

Ф.И.О. _____

1. Основу структуры системы маркетинговых коммуникации образуют четыре основных средства:

- А)
- Б)
- В)
- Г)

2. В узком экономическом смысле рынок музыкальной продукции это:

- а) театрально-концертная деятельность, направленная, помимо творческих целей, на получение прибыли;*
- б) место, где встречаются спрос и предложение на театрально-концертные услуги, и где возникает их стоимость;*
- в) многоотраслевая система, предоставляющая театрально-концертные услуги в виде товара.*

3. В широком смысле «рынок музыкальной продукции» это:

- а) социальный институт, призванный обеспечить общественную потребность в театрально-концертных услугах;*
- б) экономические структуры, создающие предложение на рынке театрально-концертных услуг;*
- г) юридические механизмы регулирования взаимоотношений субъектов рынка музыкальной продукции.*

4. Чьи интересы на экономической основе объединяет рынок музыкальной продукции в первую очередь:

- а) производителей музыкальной продукции (композиторов)*
- б) рекламных компаний;*
- в) исполнителей – прямых поставщиков музыкальной продукции*
- г) консалтинговых фирм;*
- д) имиджмейкеров;*
- е) промоутеров, создающих рыночный спрос на товар;*
- ё) государственных структур, занимающихся вопросами культурной политики*
- ж) театрально-концертных организаций, осуществляющих представление товара потребителю (зрителям);*

5. Какие из ниже перечисленных социально-экономических условий важны для функционирования рынка музыкальной продукции:

- а) экономическая свобода субъектов РМП - право самостоятельно распоряжаться создаваемым продуктом, устанавливать цены, присваивать прибыль и др.;*
- б) наличие потребности в театрально-концертных услугах и платежеспособного спроса у потребителей этих услуг;*
- в) наличие структур, создающих предложение на рынке;*
- г) наличие конкуренции между промоутерами театрально-концертных услуг;*
- д) наличие развитой инфраструктуры;*
- е) наличие юридических законов, регулирующих отношения субъектов;*
- ё) наличие командной роли государства по отношению к субъектам.*

6. Экономическая система современного РМП функционирует

- а) на принципах саморегуляции;*

б) на принципах централизованного гос. управления;

7. Главные понятия рыночной экономики, определяющие взаимоотношения продавцов и покупателей:

- а) валютные операции;
- б) спрос;
- в) оборот денежных масс;
- г) предложение;
- д) платежеспособность.

8. Для нормального развития РМП допустима

- а) сбалансированность спроса и предложения;
- б) значительное превышение предложения над спросом;
- в) значительное превышение спроса над предложением;
- г) незначительное превышение предложения над спросом.

9. Следствием какого из ниже перечисленных условий будет снижение цен на концертно-театральные услуги:

- а) сбалансированность спроса и предложения;
- б) значительное превышение спроса над предложением;
- в) незначительное превышение предложения над спросом.

10. Экономической особенностью рынка музыкальной продукции является

- а) высокая скорость оборота капитала
- б) низкая скорость оборота капитала

11. Для анализа экономического состояния рынка и тенденций его развития первостепенно важны сведения

- а) о номенклатуре товаров на рынке конкурентов
- б) об объеме рынка музыкальной продукции в целом и его субрынков
- в) о колебаниях спроса на театрально-концертные услуги
- г) о темпах роста рынка в целом и темпах развития субрынков.

12. Перечислите несколько возможных принципов классификации рынка музыкальной продукции, в соответствии с разными критериями, положенными в основу классификации:

-
-
-
-

13. В качестве товара на рынке музыкальной продукции может выступать:

- а) нотный текст музыкального произведения
- б) медийный аудио продукт
- в) исполнитель
- г) театрально-концертная услуга

14. Вычеркните неверные характеристики услуги в сфере театрально-концертных услуг:

- а) услуга осязаема
- б) услуга имеет преходящий характер
- в) услуга неосязаема
- г) услуга обладает стабильностью качества
- д) качество услуги изменчиво

15. Конкуренентоспособность на рынке музыкальной продукции выражается:

- а) совокупностью её качественных и стоимостных характеристик, которые отражают ее отличия от аналогичных услуг и обеспечивают им преимущества на РМП в заданный промежуток времени;*
- б) совокупностью имиджевых и ценовых характеристик, которые отражают ее отличия от аналогичных услуг конкурентов в заданный промежуток времени.*

16. Для успешного продвижения на рынке музыкальных услуг необходимо

- а) повышать уровень издержек и качества услуг*
- б) соответствовать существующему рыночному уровню издержек и качества*
- в) снижать уровень издержек и качества*
- г) снижать уровень издержек и повышать качество услуг*

17. Отметьте кружками главных субъектов рынка музыкальной продукции, а «галочками» вспомогательных:

- а) автор*
- б) реализатор билетов*
- в) исполнитель*
- г) имиджмейкер*
- д) звукорежиссер*
- е) публика*
- ё) СМИ*
- ж) продюсер*
- з) фирмы, предоставляющие световое и звуковое оборудование*

18. Сегментация рынка и ее цель:

- а) группировка потребителей с целью выявления внутри неоднородного рынка групп, характеризующихся определенными потребностями и предпочтениями;*
- б) объединение потребительских групп, с целью выявления внутри неоднородного рынка факторов, характеризующих единство потребностей и предпочтений.*

19. Поясните суть следующих принципов сегментации рынка

а) географический _____

б) гендерный _____

в) на основе психографических показателей _____

Ростовская государственная консерватория
им. С. В. Рахманинова

Кафедра музыкального менеджмента

Учебное пособие
по курсу

**«СОВРЕМЕННЫЙ РЫНОК
МУЗЫКАЛЬНОЙ ПРОДУКЦИИ»**

Ростов-на-Дону
2015

65.498.5.31-я 7

К 85

Печатается по решению Ученого совета
Ростовской государственной консерватории
им. С. В. Рахманинова

К 85 Современный рынок музыкальной продукции:
учебное пособие / Составитель А. В. Крылова. –
Ростов н/Д: Издательство Ростовской государственной
консерватории им. С. В. Рахманинова, 2015. – 110 с.

В учебном пособии раскрываются особенности структуры и функционирования современного рынка музыкальной продукции. Подробно рассмотрены вопросы типологии рынка, специфика музыкальной продукции, проанализированы принципы сегментации рынка, особенности позиционирования, факторы влияния на потребительское поведение, миссия и цели организации, предлагающей свой продукт в виде концертной услуги.

65.498.5.31-я 7

© Издательство Ростовской государственной
консерватории им. С. В. Рахманинова, 2015

© А. В. Крылова, 2015

ОГЛАВЛЕНИЕ

<i>Тема 1.</i> Музыкальное искусство в условиях рыночных отношений: характеристика основных понятий	4
<i>Тема 2.</i> Вопросы типологии рынка музыкальной продукции и его инфраструктура	13
<i>Тема 3.</i> Специфика музыкального продукта	25
<i>Тема 4.</i> Сегментация рынка музыкальной продукции	33
<i>Тема 5.</i> Миссия, видение, цели	45
<i>Тема 6.</i> Позиционирование	58
<i>Тема 7.</i> Формирование слушательской среды как инструмент создания гарантированного рынка покупателей билетов	71
<i>Тема 8.</i> Конкуренция и сотрудничество в рыночной среде	80
<i>Тема 9.</i> Изучение публики	89
<i>Литература</i>	108

ТЕМА 1.

Музыкальное искусство в условиях рыночных отношений: характеристика основных понятий

В советский период государство жестко контролировало сферу концертно-театральной деятельности. Она была полностью подчинена плановой системе хозяйствования. Работа музыкальных коллективов и учреждений централизовано финансировалась. Отсутствовали понятия «конкуренция», «прибыль», «рынок» и т.п. Предполагалось, что прибыльным, в рамках существующей системы, искусство быть не может, поэтому убытки были заложены в финансовый план концертных организаций и покрывались государственным бюджетом. После 90-х годов XX столетия в стране постепенно внедряются новые экономические нормы. Музыкальное искусство попадает в принципиально иные условия рыночных отношений. Прекращается «денежный дождь», финансирование сферы искусства становится лишь частичным. Возникает множество коммерческих проектов, составляющих жесткую конкурентную среду, чтобы выжить, концертным госучреждениям приходится кардинально реформировать свою деятельность, которая развивается теперь в рамках развитого рынка музыкальной продукции (далее – РМП).

Представление РМП, как функциональной системы, вбирает в себя такие понятия, как субъекты РМП, театрально-концертные услуги, регулирование и саморегулирование РМП, его инфраструктура и др. Очевидно, что происходит изменение ранее существовавшей системы в целом. Ниже отражены некоторые ее существенные новые характеристики:

- музыкальное искусство в условиях рынка, выступает в качестве товара и предлагается в форме театрально-концертных услуг;
- формирование спроса на театрально-концертные услуги и их предоставление составляют основное содержание деятельности субъектов РМП;
- в условиях рыночной экономики театрально-концертная деятельность направлена, помимо творческих целей, на цель прагматическую – получение прибыли;
- современный РМП – это сложная многоотраслевая система.

Дадим определение понятию «рынок музыкальной продукции».

В узком, экономическом смысле рынок музыкальной продукции – это место, где встречаются спрос и предложение на театрально-концертные услуги и где возникает их стоимость.

В широком смысле рынок музыкальной продукции – это социальный институт, призванный обеспечить общественную потребность в театрально-концертных услугах.

Являясь частью социокультурной системы, рынок театрально-концертных услуг развивается вместе с эволюцией экономических, социальных и культурных реалий. Поэтому понятие «рынок музыкальной продукции» может выступать как категория, представляющая широкую систему экономических, юридических, социокультурных отношений, которые возникают и развиваются между субъектами рынка.

Для эффективного функционирования РМП необходим целый ряд социально-экономических условий:

- экономическая свобода субъектов РМП, то есть право самостоятельно распоряжаться создаваемым продуктом, устанавливать цены, присваивать прибыль и др.;
- наличие потребности в театральном-концертных услугах и платежеспособного спроса у потребителей этих услуг;
- наличие структур, создающих предложение на рынке;
- наличие конкуренции между промоутерами театральном-концертных услуг;
- наличие развитой инфраструктуры;
- наличие юридических законов, регулирующих отношения субъектов;
- отсутствие командной роли государства по отношению к субъектам.

РМП выполняет следующие функции:

- на экономической основе он объединяет интересы:
 - а) производителей музыкальной продукции (композиторов),
 - б) исполнителей – прямых поставщиков музыкальной продукции,
 - в) промоутеров – специалистов, создающих рыночный спрос на товар,
 - г) театральном-концертных организаций, осуществляющих представление товара потребителю (зрителям);
- заинтересовывает производителей музыкальной продукции в удовлетворении потребностей в театральном-концертных услугах, выражаемых через спрос;
- способствует устранению диспропорций между спросом и предложением на театральном-концертные услуги и приводит их в соответствие с рыночными потребностями;

- информирует субъектов через экономические показатели о происходящих на рынке экономических процессах;
- создает условия для развития музыкального бизнеса, стимулирует его эффективность, выявляет лидеров, тех, кто лучше знает конъюнктуру рынка, у кого ниже издержки и выше качество концертных услуг;
- устраняет дефицит на театральном-концертных услугах и расширяет возможности субъектов предпринимательской деятельности.

Вследствие процесса развития, как общества, так и отношений, связанных с различными аспектами деятельности субъектов рынка, регулирующие функции РМП постоянно усложняются.

РМП существует в единстве с другими рынками и развивается в рамках общих законов рыночной экономики. Поэтому на РМП, как и на других рынках, мы сталкиваемся с такими явлениями, как *спрос и предложение* на театральном-концертных услугах, *издержки и прибыль*, *конъюнктура* рынка, *цена и ценообразование*, *конкуренция* и т. д.

Направление и степень изменения основных показателей РМП, включая соотношение спроса и предложения на данные услуги, уровень их цен, объемы продаж, показывающих рыночную активность продавцов и покупателей концертно-театральных услуг, образуют понятие «*конъюнктура рынка музыкальной продукции*».

Основными категориями рыночной экономики, которые отражают поведение продавцов и покупателей являются спрос и предложение.

Спрос – это форма выражения потребности в театральном-концертной услуге, это намерение потенциального потребителя приобрести данную услугу в определенном месте, в определенное время и в определенном объеме. Это намере-

ние должно сочетаться с возможностью оплатить концертно-театральные услуги.

Предложение – это совокупность театрально-концертных услуг на РМП, возможность и желание создателя концертно-театральных услуг предложить их на рынке музыкальной продукции для продажи по определенной цене и определенного качества.

Экономическая система современного РМП функционирует на принципах *саморегуляции*. Функцию саморегуляции выполняет соотношение спроса и предложения на данный тип услуг. В определенном соотношении спроса и предложения проявляется *конъюнктура рынка*, которая в целом складывается и изменяется, как уже было сказано, под воздействием многочисленных факторов, включая масштаб и структуру РМП.

Для нормального развития РМП характерны сбалансированность спроса и предложения или некоторое превышение предложения над спросом, что должно способствовать снижению цен на театрально-концертные услуги.

С *макроэкономической точки зрения* спрос охватывает театрально-концертные услуги в масштабе общества. Но спрос всегда конкретен, поскольку ориентирован на *определенный товар или услугу*. Уровень спроса на театрально-концертные услуги на различных рынках разный. Исследователи указывают, например, что если брать Московский и Питерский рынки, то в Питере больший спрос на театральные услуги, в Москве же доминируют концертные¹:

1 Бедуш Е. Концертный рынок России // Музыкальное и театральное продюсирование: российский и зарубежный опыт. – М.: Арт-менеджмент, 2008. – С. 21–32.

Структура концертно-зрелищного рынка Москвы:

- Концерты 51%
- Театры 35%
- Клубы 10%
- Другое 4%

Очевидно, что если мы возьмем другой локальный рынок – Питера, Ростова, Волгодонска и пр., то и показатели будут иными. Это объясняется тем, что в *микроэкономическом плане* спрос рассматривается по отношению к конкретному рынку на уровне определенной группы потребителей. Так в Питере сильны традиции рока, поэтому данный сектор наиболее активен, наряду с классической музыкой (филармонические традиции), для городов Прибалтики актуальна хоровая традиция, в силу историко-культурных обстоятельств, что определяет востребованность театрально-хоровых культурных событий.

Можно сказать, что этой точки зрения существует несколько субрынков, разделяющихся по жанрово-стилевому признаку – рынок классической, клубной, эстрадной, джазовой, рок музыки и др. Спрос рассматривается только во взаимодействии с предложением. Поэтому уровень спроса во многом зависит от уровня предложения. На современном РМП существует высокий спрос на высококачественные концертно-зрелищные услуги. Но соответствует ли этому спросу предложение? На самом деле это вопрос сложный, поскольку прямо связан со спецификой вкусовых пристрастий целевых аудиторий, с уровнем их культурных запросов и пр. Можно предположить, что уровень предложения на нашем национальном рынке музыкальной продукции пока отстает от уровня спроса.

Еще одно ключевое понятие, характеризующее РМП – *конкуренция*. В следующих разделах этому понятию будет уде-

лено особое внимание. В рамках данного параграфа укажем, что рост уровня конкуренции заставляет повышать качество театрально-концертных услуг. Конкуренция – позитивное явление рыночной экономики, поскольку благодаря ей происходит повышение качества услуг и снижение их цены. Можно сказать, что конкуренция – это объективный процесс «вымывания» с РМП некачественных и дорогих услуг.

Чтобы удержаться на современном РМП, необходимо постоянно снижать уровень издержек, и если они выходят за пределы определенной (рыночной) нормы, то деятельность данного субъекта РМП становится не конкурентоспособной.

Конкурентоспособность – это соответствие уровню требований РМП, сравнительная характеристика потребительских и стоимостных параметров театрально-концертных услуг по отношению к аналогичным услугам конкурентов. Конкурентоспособность услуги выражается совокупностью её качественных и стоимостных характеристик, которые отражают ее отличия от аналогичных услуг и обеспечивают их преимущества на РМП в заданный промежуток времени. Это способность театрально-концертных услуг отвечать требованиям РМП. Услуга должна быть конкурентоспособной, прежде всего по цене, которая должна быть не выше, чем у конкурентов. Другой важный показатель конкурентоспособности – «качество». Параметры качества, как правило, определяются исходя из интересов потребителя театрально-концертных услуг. *Уровень качества* задаётся уровнем исполнения театрально-концертных услуг, а для оценки *конкурентоспособности* театрально-концертной услуги необходимо сопоставить ее с уже существующим уровнем потребности в ней.

У поставщика театрально-концертной услуги всегда есть возможность повышения качества услуг, с учетом того, что

услуга – это комплексная деятельность. Качество ее связано с совершенствованием не только творческой деятельности, но и всех сервисных ее составляющих (использование, например, более квалифицированного персонала, улучшение комфортных условий зала, автомобильная стоянка около театра и иное).

Укрепить позиции в конкурентной среде можно не только с помощью цены и качества товара, но и с помощью *имиджа*. В условиях развитого рынка, когда на нем присутствует целый ряд конкурентов, оказывающих театрално-концертные услуги, близкие или практически аналогичные по качеству и цене, характер конкуренции тяготеет к использованию преимуществ, предоставляемых имиджем, который создает благоприятное восприятие вашей концертной или театральной организации в глазах потребителя.

Высшей конкурентоспособностью обладают новинки – услуги, оказываемые впервые, удовлетворяющие существующую потребность или вызывающие возникновение и развитие новой потребности (например, театр Зингоро, рождение и популяризация хорового театра). На уровень конкурентоспособности оказывают влияние такие факторы рынка, как степень удовлетворения спроса на конкретные услуги, емкость отдельных сегментов РМП, наличие и количество конкурентов. Для каждого творческого проекта, выводимого на рынок в форме конкретной услуги, необходима предварительная оценка уровня его конкурентоспособности для того, чтобы избрать правильную стратегию поведения на рынке.

Вопросы для проверки знаний:

1. Дайте определение понятия «рынок» музыкальной продукции и в узком, и широком смысле слова.
2. Укажите условия, необходимые для успешного функционирования рынка музыкальной продукции.
3. Какие функции выполняет РМП?
4. Дайте определение следующим понятиям: *спрос и предложение* на театрально-концертные услуги, *издержки и прибыль, конъюнктура рынка, цена и ценообразование, конкуренция*.
5. Каким должно быть соотношение между спросом и предложением, чтоб рынок функционировал успешно
6. Каковы риски и преимущества РМП?
7. Какие факторы позволяют укрепить позиции организации в рыночной среде?

ТЕМА 2.

Вопросы типологии рынка музыкальной продукции и его инфраструктура.

Как было сказано ранее, современный РМП – это многоотраслевая, многоуровневая система. Поэтому будет верным утверждение о том, что рынок музыкальной продукции – это обобщенное понятие, включающее в себя целую систему разнотипных рынков. Если говорить о типологии РМП как системы, то очевидно, что в ее основу могут быть положены различные критерии, в соответствии с которыми (далее указаны лишь наиболее важные) РМП может быть типологизирован:

– по территориальному охвату – глобальный (всемирный), национальный, региональный, локальный;

– по стилевому признаку (стилевой принадлежности товара) – рынок массовой популярной музыки и рынок академической музыкальной продукции (или еще более подробно – рынок клубной музыкальной продукции, рынок классической, джазовой, эстрадной музыкальной продукции и пр.).

– по отрасли – рынок исполнительских услуг, рынок музыкальной медиа-продукции, рынок нотно-печатной продукции.

– по функции и цели – и рынок развлекательной массовой музыки, рынок музыки академической традиции, целевая установка которого – художественно-воспитательная;

– по динамике развития – высоко, малодинамичный, рынок с сокращающимся спросом;

– по перспективам развития – высокоперспективный и перспективный, малоперспективный и неперспективный.

Из приведенных, а также иных возможных, наиболее значимы для РМП территориальная, отраслевая и стилевая типологии. Скажем о них немного подробней.

РМП локализован в рамках территориальных образований, масштабы которых различны. Уровень спроса и предложения на театрально-концертные услуги, формы их предоставления, условия функционирования театрально-концертных организаций зависит от масштаба концертной деятельности, характеристики территории, охваченной конкретным РМП, демографических характеристик населения. Поэтому территориальный критерий является весьма значимым.

Например, наиболее крупными центрами концертно-театральной деятельности являются Москва и Петербург. Если сопоставлять денежный оборот общероссийского РМП с этими локальными рынками, то соотношение будет такое, как выражено в следующей таблице².

Россия в целом	свыше 200 млн долл.
Москва	свыше 50 млн долл.
Санкт-Петербург	ок. 20 млн долл.
Другие города	ок. 130 млн долл.

Испытывая влияние территориальных условий, РМП приобретает пространственную очерченность, в рамках которой формируются его основные социально-экономические характеристики. Как уже было сказано, по масштабу деятельности и территориальному охвату РМП классифицируется

2 Данные приведены по статье *Бедуш Е.* Концертный рынок России // Музыкальное и театральное продюсирование: российский и зарубежный опыт. – М.: Арт-менеджмент, 2008. – С.21–32.

на глобальный (всемирный), национальный, региональный и локальный.

Можно ли вести речь о существовании глобального РМП, предоставляющего концертно-театральные услуги в различных странах и регионах мира? Безусловно. Для продукта масскультуры это очевидно (Битлз, Кровь, пот и слезы, проекты Майкл Джексона, Мадонны, Ван-Дирекшн и пр.), но и для академической также, если говорить о проектах Гергиева, гастрольной деятельности Большого театра или оркестра «Виртуозы Москвы».

Национальный РМП – это предоставление концертно-театральных услуг в масштабе отдельной страны.

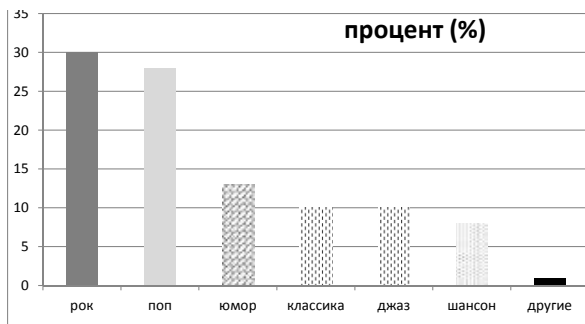
Региональный РМП – это заказ концертно-театральных услуг в рамках конкретного региона.

Местный (локальный) РМП – это заказ на концертно-театральные услуги в пределах конкретного города или населенного пункта.

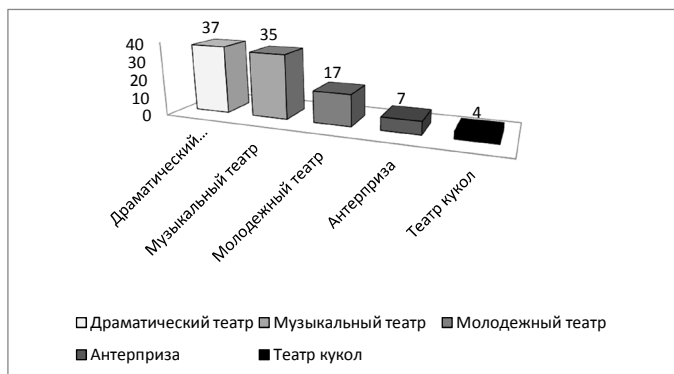
Отраслевая типологизация обусловлена тем, что РМП представляет собой совокупность субрынков, о чем уже было сказано. При этом каждый субрынок имеет свой объем, темп развития, уровень спроса и предложения, свои тарифы, то есть – свою специфику.

Не менее важен и стилевой критерий, дифференцирующий рынок на самостоятельные сегменты. Наглядно объем, уровень спроса и предложения театрально-концертного рынка Москвы, разграниченного по стилевой его составляющей, представлен в следующей диаграмме, составленной на 2004 год³

3 Бедуш Е. Концертный рынок России // Музыкальное и театральное продюсирование: российский и зарубежный опыт. – М.: Арт-менеджмент, 2008. – С.21–32.



Важным показателем того или иного сегмента рынка, позволяющим с достаточной степенью точности определить его объем, является такой параметр, как количество продаваемых билетов. Так следующая диаграмма характеризует долю на рынке театральных услуг основных субъектов Ростова-на-Дону, представляющих разные его сегменты – детский театр, драматический, музыкальный, а также антрепризу:



Как и у других рынков, у РМП есть своя инфраструктура. В качестве инфраструктуры РМП выступают различные организации, способствующие функционированию РМП в целом. Это основные субъекты рынка, а также второстепенные – исследовательские, маркетинговые, консалтинговые организации, изучающие поведение потребителей, средства

распространения информации о театрально-концертных событиях, рынок услуг в целом, способы воздействия на потребителей и т.д. Их основная задача – обеспечение основных субъектов РМП информацией о состоянии и перспективах развития РМП, отдельных его сегментов, оказании содействия в определении стратегии, определении способов воздействия на потребителей музыкальной продукции для получения максимальной эффективности конкретного творческого проекта и деятельности организации в целом.

Субъекты рынка РМП.

Первым из основных субъектов РМП является производитель (создатель) творческой продукции – композитор, драматург, поэт др., иными словами ее автор. Но кто же это?

Автор – физическое лицо, творческим трудом которого создано произведение.

Вторым главным субъектом, о котором подробнее речь пойдет далее, являются те, кому автор адресует свое произведение, то есть зрители, слушатели, иначе говоря – *публика, выступающая в роли потребителя производимой автором продукции.*

Однако специфика РМП, в том числе и в отношении его субъектов, заключается в том, что исполнительские искусства, так называемые Performing Arts, могут существовать только при наличии посредника между автором и публикой, то есть исполнителя. Последний же, «не являясь создателем самого произведения, вкладывает в его интерпретацию свое время, труд (интеллектуальный и физический), талант и определенные материальные ресурсы»⁴ Римской конвенцией 1961 года об охране интересов артистов-исполнителей, производителей фонограмм и вещательных организаций дано

4 Бабкова С. Артисты и продюсеры сотрудничество или конфликт? // Музыкальное и театральное продюсирование: российский и зарубежный опыт. – М.: Арт-менеджмент, 2008. – С. 77.

следующее определение: «Исполнители означают актеров, певцов, музыкантов, танцоров или других лиц, которые играют роль, поют, читают, декламируют, исполняют или каким-либо иным образом участвуют в исполнении литературных или художественных произведений»⁵.

Статья 4 «Основные понятия» Закона РФ «Об авторском праве и смежных правах» 1993 г. дает такое определение: «Исполнитель – актер, певец, музыкант, танцор или иное лицо, которое играет роль, читает, декламирует, поет, играет на музыкальном инструменте или иным образом исполняет произведение искусства (в т.ч. эстрадный, цирковой или кукольный номер), а также режиссер-постановщик спектакля и дирижер»⁶. С точки зрения международного авторского права неожиданным является включение в этот ряд режиссера постановщика, чей труд по постановке спектакля по европейским меркам является областью авторского права (а не смежного).

Итак, мы определили трех «действующих лиц» «театра военных действий» РМП – *автора – исполнителя – публику*. Два первых субъекта этой триады выполняют функцию поставщиков художественной продукции, без которой существование рынка концертно-театральных услуг невозможно.

С другой стороны, в цепочке «автор – исполнитель – публика» есть еще одно звено – это *продюсер* – «организатор данного исполнения или его дальнейшего использования (применения), то есть лицо или организация, непосредственно не участвующие в творческом процессе, но занимающее в нем позицию значительной материальной заинтересованности»⁷

Интересно, что во многих языках слово продюсер синоним слову производитель (producer от produce – произво-

5 Там же, с. 79.

6 Там же, с. 79.

7 Там же, с. 78.

дять). Действительно, изначально слово продюсер означало «производитель фонограмм», то есть специалиста, который берет на себя инициативу записи и ее эксплуатацию. В аудиовизуальной сфере это и сегодня так.

Однако на практике это понятие гораздо шире, особенно в нашей стране, так как имеет отношение не только к записи, но и к живому исполнению (продюсер как организатор концерта, постановки, шоу), а также к кинопродукции. К сожалению, действующие российские законодательные документы нигде пока не дают подобного определения, можно лишь сослаться на проект закона «О театре и театральной деятельности в РФ» (который так и не был принят), предложивший следующую формулировку:

«Продюсер — театр, иное юридическое или физическое лицо, которое организует и финансирует подготовку и/или показ театральной постановки».

Важным в деятельности продюсера является правовой аспект, устанавливающий определенные рамки отношений между ним и иными субъектами РМП, прежде всего авторами и исполнителями. Обзорный анализ правовой стороны деятельности продюсера содержит упомянутая ранее статья Бабкова С. «Артисты и продюсеры сотрудничество или конфликт?» Кратко укажем на некоторые ее положения.

В разных системах законодательства продюсер наделяется разными правами. Например, в вышеуказанном законопроекте, согласно ст. 18, «заключение договора с продюсером на участие в создании и/или показе постановки влечет за собой передачу ему постановщиком исключительного права осуществлять публичный показ театральной постановки» а именно: осуществлять показ от своего имени, прекращать и возобновлять его, определять условия использования постановки, передачи ее в эфир, записи и воспроизведения и т. д.».

Получается, что фактически, продюсер наделяется правами автора театрального произведения. При этом режиссер-постановщик, владеющий всеми правами изначально, но на сцене обычно не появляющийся, тоже может быть причислен к авторам, что противоречит действующему российскому законодательству. Возникает ситуация соавторства, что должно, в каждом конкретном случае оговариваться контрактом и вести к совершенно иным экономическим результатам для всех участников.

Однако, подчеркивает автор статьи, подобная ситуация, невозможна в российском контексте. При этом она совершенно реальна для британского законодательства: в Великобритании только продюсер является автором фильма или пьесы, тогда как режиссер в качестве автора не рассматривается. Такая концепция не соответствует европейской. Поэтому сейчас в британском законодательстве речь идет о сотрудничестве продюсера с режиссером, что с точки зрения континентального права кажется странным, поскольку соавторство означает сопоставимые творческие вклады. Продюсер же, как известно, не является лицом, делающим творческий вклад.

Для сравнения можно добавить, что и по отношению к правам автора продюсер в контрактах почти всегда является более сильной стороной: он может диктовать свои условия или вообще отказаться от услуг данного автора. Автор же чаще всего экономически зависит от продюсера, у него, по сути, выбора нет, он не может менять своих продюсеров и вынужден соглашаться на любые условия. Этим продюсеры часто злоупотребляют, что приводит нередко к огромному разрыву между скромным вознаграждением автора и доходом продюсера от данного произведения. Причем продюсер может эксплуатировать это произведение в течение многих лет, тогда как автор доходов с него уже больше не

получает. Ситуация, безусловно, достаточно болезненная для авторов и исполнителей многих стран, и в России это ощущается все более остро и требует внимания на законодательном уровне.

Однако вернемся к субъектам рынка театрально-концертных услуг.

Каждый из обозначенных выше субъектов выполняет свои функции.

Продюсер как частное лицо, либо как фирма, осуществляющая промоушн, является рынокообразующим субъектом, поскольку формирует спрос на театрально-концертные услуги, а в ряде случаев выполняет функцию заказчика творческого продукта у композитора и исполнителя, необходимого для осуществления того или иного проекта.

Основные функции продюсерской фирмы: рынокообразующая, целевая, эвристическая, координирующая, бюджетно-платежная, информационно-аналитическая.

Рынокообразующая функция является важнейшей, так как без спроса на театрально-концертные услуги не может быть и их предложения, а значит и основы для возникновения рыночных отношений в сфере театрально-концертной деятельности. Реализация данной функции осуществляется через создание проекта его «раскрутку», в процессе которой формируется общественное мнение и спрос на данный творческий продукт, его осуществление.

Целевая функция. Театрально-концертная продукция по своей природе ориентирована конкретную целевую аудиторию. При создании проекта этот сегмент должен быть четко определен, и вовлечен в рекламные и пиар-коммуникации.

Эвристическая функция заключается в том, что при высокой конкуренции, необходим креативный подход, наличие УТП – уникального торгового предложения, как говорят рекламисты.

Координирующая функция необходима, поскольку в процессе воплощения проекта задействуются разные субъекты, от координации работы которых прямо зависит уровень воплощения проекта.

Бюджетоплатежная функция – заключается в определении (планировании) общего бюджета проекта, осуществлении контроля за его использованием в процессе разработки, создания и реализации проекта. И то, и другое крайне важно, особенно при дефиците финансовых средств.

Информационно-аналитическая функция – это функция обратной связи, которая реализуется по следующим направлениям: сбор и изучение информации о потребителях театрально-концертных услуг, изучение реакции публики при предварительных просмотрах для корректировок последующих действий в зависимости от содержания этой реакции.

Обычную структуру продюсерской фирмы составляют четыре отдела: творческий отдел, занимающийся разработкой креативных идей и проектов; отдел маркетинга и рекламы; исследовательский отдел, изучающий характеристики и потребности аудитории, и коммерческий отдел, занимающийся поиском финансовой основы проектов.

Исполнитель – в не меньшей степени является рынокообразующим субъектом, поскольку вместе с автором создает продукт, выступающий в роли товара на рынке МП, реализуемого в форме услуги по заказу продюсерских центров.

Потребитель театрально-концертных услуг – публика – субъект РМП, получатель художественной информации, его рынокообразующая роль очевидна.

Итак, главная роль на РМП принадлежит рассмотренным рынокообразующим субъектам, поскольку именно их деятельность создает спрос и предложение на рынке. Между основными субъектами РМП существует экономическая взаимос-

вязь, регулируемая юридически несовершенно пока еще правовым аппаратом.

Наряду с основными субъектами РМП действуют и второстепенные – это вспомогательные организации, выступающие в качестве субподрядчиков. Так,

- если театральное или концертное учреждение не выступает в роли продюсирующего центра, оно выступает в функции вспомогательной, как лицо, предоставляющее в аренду конкретную сценическую площадку;

- во вспомогательной роли выступают также фирмы (или частные лица) специализирующиеся на распространении билетов;

- учреждения, реализующие по заказу продюсера те или иные аспекты промоушена проекта (СМИ, рекорд-лейблы – звукозаписывающие компании, субъекты бизнеса, осуществляющие запись музыкантов под определенным брендом, имиджмейкерские фирмы, фирмы, предоставляющие звуковое и световое оборудование при гастрольных рекламных турах и т. п.).

- вспомогательные учреждения, владеющие или управляющие передающими и принимающими устройствами – ретрансляционными сетями, спутниками, кабельными системами телевидения и т. д. без которых, например, функционирование СМИ невозможно.

- иное

Рынок МП России активно развивается – об этом говорит появление все новых компаний, занимающихся организацией гастролей и концертов и оказанием смежных услуг (звук, свет, продажа билетов и т. д.) То есть бурно развивается его инфраструктура.

Хотя практически все крупные компании, работающие в отрасли, сконцентрированы в Москве, с каждым годом все

более явной становится тенденция появления многочисленных компаний и на локальных рынках.

Так, например, еще 8–9 лет назад большая часть музыкантов, выезжающих на гастроли в российские города, была вынуждена вывозить с собой весь комплекс звуковой и световой аппаратуры, группу технической поддержки и т. д. Сейчас же практически во всех региональных центрах есть компании, специализирующиеся на звуковом и световом обеспечении концертов. Такая же ситуация с концертными компаниями – если раньше всем заправляли промоутеры из Москвы, то в настоящее время все чаще промоутер выбирает себе субподрядчика в каждом из городов, и уже субподрядчик занимается непосредственной организацией концерта. Таким образом, регионы вносят все больший вклад в развитие РМП России.

Вопросы для проверки знаний:

1. Укажите разные критерии типологизации рынка.
2. Охарактеризуйте основных субъектов рынка музыкальной продукции.
3. Опишите основные функции продюсерской фирмы.
4. Охарактеризуйте второстепенных субъектов рынка музыкальной продукции.

ТЕМА 3.

Специфика музыкального продукта

Для понимания специфики РМП необходимо четко представлять, что выступает в качестве товара на том или ином сегменте общего рынка. Ведь именно товар во многом определяет особенности взаимоотношений субъектов рынка. Итак, что же является товаром на РМП? В качестве основной единицы товара выступает музыкальное произведение. Первичным поставщиком этого специфического товара, его изготовителем является композитор. Исходная форма его существования в традиционной композиторской культуре – нотный либо акустический текст.

Нотный текст – это материализованная форма бытования художественного произведения, и, как объект материальный, он может выступать в роли товарной категории, что и происходит на *субрынке нотной продукции*.

Акустический текст также может приобретать материализованную форму в виде аудио-записи на различного рода носителях, образуя *субрынок медийной продукции*.

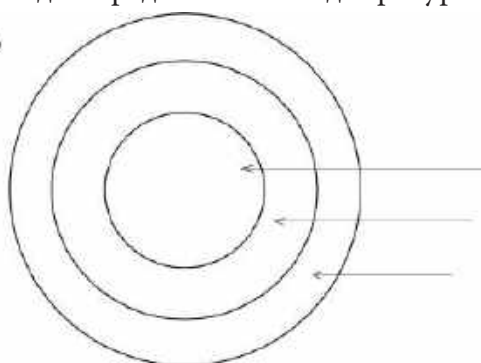
В рамках концертно-театральной практики наиболее рыночно востребованной формой бытования музыкального произведения является его акустическая версия, предлагаемая слушателю в той или иной исполнительской интерпретации. В данном случае поставщиком-посредником выступает исполнитель, реализующий акустическую версию произведения, делая ее достоянием потребителя – слушателя-зрителя. Таким образом, товар выступает *в виде услуги*, образуя один из наиболее значимых субрынков музыкальной продукции – *субрынок концертно-театральных услуг*.

Итак, можно сказать, что концертно-театральные услуги – это основной объект взаимоотношений субъектов РМП,

выступающий в качестве товара, ведь хорошо известно, что понятие «товар» включает не только физические объекты, но и услуги, поскольку все, что способно удовлетворить потребность (в нашем случае в музыкально-художественных впечатлениях) и является объектом купли-продажи на рынке, может быть названо товаром.

Продукт театральной или концертной организации — это не только произведение, представляемое на сцене или исполняемое в концертном зале. В определение такого продукта входит все, что предлагается данной организацией. Продукт можно наглядно представить в виде трехуровневой схемы:

Понятие
тотального
продукта



Сердцевину ее обозначим понятием «основной продукт», это то, что предлагается целевому рынку – концерт, музыкальный спектакль, шоу, цикл абонементов и пр., в совокупности разноплановых характеристик, то есть то, за что потребитель готов платить. Рассмотрим с этой точки зрения концерт баховской музыки «24 часа Баха». Этот продукт включает ряд компонентов, имеющих следующие ценностные характеристики с точки зрения представителей аудитории. Это 1) сама музыка величайшего немецкого композитора, 2) уровень исполнительских коллективов, 3) имена знаменитых исполнителей, 4) разные стилевые интерпретации музыки Баха, 5) необычность концертной ситуации – концерт на площади ночью.

Внутренний круг схемы образует так называемый ожидаемый продукт. Ф. Котлер характеризует его следующим образом: «В понятие ожидаемого продукта входят нормальные ожидания покупателя, связанные с приобретением и потреблением продукта. Покупатели могут ожидать, что им удастся приобрести билеты на концерт или спектакль по телефону или факсу, сообщив номер кредитной карты. Держатели абонементов могут ожидать определенных преимуществ при обмене билетов. Они предполагают, что стоянка будет хорошо освещена (особенно если театр или концертный зал находятся в небезопасном районе). В жаркий летний вечер покупатели могут ожидать работающих кондиционеров, они *могут* ожидать, что кассиры и билетеры будут с ними вежливы. В случае болезни исполнителя посетители хотят, чтобы ему была найдена подходящая замена и т. д.»⁸.

И, наконец, внешний круг схемы символизирует расширенный продукт. Под расширенным продуктом понимается совокупность свойств и преимуществ, выходящих за пределы обычных, стандартных ожиданий целевой аудитории. Стремление поставщика услуги расширить продукт обусловлено желанием удивить публику, произвести особое впечатление на посетителей, повысить степень их приверженности к данной организации. Например, на ежегодном новогоднем представлении театра имени М. Горького «Брызги шампанского» в антракте публике предлагаются бокалы с шампанским, что для местного завода шампанских вин, в свою очередь, является рекламной акцией. В кукольном театре Ростова – это костюмированная лотерея и призы от магазина «Катюша». Вообще расширение продукта это тема для креатива для команды менеджеров учреждения. Почему бы вечер классической испанской музыки не был бы дополнен в антракте исполнением в фойе более легкой танцевальной

8 Котлер Ф., Шефф Д. Все билеты проданы. Стратегии маркетинга исполнительских искусств – М.: Классика XXI века, 2006.

музыки и «испанской темой» в буфете, усиленной национальным элементом в костюмах обслуживающего персонала?

Стремление привлечь внимание и удивить посредством расширения формата представления нацелено на привлечение новой аудитории, на стимулирование интереса к концертно-театральным событиям в целом.

Однако вернемся к характеристике сути понятия «услуга». По Ф. Котлеру *«под услугой подразумевается всякое действие, которое одна сторона может предложить другой, по существу неосязаемое и не имеющее своим результатом какую бы то ни было собственность»*⁹. Исследователь подчеркивает, что концертно-театральные услуги обладают всеми признаками товара – они создаются трудом, сопровождаются материальными, трудовыми, финансовыми затратами, имеют потребительскую стоимость. Рассмотрим подробнее специфику театрально-концертного продукта в виде услуги, а для этого вспомним *основные признаки услуг*.

1. Услуга неосязаема: до того как она приобретена, ее невозможно увидеть, услышать или как-либо иначе познать опытным путем. Результат посещения косметического салона становится достоянием клиента лишь после проведения оплаченных манипуляций; до совершения поездки, турист не может ничего знать о том уровне туристического обслуживания, за который им были заплачены деньги; посетитель филармонического зала не услышит до начала концерта той желанной акустической версии сочинения, ради которой он приобрел билет.

Практики отмечают, что принимая решение о приобретении услуги, покупатель нуждается в фактах и свидетельствах, указывающих на высокое качество последней. Именно поэтому известно имя, репутация, рекомендации, хорошие

⁹ Котлер Ф., Шефф Д. Все билеты проданы. Стратегии маркетинга исполнительских искусств – М.: Классика XXI века, 2006.

рецензии исполнителя, дирижера, режиссера – так много значат в сфере искусства.

Ф. Котлер отмечает, что поставщик услуг стремится управлять свидетельствами и фактами, хочет сделать неосязаемое осязаемым. Если в маркетинге осязаемых продуктов определенную роль играют абстрактные идеи (проект «Счастливая еда» в ресторана быстрого питания Макдоналдс – соединение еды и развлечения), то в маркетинге услуг абстрактное предложение соединяется с вещественной, материальной очевидностью (страховая компания Prudential Insurance призывает: «Возьми кусок скалы»).

Для маркетолога, работающего в сфере искусств, особенно исполнительских, первостепенной является задача придать неосязаемому продукту черты осязаемости. Этому способствует опора на факты, значимые для зрителя и в его глазах эквивалентные высокому качеству, а именно, конкурсные награды, звания, выступления в престижных залах, то есть все то, что выступает в роли символов качества. Косвенно на это работает уровень производства рекламной продукции – оформление афиш, буклетов, билетных документов, объемы и качество публикаций в СМИ, цена, способная усилить (или ослабить) доверие потребителя, сыграв на психологии: раз дорого, значит хорошо и т.п.

2. Услуга имеет преходящий характер. Очевидно, что если товарные категории вещного мира можно хранить, предметы, которые на данный момент не купили, складировать для последующей их реализации, то непроданные на концерт билеты, аналогичным операциям не подвержены. Это и имеет в виду, когда говорят о преходящем характере услуги. Практики театрально-концертного бизнеса хорошо понимают, что доходный потенциал незанятого в зале места теряется при каждом поднятии занавеса. Именно поэтому для сферы, где товаром выступает продукт художественно-

го творчества, столь важным является этап так называемой «раскрутки», то есть предварительного продвижения образа предстоящего события в сознание потенциальных потребителей. Для успешности проекта необходимо комплексное использование маркетинговых информационных технологий, включающих его анонсирование, мощное паблисити, систему скидок, организацию «дегустаций продукта» в виде предварительных просмотров, беспрестанный прямой контакт с потребителями, включая возможности интернет ресурсов и т. п.

3. Услуга неотделима от ее поставщика. Поставщиком услуги является артист или творческий коллектив. Зритель, посетивший концертный зал, потребляя продукт, присутствует при его производстве. Эти два процесса происходят одновременно. Эмоциональная реакция зрителя, пришедшего на концерт Мацуева, будет сугубо отрицательной, если ей предложить в качестве замены концерт рок-группы. Но качество неотделимости относится не только к самому зрелищу, но и ко всем составляющим услуги – парковке, вежливости персонала, буфету и иным ее составляющим, которые необходимо контролировать, поскольку все они оказывают влияние на общее впечатление от события.

4. Изменчивость качества услуги. Итак, мы уже отметили, что поставщиком услуг является творческая личность – композитор, артист. В соответствии с этим качество услуги прямо зависит от человеческого фактора, а поэтому может варьироваться. Оно связано с самочувствием исполнителя с его физическим и моральным состоянием, а также с внешними условиями – температурой в зале, его акустикой, мастерством оркестрантов, личностью дирижера и иными входящими.

Учитывая, что услуга комплексна, что она включает не одну, а множество составляющих (о чем надо помнить по-

стоянно), поставщики концертно-театральных услуг пытаются повлиять на ситуацию путем стабилизации тех ее компонентов, которые зависят от них, а именно – вышколенность персонала, состояние парковки, удобство кресел и т. п. Практики рекомендуют практиковать регулярные мониторинги мнений клиентов, что позволит повысить качество услуги в целом.

5. Участие и ожидания покупателей. В обмене между покупателем и поставщиком услуги, покупатель – активный участник. Он приобретает билет на концерт, или в оперу, движимый разными мотивами, но, безусловно, под воздействием определенных позитивных ожиданий. Поставщик должен представлять, что ожидания эти различны. Для одного – это первая «дегустация» оперного шедевра, а для другого интерес к данной постановке вызван работой режиссера, либо новым исполнителем главной роли. У каждого – свой багаж слушательского опыта. Важно, чтоб тот зритель, который пришел впервые, сохранил об этом событии такие впечатления, которые пристрастили б его к потреблению театрально-концертных услуг. Следует иметь в виду, что степень удовлетворенности растет по мере того как ожидания потребителя сближаются с его реальным опытом, нет ничего хуже обманутых ожиданий. На этом основана теория когнитивного диссонанса.

Необходимо предотвратить возникновение когнитивного диссонанса, избежать или свести разочарование потребителя к минимуму. Один из апробированных практикой путей достижения этого – разноплановая информированность зрителя

– о содержании происходящего (инструментарий – вступительное слово музыковеда перед концертом, дискуссии после, информационные материалы – программы, бюллетени и пр.);

– о целях, миссии и установках театральных и концертных организаций.

Кроме того важно формирование у зрителя (слушателя) реалистических ожиданий. Многие покупатели остаются неудовлетворенными не столько из-за недостаточно высокого качества услуги, сколько из-за завышенных ожиданий. Ф. Котлер пишет: «Посетитель театра должен быть заранее проинформирован о том, что пьеса, которую он собирается смотреть, имеет грустный сюжет. Трагикомедия с немногочисленными юмористическими моментами не должна анонсироваться как «веселая комедия»¹⁰.

Суть маркетинга в сфере услуг – высокое качество услуги. Когда продуктом является некое действие — будь то игра пианиста, работа специалиста по рекламе или кассира и т. п., – нет ничего более важного, чем качество этого действия.

Вопросы для проверки знаний:

1. Что может выступать в качестве товара на рынке музыкальных услуг?
2. Дайте определение понятия «основной продукт».
3. Дайте определение понятия «ожидаемый продукт».
4. Дайте определение понятия «расширенный продукт».
5. Дайте определение понятия «услуга».
6. Охарактеризуйте основные признаки услуг.

¹⁰ Котлер Ф., Шефф Д. Все билеты проданы. Стратегии маркетинга исполнительских искусств – М.: Классика XXI века, 2006.

ТЕМА 4.

Сегментация рынка музыкальной продукции

Сегментация – это группировка потребителей по тем или иным общим признакам. Для грамотного осуществления сегментации необходимо:

- четко сформулировать свои цели;
- выбрать сегменты, наиболее подходящие с точки зрения выделенных целей;
- разработать стратегию позиционирования, максимально привлекательную для выделенных сегментов рынка.

Итак, *шаг первый – формулирование целей организации*. Рассмотрим его на примере Свердловской филармонии¹¹.

Первым этапом перехода в новое качество на рубеже 90-х годов стало определение целей, которые легли в основу стратегии развития. Директор А. Колотурский скорректировал модель филармонии, исходя из стоящих перед ним задач. За основу он взял деятельность концертного зала с базовым коллективом – симфоническим оркестром. Во главу угла ставились две взаимовлияющие цели:

1) развитие концертного зала в качестве цивилизованного прокатчика;

2) развитие оркестра в качестве основной творческой силы филармонии. Оркестр должен был стать локомотивом для зала, а зал – локомотивом для оркестра на локальном рынке.

¹¹ Здесь и далее опыт Свердловской филармонии описан по статье Е. Вадовской Американская маркетинговая модель на русской почве: опыт адаптации // Музыкальный менеджмент: наука, бизнес, образование. – Ростов н/Д: Издательство РГК им. С.В. Рахманинова. – 2013. – С. 27–42.

Выход зала и оркестра на международные рынки стали стратегическими целями № 3 и № 4. Все внимание и ресурсы было решено сосредоточить на этих главных направлениях.

Маркетолог филармонии Е. Вадовская пишет, что А. Колотурский отказался от эстрадных концертов и шоу-бизнеса, которые могли бы перекрывать убытки от сонат и симфоний, но не вписывались в образцовую модель. Амбициозные планы вхождения филармонии и оркестра в мировое концертное пространство требовали сосредоточения усилий в избранном направлении – академическом. Кроме того, конкуренция в шоу-бизнесе чрезвычайно обострилась, и победить в ней с залом в 700 мест было невозможно.

Филармония перестала также выполнять агентскую функцию относительно своих коллективов (заниматься организацией их гастролей). Результатом стало их отделение. Из несвойственных западным филармониям функций осталась только просветительская работа, как политически важное направление деятельности, исторически присущее российским филармониям.

На старом флаге Свердловской филармонии появилась новая надпись: «Приоритет филармоническим жанрам». Игнорируя опасности и возможности рынка, под этим флагом в первой половине 1990-х можно было только умереть или прозябать. Вся надежда была на «волшебную силу маркетинга».

Шаг второй – сегментирование потребительского рынка

Суть – концентрация на интересах определенных целевых групп и формирование предложений, удовлетворяющих их потребности. Своего рода «заточка» продукта на потребителя.

Обратимся к американскому опыту. Ф. Котлер приводит примеры, как с целью формирования потребительской среды и сегментации рынка ряд американских концертно-

театральных организаций занялся осуществлением специальных мероприятий.

Гарлемский театр танца в Нью-Йорке создал комиссию по воспитанию публики, цель которой – «повысить степень осведомленности людей, сделать так, чтоб людям нравилось ходить на спектакли, организовать продажу билетов для целых групп»¹².

Центр Кэрвиса а) учредил абонемент «Досуг для взрослых» – дневные концерты по сниженным ценам для пенсионеров;

б) абонемент «Перелетная птичка» – его целевая аудитория – жители северных штатов, проводящие зиму на юге.

Эти программы были разработаны для привлечения людей, не имеющих привычки ходить на концерты и спектакли.

Очевидно, что потребители рынка искусств существенно различаются по своим потребностям, интересам, установкам, запросам, влияющим на покупку билетов. Поэтому ни одна организация не способна удовлетворить всех потребителей и должна выделить для себя те сегменты потребительского рынка, потребности которых она могла бы удовлетворить с наибольшей эффективностью. Поэтому важнейший этап в работе маркетолога – сегментация своей потребительской базы, группировка потребителей по тем или иным признакам.

Из опыта Свердловской филармонии:

«Поставленная перед отделом маркетинга стратегическая задача звучала так: создать среду постоянных слушателей, благотворителей и спонсоров – широкую настолько, чтобы обеспечить гарантированные продажи и гарантированную донорскую поддержку. Позднее директор ее переформули-

12 Котлер Ф., Шефф Д. Все билеты проданы. Стратегии маркетинга исполнительских искусств – М.: Классика XXI века, 2006.

ровал и новой задачей стало создание структурированной среды и базы данных»¹³, – пишет Е. Вадовская.

База данных Свердловской филармонии начала формироваться в 1992 году и включала первоначально сотню активных слушателей. Сегодня в базе филармонии сотни организаций и более 24000 имен.

В 1998 году была создана Лига друзей филармонии, в которую на сегодняшний день входят несколько филармонических клубов (их число и составы год от года меняются) и около 11000 человек.

Сегментирование аудитории производилась изначально 1) на основе опыта продаж, 2) имеющихся списков и «контактов», 3) впечатлений распространителей, 4) визуальных наблюдений за публикой и 5) блиц-опросов. На этой основе были сделаны первые шаги по сегментации аудитории.

В начале было произведено разделение публики по частоте визитов:

«*Завсегдатаи*» – слушатели, посещающие 10 до 100 концертов в сезоне (около 100 человек);

«*Постоянные*» – слушатели, посещающие филармонию от 3 до 9 раз в сезон (предполагаемое количество – 3000–4000 человек);

Группы «*Завсегдатаи*» и «*Постоянные*» были очень важны, так как составляли гарантированную часть аудитории. Малочисленная группа «*Завсегдатаи*» рассматривалась в качестве образцовой по объемам покупок, делались попытки расширить ее за счет слушателей из других покупательских групп.

«*Случайные*» – группа подавляющего большинства.

«*Случайные*», в свою очередь, были разбиты на следующие группы (в порядке убывания численности):

13 См.: [2].

– «Случайные/Бедная советская интеллигенция» – учителя, врачи государственных больниц и поликлиник, преподаватели вузов, рядовые сотрудники НИИ и госучреждений, преподаватели музыки и сами музыканты;

– «Случайные/Нищяя советская интеллигенция» – представители предыдущей группы, вышедшие на пенсию (далее – «Случайные/Пенсионеры»);

– «Случайные/Денежные» – представители формирующегося среднего класса и «пограничники» (на границе низшего/среднего).

Особняком стояли четыре группы со специфическими интересами:

– «Дети» – родители детей от 5 до 12 лет и учителя общеобразовательных школ;

– «ДМШ» – педагоги детских музыкальных школ и школ искусств со своими классами;

– «Студенты»;

– «Студенты-музыканты», обучающиеся на музыкальных факультетах трех вузов и в музыкальном училище.

Покупатели билетов из групп «Дети» и «ДМШ» преследовали цели воспитания и развития подрастающего поколения, «Студенты-музыканты» дополняли свое образование, и с этими тремя группами было все ясно.

«Студенты» были самой загадочной из всех групп и предпочитали органные концерты. Можно было предположить, что ими движут любопытство, романтические чувства и приступы юношеской меланхолии.

В работе с сегментами первостепенными были две задачи – расширение, и удержание аудитории. Для случайных они решались и решаются с помощью системы предпочтений (привилегий, бонусов, скидок, особых мероприятий). Для

«Постоянных» главными по задаче было «удержание» и «увеличение объема покупок».

С каждым из установленных сегментов велась отдельная работа. Так решающим фактором для привлечения в зал студентов и старшеклассников оказался новый продукт – молодежный симфонический оркестр, созданный в 2007 году. Под «Студентами» понимается рынок покупателей-студентов, даже если покупку организует преподаватель. Стремясь расширить студенческую аудиторию, в 2001 году свердловцы вышли на другой рынок – рынок высших учебных заведений. Тогда программы филармонии стали покупать вузы Екатеринбурга для целых курсов.

Решение задачи привлечения новых целевых групп предполагало целенаправленные усилия по привлечению в зал среднего класса. Специалисты свердловской филармонии решили сфокусировать внимание на представителях его нижнего слоя – более многочисленного и доступного для контактов и менее требовательного к качеству печатной продукции, выучке персонала и условиям комфортного пребывания.

Всю первую половину 1990-х буквально «поштучно» собирали людей, помнивших, что такое филармония и соглашавшихся купить билет на концерт. Было обнаружено, что представители некоторых профессиональных сообществ встречаются среди слушателей несколько чаще других. Члены таких сообществ обладали общностью менталитета и поведения. Поэтому общение с одним из них помогало «подобрать ключ» к остальным.

Так была начата работа с целевой группой «Новые врачи», к которой отнесли руководителей и специалистов частных клиник, консультаций и стоматологических кабинетов. Следующими группами стали «Дамские угодники» – владельцы и администраторы салонов красоты, парикмахерских, шейпинг-клубов; «Счетоводы» – главные бухгалтеры, работ-

ники банков, страховых компаний, аудиторских фирм и даже налоговых инспекций. После 2000-го года поочередно фокусировались на группах «Ученые» (сотрудники «восставших из руин» НИИ и институтов (УроРАН, преподаватели вузов) и «Айтишники» (сотрудники и владельцы фирм, предлагающих товары и услуги, связанные с компьютерами, корпоративными сетями и Интернетом). Затем были «Продавцы» – руководители и заведующие секциями крупных магазинов. В 2008-м году работали с группой «Юристы», в которую входили адвокаты, нотариусы, работники суда и прокуратуры.

К большой и перспективной группе «Предприниматели» специалисты филармонии подступали в несколько «заходов», начиная с 1999 года. К этой группе были отнесены руководители и владельцы малых предприятий сферы услуг (турфирм, фитнес-центров, кафе), а также малой и средней торговли – бутиков, автосалонов, магазинов мебели, цветов, детских товаров. С каждым разом процент откликов рос, а со временем базе филармонии (и в зале, соответственно) появились представители среднего бизнеса – аптечных сетей, гостиниц и ресторанов. Был сделан важный вывод: никогда не надо думать, что ситуация неизменна. Меняется не только наше положение в обществе, меняется само общество.

Итак, мы рассмотрели конкретный практический пример. Однако, подведем итог теории. Итак, сегментация рынка предполагает

- необходимость четко сформулировать свои цели;
- выбрать сегменты, наиболее подходящие с точки зрения выделенных целей.

Выбор сегментов предполагает:

- установление принципов сегментации;
- определение характеристик полученных сегментов;

- разработку метода оценки привлекательности сегмента.

Возникает вопрос: на основании каких критериев можно сегментировать аудиторию?

Напомним еще раз, *сегментация – это группировка потребителей по тем или иным общим признакам, так что это за признаки?*

Среди возможных критериев такой группировки –

- географические – расстояние от театра, место жительства наиболее вероятных посетителей – страна, регион, область, город;
- демографические и социальные – возраст, уровень образования, пол, профессиональный статус, семейное положение (размер семьи), культурная среда, религия;
- психологические – личность, стиль жизни, интересы, увлечения, ценности, стадия цикла семейной жизни;
- экономические – доходы, виды расходов.

Существует мнение, что наиболее важны для театральной и концертной публики образование и уровень доходов.

Цель сегментации – выявить внутри неоднородного рынка группы, характеризующиеся определенными потребностями, предпочтениями, формам поведения.

Сегментация позволяет выделить сравнительно многочисленные группы, для каждой из которых можно разработать отдельное предложение. Практики считают, что осмысленная сегментация требует не только знаний, но и интуиции.

Американские специалисты считают, что для сегментации особо важны демографические показатели. Это мнение основано на том, что демографические перемены могут оказывать значительное влияние на долгосрочные прогнозы. Так, согласно последним прогнозам, к 2050 году испаноамериканцы станут самым многочисленным меньшинством США (21 %

населения в 2050 г.), азиаты станут самой быстрорастущей группой (12 % в 2050), а различные меньшинства в сумме составят 47 % населения. В связи с этим концертные и театральные организации могут задуматься, как удовлетворить потребности разных этнических групп.

Рассмотрим интересный пример сегментации потребителей по географическому признаку, описанный Ф. Котлером. Перспективность географической типологии учитывает социально-экономический статус и образ жизни лиц, населяющих данный район.

Фирма Claritas разработала метод типологии, получивший название PRIZM. Суть – все районы США были разделены на типологически однородные группы, так называемые кластеры – согласно образу жизни их обитателей. Общее число кластеров – 62. Типология основана на 39 факторах, распределенных между 5 категориями:

- образование и достаток;
- стадия цикла семейной жизни;
- урбанизация;
- расовая и этническая принадлежность;
- мобильность;

Кластерам давались названия:

- дворянские гнезда;
- молодые и влиятельные;
- городской золотой берег;
- солидные и седовласые;
- среднегородской комплекс;
- бассейны и патио;
- карабины и пикапы;
- профессора и студенты и т. д.

В основе метода лежала убежденность, что птицы одного полета обычно держаться стаяй. Жители типологически одинаковых районов стремятся жить похожей жизнью, водить похожие автомобили, иметь похожий род занятий, читать похожие журналы. Выяснено было, что, например, районы 1 кластера населены преимущественно космополитическими одинокими людьми и парами, тогда как районы 2 кластера населяют состоятельные провинциальные семьи с маленькими детьми.

Иные виды сегментации:

- гендерная сегментация,
- сегментация по интенсивности потребления,
- сегментация по эстетическим интересам,
- сегментация по ожидаемым выгодам.

Итак, принципов сегментации множество. Организация должна решить, какой из множества принципов сегментации рынка лучше всего подходит для ее целей. Любая оптимальная схема сегментации должна обладать следующими признаками:

Взаимоисключаемость – каждый сегмент рынка должен быть концептуально отделен от всех остальных сегментов.

Полнота – для любого потенциального представителя целевого рынка должно найтись место в том или ином сегменте. Например, при сегментации по семейному положению необходимо предусмотреть место таких категорий, как неполные семьи, пары, не состоящие в браке и др.

Измеримость – чтоб специалист по маркетингу смог правильно выбрать цели и оценить эффективность принятой стратегии, он должен иметь возможность измерить величину, покупательную способность и другие параметры выбранных сегментов. Так, например, сексуальные меньшинства с

трудом поддаются измерению, поскольку некоторые скрывают свою принадлежность к данной группе.

Весомость – каждый сегмент должен быть весомым, иначе говоря, число его потенциальных членов должно быть достаточно велико, чтоб им стоило заниматься. Например, родители одиночки составляют растущий сегмент рынка, но маловероятно, что они станут завсегдатаями концертных залов, пока у них подрастающие дети. С другой стороны, разведенный родитель, встречающийся с детьми по выходным – идеальная цель для субботних и воскресных дневных программ, ориентированных на дневной просмотр.

Осуществленность – степень доступности сегментов для реального контакта. Например, среди вдов свыше 70 лет много любителей театра, но едва ли можно говорить о существовании метода или средства рекламы специально предназначенных для этой категории населения.

Сегментировав аудиторию и оценив «вес» и особенности каждого сегмента следует приступить к разработке следующих стратегических решений.

На каких сегментах следует сконцентрироваться особо?

Решения о количестве – какая часть финансовых и кадровых ресурсов организации будет направлена на разработку каждого из выбранных сегментов?

Решения о качестве – каким должен быть подход к каждому из сегментов в том, что касается предложения, коммуникаций, цен и др.

Решения о времени – когда именно следует предпринимать маркетинговые усилия, направленные на тот или иной сегмент?

Следует также отметить, что

– чем ограниченнее ресурсы организации, тем вероятнее, что она сосредоточится на небольшом числе сегментов.

– чем однороднее рынок, тем меньше организация нуждается в дифференциации своего предложения.

– если конкуренты уже успели освоить некоторые сегменты, организация оказывается перед необходимостью выявить другие сегменты, на которые она могла бы выйти.

Каждая организация должна определить, какие сегменты являются для нее подходящими, оценив привлекательность этих сегментов, выявив необходимые условия успеха и оценив свои сильные и слабые стороны с точки зрения возможной борьбы с конкурентами за эти сегменты.

Сегментирование – важное основание целевого маркетинга, который включает:

- Выбор целевых рынков
- Позиционирование для каждого целевого рынка
- Разработка товаров и комплекса маркетинга для каждого целевого рынка

Вопросы для проверки знаний:

1. Что такое сегментация рынка?
2. Какие шаги необходимо предпринять для осуществления грамотной сегментации?
3. Какова цель сегментации?
4. Укажите на возможные критерии сегментации рынка музыкальной продукции
5. Приведите примеры на разные виды сегментации
6. Охарактеризуйте географический, демографический и психографический принципы сегментации.

ТЕМА 5.

Видение, миссия, цели

Для работы концертной организации, для правильного ее позиционирования и выбора эффективной стратегии важно осознание своей идентичности. Идентичность организации состоит из элементов, отвечающих на следующие вопросы:

- *Кто мы?*
- *Какую деятельность мы осуществляем?*
- *Почему мы существуем как организация (команда)?*
- *Кем мы хотим быть и каковы наши амбиции и устремления?*
- *Что отличает нас от других?*
- *Каковы основные ценности нашей организации?*

Первое, что необходимо сделать вначале процесса стратегического планирования – это оценить, а если необходимо, обновить идентичность организации (если она есть) или создать ее (если она еще не сформулирована). Важно подчеркнуть, чем организация является, а чем – нет, понять и продемонстрировать ее уникальность, оригинальность и индивидуальность. *Идентичность организации – это стратегический вопрос*, потому что она очень тесно связана с репутацией, имиджем организации и ее общественным восприятием. Она создает основу для разработки стратегий взаимодействия с аудиторией, поиска финансовой поддержки, увеличения продаж, влияния на клиентов и эффективного функционирования. *Публичный образ* организации должен излучать доверие, уверенность и уважение.

Начнем изучение поставленной темы с «видения». Видение нацелено, главным образом, в будущее. Это своего рода «путеводная звезда» организации, мечта, которая однажды

исполнится. Видение должно: быть четким, коротким и понятным; быть ярким; соответствовать миссии; указывать путь к продвижению и прогрессу. На практике термины *видение* и *миссия* рассматриваются как синонимы, но между ними, несмотря на то, что они взаимосвязаны, существуют различия. *Миссия (предназначение) выражает сущность и уникальные характеристики конкретной организации и отражает не только будущее организации, а также ее настоящее и прошлое.* Удивительно, но многие организации культуры работают без четко определенной формулировки своей миссии (предназначения). Это одна из причин, по которой с течением времени они могут утрачивать эффективность своей деятельности.

Существует широкое и узкое понимание миссии.

Широкое понимание – констатация философии и предназначения, смысла существования организации. Философия организации определяет ценности, верование и принципы, в соответствии с которыми организация намеревается осуществлять свою деятельность. Предназначение определяет действия, которые организация намеревается осуществлять и то, какого типа организацией она намеревается быть.

Узкое понимание предполагает, что миссия – это кратко и точно сформулированное утверждение того, для чего и по какой причине существует организация, т.е. смысл ее существования.

Миссия должна вырабатываться с учетом пяти факторов:

- история фирмы;
- существующий стиль поведения и способ действия собственников и управленческого персонала;
- состояние среды обитания организации;
- ресурсы, которые она может привести в действие;

– отличительные особенности, которыми обладает организация.

Характеристики организации:

- целевые ориентиры;
- сфера деятельности;
- философия организации;
- возможности и способы осуществления деятельности организации.

Как сформулировать миссию?

Часто некоторые элементы миссии можно взять из уставных документов организации, ведь именно там обозначены исходные намерения ее основателей. Они могут лечь в основу предложения, декларирующего миссию организации (если она еще не определена). Со временем, под действием внешних или иных факторов, исходные намерения могут несколько меняться. Однако однажды сформулированная миссия должна быть устойчивой и не требовать внесения слишком большого количества поправок на протяжении длительного времени.

Миссия некоммерческой организации обычно обращается к конкретному роду общественным проблемам и необходимости их решения. Каждая программа и направление деятельности организации должны отражать приверженность организации к решению ключевых проблем, обозначенных в миссии. Миссия служит источником мотивации для менеджеров и коллектива, а также волонтеров и стейкхолдеров. Она поддерживает ощущение причастности и чувство общей цели.

Миссия государственной организации культуры тесно связана с общей культурной политикой в конкретной стране, регионе или городе.

Заявления о миссии коммерческих организаций культуры обычно подчеркивают связь между организацией и ее клиентами/посетителями, уникальность предлагаемых продуктов и услуг и делают упор на ее конкурентные преимущества. Коммерческие организации могли бы также включить в свою миссию и более широкие социальные цели.

Хорошо сформулированная миссия должна быть не слишком конкретной (так как она не должна часто меняться) и не слишком общей (так как ее могут не понять).

В описание миссии могут быть включены следующие характеристики (порядок может быть другим):

- Фундаментальные причины существования организации. – Для чего организация и почему?
- Ключевые предлагаемые программы, продукты и услуги и их уникальность. – Что организация делает?
- Ключевые благополучатели, клиенты, аудитории, сообщества. – Для кого существует организация?
- Основные обязанности организации по отношению к этим благополучателям, клиентам, аудиториям.
- Ключевая идеология: главные ценности, идеи, убеждения или принципы организационного поведения.
- Принципиальное отношение организации к своим клиентам, посетителям, сотрудникам и заинтересованным сторонам.

Не следует заимствовать описание миссии у чужой организации, важно отразить в ее формулировке собственные ценности и убеждения. Описание миссии должно быть искренним и открытым – оно служит не только коллективу концертного учреждения, но и всем тем людям, с которым оно сотрудничает. Важно основывать описание миссии на долгосрочных принципах, которые не изменятся существенно по прошествии времени и не будут подвержены влиянию

случайных факторов. Пригласите всех членов организации принять участие в формулировании миссии (в рамках мозгового штурма, фокус-групп, общественных событий, семинаров и т. д.). Люди, с которыми вы работаете, должны понимать и принимать сформулированную миссию.

Миссия каждой организации уникальна и особенна. Поэтому нет общего рецепта по созданию идеальной формулировки миссии. Однако важно, чтобы описания миссии и видения включали организационные ценности.

Ценности (используемые в рамках планирования) – это приемлемые общие убеждения, стандарты, нормы того, как люди должны вести себя – коллективно и индивидуально – в организации. Ценности так же важны, как и миссия. Они тесно связаны между собой, так как ценности предопределяют способы реализации миссии и достижения целей организации. Если ценности не включены в описание миссии или видения, то по крайней мере они должны им соответствовать.

Формулирование ценностей является сложной задачей, требующей партисипативного подхода¹⁴ и глубокого понимания философии работы организации. Ценности связаны с этикой, нравственностью, принципами, эмоциями и убеждениями, но в то же время отличаются от них. Они могут быть связаны с различными аспектами деятельности и поведения организации, такими как стандарты качества творческих продуктов и услуг, отношения с аудиториями и клиентами, образ организации, сплоченность команд и штата.

Во многих случаях формулировки, в которых описываются ценности организации, включают такие слова, как *профессионализм, сплоченность, превосходство, оригинальность,*

14 Партисипативная структура управления – структура управления, основанная на активном включении сотрудников и их представителей в процесс управления организацией. Термин «participativemanagement» дословно означает «управление, основанное на участии».

благополучие, честность, признание, инновация, разнообразие и многие другие. Ценности должны быть скоординированными, адаптируемыми, надежными, искренне сформулированными и вызывающими доверие.

Четкое понимание миссии позволяет сформулировать цели организации.

Цели являются исходной точкой планирования. Укажем основные сферы относительно которых устанавливаются цели:

- доходы организации;
- работа с клиентами;
- потребности и благополучие сотрудников;
- социальная ответственность.

Направления, по которым устанавливаются цели:

- прибыльность;
- положение на рынке;
- производительность;
- финансовые ресурсы;
- мощности организации;
- разработка, производство продукта и обновление технологии;
- изменение в организации и управлении;
- человеческие ресурсы;
- работа с покупателями;
- оказание помощи обществу.

Процесс выработки целей предполагает прохождение четырех фаз:

- выявление и анализ тех тенденций, которые наблюдаются в окружении;
- установление целей для организации в целом;

- построение иерархии целей;
- установление индивидуальных целей.

Вывод: организация не может функционировать без целевых ориентиров.

Оценивая реальное или потенциальное предложение организации, ее руководители хотят удостовериться в том, что они работают во имя осуществления миссии данной организации и полностью используют ее возможности.

Различаются три критерия оценки:

сущностный (степень соответствия программы или работы организации ее миссии),

качественный (степень соответствия качественных характеристик программы или работы организации стандартам данной организации и аналогичным характеристикам для конкурирующих организаций) и

рыночный (степень соответствия программы или работы организации размерам и потенциалу роста рынка, обслуживаемого данной организацией).

Перечисленные аспекты могут иметь различную значимость для театральных и концертных организаций. Например, оркестр, миссия которого заключается прежде всего в просвещении публики, выбирает для своих выступлений новую и малоизвестную музыку, несмотря на противодействие значительной части аудитории (в данном случае высокий сущностный уровень сочетается с низким рыночным уровнем).

С другой стороны, представим себе симфонический оркестр, программы которого включают циклы оркестровой, камерно-инструментальной и сольной инструментальной музыки разных эпох и стилей. Административный директор оркестра предполагает дополнить репертуар циклом джазовых концертов, поскольку на этот род музыки существует заметный спрос: подобный шаг приведет к росту доходов,

может стимулировать интерес к классическим программам и не противоречит миссии оркестра (высокий качественный уровень, высокий рыночный уровень, нейтральный сущностный уровень).

Итак, можно сказать, что *цель* – это количественное и качественное выражение желаемого результата, которого организация стремится достичь в определенный период времени. Она отвечает на вопрос: что, сколько и когда?

Цели задают направление движения на всех уровнях и во всех сферах деятельности организации. Стратегические цели тесно связаны с миссией и видением организации. Цели формулируются на основе:

- анализа потенциала организации (доступные ресурсы и способность расти);
- результатов исследований рынка;
- результатов SWOT-анализа в соответствии с выбранными стратегиями;
- глубокого понимания всех процессов и знания подразделений организации.

Постановка целей связана с постоянным процессом исследования и принятия решений. Правильно поставленные цели жизненно необходимы для эффективного управления деятельностью, а также мотивации, как персонала, так и менеджмента. Цели также помогают внутренней координации различной деятельности внутри организации (творческой, управленческой, финансовой, технической, вспомогательной и маркетинговой).

Распространенной проблемой в культурной практике является наличие слишком большого количества плохо структурированных и логически не связанных целей. Поэтому в стратегическом плане наиболее оптимальной является разработка целей в иерархической структуре. Долгосрочные

стратегические (или главные) цели необходимо разбить на подцели, более детальные и охватывающие функциональные области или конкретные сферы деятельности.

В английском языке для отражения различных уровней и масштабов целей и разных уровней их реализации существует разнообразная терминология, включая *цель как намерение/нацеленность (aim)*, *цель как стремление/задача (objective)*, *цель как установка/целевое состояние в будущем (goal)* и *цель как объект направленного воздействия (target)*.

Все они имеют различные коннотации, которые нелегко переводить и интерпретировать на других языках. В данном пособии в структуре иерархии целей используется термин *цель (objective)* как стремление и задача.

Миссия по существу является главной стратегической целью организации, относящейся ко всем аспектам ее деятельности.

Функциональные цели – это цели, относящиеся к таким конкретным областям, как творческие программы, развитие аудитории, публичность, фандрайзинг, развитие человеческих ресурсов, инновации, технологические усовершенствования и т. д.

Специфические (операционные, тактические цели) – это цели, относящиеся к развитию, к конкретике текущего дня – к команде, событиям и т. п.

Главные цели организации основаны на наиболее важных результатах, которые организация стремится достичь. Обычно эти цели долгосрочны, служат в качестве задающих курс ориентиров и связаны с выбранными *стратегиями* развития. Основой для формулирования этих целей являются результаты SWOT-анализа.

Функциональные цели формируются на основе детализации главных целей (или подцелей) и отражают основные

функциональные области деятельности организации. В зависимости от типа организации (государственная, общественная или коммерческая) они могут по-разному фокусироваться, например:

- направляться на развитие персонала и формирование общественного доверия (государственные организации);
- ориентироваться на увеличение размера прибыли, развитие коммерческих программ и привлечение спонсоров (коммерческие организации);
- нацеливаться на совершенствование деятельности по развитию потенциала, привлечению волонтеров, фандрайзингу, развитию системы подписки, членства или разнообразных программ по сбору пожертвований.

Специфические (операционные, тактические) цели делают функциональные цели «приземленными» и помогают дальнейшей разработке планов действий (конкретных планов на конкретный период времени, где особое значение придается последовательности действий, ответственным лицам, промежуточным срокам выполнения работ и промежуточным результатам). Они также тесно связаны с задачами.

В зависимости от своей измеримости и направленности (масштаб влияния) цели можно также разделить на экономические и социальные:

- *Экономические цели* обычно измеримы, выражены в количественных показателях и имеют конкретные параметры.

Они могут быть:

- *Финансовыми*, определяющими необходимость достижения финансовых результатов, таких как прибыль, оборот, рентабельность инвестиций, производительность и другие.

– *Нефинансовыми*, главным образом связанными с качеством, инновациями, общим совершенствованием рабочих потоков и отношений с клиентами.

Экономические цели традиционны для бизнеса, но и другие виды организаций (общественные и государственные) могут включать их в свою работу.

- *Социальные цели* могут быть целиком направлены на организационное развитие (внутренние) или вести к решению социальных проблем (внешние). Такие цели традиционны для государственных или общественных организаций культуры. Экологические и образовательные цели также принадлежат к этой группе.

Например, цели частной художественной галереи:

- *Главная долгосрочная цель* общего плана: стать ведущей частной галереей в регионе, организующей в год в среднем десять художественных выставок высококлассных признанных художников.

- *Главная долгосрочная цель* по доле рынка: завоевать 5 % национального художественного рынка к сентябрю 2015 года.

- *Специфические цели продвижения*: создать интерактивный веб-сайт с возможностью онлайн-продажи к марту 2015 года.

Формулирование целей, коллективное согласие и принятие их является особым рода обязательством. Способность точно сформулировать, чего именно хочет достичь организация, является первым шагом к будущему успеху.

Формулирование целей может показаться легкой задачей. Но это не так. Ниже приводятся некоторые советы, которые помогут в этом процессе.

- Ранжируйте и расставляйте приоритеты. Подумайте, какие цели важны и значимы для успеха вашей организации, а какие помогают реализации вашей миссии.

- Удостоверьтесь, что формулируемые вами цели – это действительно то, чего вы хотите, а не просто то, что хорошо выглядит на бумаге.

- Используйте активные глаголы, такие как «увеличить», «установить», «снизить», «создать». Избегайте употребления глаголов в будущем времени.

- Не бойтесь включать цифры и процентные соотношения. Это всегда «ожидаемые» показатели, несмотря на то, что это то, чего мы «должны» достичь. В ходе реализации плана они могут меняться.

- Избегайте противоречий между целями. Например, если основная цель – внедрить инновационную творческую программу, удостоверьтесь, что ей соответствует стратегия фандрайзинга по отношению к грантодателям, желающим рисковать и поддерживать современное искусство.

- При формулировании целей придерживайтесь позитивного мышления. Думайте о будущем, а не о прошлом и настоящем.

- Учитывайте потенциал и ресурсы вашей организации (преимущества и недостатки в вашем SWOT-анализе) и оценивайте, как вы планируете развивать их в будущем. Это сделает ваши цели рациональными и достижимыми.

- Удостоверьтесь, что ваши цели не являются слишком «приземленными» или «оторванными от реальности». Попробуйте найти баланс между мечтами и рациональным подходом.

- Учитывайте вашу уникальность. Цели и стратегии являются дорожной картой к вашему успеху. Помните, что индикаторы успеха различны для каждой организации и каждой команды.

- Синхронизируйте ваши цели. Нужно, чтобы логическая связь между творческими, финансовыми и маркетинговыми целями прослеживалась на всех уровнях.

- Делитесь с другими. Формулирование целей – это упражнение по сплочению команды. Вовлеките в этот процесс свою команду, своих сотрудников и удостоверьтесь в том, что они действительно принимают в нем участие, потому что именно они будут помогать вам в пути. Не бойтесь стать «буфером» между творческой (концептуальной), финансовой и маркетинговой (связи с общественностью) командами, так как у них могут быть различные мнения насчет того, какими должны быть общие цели вашей организации.
- Будьте гибкими. Будьте готовы к изменению поставленных целей в ходе реализации плана.

Вопросы для проверки знаний:

1. Дайте определение понятиям «видение» и «миссия», объяснив общность и различия в их смысловом наполнении.
2. Какие атрибуты могут быть включены в формулировку миссии государственного, негосударственного и коммерческого концертного предприятия.
3. Какие характеристики могут быть включены в описание миссии?
4. Назовите три критерия оценки миссии.
5. Расскажите о том, что такое «ценности организации».
6. Зачем организация прописывает свои цели, какова возможная их иерархия?

ТЕМА 6.

Позиционирование

Осуществив сегментацию, организация должна приступить к продвижению тех аспектов своего предложения, которые наиболее привлекательны для ее целевого рынка. То есть выработать сфокусированную стратегию позиционирования.

Позиционирование Ф. Котлер определяет как деятельность по формированию имиджа и предложения данной организации. В результате этой деятельности организация занимает высокое место в представлениях своей аудитории.

Специфика позиционирования зависит от того

- как с точки зрения организации выглядят ее целевые сегменты;
- от сильных и слабых сторон организации;
- от конкуренции.

Основания для специализации – продукт, цена, место, продвижение. Например, Детский театр специализируется на определенном потребителе, создавая предложение для детей. Ансамбль старинной музыки – на определенном продукте. Полупрофессиональный местный оркестр – на цене, а его дорогостоящий конкурент – городской симфонический оркестр – на качестве. Стратфордский фестиваль – на определенном географическом положении (весь местный сервис работает на обслуживание туристов, приезжающих в Стратфорд на фестиваль).

Ф. Котлер считает, что определив собственную позицию на целевом рынке, организация почти автоматически выберет нужную маркетинговую стратегию. Например, если театральная или концертная организация позиционирует себя

как «поставщика высококачественного продукта», ее программа должна

- поддерживаться только на высоком уровне,
- цены должны быть выше среднего,
- она должна располагать самыми современными удобствами,
- размещать свою рекламу в лучших средствах массовой информации.

Если хоть один из этих элементов отсутствует, организации грозит провал на рынке. Позицию «поставщика высококачественного продукта» могут подорвать даже такие «мелочи» как недостаточно хорошая почтовая бумага, или равнодушный тон контактного лица.

Некоторые организации, надеясь привлечь широкий спектр сегментов рынка, предпочитают сохранить за собой менее определенную позицию. Такой подход при отсутствии сильной конкуренции иногда приносит успех.

Но специалисты придерживаются мнения, что организация с отчетливо выраженным собственным профилем имеет больше шансов на выживание и долговременное процветание.

К числу ошибок позиционирования относят:

- выход на перенасыщенный рынок, то есть попытка занять позицию, уже занятую другими организациями, в этих условиях шанс приобрести собственное «лицо» сводится к минимуму;
- чрезмерное внимание, уделяемое какому-либо мало-важному атрибуту, то есть такому фактору, который не имеет особого значения с точки зрения целевой аудитории;
- «близорукое» позиционирование, то есть концентрацию не столько на том, чего хочет потребитель, сколько на том, что может предложить продавец. Позиционирование –

вопрос не только сущности, но и восприятия. Организация должна действительно располагать набором предложений, который отличает ее от конкурентов и сообщает ей четко выраженную индивидуальность в глазах потребителя.

Хотя позиционирование начинается с продукта, это скорее не то, что вы делаете с продуктом, а то, что вы делаете с сознанием потенциального клиента. Так детский театр, стремясь привлечь публику, может позиционировать себя как заведение преимущественно образовательного или развлекательного плана.

Итак, продукт/организация нуждается в ясной стратегии позиционирования, чтоб его (ее) предполагаемое место на рынке могло с достаточной отчетливостью запечатлеться в сознании потребителя.

Стратегия требует координации всех маркетинговых атрибутов для поддержки избранной позиции. Приведем примеры возможного позиционирования.

Позиционирование по особенностям продукта

Театр может позиционировать себя как организация. Представляющая классику, то есть обещать потребителю значительную выгоду в виде изысканного художественного переживания.

Позиционирование по ожидаемым выгодам

Например, Атлантский балет акцентирует выгоды, которые ждут посетителя, а именно «захватывающий, веселый, чувственный, щекочущий нервы» характер переживания.

Позиционирование по категориям пользователей

Вашингтонский театр «арена-стейдж» снискал успех серией пятничных мероприятий для сексуальных меньшинств. Серия позиционирована как «альтернатива сцене, отделенной от зрительного зала, как великолепная возможность встретиться с теми, кто разделяет вашу любовь к театру».

После представления – спец прием с едой, напитками, беседами, на него приглашаются актеры и лекторы.

Позиционирование по отношению к другому продукту или по ассоциации с ним

Основной подход к позиционированию заключается не в создании нового и особенного, а в манипулировании тем, что уже присутствует в сознании, в обновлении уже существующих связей. Так, рекомендуя себя «особенным, атлетическим и веселым» Атлантический балет подчеркивает свое отличие от других балетных трупп, от традиционно сложившегося стереотипного образа балетной труппы.

Позиционирование в качестве «№ 1»

В сознании людей № 1 обладает особой значимостью. Кто первым достиг Северного полюса...? Но кто был вторым никого не интересует. Вот почему руководители так активно добиваются, чтоб их организации, постановка, исполнители приобрели статус № 1 по тому или иному показателю – масштаб, продолжительность деятельности, степень известности... Важно, чтоб это положение номера первого было связано с каким-либо высоко ценимым атрибутом. Например, Равиния-фестиваль позиционирует себя как «самое очаровательное» место для концерта.

Стратегия «Привилегированного клуба»

Если стратегия № 1 по каким либо основаниям не может быть достигнута, следует акцентировать свое положение в ряду других аналогичных организаций. Так Чикагская лирическая опера подчеркивает высокий уровень своих постановок, цитируя на обложке сезонного буклета критика, назвавшего ее «одной из лучших оперных трупп мира».

При позиционировании следует иметь ввиду определенную целевую группу. Поэтому чем больше организация знает

о своей целевой аудитории, тем большего успеха она может достичь в своем собственном позиционировании.

Опыт позиционирования свердловской филармонии

Свою позицию на рынке маркетингологи филармонии определили так: организация, представляющая горожанам и жителям области концерты филармонических жанров в живом акустическом исполнении. Позже, когда театры и учебные заведения стали предлагать публике концерты в том же жанре, в определение позиции добавились слова «системно» (перед словом «представляющая») и «лучшие» (перед словом «концерты»).

Результирующая формулировка: «Организация, системно представляющая горожанам и жителям области лучшие концерты филармонических жанров в живом акустическом исполнении»

Филармония обладала тремя базовыми преимуществами, по двум из которых (первому и второму) не было, и сейчас пока нет конкурентов: единственный на Урале симфонический оркестр, зал с хорошей акустикой, строившийся именно как концертный, и историческое здание с красивыми интерьерами.

Была также проанализирована стратегия позиционирования

- на рынке доноров,
- рынке властной поддержки;
- в глазах общественности.

Здесь организация претендовала на позицию общественно-значимой культурной институции со славным историческим прошлым, играющей ведущую роль в сохранении музыкального наследия и исполнительских традиций, а также важную роль в культурном развитии региона, просвещении населения и воспитании новых поколений.

Рынку СМИ филармония была предъявлена как постоянный поставщик позитивных новостей из мира культуры, как организатор крупных творческих проектов (фестивалей, гастролей «звезд» академического жанра), как место, куда любит ходить городской бомонд.

На этих позициях у организации были конкуренты из числа театров, и тогда были найдены две свободные ниши. *Филармония заняла позицию успешного и устремленного в будущее учреждения культуры, динамично развивающегося в условиях рыночной стихии, а также позицию неумолимого инноватора, применяющего современные управленческие и информационные технологии в сфере услуг.*

Затем был позиционирован оркестр как самостоятельный продукт для внутреннего и внешнего рынков, а также другие продукты. Резюмируя, можно сказать: уже первые шаги в освоении принципов маркетинга помогли коллективу филармонии понять, что в условиях рынка, даже в отрасли культуры, каждому действию менеджеров должны предшествовать ментальные обоснования с позиций взаимовыгодного обмена с аудиторией, и вербальные (а еще лучше – письменные) выражения этих обоснований. Результатом чего непременно станет возросшая эффективность действий, либо отказ от них, как от неперспективных.

И еще более важный вывод: маркетинг начинается со стратегических решений высшего руководства организации. Все иные варианты – это не сам маркетинг, а лишь фрагментарное использование его технологий и (или) принципов.

Однако вернемся к теории. Итак, важнейшая задача специалиста по маркетингу – грамотно позиционировать продукт и представить его публике. Ф. Котлер и Дж. Шеф в книге «Все билеты проданы» приводят весьма показательный пример, как двум похожим организациям, придерживавшимся различных стратегий позиционирования, удалось привлечь

совершенно различные аудитории к одному и тому же продукту.

Осенью 1993 года Чикагский симфонический оркестр и Национальный симфонический оркестров Вашингтоне открыли сезон Реквиемом Верди. При этом организации продвигали и позиционировали его по-разному, имея а виду разные целевые аудитории.

В Чикаго был устроен элегантный вечер для фешенебельного общества с целью сбора средств. После концерта публика приглашалась на праздничный благотворительный ужин; специально для этого на Мичиган-авеню были разбиты шатры, а движение транспорта были перекрыто. Билеты на концерт и на обед продавались со значительной наценкой.

Национальный симфонический оркестр представил Реквием как гимн памяти детей – жертв насилия в городе. Таким образом, музыка была помещена в контекст, близкий и понятный новой аудитории. Чтобы привлечь представителей самых разных слоев многорасового населения Вашингтона, цена на билеты была назначена невысокая.

Квалификация и творческая изобретательность специалиста проявляется в его способности продвинуть и сбыть основной продукт с учетом потребностей и предпочтений целевых рынков.

Позиционирование включает ряд моментов:

- выделение своего сегмента рынка и целевой аудитории;
- соотнесение со своей миссией и в связи с этим решение вопросов о поддержании своей репутации (имиджа),
- отбор тех свойств продукта, которые следует акцентировать особо.

Нередко решения по позиционированию принимаются интуитивно, без систематического предварительного анали-

за перечисленных вопросов и без сопоставления альтернатив.

Необходимо знать, что продукт побуждает множество разнообразных ассоциаций, сочетание которых образует целостное впечатление. Эти ассоциации нужно не только прогнозировать, но и формировать. Поэтому можно сказать, что: *Позиционирование – это прежде всего выбор тех ассоциаций, которым следует придать основное значение, и отсеивание менее желательных ассоциаций.*

Позиционируя продукт определенным образом, мы в значительной степени предопределяем потребительское восприятие и потребительский выбор. Четкая стратегия позиционирования гарантирует слаженность и взаимодействие всех элементов маркетинговой программы. Организация, занимающаяся искусством, может позиционировать свою продукцию на основе различных атрибутов. Одни из этих атрибутов (личностные качества руководителя, репертуар, репутация, зал для выступлений) имеют отношение к самой организации. Другие (популярный исполнитель или знаменитый композитор) – к тому или иному конкретному продукту – спектаклю, концерту.

Продукцию можно позиционировать также на основе целого комплекса атрибутов. Как правило, сотрудник, ответственный за сбыт, выбирает один-два атрибута которые кажутся наиболее привлекательными для целевой аудитории. На этой основе он создает убедительную позиционирующую формулу которая публикуется в сезонном буклете или в рекламе конкретного продукта (спектакля, концерта). Этот выбор называется стратегией позиционирования.

Приведем еще несколько примеров стратегии позиционирования.

Позиционирование по личностным качествам художественного руководителя.

Американский репертуарный театр построил свое позиционирование на репутации и харизматических качествах своего художественного руководителя Роберта Брюстайна. В рекламных материалах читаем: «Театр г-на Брюстайна волнует и побуждает к размышлениям». Зрители часто отождествляют театр с его руководителем, примеров тому много и в России: Ефремовский МХАТ, Таганка – Любимова и т. д. В этих случаях лояльность по отношению к театру основана на вере зрителя в его лидера. Тоже и в музыке, СМИ пишут о гастрольях оркестра Спивакова или о фестивале Гергиева.

Симфонические оркестры и оперные труппы, возглавляемые музыкантами-звездами, всячески используют это обстоятельство при формулировке своей позиции. Газеты по всей стране объявили о том, что музыкальным руководителем Вашингтонской оперы с 1996 года станет Пласидо Доминго, создав тем самым новую основу для позиционирования труппы. Коллектив, позиционирующий себя по свойствам лидера, может даже носить его имя, Хор Турецкого, например, или Театр Зингоро.

Позиционирование по репертуару.

Такие организации, как Шекспировская репертуарная труппа, Музыка барокко, Школа народной музыки Старого Города, коллектив под названием «Преимущественно Моцарт», Ансамбль донских казаков, ансамбль «Григориан» отчетливо позиционируют себя по репертуару. Это отражено в самих названиях. Разумеется, что организации, исполняющие разнообразный репертуар, должны позиционировать себя, главным образом, на основе других атрибутов.

Позиционирование по исполнителям.

Люди редко ходят на концерт или спектакль специально ради того, чтобы услышать или видеть того или иного из штатных исполнителей данной организации – оркестрового музыканта, актера или танцора (за исключением очень круп-

ных величин – звезд Большого театра, когда-то – Г. Уланову, М. Плисецкую. Именно имя собирало и собирает залы, если в афише значилось Елена Образцова, Муслим Магомаев, Михаил Барышников, Николай Цискаридзе.

Исполнители-звезды – настолько эффективная приманка для публики, что театральные и концертные организации сплошь и рядом приглашают их, не останавливаясь перед убытками. Даже однократное выступление «звезды» способно значительно поднять репутацию организации и стимулировать продажу абонементов. Так на фестивале «Ростовские премьеры» полный зал был обеспечен участием Кшиштофа Пендерецкого.

Позиционирование по местоположению и удобствам.

Слава некоторых театральных или концертных залов настолько велика, что их посещение само по себе является событием. Самое знаменитое место такого рода – нью-йоркский концертный зал Карнеги-холл. Данное обстоятельство подчеркнуто в одном из буклетов: «Альпинисты мечтают об Эвересте, ныряльщики – о Большом Коралловом рифе, а меломаны – о Карнеги-холле».

Канадский Стратфордский фестиваль именуется «одним из величайших мест действия». Удивительный архитектурный облик Сиднейского оперного театра в Австралии привлекает на концерты миллионы людей независимо от того, какая музыка значится в программе.

Наш Дворец съездов был в советское время обязательным местом посещения туристов, приезжающих в Москву, такую репутацию имеют Большой и Малый театры.

Позиционирование по репутации и имиджу организации

Исполнительские искусства – та область, в которой награды и признание значат особенно много. Награды стимулируют спрос: людям хочется увидеть победителя. Организации,

занимающиеся искусством, обычно извлекают выгоду из полученного ими признания, цитируя восторженные отзывы критики и перечисляя награды в своих рекламных материалах. Так Ростовский музыкальный театр обязательно информирует общественность об успехе своих очередных гастролей.

Большой театр имеет – репутацию лучшего театра страны, а театр на Таганке – репутацию самого авангардного в СССР и поэтому официально гонимого, но тем и привлекательного театра советских времен. Позиционирование по репутации может использоваться также для формирования у людей определенных ожиданий в связи с предстоящим концертом или спектаклем. Чтобы привлечь молодежь, два ведущих оркестра Лондона – Королевский филармонический и Лондонский филармонический, надеются изменить свой имидж, «переодев» музыкантов в более демократичную одежду.

Позиционирование по цене и качеству.

Знаменитая оперная труппа, известный драматический театр или благотворительный гала-спектакль могут быть позиционированы как нечто особенно дорогостоящее и качественное. Удостоенный награды молодой театр или бесплатный концерт симфонического оркестра в городском парке могут позиционировать себя как нечто высококачественное, но при этом недорогое. Конкуренция по цене для искусства не характерна: ведь организации, занимающиеся искусством, работают не ради прибыли и не имеют тех же возможностей добиться повышения производительности или положительного эффекта такого же масштаба, что и коммерческие фирмы.

Позиционирование по типу мероприятия.

Цикл концертов «Серьезное веселье» в Линкольн-центре своим названием указывает на тип переживания, которое ждет посетителя. Оркестр может назвать свою программу

или цикл программ «Празднуйте», тем самым ориентируя людей на специальный повод для посещения. Повод может представлять всеобщий интерес. Например, концерт к двухсотлетию со дня смерти Моцарта или Юбилейный концерт 24 часа Баха.

Потенциальный посетитель может выбрать для «празднования» и какой-либо личный повод, например, концерт в честь юбилея корпоративного сообщества.

Позиционирование по потребителю.

Это, пожалуй, самый распространенный тип позиционирования. Именно по потребителю позиционируют себя детский, молодежный или семейный театр. В Ростове-на-Дону – ТЮЗ – театр юного зрителя. Как уже отмечалось, все программы Вашингтонского городского симфонического оркестра разработаны с учетом потребностей определенного контингента слушателей.

Позиционирование по классу продукции.

Программы или циклы, именуемые «Поп», «Джаз в июне» или «Вечер камерной музыки», Воспоминание о вальсе, Вечер старинного романса и т. д. позиционированы по классу продукта. Такие названия иногда могут создавать у публики ожидания, которые не вполне согласуются с меняющимся образом организации. На фестивале «Преимущественно Моцарт» музыка Моцарта в последние годы звучит реже, чем прежде. Организация «Камерная музыка Чикаго» сменила свое название на «Исполнительские искусства Чикаго», ибо традиционные ожидания, связанные с термином «камерная музыка», перестали соответствовать ее расширяющимся перспективам.

Позиционирование по конкуренту.

Нью-Йоркский филармонический оркестр поместил в газетах рекламу в которой он назван «домашней командой».

В подзаголовок вынесены слова критика: «Наша домашняя команда давно не звучала так хорошо». Реклама публиковалась в дни футбольного чемпионата, то есть оркестр явно позиционировал себя по отношению к своему основному конкуренту в данный период времени.

Позиционирование по совокупности атрибутов.

Представляя цикл мероприятий с разнообразным репертуаром, театральная или концертная организация может позиционировать себя как способная предложить нечто любому. Чем сильнее организация, тем выше ее шансы позиционировать себя так, чтобы привлечь публику с равными интересами. У каждой группы свои требования: следовательно, каждая организация должна развивать те атрибуты, которые помогут ей соответствовать этим требованиям. Руководство должно с полной ясностью представлять себе, каковы те качества и особенности, которые делают организацию в целом – цикл или конкретную программу своеобразной и интересной.

На современной многолюдной культурной сцене трудно выделиться чем-то особенным, но необходимость в этом ощущается все больше и больше.

Вопросы для проверки знаний:

1. Дайте определение понятия «позиционирование».
2. От чего зависит специфика позиционирования?
3. Укажите на возможные ошибки позиционирования.
4. Приведите примеры разных подходов к позиционированию.

ТЕМА 7.

Работа со слушательской средой: создание гарантированного рынка покупателей билетов

Важнейшей задачей в работе маркетингового отдела любого концертного предприятия является работа со слушательской средой. Если целью коммуникации с постоянными посетителями – приверженцами концертного учреждения – является поддержание интереса к концертному продукту, то работа со случайной и эпизодической публикой требует постоянного мониторинга ситуации, анализа полученных данных и проведения системных коммуникаций. Для осуществления этого необходимо понимать, какие существуют инструменты привлечения внимания аудитории, влияния на нее и осуществления мер по расширению круга слушателей, способствующих выстраиванию с ними долгосрочных отношений, предполагающих высокую степень вовлеченности в проекты и жизнь концертной организации.

Перечислим и кратко охарактеризуем инструменты работы с потребительской средой.

1. Важнейшим инструментом в работе со слушателями является пресса. Активная систематическая работа со СМИ предполагает:

- систематические рассылки новостей и анонсов,
- организацию пресс-конференций,
- формирование сюжетов и материалов, которые могут привлечь внимание СМИ.

2. Перманентное осуществление рекламной деятельности. Как минимум, это

- создание цветных афиш,
- тщательная работа с заголовками и анонсами,
- ежемесячный репертуарный буклет качественной полиграфии.

3. В ряду современных технологий, существенно активизирующих процесс реализации билетов, – установка сети автоматизированных билетных касс. Наличие удаленных касс, расположенных в разных районах мегаполиса, «укорачивает» путь в зал потенциальному посетителю и является важным фактором продвижения концертов. Компьютеризация касс, связанных ICQ с центральным офисом, позволяет расширить тактические возможности по внедрению различных стимулов для покупателей: разнообразных скидок и специальных цен.

4. Технологии стимулирования сбыта – важнейшая часть работы маркетингового отдела концертного предприятия. Она включает разветвленную систему скидок. Опыт Омской филармонии предусматривает

- скидки для определенных социальных групп; назначение этой группы скидок двойное – обеспечить доступность филармонического продукта и повысить заполняемость зала;

- клубные скидки (по картам Филармонии); назначение этой группы скидок – повысить лояльность постоянной аудитории и удержать непостоянных слушателей;

- скидки от объема покупки (покупателю двух или более концертов; скидки для групп); назначение этой группы скидок – стимулировать вторые и третьи покупки, а также групповые посещения;

- скидки в рамках рекламных акций (в процентах или в виде конкретной суммы); назначение этой группы скидок – продвижение конкретных концертов.

Такая дифференциация системы скидок при разветвленной автоматизированной системе касс, позволила Омской филармонии выйти на новый уровень продаж.

5. Важнейшим инструментом активизации «диалога» с покупателями является цена продукта. Вновь обратимся к омскому опыту и рассмотрим специальные цены и их адресантов. Итак, специальные цены в Омской филармонии предназначались:

- организованным группам особых слушателей, чувствительных к цене билета (обществам ветеранов, студентам и т. п.);

- группам слушателей из одной организации, чей лидер транслирует групповое представление о приемлемой цене (обычный для российских филармоний модус тонкого рыночного торга);

- корпоративным покупателям билетов, располагающим конкретной выделенной суммой;

- отдельным покупателям в определенный период продаж (например, майская цена абонементов);

- собственным сотрудникам и другим категориям посетителей из «ближнего круга», обычно стремящимся пройти в зал бесплатно (по приглашениям).

На самом деле цена – весьма гибкий инструмент по заполнению зала, с помощью которого, кроме того, можно успешно позиционировать продукт на рынке покупателей билетов.

Так рост цены билетов в «верхних» ценовых поясах – «рычаг» для привлечения в концертный зал состоятельной публики. Это должно стать частью позиционирования на рынке покупателей дорогих билетов: «престижное место + достойное предложение».

Еще один действенный прием – увеличение числа ценовых поясов, позволяющее соответствовать представлениям

разных покупательских групп. «Разбег» ценовых поясов и широкая палитра стимулирующих скидок – часть стратегии позиционирования в среде небогатой публики и «нижнего среднего» класса. В глазах потребителя, благодаря этим действиям, формируется образ организации лояльной к своим слушателям и предлагающей качественный продукт по умеренным ценам.

И, наконец, для социально незащищенных слоев населения может быть предложен ряд продуктов по низким ценам (например, на дневные абонементы Омской филармонии колебание цен составляло 42–128 руб. за посещение) или со скидками. Эти акции призваны поддержать позиционирование организации в среде малообеспеченных граждан, как заботящейся о доступности концертов.

Итак, работа над гибкой системой цен, предполагающей возможность оперативного изменения конфигурации ценовых зон и коррекции цен на основе ежедневного мониторинга продаж, – одна из сложных составляющих в деятельности маркетингового отдела предприятия, позволяющая решить задачу формирования устойчивой слушательской среды.

6. Еще один инструмент – «плавающее» бронирование мест в зале для гипотетических групп специальных покупателей (работа с которыми по концерту планируется или уже ведется). Этот способ бронирования позволяет оставлять в открытой продаже места во всех привлекательных для слушателей зонах, и перемещать потенциальную группу спецпокупателей или приглашаемых лиц вплоть до момента оформления билетов (приглашений).

Говоря о бронировании, как инструменте активизации продаж, укажем на такой прием, как маскировочное или ложное бронирование, которое эффективно на начальном этапе работы с новым залом. Это внутренние манипуляции с местами, призванные создать иллюзию растущего спроса

на билеты у двух категорий пользователей системы: у покупателей билетов, видящих занятые/свободные места на мониторе, и у кассиров, которые транслируют свои ощущения потенциальным покупателям.

Немаловажна и такая цель ложного бронирования как устранение «зависания» мест в одной какой-то зоне зала, так как, покупая билеты, слушатели избегают выбирать места, куда никто не садится. Данный прием требует постоянного мониторинга хода продаж и переконфигурации ложной брони, пока в ней не отпадет необходимость (останется не так уж много свободных мест), или пока публика не приучится покупать билеты за несколько месяцев до концерта, что предполагает большое и медленно убывающее количество свободных мест на экране монитора.

7. Огромную роль в активизации процесса коммуникации с аудиторией играют компьютерные технологии. На первом месте – формирование базы данных слушателей с возможностью идентификации клиентов. База данных позволяет анализировать интересы клиентов и дает возможность делать адресную рассылку рассчитанную на интересы целевой аудитории. Соединение базы данных с кассовой программой при грамотных распространителях билетов, дает возможность на практике реализовать индивидуальный подход к слушателю, «заточить» предложение на интересы целевой аудитории, что является гарантией высокого уровня продаж.

В Омской филармонии на октябрь 2011 г. в базу данных было занесено 9128 человек. Из них владельцев клубных карт – 4599 чел. Остальные 4529 человек попадали в базу данных, в основном, как предъявители документов на скидку (удостоверений ветеранов, пенсионеров, инвалидов, военных и студенческих билетов), а также – как участники отдельных мероприятий (опросов, конкурсов), или – в качестве контактных лиц.

Работа с базой данных очень кропотлива, она предполагает постоянную сверку и чистку базы, удаление «двойников» и клиентов, информация о которых ограничена только ФИО. Важной частью этой работы является переобучение кассиров, овладение ими клиентским разделом кассовой программы.

База данных позволяет производить прицельную рассылку предложений. Опыт лучших филармоний страны показывает, что важным моментом является стиль обращений к клиенту. Сухой канцелярский стиль с безликой подписью «администрация» – худший вариант. Более эффективен дружелюбно-приветливый тон и личностный характер общения с указанием имени и должности рассылающего. Содержание рассылок может включать не только краткий анонс события, но и новости из жизни филармонии, сообщения о специальных предложениях и акциях, новости «вдогонку» к теме, обращения к слушателям, опросы и конкурсы.

В Свердловской и Омской филармониях в маркетинговых отделах введена специальная должность – контакт-менеджер. В его функции входит работа с базой данных, с исходящими и входящими звонками и письмами, бронирующими места.

8. Значимым инструментом активизации коммуникаций со слушателем в условиях общей телефонизации населения становятся sms-рассылки и социальные сети. Создание групп «ВКонтакте», как, например, «Клуб любителей музыки» (691 участник), позволяет осуществить высокий уровень аналитики и прогнозирования продаж.

7. Не новым, но значимым инструментом, работающим на создание среды являются абонементы. Это всем известный инструмент массовой предварительной продажи, гарантирующий объемы продаж и, соответственно, заполнение залов, в силу чего он служит средством «привязки» клиентов

к организации. Можно сказать, что абонементы играют исключительную роль в создании среды.

Планируя сезонные абонементы, организация вправе рассчитывать на увеличение заполняемости залов. Расширение круга владельцев абонементов – ключевой фактор по формированию среды постоянных слушателей. Опыт показывает, что абонементная система должна быть упорядочена, подчинена определенной логике объединения в концертные циклы. Чаще всего в основу логики положен жанровый принцип, но могут быть и иные. Так интересен опыт Свердловской филармонии, внедрившей две особые формы абонементов.

1. Личный филармонический абонемент, формируемый самим слушателем. Размер скидки с цены билетов зависит от числа выбранных концертов.

2. Суперабонемент – форма абонирования места на все филармонические концерты в большом зале. Для тех, кто высоко ценит удобство и престиж – это специальная услуга. Для организации – оптовая продажа с 50-процентной скидкой.

Из сказанного следует, что стимулировать продажу абонементов можно посредством цены, установив сумму оптовой покупки в размере 25-50% от базовой цены билета, в зависимости от наполнения программ и числа концертов. Информировать об абонементных программах следует заранее, посредством анонсов и рекламных листовок. В обращениях может быть акцентирована тема экономии средств слушателей, приобретающих абонементы.

8. Эффективным инструментом продвижения являются промоакции. Так Омская и Свердловская филармонии практикуют ярмарки абонементов, которые помогают не только продавать, но и общаться с публикой на разные темы – помогать людям в выборе программ, мест и подходящих цен, узнавать об ожиданиях и претензиях публики, обмениваться

мнениями и т. д. Сама промоакция требует предварительной рекламной кампании для привлечения внимания к акции, направленной на продажу концертного продукта организации.

9. Успешно используемым инструментом системной презентации концертных программ сезона является организация сети клубов. На ежемесячных клубных встречах не только происходит презентация концертных программ, включающая и рассказ о предстоящих событиях, и «дегустацию» продукта в виде отдельных концертных номеров. В Ростовском музыкальном театре на клубных собраниях с участием администрации обсуждается репертуарная политика театра, новые проекты, что создает у приверженцев театра иллюзию причастности к театральной жизни, к решению судьбоносных проблем творческого коллектива.

В Омской филармонии существует несколько клубных сообществ. Одно из них – «Клуб любознательных меломанов» – объединяет ценителей камерного жанра, постоянные слушатели включены в «Омское филармоническое сообщество», Лидер-клуб – это клуб организаторов групповых посещений филармонии. Планируется создание Органного клуба, Клуба волонтеров, клубов друзей симфонического и камерного оркестров. Владельцы клубных карт имеют преимущества в виде процентной скидки при покупке билета. В свою очередь, оформление клубных дисконтных карт – не только средство стимулирования покупок, но и способ пополнения базы данных. Психологически верным шагом является предложение слушателю не просто материальных выгод, а взаимовыгодного сотрудничества с концертной организацией, активное участие в ее жизни. Со стороны слушателей это может выражаться в покупке абонементов, распространении информации о концертных программах, привлечении на концер-

ты друзей и коллег по работе, на этом основании обещаются скидки и другие привилегии.

10. Система личных встреч как инструмент работы со слушательской средой предполагает организацию встреч с руководством театра, с представителями творческих коллективов, с солистами.

11. К действенным формам взаимодействия с аудиторией относятся конкурсы, игры и опросы, осуществляемые по электронной почте, через кассу, на концертах и клубных встречах, а также с помощью книги отзывов и предложений в фойе.

Вопросы для проверки знаний

1. Какова роль СМИ в работе со слушателями?
2. Как можно осуществить стимулирование сбыта билетов посредством скидок?
3. Какую роль играют компьютерные технологии в процессе активизации коммуникации с аудиторией?
4. Охарактеризуйте систему абонементов и ее роль в формировании слушательской среды.
5. Раскройте тему: Промоакции как инструмент продвижения концертной услуги.
6. Охарактеризуйте клубные сообщества как инструмент системной презентации концертных программ организации.

Тема 8.

Конкуренция и сотрудничество в условиях рыночных отношений

Организации, работающие в сфере искусств, сталкиваются с различными типами конкуренции. Можно выделить: внутритиповую замещающую и непрямую виды конкуренции

В Москве или Лондоне, где каждый вечер идет не менее тридцати театральные пьес, существует сильная внутритиповая конкуренция. Выбор между покупкой сезонного абонемента на выступления симфонического оркестра или в оперу – пример межтиповой конкуренции. О замещающей конкуренции можно говорить в случае, когда клиент, вместо того чтобы пойти на симфонический концерт или в оперу, предпочитает послушать музыку в записи или посмотреть оперный спектакль по видео. Наконец, о непрямой конкуренции говорят в случаях, когда клиент вместо театра или концерта предпочитает пойти, к примеру, в кино или на футбол.

Хотя само слово «конкуренция» имеет негативный эмоциональный смысл, в реальной рыночной ситуации она весьма полезна по двум причинам. Во-первых, наличие на рынке двух или более конкурентов, требующих к себе внимания и тратящих средства на рекламу и связи с общественностью, может стимулировать рост рынка в целом. Во-вторых, конкуренция развивает изобретательность тех, кто занимается коммерцией. Постоянное внимание к деталям маркетинга, безусловно, способствует улучшению показателей работы организации.

В процессе формирования аудитории возможно стимулирование двух типов спроса – первичного и избирательного. Стимулирование первичного спроса – это не что иное, как попытка «оптом» расширить всю потребительскую базу данной категории, увеличив общее число лиц, посещающих симфонические концерты, оперу, танцевальные представления, театры и другие мероприятия из области исполнительских искусств. Стимулирование избирательного спроса – это попытка освоить более или менее существенную часть этой базы, обычно путем привлечения тех, кто посещает конкурирующие мероприятия.

Специалисты по маркетингу искусства могут пытаться расширить спрос тремя различными способами, дифференцируя свою публику:

1) Тех, кто уже стал посетителем мероприятий определенного типа, можно поощрить к их более частому посещению. Эта стратегия составляет основу абонементных серий и предполагает тактику расширения основного продукта за счет устройства разного рода дополнительных мероприятий, рассчитанных преимущественно на завсегдатаев.

2) Посетителям мероприятий определенного типа можно попытаться внушить интерес к мероприятиям иных типов или к другим формам искусства. Цель данной стратегии – приобщить людей к новым для них формам искусства или организациям. Так, завсегдатая классического театра можно поощрить к посещению спектакля современного танца или экспериментального театра. Эта стратегия может осуществляться как отдельными организациями (приглашение доп. составов), группами сотрудничающих организаций или ассоциациями, поддерживающими всех своих членов (наподобие театральных гильдий).

3) Можно попытаться сделать посетителями тех, кто пока еще не привык ходить в театры и на концерты. Цель данной

стратегии – увеличить общую численность публики. Так, чтобы приобщить людей к классической музыке, можно устраивать бесплатные концерты в парках, специальные мероприятия для целевых групп и т. п.

С точки зрения сбыта искусства значительный интерес представляет стимулирование первичного спроса, поскольку за последние годы общая численность аудитории снижается или, в лучшем случае, остается на неизменном уровне.

Однако стимулирование первичного спроса лучше всего удается тем организациям, которые в своей отрасли занимают лидирующее положение и имеют высокий удельный вес в рыночном обороте: в случае фирмы Kodak подобное стимулирование может свестись к простому призыву покупать фотоаппараты. Аналогично Метрополитен-опера может легко поощрить людей к посещению оперы, а ведущие симфонические оркестры крупных городов с мировой известностью – к посещению концертов классической музыки.

Что касается менее крупных организаций, то они не в состоянии сами стимулировать первичный спрос, поскольку не могут позволить себе расходы на рекламу и продвижение товаров, необходимые для формирования общего спроса. Более того, любая самостоятельная попытка небольшой организации в этом направлении сыграла бы на руку ее более крупным конкурентам.

Небольшие театральные и концертные организации могут эффективно стимулировать первичный спрос через посредничество организаций с большим масштабом деятельности – таких, как фонды, крупные ассоциации, учебные заведения, – а также в сотрудничестве с другими театральными и концертными организациями.

Стимулирование избирательного спроса – нередко решается путем поощрения клиентов «покупать абонементы прямо сейчас» или прийти на их «спектакль, имевший шумный

успех». Однако чтоб такие обращения имели успех, важно понимать те психологические механизмы, которые способствуют совершению поступка. Здесь речь идет о мотивации выбора, о тех конкурирующих «рычагах», которые действуют в сознании покупателя и о возможностях их использования. Практики отмечают, что организациям исполнительских искусств полезно, разрабатывая стратегии для определенного целевого рынка, с разных точек зрения взглянуть на различные уровни конкурентных отношений, с которыми им приходится иметь дело. Выделим основные уровни конкуренции:

Конкурирующие желания: другие непосредственные желания, которые потребитель хотел бы удовлетворить.

Конкурирующие средства удовлетворения конкретного желания.

Конкурирующие формы удовлетворения данного желания.

Конкурирующие учреждения, предлагающие ту же форму удовлетворения данного желания потребителя.

Предположим, молодая деловая жительница Москвы пытается решить, как ей провести вечер. Она отдает себе отчет в том, что у нее есть несколько желаний: завершить проект, сделать моцион, поработать по дому или развлечься. Сделав выбор в пользу последнего из этих желаний, она переходит к рассмотрению различных средств его удовлетворения — таких, как телевизор или видео, кино или живое исполнение. Выбрав последнее из перечисленных средств, она рассматривает различные формы живого исполнения — симфонический концерт, танцевальное представление, джаз-клуб, спектакль профессионального театра. Наконец, остановившись на театральном спектакле, она должна сделать выбор между различными театральными учреждениями, представляющими для нее интерес.

Конечно, процесс принятия решения далеко не всегда носит столь прямолинейный характер. Прежде чем перейти к следующему уровню, потребитель может устранить альтернативы не внутри данного уровня конкуренции, а между различными уровнями. Низкий процент продаж может быть обусловлен неверной маркетинговой стратегией на любом из перечисленных четырех уровней конкуренции или на всех уровнях одновременно, поэтому остановимся подробнее на рассмотрении обозначенных уровней.

Конкурирующие желания. Время человека ограничено, а его потребности могут быть весьма разнообразными. Не всякий имеет реальную возможность удовлетворить свою потребность в вечернем развлечении. С точки зрения индустрии развлечений на этом уровне конкуренции полезно всячески продвигать следующую мысль: в нашем напряженном мире, где все постоянно заняты, человек нуждается в развлечениях, чтобы расслабиться, ощутить полноту жизни, расширить свой кругозор.

Конкурирующие средства. На следующем уровне конкуренции, если перспективные потребители не проявляют должной активности, можно действовать двумя путями. Во-первых, управленцы, работающие в различных исполнительских искусствах, могут объединить свои ресурсы для привлечения людей в «мир живого исполнения», акцентируя специфические выгоды этой формы проведения досуга. Во-вторых, управленцы могут предпринять поиск и анализ тех факторов, которые препятствуют людям остановить свой выбор именно на их предложении. Некоторые моменты – например, цена билетов и их доступность непосредственно перед концертом или спектаклем – находятся под контролем руководства, которое может позиционировать свой продукт так, чтобы он был конкурентоспособен на данном уровне. Театр может объявить десятипроцентную скидку на биле-

ты, приобретаемые непосредственно перед спектаклем в дни относительно низкой посещаемости; тем самым потенциальным зрителям дается понять, что живое представление в этом театре так же доступно, как и кинофильм, и стоит ненамного дороже.

Конкурирующие формы. Иногда основная конкуренция происходит между различными формами исполнительских искусств. Так, в США танец всегда имел малочисленную публику, чем театр или симфоническая музыка – при том, что в нем сочетаются элементы обоих конкурирующих видов искусства. Чтобы привлечь любителей театра и серьезной музыки на балетный спектакль, в рекламе последнего желательно акцентировать такие моменты, как прекрасное классическое музыкальное оформление, драматизм сюжета и яркость декораций.

Конкурирующие учреждения. Самая жесткая конкуренция, как правило, имеет место на уровне учреждений. Такая сильная и высокопрофессиональная организация, как Геликон опера, испытывает жесткое конкурентное давление со стороны более крупной, богатой и знаменитой Оперной труппы Большого театра.

Театральные и концертные организации могут извлечь пользу из сравнения себя с другими подобными им организациями. Ответственные сотрудники должны знать

– общие тенденции в данной области: какова динамика продаж абонементов и разовых билетов, в какую сторону меняется численность публики и т. п. Владение такой информацией способствует лучшему пониманию реакций собственной публики и помогает планировать будущее;

– руководство организации может быть заинтересовано также в исследовании финансовой деятельности других аналогичных организаций или группы, на которую данная организация стремится ориентироваться в своей работе.

Сравнения делаются не для того, чтобы копировать чужие достижения, а ради выявления альтернативных направлений и задач, которые стоило бы иметь в виду;

– руководство театральной или концертной организации должно точно отдавать себе отчет в том, с кем именно ей приходится конкурировать, каковы ее собственные конкурентные преимущества, сильные и слабые стороны.

Разработка оптимальной стратегии предполагает по возможности полное владение информацией о конкурентах. Суть разработки конкурентной стратегии заключается в установлении связей между организацией и ее окружением. Ключевой аспект последнего – структура отрасли, в которой функционирует данная организация. Выйдя на рынок данной отрасли, новые организации начинают оказывать влияние на аудиторию и донорскую базу существующих организаций, особенно на небольшие и неустойчивые группы.

Выходя на рынок, необходимо также знать о существовании факторов, препятствующих выходу на рынок новых участников, именуемых *барьерами для доступа*. Чем выше эти барьеры, тем ниже опасность появления новых конкурентов. Ниже описываются некоторые из барьеров, с которыми приходится сталкиваться некоммерческим театральным и концертным организациям. Это отсутствие субсидий, потребность в капиталовложениях, дифференциация продукции.

Поясим последнюю позицию. Организация, занимающая устойчивое место на рынке, имеет собственное «лицо» и круг постоянных клиентов, чья приверженность данной организации обусловлена такими факторами как ее репутация, традиции, характеристики предлагаемого продукта, предлагаемые выгоды, реклама, уровень обслуживания. Задача новых участников рынка – сделать так, чтобы их продукция заметно отличалась от предложения других организаций.

СОТРУДНИЧЕСТВО

Термин «сотрудничество» широко используется некоммерческими театральными и концертными организациями для обозначения самых разнообразных совместных действий – городских фестивалей искусств, корпоративных мероприятий и т. п. Все подобные действия имеют тактическую природу, а отношения между их участниками, как правило, не-формальны и не предполагают крупных совместных усилий наподобие разработки новой миссии, создания новых структур или долгосрочного планирования. Организации делятся информацией по мере необходимости, каждая организация полномочна распоряжаться своими ресурсами и прибылями, в итоге элемент риска сводится к минимуму.

Однако, можно рассматривать сотрудничество принципиально по иному – как стратегический союз, предполагающий более долгосрочные взаимные обязательства и более тесную взаимосвязь. Полномочия организаций устанавливаются в рамках новой единой структуры, созданной с целью осуществления совместной миссии. Стороны занимаются всесторонним планированием и создают хорошо структурированные каналы связи, объединяют свои ресурсы в общий фонд («пул») и имеют свою долю в прибылях.

Вкладывая собственные ресурсы (включая собственную репутацию), каждый участник берет на себя риск значительно больший, чем при организации совместных мероприятий на неформальной и кратковременной основе. Разумно спланированное и реализованное стратегическое сотрудничество помогает театральным и концертным организациям расширить потребительскую базу, разработать новые источники финансирования и снизить расходы, не изменяя своей миссии и не снижая качества.

Стратегическое сотрудничество может также способствовать решению задач, непосильных для каждой организации в

отдельности (например, задачи финансирования строительства нового помещения). Стратегическое сотрудничество открывает важные перспективы для некоммерческих театральных и концертных организаций и их партнеров — при условии, что они точно знают, в чем заключается суть такого сотрудничества, когда оно может быть полезно, как и с кем можно сотрудничать.

В своей деятельности театральные и концертные организации исходят из представления о преимущественно конкурентном характере отношений с другими организациями того же рода и редко сотрудничают в поисках путей для решения общих проблем. Тем не менее у них есть множество возможностей для сотрудничества в том, что касается формирования аудитории и снижения расходов.

Вопросы для проверки знаний

1. Дайте определение понятия «конкуренция».
2. Охарактеризуйте разные виды конкуренции.
3. Какими способами можно расширить спрос, дифференцируя свою публику?
4. В каких формах может существовать сотрудничество между конкурирующими организациями?

ТЕМА 9.

Изучение публики

За время существования организации ее руководство, как правило, неоднократно пересматривает стратегию маркетинга и позиционирования. Это связано не только с меняющимися условиями экономики и конкуренции, но и с неизбежными переменами отношения публики к любой организации, любому популярному исполнителю и даже к виду исполнительского искусства (симфоническому оркестру, балету и т. п.) как таковым. Организации, занимающиеся искусством, должны быть готовы к переменам. Для серьезного искусства резкие и быстрые перемены не характерны, в отличие от шоу-бизнеса, ибо классика устойчива к капризам моды. Но даже интерес к Моцарту и Бетховену проходит через разные стадии жизненного цикла. Поэтому для успешной работы необходимо изучение публики, анализ ее меняющихся реакций.

Для выработки эффективной стратегии концертной организации важно понимание поведения потребителя. Лица, ответственные за планирование сбыта, должны понимать мотивы и предпочтения, влияющие на поведение нынешних и потенциальных потребителей продукции, которую предлагает их организация. За последние годы исследователи много сделали для того, чтобы помочь театральным и концертным организациям лучше понять свою публику. Менеджеры по маркетингу должны стремиться ответить на следующие вопросы: «Что побуждает человека купить билет, возобновить или приобрести абонемент? Каковы факторы, приносящие удовлетворение и стимулирующие приверженность слушателя или зрителя этой организации?»

Чтоб иметь возможность получить желаемые ответы, необходимо иметь представлено об основных факторах, влияющих на потребительское поведение. Рассмотрим их, опираясь на теорию Ф. Котлера.

Как это ни парадоксально, большинство факторов, воздействующих на решения, увлечения, потребности и степень удовлетворенности потребителя, не имеет прямого отношения к художественному предложению как таковому. Можно выделить факторы всеобщие (например, тенденции макросреды) и частные (например, психологические установки отдельного человека). И те и другие одинаково серьезно влияют на отношение людей к тому, что они покупают, сколько тратят денег, как проводят свободное время и какие потребности пытаются удовлетворить. И все же попытаемся систематизировать основные факторы, влияющие на потребительское поведение:

I. Факторы макросреды: социальные, политические, экономические, технологические.

II. Культурные факторы: национальность, субкультура, социальный класс.

III. Социальные факторы: референтные группы, выразители мнений, инновационность.

IV. Психологические факторы: личностные особенности, убеждения и установки, мотивации.

V. Личные факторы: род занятий, экономическая ситуация, семейное положение, стадия жизненного цикла

Рассмотрим приведенную градацию факторов более подробно.

Факторы макросреды – это общезначимые социальные, политические, экономические, технологические, ценностные и иные установки культуры, в рамках которой функционирует субъект. Действительно, наши решения по жизненно

важным вопросам (таким, как выбор профессии и работы, вложение капитала) и по вопросам повседневной жизни (в том числе, как провести свободное время) находятся под влиянием общезначимых социальных, политических, экономических, технологических факторов. Но, как мы знаем, культура меняется, изменяются и факторы макросреды.

По мнению ученых, тенденции макросреды, или мегатенденции, длятся около десятилетия. В течение 1990-х, с приближением двухтысячелетия христианства, темп изменений вырос, и наше самосознание обострилось, подталкивая к переоценке самих себя, наших ценностей, принципов, на которых зиждется наше общество. Приведем примеры некоторых мегатенденций:

1. Тенденция «прятаться в кокон», то есть изолировать себя от окружающего мира в своем доме. Среди проявлений этой тенденции – стремительный рост продаж видеомониторов, еды с доставкой, товаров по почтовым заказам, сотовых телефонов и минифургонов (для того чтобы оставаться «в коконе» во время передвижения на колесах), а также тот факт, что к 1991 году рабочие кабинеты 18,3 миллионов американцев были оборудованы в их домах.

Понимание данной общей ситуации должно активизировать маркетологов и менеджеров концертных организаций. Они не должны ожидать, что потребители придут, а должны активно «стучаться» в этот «кокон», и добираться до потребителя любыми способами.

2. Тенденция к «воображаемым приключениям», то есть к захватывающим акциям, сильным чувственным и эмоциональным переживаниям, экзотическим похождениям, которые, однако, происходят в совершенно безопасных условиях. (сериалы «Герой-2», «форд Боярд» и др.)

С точки зрения рынка искусств данная тенденция в высшей степени благоприятна; что может быть лучше, чем испы-

тивать «воображаемые приключения», разнообразные эмоциональные, эстетические, фантастические переживания, с комфортом устроившись в зрительном зале.

3. Тенденция к «мелким излишествам» возникла как реакция на «прижимистость» 1980-х годов, когда люди напрягались изо всех сил, чтобы позволить себе покупку бьющих на эффект роскошных товаров. Ныне люди покупают аксессуары, чтобы обновить прошлогоднюю одежду; тратят деньги на массаж вместо поездки на курорт, предпочитают уикенд за городом двухнедельному путешествию в Европу. Смысл этой тенденции – не столько в сокращении расходов, сколько в покупке лучшего из того, что доступно в данной категории стиля жизни. С точки зрения рынка искусств данная тенденция интересна постольку, поскольку стало возможно поощрять клиентов к покупке лучших мест в зале или к приобретению абонементов на весь сезон вместо спорадических «вылазок» по выходным.

4. Тенденция к «эгономике» отражает стремление потребителя акцентировать свою индивидуальность. По мере уменьшения размера рыночных ниш растет значимость потребительских предпочтений, связанных с внешним видом продукта, его упаковкой, особенностями распространения, отношением его качества к запрашиваемой цене. Из конкурирующих между собой театральных и концертных организаций преимущество получает та, которая находит индивидуальный стиль общения с разными представителями публики.

5. «Бдительный потребитель» хочет, чтобы компании стали более человечными, нравственнее и ответственнее подходили к презентации своей продукции, более чутко отзывались на интересы и желания аудитории. Потребители хотят, чтобы к ним прислушивались; соответственно, театральные

и концертные организации могут извлечь выгоду из более отзывчивого отношения к нуждам своих клиентов.

6. Термином «девяносто девять жизней» обозначается тенденция к максимальной интенсивности и полноте жизни во всех ее аспектах. Подоплека этой тенденции – желание людей «выкупить» лишнее время. Для увеличения посещаемости мероприятий от театральных и концертных организаций требуется по возможности ускорить предоставление услуг, облегчить покупку билетов, привести спектакли и концерты в соответствие с энергичным, активным, насыщенным образом жизни своих клиентов.

Культурные факторы – среди нескольких групп факторов, влияющих на потребительское поведение, особенно важны культурные факторы – от национальной принадлежности до участия в той или иной социальной группе. Человек с детства впитывает ценности, понятия, предпочтения и формы поведения, характерные для культуры, которой он принадлежит.

1. Национальность. Принято считать, что европейцы в большей степени, чем американцы предрасположены к посещению мероприятий сферы искусств. Европа имеет более длительную культурную историю, и интерес к искусствам не является для европейцев чем-то непривычным. В Европе искусства получают более активную государственную поддержку, спектакли и концерты часто более доступны и привлекают как представителей образованных слоев общества, так и пролетариев. Что касается Соединенных Штатов, то здесь исполнительские искусства воспринимаются скорее как нечто элитарное. Считается, что в опере, балете, камерной музыке разбираются только люди высокообразованные и утонченные. Поэтому национальный фактор важен и он включает:

- Глубину национальных культурных традиций.

- Приоритетность в рамках конкретной национальной культуры тех или иных театральнo-концертных традиций (хоровое пение у прибалтийских народностей, танцевально-балетные корни Франции, особую любовь испанцев к цирковым зрелищам и т. п.).

2. Каждая культура состоит из субкультур – религиозных, расовых, региональных, молодежных групп, обуславливающих специфику личностных и социальных характеристик своих членов. Принадлежность к той или иной субкультуре влияет на вкусы, предпочтения и образ жизни индивида, равно как и на природу и степень его интереса к исполнительским искусствам. Даже если репертуар адресован определенной субкультуре, в игру вступают разнообразные факторы. Когда пьеса американского автора, исполненная на испанском языке, была показана в одном из центральных театров города, испаноязычные жители ее проигнорировали, а в Мексиканском культурном центре эта же постановка собрала полный зал выходцев из Латинской Америки. Концерты, устраиваемые еврейской общиной, центром армянской культуры – всегда имеют сборы.

3. Принадлежность к определенному социальному классу также влияет на поведение и установки человека. Социальные классы – это иерархически упорядоченные, относительно гомогенные (однородные) и устойчивые сегменты общества. Представители одного класса объединены общими ценностями, интересами и формами поведения. Принадлежность к тому или иному классу определяется взаимодействием ряда переменных – таких как род занятий, размер дохода, уровень достатка, образование, жизненные ценности. Представители одного и того же класса, как правило, ведут себя более похоже, чем представители разных классов. Социальным классам свойственны отчетливые предпочтения в том, что касается выбора тех или иных потребительских товаров

– например, одежды и автомобилей, а также продуктов и товарных марок, способов проведения досуга. Разные классы предпочитают разные средства массовой информации (Литературная газета – Деловой квартал – Я покупаю).

Исследования потребительских интересов по социальному признаку выявляют, что потребители из высшего общества чаще черпают информацию из журналов, тогда как представители низших слоев предпочитают телевидение. Из того, что предлагает телевидение, представители высших классов выбирают новости и художественные фильмы, а представители низших классов – мыльные оперы, викторины, игровые программы.

Между социальными классами существуют и языковые различия. Рекламирывать продукт нужно на языке, естественном для целевого социального класса, и реклама должна распространяться через средства массовой информации, обладающие высокой привлекательностью для представителей данного класса. Основываясь на знании специфики каждого социального класса, маркетологи могут находить «ключи» к его представителям. Когда театральные билеты продаются в местных супермаркетах, это создает вокруг спектакля атмосферу общедоступности: от спектакля трудно ожидать, что он будет элитарным, если распространение билетов происходит в столь популярном месте.

Социальные факторы. Образ мыслей и поведение потребителя находятся под воздействием социальных факторов – таких, как референтные группы, семья, социальные роли, статус.

Референтные группы индивида обычно оказывают прямое влияние на установки и поведение человека. Поскольку деятельность в свободное от работы время характеризуется сильно выраженной социальной составляющей, посещения театров и концертов в значительной степени обусловлены

мнением группы. Чем сплоченнее группа, тем эффективнее осуществляется внутри нее процесс коммуникации, тем сильнее ее воздействие на индивида. *Референтными группами считаются неформальные первичные группы (семья, друзья, соседи, коллеги по работе) и более формальные вторичные (религиозные и профессиональные) группы.* Люди находятся также под влиянием тех групп, к которым они не принадлежат. Человек, стремящийся стать членом совета попечителей местной оперы, может делать крупные пожертвования и посещать специальные мероприятия, добиваясь, чтобы члены группы признали его своим (Чебурашка и крокодил Гена учатся маршировать, собирают металлолом и совершают добрые дела, желая быть принятыми в пионерский отряд). Специалисты по маркетингу искусства могут сделать для себя ряд полезных выводов: посещаемость можно стимулировать, пропагандируя групповые продажи билетов отдельным коллективам и учреждениям, предлагая подарочные билеты в комплекте с абонементом.

Потребитель подвержен также влиянию *выразителей мнений* – тех, чьему авторитету он доверяет. Свои выразители мнений есть во всех слоях общества. Кто-то может быть выразителем мнений в одной области и следовать мнению других в иной. Чем выше индивид ценит выразителя мнений, тем сильнее то влияние, которое последний способен оказать на выбор этим индивидом тех или иных продуктов, товарных марок, форм развлечений.

Что же такое *инновационность*? Люди различаются по степени своей готовности проверить на собственном опыте достоинства нового продукта. Человек с прогрессивными склонностями воспринимает новые идеи быстрее, чем другие представители того же социального круга.

Выделяют пять категорий людей на основании того, сколько времени им требуется для усвоения нового.

1. «Прогрессисты», составляющие 2,5 % населения, азартны и готовы идти на определенный риск, тестируя новые идеи.

2. «Ранние перениматели» составляют 13,5 % населения. Они руководствуются чувством уважения, выступают выразителями мнений своего сообщества и усваивают новые идеи рано, но осмотрительно.

3. «Раннее большинство», составляющее 34 % населения, ведет себя еще осторожнее; представители этой группы усваивают новые идеи раньше среднестатистического индивида, но редко оказываются среди ведущих выразителей мнений.

4. «Позднее большинство», также составляющее 34 % населения, скеплично и склоняется принять новое только после того как его испытала на своем опыте большая часть окружающих.

5. Наконец, последние 16 % — это «медлительные консерваторы», принимающие новое только после того как оно само становится традицией.

Те, кто работает на рынке искусств, могут сделать из приведенной классификации ряд важных выводов. Так, авангардный театр должен изучить демографические и психологические особенности «прогрессистов и «ранних перенимателей», выяснить их предпочтения относительно средств массовой информации и на основе полученных данных выработать стиль деятельности, обладающий привлекательностью прежде всего с точки зрения названных групп.

Иные «прогрессисты» вполне могут приобрести абонемент нового театра, ставящего свои спектакли в церковном подвале, вмещающем не больше сотни зрителей. Большинство населения будет ждать сигнала от авторитетных выразителей мнений и примкнет к группе поклонников театра только после того, как последний завоеует устойчиво высокую репутацию у критики и публики. Труппа, ставящая классические

пьесы в традиционных костюмах и с традиционными декорациями, имеет шанс понравиться «позднему большинству» и «медлительным консерваторам».

Новый камерный ансамбль, исполняющий старинную музыку на старинных инструментах может позиционировать себя как привлекательный, с одной стороны, для «прогрессистов», не знакомых с данным стилем игры и воспринимающих его как нечто новое и передовое, и, с другой стороны, для «медлительных консерваторов», разделяющих подобную приверженность традиции.

Психологические факторы. Установки и поведение людей обуславливаются также их личностными особенностями, самооценкой, эмоциями и другими факторами, имеющими психологическую природу.

Остановимся на личностных особенностях. Личность можно охарактеризовать, учитывая ряд ее свойств – ее лидерские качества, уверенность в себе, независимость, почтительность, общительность, приспособляемость.

«Прогрессисты» и выразители мнений, как правило, более уверены в себе и независимы, обладают более выраженными лидерскими качествами, нежели представители менее прогрессивной части населения: последние же могут быть более почтительными и живо интересоваться теми возможностями, которые дает театральная и концертная жизнь в аспекте общения с другими людьми.

Самооценка складывается из следующего:

- каким человек видит себя сам (реальная самооценка),
- каким человек хотел бы видеть себя (идеальная самооценка) и
- каким, по мнению этого человека, его видят другие (самооценка с точки зрения других).

В основу симфонического концерта, которым открывается сезон, может быть положена идея внушить каждому из сидящих в зале: «Вы – наш». Этот сигнал с удовлетворением воспримут представители всех перечисленных выше групп – те, кто верит в нее и те, кто хотел бы верить.

Потребности и вкусы многих людей меняются в результате пережитых психологических кризисов. Факторы, побуждающие человека купить билет на ту или иную постановку или, напротив, воздержаться от покупки, могут действовать на подсознательном или бессознательном уровне. Сюжет пьесы может чрезмерно взволновать человека, столкнувшегося в своей жизни с определенными эмоциональными проблемами. Молодая женщина может пойти на балет ради того, чтобы освежить воспоминание о своих детских посещениях балета вместе с матерью. Название пьесы, рецензия на нее или устный отзыв о ней способны пробудить чувства, стимулирующие или, наоборот, подавляющие желание увидеть ее.

Принято считать, что потребительское поведение следует модели «подумал – почувствовал – сделал»: потребитель воспринимает информацию, выказывает определенный эмоциональный отклик, а затем действует в соответствии со своими возможностями. Вместе с тем во многих ситуациях решение принимается под влиянием чувства, то есть срабатывает модель «почувствовал – подумал – сделал».

Имея в виду эту альтернативную модель, коммерческий сектор должен стремиться воздействовать на эмоции: телевизионная и журнальная реклама может не сообщать никаких фактов, но при этом влиять на чувства и настроения, формировать положительные ассоциации. Здесь можно брать пример с рекламы товарной. Так компания «Кока-кола» заявляет о своем желании «научить мир петь в совершенной гармонии», тем самым пробуждая в слушателях теплые чувства и вызывая у них внезапную жажду. Национальная баскетболь-

ная ассоциация в своих рекламных роликах, демонстрируемых во время решающих официальных матчей, показывает эффектные броски, за которыми всякий раз следует одна и та же фраза: «Я люблю эту игру».

Убеждения и установки. По мере того, как человек учится, познает мир и других людей, в нем вырабатываются убеждения и установки, влияющие на его потребительское поведение. *Убеждение* основывается на знании или мнении и может нести определенный эмоциональный заряд. Люди действуют в соответствии со своими убеждениями. Молодая пара может придерживаться убеждения, что театральные спектакли – это исключительно дорогое удовольствие, а в день спектакля билеты, как правило, недоступны. Но если эта пара узнает, что непосредственно перед спектаклем билеты легко можно приобрести за полцены, данное убеждение теряет силу. Театральная или концертная организация может устроить специальную кампанию с целью убедить людей в существовании билетов за полцены и в доступности билетов непосредственно перед началом спектакля.

Установка – это состояние готовности к определенной реакции на тот или иной предмет, ту или иную ситуацию. Установки по сравнению с убеждениями характеризуются, как правило, большей стабильностью; они склоняют людей к последовательному, непротиворечивому поведению. Традиционный убеждающий подход к маркетингу предполагает, что перемена поведения должна предшествовать перемене установки. Этот подход направлен на то, чтобы модифицировать ожидания потребителей. Основываясь на взаимосвязи между установками и поведением, театральные и концертные организации стремятся изменить установки людей относительно характера переживания, которое ждет их на спектакле или концерте. Так, нью-йоркский Линкольн-центр организовал цикл с названием «Серьезное веселье», а на обложке сезон-

ного буклета Камерного театра города Милуоки фигурирует надпись: «Ну что, сыграем?». Внушая целевому адресату, что определенное действие приведет к желаемому вознаграждению, мы повышаем вероятность совершения этого действия. Смена поведения может закрепляться также под действием социальных факторов. Рассказывая о проведенном накануне вечере коллегам по работе, начинающий посетитель может вызвать позитивную обратную связь в виде комментариев и похвальных отзывов. Таким образом, стратегия прямого воздействия на поведение может оказаться для театральных и концертных организаций более эффективной, чем попытки вначале влиять на установки.

Мотивация. В каждый данный момент времени человек испытывает множество потребностей. Некоторые из них биогенны, то есть обусловлены физиологическим напряжением вследствие голода, жажды или дискомфорта. Другие потребности психогенны, носят менее непосредственный характер и обусловлены психологическим напряжением; таковы потребности в признании, уважении или причастности.

Мотивом именуется потребность, достаточно сильная для того, чтобы побудить человека к действию. Удовлетворение потребности ослабляет испытываемое напряжение. Широко известны психологические теории человеческой мотивации, разработанные Абрахамом Маслоу и Фредериком Херцбергом; их знание может принести существенную пользу при анализе потребительского поведения и разработке рыночной стратегии.

Согласно Абрахаму Маслоу, мотивации вызываются определенными потребностями – от наиболее настоятельных к наименее настоятельным – в определенные моменты времени полноценное удовлетворение потребностей более высокого уровня возможно только при условии, что самые основные потребности уже удовлетворены. Удовлетворение

потребностей на каждом из уровней способствует созреванию личности.



Первые четыре потребности, по Маслоу обусловлены дефицитом. Люди должны иметь возможность удовлетворять свои основные фундаментальные потребности в еде, сне и сексе – иначе они не смогут продвинуться на более высокие уровни.

Следующий этап – удовлетворение потребности в безопасности (подразумевается не только физическая безопасность, но и чувство психологического комфорта). Далее наступает очередь социальных потребностей – потребности в ощущении причастности и потребности в любви. Людям нужно удовлетворить также свою потребность в уважении.

Если индивиду удалось достичь заметных успехов в удовлетворении этих четырех «обусловленных дефицитом» потребностей, давление соответствующих видов «дефицита» снижается, высвобождая психическую энергию, необходимую для удовлетворения потребностей роста.

Театральные и концертные организации могут предложить различные способы такого удовлетворения. Так, удо-

влетворению социальных потребностей определенной части населения могут служить мероприятия, устраиваемые раз в месяц специально для представителей национальных меньшинств, а удовлетворению потребности в уважении – упоминание имен меценатов в программных буклетах.

Согласно Маслоу, самореализация представляет такой уровень зрелости, когда человек уже свободен от давления своих базовых побуждений и от фундаментального психологического страха, от стремления подчеркивать перед другими людьми свои достоинства, от необходимости устраивать свою жизнь, учитывая ожидания и представления других людей. Данная стадия жизни характеризуется высоким уровнем благополучия, здоровым самоуважением, позитивным взглядом на жизнь. Люди, достигшие стадии самореализации, — важнейший целевой рынок для театральных и концертных организаций.

Другой известный психолог, Фредерик Херцберг, разработал двух факторную теорию мотивации. Он различает факторы двух типов: досаждающие и радующие. Так, отсутствие автостоянки рядом с театром или концертным залом может сыграть роль досаждающего фактора, особенно для пожилых людей, которые беспокоятся о своей безопасности, опасаются капризов погоды и избегают длительных прогулок. Если оркестр не предоставляет права на обмен билетов, это может вызвать недовольство у лиц, часто разъезжающих по служебным делам, и побудить их воздержаться от предварительной покупки билетов. Ответственные сотрудники театральных и концертных организаций должны предвидеть возникновение досаждающих факторов и противостоять им. В то же время интересный репертуар и другие радующие факторы служат неременным условием роста продаж.

Личные факторы. На предпочтения и поведение потребителя влияют также иные характеристики его личности.

К личным факторам относятся род занятий, экономические обстоятельства, образ жизни, стадия жизненного цикла.

Род занятий. Театральные и концертные организации могут извлечь заметную пользу из данных о том, как соотносятся между собой род занятий и интерес к искусству. Согласно результатам исследования, проведенного по заказу Лос-Анджелесского филармонического оркестра, среди покупателей абонементов классической серии преобладают высокообразованные профессионалы (54 %), затем следуют менеджеры – руководители учреждений, администраторы, управляющие (29 %) и специалисты среднего звена – техники, продавцы, конторские служащие (9 %). Согласно тому же исследованию, различные группы характеризуются различными репертуарными предпочтениями. Должностные лица высокого уровня составляют 7 % всех менеджеров, посещающих вечера классической музыки, и 16 % менеджеров, посещающих концерты популярной музыки. Преподаватели колледжей составляют 7 % из числа лиц интеллектуального труда на концертах классической музыки, но лишь 2 % – на концертах поп-музыки, тогда как врачи составляют 11 % публики на концертах классической музыки и 5 % публики на концертах поп-музыки.

Располагая подобной информацией, можно найти доступ к потенциальным клиентам через их профессиональные органы печати, поскольку рекламу можно размещать в средствах информации, которые пользуются популярностью среди интересующихся искусством профессиональных групп. Письма можно рассылать представителям этих групп прямо на рабочие места. Одна театральная организация заключила с корпорацией-спонсором договор о размещении рекламы спектаклей на полях всех служебных документов и факсов, рассылаемых в пределах данного города.

Под *экономическими обстоятельствами* индивида подразумеваются его доходы (их уровень, стабильность, непосредственная доступность), сбережения и имущество, кредитоспособность, а также степень его готовности тратить деньги или откладывать их.

Продавцы товаров и услуг, чувствительных к уровню доходов, обращают постоянное внимание на тенденции в области личных доходов и индивидуальных установок по отношению к экономическому климату. Если экономические показатели предвещают спад, театральные и концертные организации, дабы сохранить свою публику, должны принять меры по реструктурированию и репозиционированию своей продукции и изменению цен на нее. Для привлечения клиентов с меньшим дискреционным доходом подходят такие меры, как организация мини-абонементов, предложение дисконтных купонов и мест по сниженным ценам.

Образ жизни. Люди, принадлежащие к одной субкультуре и социальному классу и имеющие один и тот же род занятий, могут, тем не менее, весьма существенно различаться по образу жизни. Кто-то предпочитает проводить время с семьей и сотрудничать с общественными организациями, иной – подолгу работает над сложными проектами, путешествует и занимается спортом.

Образ жизни – динамический фактор: каждый человек может вести разный образ жизни на разных временных этапах. Под «образом жизни» подразумевается модель бытия человека в мире, получающая свое выражение в его деятельности, интересах, мнениях. Менеджер сферы театрально-концертных услуг должен стремиться понять, какое место могут занять его продукты в структуре образа жизни его клиентов, и сделать более разнообразными способы осмысленной интеграции своих продуктов в эту структуру.

Семья. Члены семьи составляют самую влиятельную из первичных референтных групп, формирующих покупательское поведение индивида. По этой причине маркетологи активно исследуют сравнительное влияние членов семьи – мужа, жены, детей – на принятие решений по приобретению самых разнообразных товаров и услуг. Обнаружено, что в принятии некоторых решений – например, о покупке страховки, автомобиля или телевизора – ведущую роль играет муж. Решения о покупке ковровых покрытий, кухонной утвари, стиральной машины, мебели (за исключением мебели для гостиной) и бакалейных товаров принимает в основном жена.

Вклад мужа и жены в решения о покупке жилья и о том, как провести отпуск или свободное время вне дома примерно одинаков. Задача специалиста по маркетингу искусства достаточно сложна. Муж и жена могут заметно различаться по ряду параметров, влияющих на посещаемость культурных мероприятий (среди таких параметров — уровень подготовки в области искусства и род занятий). Поскольку лица, находящиеся в браке, чаще всего ходят на концерты и спектакли вдвоем, театральные и концертные организации должны думать о том, как привлечь обоих супругов.

Стиль жизни и семейная ситуация тесно связаны со *стадией жизненного цикла*. Жизнь каждого человека проходит через несколько стадий. Интенсивность посещения культурных мероприятий на разных стадиях различна. Самыми активными посетителями спектаклей и концертов по результатам социологических исследований являются люди, не состоящие в браке и не имеющие детей моложе 41 года. Показатель для тех, кто вступил в брак и обзавелся детьми, значительно ниже. Это обстоятельство имеет несколько различных объяснений. С появлением детей возникают финансовые проблемы, мешающие предаваться такой «роскоши»,

как хождение и концерты и в театры (экономическое объяснение). Лица, состоящие браке, предпочитают проводить больше времени с семьей, и при выборе типа развлечений откликаются на желания младших членов семьи. Уяснив причины спада посещаемости в этой группе, можно разработать стратегию привлечения ее членов обратно в зрительные залы.

Вопросы для проверки знаний

1. Охарактеризуйте факторы макросреды.
2. Приведите примеры мега тенденций и расскажите, какое значение имеет понимание их сути для деятельности арт-менеджера.
3. Дайте характеристику культурным факторам: национальность, субкультура, социальный класс, подчеркнув те аспекты, которые важны для менеджера, работающего в сфере искусств.
4. Раскройте суть социальных факторов, охарактеризовав референтные группы, выразителей мнений, инновационность.
5. Какую пользу при работе с публикой может принести знание психологических и личностных характеристик целевых аудиторий?

Обязательная литература

1. *Ассман Дональд* Все о музыкальном бизнесе. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2009.
2. *Вадовская Е.* Американская маркетинговая модель на русской почве: опыт адаптации // Музыкальный менеджмент: наука, бизнес, образование. – Ростов н/Д: Издательство РГК им. С. В. Рахманинова, 2013.
3. *Варбанова Л.* Стратегическое планирование для обучающихся организаций сферы культуры. European Cultural Foundation, 2010.
4. *Котлер Ф., Шефф Д.* Все билеты проданы. Стратегии маркетинга исполнительских искусств – М.: Классика XXI века, 2006.
5. *Крылова А.* Реклама художественных событий. – Ростов н/Д: РГК им. С. В. Рахманинова, 2014. – 68 с.
6. *Культура России: 2001–2006: Информационно-аналитический сборник / Под ред. М. Швыдкого.* – М., 2007.
7. *Менеджмент и звукорежиссура музыкальных проектов: актуальные проблемы науки и практики.* – Ростов н/Д: Издательство РГК им. С.В. Рахманинова, 2012.
8. *Музыкальное и театральное продюсирование: российский и зарубежный опыт.* – М.: Арт-менеджер, 2008.

Дополнительная литература

1. *Лэтрон Т., Петтигрю Д.* Промоушн музыкальных проектов // Art-менеджер. – М., 2004. – №№ 1–3.
2. Музыкальное искусство в современном социуме. – Ростов н/Д: РГК им.С. В. Рахманинова. – 2014. – 364 с.
3. Музыкальный менеджмент: наука, бизнес, образование. – Ростов н/Д: РГК им. С. В. Рахманинова, 2013.
4. Очерки культурной жизни России на рубеже веков. Том 1. / Под ред. Б. Сорочкина. СПб, 2005.
5. *Пономарева А.* Креатив на региональном рынке маркетингово-коммуникационных услуг: исследования, аналитика. – Ростов н/Д: Мини Тайп, 2009.
6. Приказ Президента от 2 февраля 2009 г. № 34 «О плане мероприятий Министерства Культуры Российской Федерации по реализации задач, поставленных в послании Президента РФ Федеральному собранию РФ от 5 ноября 2008 г. по осуществлению поддержки национальных традиций и культуры народов России на 2009 год.
7. *Росситер Дж. Р., Перси Л.* Реклама и продвижение товаров. – СПб: ПИТЕР, 2001. – 651 с.

Учебное издание

СОВРЕМЕННЫЙ РЫНОК МУЗЫКАЛЬНОЙ ПРОДУКЦИИ

составитель А. В. Крылова

Сдано в набор 09.01.15. Подписано в печать 19.01.15.

Бумага офсетная. Печать офсетная. Уч.-изд. л. 6,875.

Тираж 500 экз. Заказ № 110.

Издательство Ростовской государственной консерватории

им. С. В. Рахманинова

344002, г. Ростов-на-Дону, Буденновский пр., 23

Отпечатано ИП Поляков Д. Ю. Св-во № 003679887

Адрес: 344029, г. Ростов-на-Дону, ул. Металлургическая, 110

E-mail: dimadsm@mail.ru, тел.: 8 (918) 543-75-63