това може да включва въвеждането например на ново развлечение като виенско колело в увеселителните паркове, нови сувенирни магазини, заведения за хранене, други удобства в музеите, нови представления в театрите, повишаващи комфорта на потребителите;

3. Развитие на пазара – намиране на нови пазари за съществуващ продукт. Пример за това е Club Med при пласиране на продукта си на английския пазар – Великобритания, Ирландия и САЩ. Други примери са включването на индустриалните забележителности в местните райони в допълнителните екскурзии на чуждестранните туристи с ваканционна цел, опитвайки се по този начин да увеличат посещаемостта им. Или това може да означава усилията на местната власт или

²³ Swarbrooke J., Susan Horner, *Leisure Marketing: A Global Perspective*, Butterworth-Heinemann 2005, p. 174-181

общините в посока привличане на туристи от други райони с цел посещение на местните туристически развлечения;

4. Диверсификацията е стратегия с висок риск, включваща предлагането на нови продукти на нови пазари, с други думи отдалечаване от основната дейност. Примери за това са случаите, в които развлекателният комплекс Granada Studios Tour в Манчестър, който отваря Victoria&Albert Hotel²⁴, или музей, започнал да предлага консултантски услуги. Все пак, вероятно най-добрият пример може да бъде разработването на туристически пакети за делови сегменти от страна на развлекателните обекти. Несъмнено диверсификацията може да действа на различни нива от малка промяна до големи изменения, както по отношение на продукта, така и на пазара.

Значението на разгледаните варианти произтича от факта, че те предлагат различни маркетингови стратегии. Проникването на пазара е ниско бюджетна възможност, включваща основно използването на промотиращи техники. Развитието на продукта може да изисква и значителен финансов ресурс, особено ако е необходимо закупуването на нови развлекателни съоръжения. Развитието на пазара предполага огромни усилия в промотирането и съответно значителни разходи за реклама. Накрая, диверсификацията означава голям размер на инвестиции и високо ниво на риск.

Следващият модел, който намира приложение в контекста на развлекателната индустрия, се основава на избора между използването на няколко стратегии²⁵:

- стратегия на лидерство по отношение на разходите, т.е. реализиране на икономии от мащаба и постигане на най-ниската себестойност, което гарантира цена, по-ниска от тази на конкурентите, или същата цена като тяхната, но постигане на по-голям марж на печалба.

Трябва да отбележим, че за успеха на развлекателните обекти от голямо значение е цената, платена за получената потребителна стойност, или в случая преживяванията на потребителите, повече, отколкото нейното физическо изражение. Следователно разглежданият модел е относително по-малко приложим за развлекателната индустрия. В някои случаи дори съществуването на високи фиксирани разходи за функционирането на развлекателния обект намалява възможността за икономии от мащаба и редуциране на разходите. Според някои автори тази стратегия насочва към избор²⁶ между другите два вида стратегии;

- стратегия на продуктово разграничаване (диференциране) – разработване и предлагане на продукт, който е различен от този на конкурентите, така че цената да не бъде продължително време основният фактор, тъй като продуктът няма да остане дълго време същият.

Например, ако тематичният парк въвежда нов развлекателен продукт или услуга, които не се предлагат от конкурентите, а цената им обикновено е по-ниска при тяхното първоначално въвеждане. Често развлекателните обекти постигат продуктово разграничаване, но това може да се окаже ресурсоемка инвестиция, особено когато конкурентите имитират новия продукт сравнително бързо и в този случай той вече не е така разграничим.

- стратегия на пазарно фокусиране.

²⁴ <http://www.marriott.co.uk/hotels/travel/manva-manchester-marriott-victoria-and-albert-hotel/>, провепен на 15.02.2013

²⁵ Porter M., Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, Free Press, N.Y., 1985

²⁶ Swarbrooke J., The Development and Management of Visitor Attractions, Elsevier, 2007

Пазарът е мястото, където предприятието се фокусира върху определен пазарен сегмент и се опитва да постигне своите цели, превръщайки се в пазарен лидер в дадена пазарна ниша. Някои спа-центрове например се специализират в предлагането на определени продукти и услуги, осигуряващи преди всичко рекреационен комфорт на посетителите си.

Разгледаните модели на вземане на решение относно стратегическото планиране в развлекателния обект са само част от възможностите, които могат да се генерират в този смисъл. Характерно за развлекателната индустрия е внедряването на стратегии, възприети вече от конкурентите. Също така е излишно да доказваме, че анализиранияте модели представляват не взаимно изключващи се, а по-скоро комбинация от възможности.

Съществуват много начини за оценка на стратегическите възможности, както и редица критерии, които могат да се използват, за да се установи коя е най-подходящата за конкретния развлекателен обект. Това обикновено се отнася до възможните резултати и използваните ресурси. Резултатите се измерват по отношение на предприетата стратегическа възможност в посока постигане целите на организацията, докато ресурсите включват: финанси – какви разходи са необходими и кога ще бъдат направени; човешки потенциал – какви са потребностите от набиране или обучение на персонала; материални ресурси – какво ново оборудване или сгради са необходими.

В допълнение към тези сравнително обективни съображения процесът на оценяване, включващ генерирането на стратегически възможности, се влияе и от субективни фактори като нагласи и ценностна система на мениджърите например.

В крайна сметка внедрената стратегия на развлекателния обект за период от пет години трябва да бъде гъвкава и способна да отговори на предполагаемите промени, на които се основава. Струва си да се изградят стратегически идеи за това как може да се адаптира към най-вероятните промени, като например тези, свързани със състоянието на икономиката в страната.

Стратегията би могла да включва и срокове за действие в рамките на петгодишния период, както и отговорности на различните нива от внедряването ѝ. Много стратегии са неуспешни, тъй като силните им страни са идеите и анализите, а слабости – внедряването.

Стратегиите дават широка представа, но притежават ограничена стойност за онези, които са отговорни в краткосрочен план за маркетинга на развлеченията. Те са твърде общи и техните срокове са продължителни във времето. Тактическите планове се разработват обикновено за период от една година и следователно детайлизират стратегията и ръководят маркетинговата дейност в краткосрочен план.

От практиката е известно, че повечето специалисти приемат логиката на стратегическото маркетингово планиране, макар да си дават сметка за трудностите при неговата реализация. Възниква обаче въпросът за приложението на тази концепция в контекста на развлеченията в туризма, които съществуват в силно и динамично променлива бизнес среда. Според експертите в туризма, стратегиите са трудно осъществими планове, които са неспособни да се адаптират към променящи се обстоятелства и да се използват при откриване на неочаквани възможности.

Според някои автори туристическите фирми трябва да се концентрират върху това да бъдат динамични и гъвкави, така че по-скоро да преодоляват предизвикателствата, идващи от промените, отколкото да намират промяната за нещо, на което

трябва да въздействат²⁷. Това означава, че маркетингът е по-малко внедряване на стратегии и повече фирмена култура и начин на мислене.

Ясно е, че могат да се направят редица съждения като следствие на тази философия, въпреки че тя е базирана на устойчивостта на стратегията. Съществува потенциална опасност „преуспяващият хаос“ да се използва като извинение за липсата на посока на развитие, както и на кризисен мениджмънт, така че ситуацията да се възприема от страна на потребителите и персонала като хаотична. Въпреки това е възможно да се комбинират най-подходящите елементи за двата подхода, за да се разработи стратегия, осигуряваща ясна посока на развитие на развлекателните обекти и направляваща ежедневно маркетингово управление, без да се губи възможността за гъвкава динамична реакция спрямо настъпващите промени.

В допълнение на тези съображения, представени по отношение на концепцията за стратегическото маркетингово планиране, могат да се направят и някои други, имащи по-специфичен характер:

- процесът отнема продължителен период от време, особено за по-малките развлекателни обекти;
- изисква се информация за маркетинговите проучвания, която е извън възможностите на по-голяма част от развлекателните предприятия;
- това е технически процес и малка част от мениджърите на развлеченията имат необходимото обучение или опит.

Освен това не бива да пренебрегваме и фактът, че производството на услуги най-често протича едновременно с потреблението, т.е. съществува непосредствена връзка между потребителят и производителят. Тази особена характеристика на услугата прави опита на потребителя много личен т.е. зависещ и от неговото поведение и в този процес винаги има емоции – положителни или отрицателни, независимо от това, дали доставчикът на услуги се опитва да управлява процеса на взаимодействието. Ето защо маркетинговете и специалистите по продажбите в сферата на услугите трябва да разберат как да създават и управляват положителни емоции и преживявания на потребителя преди и по време на изпълнение на услугата²⁸.

В заключение, преценката и опитът на мениджърите в допълнение към научните методи на стратегическото планиране представляват ефективен начин за развитие на развлекателните обекти в туризма.

Основната ценност на процеса на разработване и внедряване на стратегии е фактът, че съдържа начин за структурирано и систематично мислене. Освен това, дейността по планиране и реализиране на стратегията на развлекателния обект е и творческа дейност, част от успешно осъществяван маркетинг. С други думи това е съчетание на структуриран и систематичен начин на мислене и действие с въображение, преценка и опит, гарантиращи хармонизиране на развлекателния продукт с дългосрочните цели на предприятието. В крайна сметка реакцията на потребителите и тяхното поведение определят неговия успех.

²⁷ Peters T., *Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution*, Harper Paperbacks, 1989.

²⁸ Анастасова Л., Надхвърляне на очакванията на клиента при услуга: възможност или необходимост за постигане на лоялност, http://research.bfu.bg:8080/jspui/bitstream/123456789/102/1/BFU_2010_T_XXIII_Anastassova.pdf, проверен на 10.04.2013

Библиография

- Анастасова Л., Маркетинг на туристически продукт: Комуникационна политика в туризма и услугите, изд. Екс-Прес, 2010
- Анастасова Л., Надхвърляне на очакванията на клиента при услуга: възможност или необходимост за постигане на лоялност,
http://research.bfu.bg:8080/jspui/bitstream/123456789/102/1/BFU_2010_T_XXIII_Anastassova.pdf, проверен на 10.04.2013 г.
- Доганов Д., Маркетинг в туризма, Princeps, 1998
- Емилова И., Управление и ресурсна осигуреност на развлекателната индустрия, Авангард Прима, С., 2008
- Рибов М., Туризмът в ерата на развлекателната индустрия, Тракия М, С., 2008
- Baker M. J., Marketing Strategy and Management, Macmillan, 1985
- Chartered Institute of Marketing, Definition of Marketing, 1984
- Drucker P.F., The Practice of Management, Harpar and Row, 1954
- Drucker P.F., Management: Tasks, Responsibilities, Practices, Harper and Row, 1973
- Gilmore J.H., B.J. Pine, Economy Experience, Harvard Business School Press, 1999
- Gilmore J.H., B.J. Pine, The Authenticity: What Costumers Really Want, Harvard Business School Press, 2007
- Grönroos C. L., Marketing re-defined, Management decision, 28/ 1990
- Kioseva N., G. Getov, Pricing, environmental and social performance in the water supply company - monopoly de jure, Third Intentional Conference of Italian Association of Social and Environmental Researches, University of Catania, Catania 2010
- Kolb B., Tourism Marketing for Cities and Towns: Using Branding and Events to Attract Tourists, Butterworth-Heinemann, 2006
- Kotler P., Principles of Marketing, Prentice-Hall, 10 ed., 2004
- Lehu J., Branding Entertainment: Product Placement and Brand Strategy in the Entertainment Business, Kogan Page, 2009
- Levitt T., Marketing myopia, Harvard Business Review, 8-9/ 1960
- Lieberman A., P. Esgate, The Entertainment Marketing Revolution: Bringing the Moduls, the Magis of the World, FT Press, 2002
- Middleton V., J. Clarke, Marketing in Travel and Tourism, 3-rd ed., Butterworth-Heinemann, 2001
- Mudie P., Angela Pirrie, Service Marketing Management, 3-rd ed., Butterworth-Heinemann, 2006
- Porter M., Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, Free Press, N.Y., 1985
- Swarbrooke J., Susan Horner, Leisure Marketing: A Global Perspective, Butterworth-Heinemann 2005
- Swarbrooke J., The Development and Management of Visitor Attractions, Elsevier, 2007
<http://www.marriott.co.uk/hotels/travel/manva-manchester-marriott-victoria-and-albert-hotel/>, проверен на 15.02.2013