

Philip Kotler and  
Joanne Scheff

# Standing Room Only

Strategies for Marketing  
the Performing Arts

**Harvard Business School Press**  
Boston, Massachusetts

Филип Котлер  
Джоанн Шефф

# Все билеты проданы

Стратегии  
маркетинга  
исполнительских  
искусств

КЛАССИКА **XXI**

Москва

2004

УДК 339.1=111  
ББК 65.290-2  
71.4(3)  
К73

Philip Kotler, Joanne Scheff  
Standing Room Only: Strategies for Marketing the Performing Arts

Original work copyright © 1997 by the President and Fellows of Harvard College  
Published by arrangement with Harvard Business School Press

*Перевод с английского*  
Л. Акопян (главы 4–13, 15, 17)  
Е. Дубинец (главы 1–3, 14, 16, 18, 19)  
С. Грохотов (предисловие)

Научный редактор  
доктор философских наук  
Е. Дуков

**Котлер Ф., Шефф Дж.**  
К73 Все билеты проданы. Стратегии маркетинга исполнительских искусств. – М.: Классика-XXI, 2004. – 688 с.  
ISBN 5-89817-103-7

Книга ведущих американских специалистов в области маркетинга и менеджмента Ф. Котлера и Дж. Шефф – самое современное учебное пособие, дающее исчерпывающее представление о маркетинге исполнительских искусств.

В нем представлено все, что необходимо знать для разработки и реализации стратегических маркетинговых программ: как культивировать маркетинговое сознание у руководителей и сотрудников организации, как проводить маркетинговые исследования, определять целевую аудиторию, организовывать волонтерскую помощь и привлекать инвестиции.

Издание адресовано руководителям театров, филармоний и исполнительских коллективов, фандрейзерам, меценатам, спонсорам и консультантам, студентам и педагогам художественных и экономических вузов.

На русском языке издается впервые.

УДК 339.1=111  
ББК 65.290-2  
71.4(3)

Издание осуществлено при участии Института культурной политики

*Охраняется Законом РФ «Об авторском праве и смежных правах».  
Воспроизведение книги любым способом, в целом или частично, без разрешения правообладателей будет преследоваться в судебном порядке.*

ISBN 5-89817-103-7 (рус.)  
ISBN 0-87584-737-4 (англ.)

© President and Fellows of Harvard College, 1997  
«Классика-XXI», перевод на русский язык, оформление, 2004

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие к русскому изданию	7
От авторов	11
<i>Часть 1</i> <b>ОПРЕДЕЛЕНИЕ МИССИИ</b>	15
Предисловие	17
<i>Глава 1</i> <b>ИСПОЛНИТЕЛЬСКИЕ ИСКУССТВА: НАРАСТАЮЩИЙ КРИЗИС?</b>	21
<i>Глава 2</i> <b>ПОДХОД С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ МАРКЕТИНГА</b>	48
<i>Глава 3</i> <b>МНОГООБЕЩАЮЩИЙ ОТВЕТ: ПЛАНИРОВАНИЕ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ МАРКЕТИНГЕ</b>	69
<i>Часть 2</i> <b>ИЗУЧЕНИЕ РЫНКА ИСПОЛНИТЕЛЬСКИХ ИСКУССТВ</b>	89
<i>Глава 4</i> <b>ИЗУЧЕНИЕ ПУБЛИКИ</b>	91
<i>Глава 5</i> <b>СЕГМЕНТАЦИЯ РЫНКА, ОТБОР ЦЕЛЕВЫХ РЫНКОВ, ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ ПРЕДЛОЖЕНИЯ</b>	119
<i>Глава 6</i> <b>ОПРЕДЕЛЕНИЕ РАЗМЕРА И ПОТРЕБНОСТЕЙ РЫНКА: МАРКЕТИНГОВОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ</b>	153
<i>Глава 7</i> <b>ВЫЯВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОВ И ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ ПАРТНЕРОВ . . . . .</b>	192

<i>Часть 3</i>	<b>РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ</b>	231
	<i>Глава 8</i> ОПРЕДЕЛЕНИЕ И ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ ПРОДУКТА	233
	<i>Глава 9</i> ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ	267
	<i>Глава 10</i> УПРАВЛЕНИЕ СЦЕНИЧЕСКОЙ ПЛОЩАДКОЙ, ВМЕСТИМОСТЬЮ И СИСТЕМАМИ РАСПРОСТРАНЕНИЯ БИЛЕТОВ	289
	<i>Глава 11</i> ФОРМИРОВАНИЕ АУДИТОРИИ	312
<i>Часть 4</i>	<b>КАК ЗАЯВИТЬ О СЕБЕ</b>	355
	<i>Глава 12</i> РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ КОММУНИКАЦИИ	357
	<i>Глава 13</i> РЕКЛАМА ПРОДУКЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЕ СБЫТА	384
	<i>Глава 14</i> ПРЯМАЯ РАССЫЛКА, МАРКЕТИНГ ПО БАЗАМ ДАННЫХ И МАРКЕТИНГ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ВЫСОКИХ ТЕХНОЛОГИЙ	410
	<i>Глава 15</i> УЛУЧШЕНИЕ ИМИДЖА ОРГАНИЗАЦИИ И ПРИВЛЕЧЕНИЕ К НЕЙ ПУБЛИЧНОГО ВНИМАНИЯ ЧЕРЕЗ РАЗВИТИЕ СВЯЗЕЙ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ .	467
<i>Часть 5</i>	<b>УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ</b>	507
	<i>Глава 16</i> УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ, ЭФФЕКТИВНОЙ С РЫНОЧНОЙ ТОЧКИ ЗРЕНИЯ, И ЕЕ ВОЛОНТЕРСКИМИ ПРОГРАММАМИ	509
	<i>Глава 17</i> МАРКЕТИНГОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ, СОСТАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОВОГО БЮДЖЕТА, ВНЕДРЕНИЕ ПЛАНОВ И КОНТРОЛЬ ЗА ИХ ИСПОЛНЕНИЕМ	536
<i>Часть 6</i>	<b>ОБЕСПЕЧЕНИЕ БУДУЩЕГО</b>	587
	<i>Глава 18</i> ПРИВЛЕЧЕНИЕ СРЕДСТВ И ДРУГИХ РЕСУРСОВ	589
	<i>Глава 19</i> НЫНЕШНЯЯ ПУБЛИКА — ПУБЛИКА БУДУЩЕГО	632
	ПРИМЕЧАНИЯ	661
	УКАЗАТЕЛЬ ИМЕН	680
	УКАЗАТЕЛЬ ОРГАНИЗАЦИЙ .....	683

## Предисловие к русскому изданию

Э то удивительная книга. Впрочем, как все книги Филипа Котлера. Книга знаковая или, как сегодня любят выражаться, эмблематичная. Книга и неожиданная, и закономерная. Наверное, сочетание этих «несочетаемостей» – главная характеристика любого большого успеха.

В чем неожиданность этой книги? Прежде всего, в самом обращении к теме исполнительских искусств. Серьезный маркетинг не часто фокусирует свое внимание на искусстве (оговоримся сразу, речь идет о некоммерческом искусстве, не связанном с инфраструктурой шоу-бизнеса). А здесь сам Котлер, гуру бизнес-науки, издает большой фолиант... Можно, конечно, вспомнить известную работу Котлера «Strategic Marketing for Nonprofit Organizations» («Стратегический маркетинг некоммерческих организаций»), можно подчеркнуть, что книга, которую вы держите, написана в соавторстве с Джоанн Шефф, профессором Kellog Graduate School of Management и крупнейшим специалистом в области взаимодействия искусства и бизнеса, но все равно это неожиданно. Ведь читатели Котлера привыкли к примерам, отсылающим к плеейеру Sony, маслам «Shell», гостиницам «Maggiotti» или к кукле Барби, то есть к примерам, имеющим отношение к глобальным рынкам. Да и сам профессор Котлер предпочитает консультировать не балетные компании, а «мейджоров» мировой экономики: Ford, IBM, General Electric и т. п. Котлер стал таким же брендом, как компании и марки, о которых он рассуждает. Ведь среди получивших в течение последних тридцати лет на нашей планете экономическое образование, тех, кто не читал «Основы маркетинга», – значительное меньшинство! В этой «фокус-группе» Котлер обогнал и авторов Библии, и Мао, и классиков марксизма-ленинизма...

И вот Котлер, автор «Основ маркетинга» и «Маркетинга менеджмента», вместе с Джоанн Шефф пишет книгу, где по три раза (в разных главах) упомянуты Филип Гласс, Михаил Барышников и Даниель Баренбойм!.. Чтобы понять, почему это произошло, попытаемся перейти от неожиданностей к закономерностям.

Закономерности, по-моему, таковы. Котлер и Шефф, как и подобает выдающимся ученым, не только отражают, формулируют реалии сегодняшнего дня, но и чувствуют завтрашнюю конъюнктуру. Они понимают, что искусства, являясь сегодня предметом, объектом маркетинга, завтра могут стать субъектом, сутью, методом маркетинговых стратегий. Они обозначают вектор, делают то, что в английском именуется емким словосочетанием «set a trend». Для того, чтобы понять и почувствовать новый тренд, лучше всего обратиться к последней книге Котлера. Она называется «Lateral Marketing. New Techniques for Finding Breakthrough Ideas» («Новые маркетинговые технологии. Методики создания гениальных идей») и недавно издана в России.

Разберемся в термине, который выносится в заглавие и, совершенно очевидно, является ключевым не только для конкретной книги, но и для понимания Котлером сегодняшнего бизнеса и сегодняшней экономики. В словаре Макмиллана «lateral thinking» – «латеральное мышление» – определено как «способ решения проблемы, при котором вы думаете о ней, направляя ваше воображение в парадоксальную и необычную сторону». Латеральный маркетинг, по Котлеру, существенно обогащает традиционный, так называемый вертикальный маркетинг, он предполагает максимальное использование не только базовых знаний, но и креативного потенциала бизнесмена. Очевидно, что лучшей среды для поиска творческих решений и воспитания креативности, нежели территория художественного творчества, не найти. Человек, способный сопереживать творческому акту в качестве зрителя, безусловно имеет больше шансов превратить свой бизнес в настоящее творчество, в латеральную деятельность.

Итак, в чем закономерность появления книги Котлера и Шефф о маркетинге в исполнительских искусствах? Простой и исчерпывающий, по-моему мнению, ответ звучит так: в том, что сегодня не только искусство движется по направлению к бизнес-практике, но и бизнес – по направлению к искусству.

Все большая ориентация искусства на массового потребителя (не индивидуального – монарха или аристократа) приводит к возможности использования в комплексе художественной деятельности всего спектра маркетинговых технологий. В свою очередь, глобализация, демографические, экологические и, главное, идеологические проблемы цивилизации делают бизнес непредсказуемым, иррациональным, следовательно, более креативным (вспомним название книги Дж. Сороса – «Алхимия финансов»). Увеличение количества свободного времени, глобализация информационного рынка, освобождение людей от социальных, моральных, религиозных регламентаций приводят к популярности художественных практик и к росту зрительского интереса. С другой стороны, коммерциализация массового искусства достигает невероятных размеров и приводит к потере искусством своей сути, базовой характеристики – необходимости наличия в каждом художественном продукте нерыночных ценностей.

Вместо произведения искусства нам часто предлагается чистый товар. Пусть даже и произведенный не без участия воображения и фантазии.

Сегодня искусство как вид человеческой деятельности переживает самый серьезный кризис и самое серьезное испытание — испытание рынком, испытание массовостью и доступностью. Эта фаза, как правило, оказывалась губительной для любой идеологической или религиозной доктрины. Искусство эзотерично само по себе, оно аристократично, так как обращается к самым высоким проявлениям нашей индивидуальности и нашего духа. Так что же делать высокому искусству в наше приземленное и материальное время? Бежать в катакомбы? Запираться в башни из слоновой кости? Культивировать секретные практики и создавать постановки в восточных монастырях? Одним словом, бежать от мира? Есть еще как минимум один путь. Идти в мир, погружаться в рыночную среду, ориентировать свое искусство на продажу, на публику, *не забывая при этом ни на секунду* о том, что продажи и прибыль — это всего лишь *средство достижения результата*, который можно определить как максимально сильное и высокое переживание зрителя. Авторы нашей книги идеалисты. Методики маркетинга имеют смысл, по Котлеру и Шефф, только после того, как художник, продюсер, компания определятся со своей миссией. И главы книги, где об этом говорится (прежде всего главы 1 и 3), производят сильное впечатление.

Что же касается собственно методик маркетинга, которые излагаются в книге, то это, безусловно, выдающаяся глубина и в знании предмета, в данном случае искусства, и в погружении в универсальные категории маркетинга.

Книга предельно системна. Это пособие не только по маркетингу, но и по менеджменту. Она апеллирует и к индивидуальности продюсера, специалиста по маркетингу в сфере искусств, и к организации в целом. Эта книга выстраивает не только проект создания спектакля или проведения концерта, она выстраивает модель всей продюсерской компании, которой должно быть по силам решать самые амбициозные задачи.

В поисках конкретных примеров авторы постоянно обращаются к деятельности художественных организаций, нередко известных не только в США, но и во всем мире. Эти организации живут и творят сегодня, и мы можем проверить верность выводов авторов книги, купив билет и оказавшись на *этом* концерте или спектакле в *этом* зале.

В книге описываются практически все методы, которые используют на Западе организации культуры для коммуникации с потенциальным зрителем, включая рекламные мероприятия, стимулирование продаж, прямой маркетинг, рассылки, телемаркетинг, PR-компании, работу с волонтерами. Сегодня некоторые методы кажутся еще экзотическими для российской практики, но совсем скоро они станут привычными, а в некоторых случаях, уверен, спасительными.

И последнее. Это очень актуальная книга. А для России она будет актуальной еще много лет. Российский мир искусства, в отличие от других сфер жизни, очень тяжело адаптируется к рыночным реалиям. Так что своевременность книги Котлера и Шефф выражается не только в том, что она подсказывает, *как* сегодня можно работать; книга дает представление о том, *как* может сегодня развиваться искусство, как могут быть организованы отношения в четы-



рехугольнике «художник — продюсер — зритель — государство». Это именно четырехугольник, а не цепочка. Все вершины этой фигуры должны быть связаны между собой.

В сегодняшней России мы имеем лишь две полноценные вершины: прекрасного, любящего и ценящего искусство зрителя и художественные таланты. Слово за остальными. За *продюсерами* в широком смысле слова — не только антрепренерами, но за всеми, кто готов инвестировать деньги в искусство не ради (или — не столько ради) получения прибыли. За *государством*, которое обязано сформулировать принципы новой культурной политики, а не поддерживать вчерашних авторитетов, которые, прикрываясь разговорами о вечных ценностях и профессионализме, получают от бюджета значительно больше, чем дают нации.

Как важно, чтобы власти понимали и разделяли суть высказываний двух американских президентов, цитируемых в книге:

«Искусство — это наиболее ценное достояние нации, поскольку именно в произведениях искусства мы открываем себе и другим то внутреннее ощущение, которое вдохновляет нас как нацию». *Линдон Джонсон*.

«Искусство устанавливает основную человеческую истину, которая должна быть критерием наших суждений». *Джон Ф. Кеннеди*.

Что касается продюсеров и арт-менеджеров, тех, кому прежде всего адресована эта книга, то каждый из них оказывается сегодня перед личным выбором ответа на трудный вопрос: ради чего мы работаем? Ради возможности приблизиться к власти имущим, ради благополучия собственного и наших близких, ради удовлетворения собственной гордыни, ради служения людям, культуре? Ради чего-то другого?

Мне кажется, книга Котлера и Шефф может помочь в поиске ответов на эти вопросы.

Эдуард Бояков  
Москва, 2004

## От авторов

**Н**аписать настоящую книгу нас побудили два обстоятельства: любовь к искусству и желание помочь его расцвету. Наш многолетний и непреходящий интерес к исполнительским искусствам не в последнюю очередь стимулируется творчеством российских композиторов, хореографов, танцовщиков и музыкантов. Музыка Чайковского, Римского-Корсакова, Мусоргского, Стравинского, Прокофьева, Рахманинова, Шостаковича и других русских композиторов часто исполняется в наших концертных залах и по радио; она входит в повседневную жизнь всякого любителя музыки. Чем был бы балет без Баланчина, Нижинского, Дягилева, Нуреева или Павловой? Когда в какой-либо из американских городов приезжают Ростропович, Венгеров или несравненный балет Большого театра, билеты раскупаются очень быстро. Обширный, богатый и разнообразный мир нашего современного театра имеет нечто вроде единого основания: ведь многие из наших актеров воспитывались на системе Станиславского. Туристы со всего мира охотно посещают Большой, другие знаменитые театры и концертные залы России. Недавняя кратковременная поездка в Санкт-Петербург запомнилась прежде всего посещением Мариинского театра. Помимо великолепного спектакля незабываемое впечатление произвела восторженная реакция публики: танцовщиков вызывали множество раз, овация длилась полчаса — поразительное, захватывающее зрелище. Страсть россиян к искусству вызывает неподдельное восхищение.

За пять лет с момента публикации эта книга разошлась в тысячах экземпляров и удостоилась множества положительных отзывов; во многих странах ее восприняли как своего рода энциклопедию бизнеса в области исполнительских искусств. Книга была дважды переведена на китайский. Нас приглашали на

встречи со специалистами по менеджменту и маркетингу искусства в Милан, Каракас, Сидней, Кардифф. В ходе этих встреч мы смогли убедиться, что проблемы, с которыми сталкиваются театральные и концертные организации США, носят, можно сказать, глобальный характер. Концертные организации всех стран вынуждены совершенствовать методы управления и маркетинговую политику – иначе они не выдержат непрерывно возрастающего давления таких факторов, как усиление конкуренции на рынке развлечений, экономическая необходимость повышать цены на билеты и продолжающаяся, можно сказать, насущная потребность в расширении дотационной базы.

Совершенно различные ситуации могут складываться не только в разных странах, но и в разных театрах одного и того же города; тем не менее принципы, изложенные в нашей книге и проиллюстрированные множеством примеров из реальной практики, помогут руководителям театральных и концертных организаций разобраться в сложившихся обстоятельствах, сделать выбор между открывающимися возможностями, разработать, а затем реализовать план действий и оценить полученные результаты. Эта книга поможет организациям лучше понять самих себя и, что особенно важно, понять интересы, потребности и предпочтения своей нынешней и потенциальной публики. Далее, она поможет организации повысить уровень удовлетворенности постоянных клиентов и, соответственно, уровень лояльности своей аудитории, научит тому, как заинтересовать и привлечь новую публику. На наш взгляд, очень важно, чтобы организация в своей деятельности руководствовалась прежде всего художественными принципами; вместе с тем мы хорошо понимаем, насколько ограничен бюджет театральных и концертных организаций. Все наши рекомендации основываются на том, что театральная или концертная организация должна знать своего клиента, проявлять чуткость к его потребностям и в то же время не поступаться своей художественной целостностью. Мы поощряем интерес исполнительских организаций к маркетингу, прекрасно сознавая, что улучшение финансовых показателей должно обуславливаться ростом коэффициента полезного действия.

Мы гордимся тем, что наша книга появляется в русском переводе, и надемся, что она сослужит добрую службу менеджерам российских театральных и концертных организаций, стремящимся привлечь к увлечению искусством как можно больше любителей и расширить круг его поклонников. Во имя поддержки и развития исполнительских искусств в России, во имя нынешних и будущих поколений любителей искусства мы желаем вам всего доброго.

Мы выражаем особую признательность нашим переводчикам Левону Акоюну и Елене Дубинец за их талантливую и высокопрофессиональную работу, способность вникать в суть проблем и внимательное отношение к деталям.

Филип Котлер и Джоанн Шефф

2004

*Моим чудесным внукам – Джордану, Джейми, Элли и Оливии, – для которых исполнительские искусства станут постоянным источником удовольствия и вдохновения.*

*ФИЛИП КОТЛЕР*

*Моим родителям с благодарностью за то, что они воодушевляли и поощряли меня; Орри-ну с признательностью за его эстетическое чувство и поддержку; Дженнифер и Лайзе – с пожеланиями на будущее.*

*ДЖОАНН ШЕФФ*

*Мы также посвящаем эту книгу многочисленным деятелям искусств прошлого и настоящего, чье творчество вдохновляет, стимулирует и поддерживает нас.*

*ФИЛИП КОТЛЕР И ДЖОАНН ШЕФФ*

## Предисловие

**Т**Е из нас, кто любит исполнительские искусства — музыку, танец, оперу, театр — хотят видеть их процветающими. Действительно, исполнительские искусства в США пережили два десятилетия беспрецедентного роста — с середины 1960-х до середины 1980-х годов. Количество публики увеличивалось, число профессиональных симфонических оркестров, театров, танцевальных и оперных антреприз возрастало, инвестиции текли рекой. Более роскошные постановки, большие концертные залы, большие управленческие штаты свидетельствовали об обретенном многими организациями богатстве. Немало оркестров средней руки впервые предложили своим музыкантам годовые контракты, поддерживали широкий спектр начинаний, невозможных в прошлом. Эти изменения отразили оптимизм в отношении дальнейшего роста — и публики, и выручки.

Но сегодня в воздухе витает пессимизм. Открывая газету, можно увидеть заголовки вроде «Неужели симфонический оркестр умирает?» или «Танцу грозит опасность». В то время как некоторые организации вынуждены были закрыться, другие — весьма авторитетные — сокращают свою деятельность, так как долги продолжают расти, инвестиции сокращаются, а аудитории в лучшем случае стагнируют.

Художественные организации столкнулись со смертельным вызовом не только в США. В Англии, где исторически практиковалось щедрое правительственное финансирование исполнительских искусств, субсидии сокращаются, и организации пытаются найти способ увеличить продажи билетов и новые источники финансовой поддержки. А художественные организации Восточной

Европы и стран бывшего Советского Союза, которые всегда зависели от государственных субсидий, обеспечивавших все их бюджетные нужды, теперь пытаются приспособиться к новой, рыночной экономике. Чтобы достичь успеха, они вынуждены поднимать цены на билеты и искать способ расширить продажи, находить спонсоров там, где в прошлом благотворительности как таковой не существовало, привлекать добровольных помощников, брать в штат менеджеров по маркетингу и развитию, развивать системы учета и контроля.

В эти трудные времена организации исполнительских искусств должны искать новые пути, чтобы привлечь ресурсы, необходимые им для выполнения миссии и поддержания качества. Художественные организации должны совершенствовать свои навыки по расширению и увеличению слушательской и зрительской аудитории, повышению доступности разных форм искусства, должны учиться лучше отвечать нуждам разных сегментов публики и инвесторов. «Все билеты проданы: стратегии маркетинга исполнительских искусств» – это источник исчерпывающих и актуальных сведений по философии и методам маркетинга. В нем делается акцент на стратегиях и техниках, которые могут существенно улучшить деятельность исполнительских организаций, объединяя их общественную и художественную миссии. Это неоценимое пособие для арт-менеджеров, специалистов по продажам, управленцев, фандрайзеров, педагогов, студентов и всех, кто тесно сотрудничает с художественными организациями – директоров фондов, отделов развития, социальной поддержки, корпоративных служащих, консультантов и самих артистов.

Книга делится на шесть разделов: 1) Определение миссии; 2) Изучение рынка исполнительских искусств; 3) Разработка стратегии; 4) Как заявить о себе; 5) Управление организацией; 6) Обеспечение будущего. По ходу книги мы рассматриваем широкий спектр маркетинговых и управленческих стратегий и проблем, общих для менеджеров исполнительских искусств и специалистов по продажам, сосредоточивая свое внимание на следующих вопросах:

Как привлекать и воспитывать новых слушателей?

Как повысить активность уже существующей аудитории?

Как научиться лучше понимать потребителей – их интересы, отношения и мотивацию?

Как создавать предложения, услуги и идеи, на которые с энтузиазмом откликнется целевая аудитория, и при этом не поступиться своими художественными принципами.

Как специалисты по продажам должны оформлять свои предложения публике: как подписку, предложения билетов на отдельные мероприятия, гибкие системы скидок, через членство в обществах и т.д., с тем чтобы лучше реализовать интересы художественной организации и при этом добиться самого широкого отклика.

Как сделать свои мероприятия и услуги частью жизни людей, жизни всего общества?

Как художественным организациям сотрудничать друг с другом, с некоммерческими структурами и с бизнесом, чтобы более эффективно достигать своих целей, нежели это возможно для каждой в отдельности?

Как художественным организациям увеличить доход в период продолжающегося сокращения финансирования и смены приоритетов у инвесторов?

Как воспитывать свою публику, в том числе молодое поколение, чтобы привить ему понимание искусства?

Как строить долгосрочные стратегические планы в сегодняшней усложняющейся и быстро меняющейся обстановке?

Как художественные организации могут модифицировать свою структуру и деятельность, чтобы лучше соответствовать новым условиям?

Как определить, насколько хорошо художественная организация удовлетворяет интересы разных учредителей?

Как научиться финансовой ответственности, научиться «жить по средствам»?

Как привлекать, учить и удерживать волонтеров?

Почему художественная дирекция, артисты, исполнительная дирекция и члены руководства должны относиться к маркетингу серьезно, как важнейшему критерию при принятии решений?

Как художественной организации отстаивать свои интересы перед лицом налоговых трудностей?

Книга насыщена примерами из деятельности художественных организаций, которые обновили свои подходы к формированию аудитории и развитию своего потенциала, организаций, которые могут служить образцом для компаний борющихся не то что за процветание — за выживание в условиях быстро меняющегося социального, экономического и демографического климата.

Мы хотим поблагодарить многочисленных арт-менеджеров, специалистов по продажам, журналистов, артистов, председателей правлений, директоров фондов, консультантов и других профессионалов и любителей искусства, которые, пожертвовав своим временем, поделились с нами своими взглядами, опытом и обогатили содержание этой книги. Вот они: Стивен Айч, Стивен Белл, Барбара Бирстайн, Тони Браун, Ричард Броу, Доминик Буржон, Роберт Бурн, Патти Гесснер, Мортон Гулд, Сандра Гутман, Джон Зорн, Тим Ивенс, Юджин Карр, Батч Койн, Питер де Курси-Геро, Джейнис Манчини дель Сесто, Джек Маколиф, Сюзан Матисон, Дэнни Ньюмен, Роб Орчард, Лин Осмонд, Расс Рейд, Жан Ульрих, Генри Фогел, Джерри Фуллер и Черил Хавлин. Приносим благодарность также Американскому совету по искусству за поддержку написания этой книги, Барбаре Рот и Николасу Филиппону из издательства Harvard Business School Press и Элис Ховард из журнала Harvard Business Review. Мы благодарим коллег из Келлогской школы менеджмента (Северо-Западный университет), чьи труды оказали значительное воздействие на эту книгу — Макса Бейзермана, Энн Макгил, Льюиса Стерна, Брайана Стертала, Мартина Столлера, Эда Уилсона, Дональда Хайдера, Бобби Чалдера, Стивена Шортелла. Мы также признательны декану Дональду П. Джейкобсу за его увлеченную и постоянную поддержку наших исследований.

Искусство — дело сложное.  
Стивен Сонджейм  
*«Воскресенье в парке с Джорджем»*

Искусство всегда в беде.  
Это его природа — быть в беде.

Художники не видят мир таким, каким он  
хочет быть увиденным, и мир отвечает  
взаимностью.

Арчибальд Маклиш<sup>1</sup>

Искусство устанавливает основную чело-  
веческую истину, которая должна быть  
критерием наших суждений.

Джон Ф. Кеннеди<sup>2</sup>

## Глава 1

# ИСПОЛНИТЕЛЬСКИЕ ИСКУССТВА: НАРАСТАЮЩИЙ КРИЗИС?

**П**осле двух десятилетий стремительного роста некоммерческой индустрия театральных и концертных искусств в США, как и во всем мире, переживает кризис на многих фронтах. С середины 1960-х и до середины 1980-х годов беспрецедентно увеличилось количество театральных и концертных организаций, численность их аудитории и уровень инвестиций. Многие организации из сферы искусств выставляли напоказ все свое благосостояние, демонстрируя более трудоемкие постановки, увеличивая штат сотрудников и строя новые помещения с большим количеством мест. Новые инвестиции позволили многим организациям усложнить представления, увеличить штат менеджеров и вместимость концертных залов. Оркестры среднего уровня впервые стали предлагать своим музыкантам ежегодные контракты вместо оплаты по договору за отдельные услуги, тем самым создав для них условия финансовой стабильности, существовавшие до этого только у музыкантов больших оркестров в крупных городах. В этих изменениях отразилось оптимистическое ожидание дальнейшего роста численности публики и объема финансовых вложений.

Однако в последние годы рост приостановился. Многие крупные организации были вынуждены аннулировать некоторые программы, другие и вовсе закрылись. Количество публики в лучшем случае можно



назвать стабильным; во многих областях оно уменьшается. Изменяется стиль жизни молодого поколения — потенциальных посетителей концертов.

Искусство сталкивается с конкуренцией со стороны других, более доступных и менее дорогостоящих форм развлечения, в то время как у людей сокращается количество свободного времени, а стоимость посещения мероприятий исполнительских искусств стремительно растет. Снижение уровня художественного образования в школах влияет на молодое поколение — потенциальных посетителей концертов. Сфера культуры столкнулась с резким сокращением спонсорской поддержки. Существенно снизился уровень государственного финансирования, и многие источники — в особенности правительственные агентства и частные фонды — ассигнуют гранты преимущественно на специальные программы, выделяя все меньше средств для покрытия текущих расходов. В то же время организации, работающие в сфере искусств, сталкиваются с постоянным ростом именно текущих затрат. В результате долги растут, и все труднее становится найти необходимые ресурсы для выполнения своей миссии и поддержания высокого качества продукта.

## ИСТОРИЯ: СО ВРЕМЕНЕМ ИСКУССТВА РАСЦВЕТАЮТ

В своей знаменитой классификации национальных приоритетов американский государственный деятель Джон Адамс отметил, что ему пришлось изучать политику и военное дело для того, чтобы его сыновья могли изучать математику и философию. Они же изучают математику и философию для того, чтобы их сыновьям была дана возможность изучать живопись, поэзию, музыку и архитектуру. Высоко ценя искусство, Адамс, однако, опасался, что повышенное внимание к нему может быть признаком избытка роскоши — именно это он и наблюдал во Франции, будучи на дипломатической службе в Версальском дворце. Следовательно, рассуждал Адамс, слишком большой интерес к искусствам может испортить сограждан, которые пытаются выковать новую нацию в безбрежной пустыне и должны заниматься более «практическими» делами. Независимо от того, считал ли Адамс иерархию поколений буквальной или фигуральной, прошло около двухсот лет, прежде чем правительство Соединенных Штатов приняло программу по постоянному прямому финансированию искусств<sup>3</sup>.

До Гражданской войны в США не существовало формальной системы поддержки и продвижения искусств. В общественных заведениях сосуществовали серьезное и популярное искусство, организационно-строители могли одну неделю представлять относительно традиционную программу классической музыки, а другую — популярную буффона-

ду (такую, как «Мистер Мути, его африканская обезьянка и несколько китайских собак»). После Гражданской войны, по мере того, как представители зарождающейся городской элиты пытались определить и узаконить престижные для них формы искусства, начали развиваться некоммерческие организации в том виде, в котором они существуют и поныне. Социолог Пол Ди Маджо говорит: «Придание легального статуса высокой культуре... может быть лучше всего понято как антирыночное социальное движение, определяющее закономерности того духовного искусства, которое находится вне досягаемости низменных коммерческих устремлений<sup>4</sup>. Антрепренеры конца XIX века создали форму некоммерческой организации для того, чтобы иметь возможность непосредственно нанимать исполнителей, тем самым защищая искусство от вмешательства государства и от прихоти масс.

Ди Маджо говорит: «Только возможность нанимать и увольнять исполнителей, требовать от них особого отношения и отдавать их во власть дирижера, нанятого некоммерческим антрепренером или членом совета учредителей, позволила оркестрам XX века установить стандарты современного исполнительства. Выражаясь языком маркетинга, некоммерческая форма была менее эффективна, чем традиционное взаимодействие частного исполнительского коллектива и спонсора, но она помогла достичь того, что невозможно было реализовать при помощи одного только рыночного механизма»<sup>5</sup>

Первым постоянным, независимым и организованным по всем правилам оркестром страны стал Бостонский симфонический (Boston Symphony Orchestra), основанный в 1881 году филантропом Генри Ли Хиггинсоном, который однажды провозгласил: «Только я отвечаю за концерты этого оркестра». Свою роль и цели он определил так: «оплачивать счета, удовлетворяться только совершенством и всегда помнить, что мы стремились к высокому искусству, а не к деньгам: на первом месте – искусство, затем – общественная польза, а деньги должны стоять на последнем месте». Хиггинсон выделил средства на строительство филармонического зала, на управление деятельностью оркестра и на покрытие накопленного к 1914 году бюджетного дефицита в 900 тысяч долларов. Хиггинсон также выбирал дирижеров, которые, в свою очередь, единолично нанимали и увольняли музыкантов и настаивали на том, чтобы музыканты посвящали себя исключительно оркестру и избегали таких вульгарных видов деятельности, как игра на танцевальных вечеринках. Он также настоял на разделении музыкальной жизни таким образом, чтобы «легкая» музыка сводилась к летним концертам Бостонского популярного оркестра (Boston Pops), в то время как симфонический оркестр «очищал» свои программы, представляя музыку, которую он и его дирижеры считали достойной – независимо от того, была ли она общедоступна<sup>6</sup>.

К 1930-м годам во всех крупнейших университетах США были введены курсы по искусству и музыке, а радио доносило музыку до маленьких городов и сельской местности, так что к концу Второй мировой войны искусство стало более популярным. Большинство оркестров, однако, продолжали управлять их основатели при поддержке спонсоров. В 1950-е годы много сделавший для процветания культуры У. Макнил Лаури, будучи директором отдела гуманитарных наук и искусств фонда Форда (Ford Foundation), начал вкладывать миллионы долларов в развитие инфраструктуры художественных организаций, пожертвовав 80 миллионов долларов одним только оркестрам. Другие фонды быстро последовали модели фонда Форда. Эта культурная инициатива была поддержана государством в 1965 году, когда Линдон Джонсон подписал закон о создании Национального фонда искусств (National Endowment for the Arts, NEA), в котором было сказано: «Искусство – наиболее ценное достояние нации, поскольку именно в произведениях искусства мы открываем себе и другим то внутреннее ощущение, которое вдохновляет нас как нацию»<sup>7</sup>

В течение тридцати лет с середины 1950-х до середины 1980-х годов искусства переживали стремительный и постоянный рост. В 1955 году они получили от фондов и корпораций 15 миллионов долларов, к 1990 году эта сумма выросла до 500 миллионов. Рекламный бум привел к тому, что посещение художественных мероприятий стало более доступным и привлекательным для большего количества людей, а увеличение уровня посещаемости стимулировало возникновение новых и более крупных концертных и театральных организаций. После 1965 года число профессиональных оркестров в США выросло с 58 до тысячи с лишним (включая оркестры, обслуживающие небольшие населенные пункты); количество оперных групп – с 27 до более 110, танцевальных коллективов – с 37 до 250, профессиональных театров с постоянной труппой – с 12 до 400 и более. Кроме того, возникли тысячи некоммерческих продюсерских организаций, которые стали приглашать в свои залы артистов и исполнительские коллективы: молодежные симфонические оркестры, университетские театры, танцевальные группы и т. д.

К 1987 году результаты продаж билетов на мероприятия в области исполнительских искусств (некоммерческий сектор) превысили затраты населения на посещение спортивных мероприятий.

## ВСТУПАЯ В КРИЗИС

Хотя с 1950-х до 1980-х годов искусства в США достигли беспрецедентного расцвета, в последние годы национальная некоммерческая индустрия искусств оказалась зажата в тисках между стремительно возрастаю-

щими расходами, критическими размерами дефицита, сокращением пожертвований и отсутствием численного роста аудитории.

## *Расходы и доходы*

Суммарный годовой дефицит в симфонических оркестрах США вырос с 2,8 миллиона долларов в 1971 году до 23,2 миллиона в 1991 году. За двадцать лет – с 1971 до 1991 года – расходы симфонических оркестров радикально возросли: с 87,5 миллиона долларов в 1971 году до 698,9 миллиона в 1991 году (рост составил 137,5% с учетом инфляции). Особенно важно отметить, что рост расходов значительно опережал рост доходов (в пятилетний период с 1986 до 1991 года расходы возросли на 41,5%, тогда как доходы увеличились только на 39,6%).

По всем Соединенным Штатам почти половина из более чем 400 региональных театров работает в убыток, с дефицитом бюджета от нескольких тысяч до полумиллиона долларов ежегодно. В Сан-Диего, на который сильно повлияли экономические кризисы в штате Калифорния, 60% из 64 театров, являющихся членами Лиги постоянных театров (League of Resident Theatres, LORT), работают с дефицитом, а двадцать из этих театров испытывают серьезные трудности.

Из 66 произвольно взятых трупп, ежегодно опрашиваемых Объединением по связям между театрами (Theatre Communications Group, TCG), в течение пяти лет с 1990 по 1994 год совокупные расходы превысили доходы (заработанные и привнесенные благодаря пожертвованиям) на 2,1% несмотря на то что около трети театров значительно сократили свои бюджеты. Продажи билетов уменьшились или, в лучшем случае, оставались неизменными в 1990–1994 годах. Совокупная посещаемость ведущих абонементных серий сократилась за эти пять лет более чем на 3%, а в 1994 году доходы от продаж билетов покрывали только 46,7% всех расходов, что составило, по данным TCG, наименьший процент с 1982 года. В сезоне 1994/95 года доходы от продаж билетов выросли более чем на 6,9% по сравнению с предыдущим годом, главным образом благодаря скачку цен на индивидуальные и групповые билеты.

В 1988–1993 годах количество посетителей оперы возросло почти на 30%, что привело к соответствующему увеличению выручки в билетных кассах. В то же время совокупный дефицит в американских оперных театрах возрастал, главным образом из-за сокращения доходов, поступающих в виде пожертвований от фондов и правительственных источников. С другой стороны, уровень частных пожертвований слегка возрос, причем их объем увеличивался значительно быстрее, чем объем вложений корпоративных<sup>8</sup>.

Многие ведущие национальные танцевальные коллективы также проявляют симптомы финансового стресса. Американский балетный театр (American Ballet Theatre) предотвратил банкротство благодаря радикальным сокращениям программ и гастролей, но и до сих пор он все еще борется с огромным дефицитом. С 1990 по 1994 год бюджет Пен-

сильванского балета (Pennsylvania Ballet) сократился с 8,4 миллиона долларов до 5,7 миллиона. В 1994 году Хьюстонский балет (Houston Ballet) объявил о закрытии своего сезона в Нью-Йорке по экономическим причинам. Возрастающее внимание к финансовой стороне деятельности организации привело к острому конфликту между учредителями и персоналом балетной труппы г. Атланты (Atlanta Ballet Company) и в театре «Бэй-балет» г. Тампы (Bay Ballet Theatre of Tampa). Организация National Dance Heritage Initiative стала жертвой сокращения бюджета NEA в 1994 году и лишилась финансирования в 300 тысяч долларов<sup>9</sup>.

Ситуация, сложившаяся в танцевальном коллективе Dance Saint Louis в 1992 году, демонстрирует типичные проблемы, стоящие сегодня перед многими театрально-концертными организациями.

Танцевальный коллектив Dance Saint Louis перед лицом дефицита в 400 тысяч долларов

В период с 1985 по 1992 год танцевальному коллективу Dance Saint Louis удалось значительно увеличить количество своих посетителей – с 16 до 77 тысяч в год. Однако вместе с этим появилось еще одно обстоятельство, менее желанное: общий дефицит компании вырос до 400 тысяч долларов. Финансовые проблемы возникли из-за сочетания ряда факторов: в 1991 году после переезда коллектива в новое здание обнаружились непредвиденные траты в размере 30 тысяч долларов, не поступили ожидаемые частные и государственные гранты на сумму в 80 тысяч долларов, и Совет по искусству и образованию Сент-Луиса (Arts and Education Council of Greater Saint Louis) сократил на 16% свое регулярное финансирование в размере 160 тысяч долларов – главным образом потому что он был не удовлетворен постоянным дефицитом компании!

Для сокращения дефицита 52 члена учредительного совета согласились на протяжении ближайших трех лет в полтора раза увеличивать свои пожертвования, обычно составляющие 65 тысяч долларов. Кроме того, организация подала заявку на грант, присуждаемый Национальным фондом искусств (NEA), на сумму в 157 тысяч долларов. Условием для получения средств по этому гранту являлось то, что организация должна в течение трех лет собрать из других источников сумму, втрое превышающую сумму гранта. Компания также запланировала сократить некоторые из своих очень популярных, но убыточных программ, и расширить коммерческий репертуар, который мог бы повысить уровень продаж абонементов<sup>10</sup>.

*Проблемы привлечения спонсорских средств*

К концу 1980-х годов вся театральная-концертная индустрия столкнулась с уменьшением спонсорской поддержки в связи с рецессией экономики, которая изменила филантропические приоритеты фондов и корпораций, привела к крупным сокращениям финансирования со стороны государственных источников и ужесточила конкуренцию за пожертвования,

возникшую в результате значительного роста численности организаций сферы искусств. Доход американских оркестров, полученный от частных лиц, вырос с 1970 по 1990 год на 139% с учетом инфляции<sup>11</sup>. Однако если учесть, что вложения частных лиц возросли в эти два десятилетия более чем на 250%, становится понятно, что доля филантропических пожертвований в пользу оркестров сократилась почти на треть.

Театры также столкнулись с проблемой привлечения новых спонсорских средств. Хотя в период 1991–1995 годов индивидуальные вклады возросли на 20,7% и пожертвования от фондов увеличились на 31,6%, в то же время корпоративная поддержка сократилась на 1%, федеральная – на 23,7%, а в целом уровень государственных субсидий упал на 13% (все данные приведены с учетом инфляции)<sup>12</sup>.

Правительственная поддержка искусств в США в эти годы постоянно уменьшалась, и к середине 1990-х само существование Национального фонда искусств и Национального фонда гуманитарных наук (National Endowment for Humanities) оказалось под вопросом. Отдельные случаи критики со стороны консервативных членов конгресса по адресу некоторых поддерживаемых NEA проектов переросли в серьезные дебаты по поводу государственного финансирования искусств. Финансовые возможности местных властей в штатах и округах тоже близки к нулю, в результате чего значительно сокращаются размеры и количество пожертвований в пользу исполнительских организаций.

Все чаще спонсоры – особенно правительственные агентства и фонды – направляют свои пожертвования на реализацию специальных проектов, и все меньше средств оказывается доступно для покрытия текущих расходов. Содействие со стороны корпораций становится более коммерческим, чем филантропическим, и часто основывается на том, что организации сферы искусств становятся все более бизнес-ориентированными, а их цели нередко совпадают с маркетинговыми целями корпораций. Эти факторы влияют на качество и количество программ и услуг, оказываемых учреждениями искусств, и во многих случаях угрожают существованию организаций.

Если говорить об остальном мире, то в таких странах, как Франция и Австрия, государство оказывает значительную и даже подчас чрезмерную поддержку искусствам: французское правительство в 1990-е годы выделяло на эти цели два миллиарда долларов ежегодно. Однако в других европейских странах – таких, как Великобритания и Нидерланды, правительственный патронаж искусств традиционно всегда был менее существенным.

В Великобритании, где правительственная поддержка искусств последние годы уменьшается, концертные и театральные организации впервые за всю историю своего существования начали обращаться за поддержкой к меценатам и уделять повышенное внимание корпоративному спонсорству, которое составляет в целом около 10% общего дох

да этих организаций. Учреждения культуры в восточноевропейских странах и бывших советских республиках ищут абсолютно новые источники финансирования, поскольку в условиях новой политико-экономической реальности правительства больше не оказывают им привычной финансовой поддержки.

### *Объем аудитории*

В то же время объем аудитории исполнительских искусств в США в лучшем случае остается стабильным, а во многих случаях уменьшается. Изменяется стиль жизни людей. С 1973 по 1987 год свободное время американцев сократилось на 37%, с 26,2 до 16,6 часов в неделю. Обычно в семьях работают и муж и жена; становится все больше одиноких матерей и отцов-одиночек; дети же, рожденные в период демографического взрыва после Второй мировой войны, выросли, стали городскими жителями, получили работу и обзавелись семьями.

Растет конкуренция с менее дорогостоящими и более доступными формами развлечений, особенно с телевидением и видео, тогда как стоимость посещения театрально-концертных мероприятий постоянно и существенно увеличивается (как с точки зрения стоимости билетов, так и прочих сопутствующих факторов – например, стоимости проезда на транспорте, парковки машин, еды в буфете и т. п.). Кроме того, невысокий уровень школьного художественного образования отрицательно влияет на досуговые приоритеты молодежи как будущей потенциальной аудитории искусств.

В то же время радикально изменилось поведение аудитории при покупке билетов. С конца 1960-х годов, когда впервые было предложено приобретать абонементы на целый сезон, до середины 1980-х годов уровень продаж абонементов во многих организациях стремительно и непрерывно рос. Однако в наши дни люди стали более спонтанно выбирать способы развлечения и все реже заранее соглашаются брать на себя обязательства в определенный день посетить мероприятие или целую серию представлений. Это сильно увеличивает нагрузку на специалистов по маркетингу искусств, которые должны работать значительно больше, чтобы поддерживать продажи билетов на прежнем уровне, а также искать пути для создания разнообразных предложений и мини-абонементов для привлечения новых потребителей и сохранения структуры продажи абонементов.

Более того, в стране сильно меняется демографическая ситуация, и организации сферы искусств должны учиться тому, как привлекать членов различных меньшинств к участию в своих мероприятиях, к деятельности совета учредителей, в ряды своих спонсоров и волонтеров. В 1990 году один из каждых шести работающих принадлежал к этническому меньшинству, в 2000 году – один из трех. К 2010 году один ребенок из трех будет афроамериканцем, азиатскоамериканцем или испаноамериканцем. По некоторым предположениям, испано-

язычное население Америки должно вырасти с 24 миллионов в 1992 году до 81 миллиона к 2050 году<sup>13</sup>

Сокращение публики характерно не только для Соединенных Штатов. В результате изучения балетной и оперной аудитории в Лондоне в 1994 году было выявлено, что количество зрителей, посещающих представления трех крупнейших лондонских балетных трупп, сократилось на треть по сравнению с 1971–1974 годами. Количество посетителей оперы тоже немного уменьшилось, несмотря на возросший объем предложений<sup>14</sup>.

Подобные факты позволили некоторым наблюдателям живописать картину состояния исполнительских искусств в мрачных красках публиковать статьи под такими заголовками, как: «Оркестры перед лицом проблем и необходимостью выбора», «Исполнительские коллективы переживают трудные времена» и «Переживая экономический спад, региональные театры затягивают ремни»<sup>15</sup>

## ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ

### *Разрастание отрасли*

Стресс, с которым сталкиваются сегодня некоммерческие театральные и концертные организации, обусловлен тем, что, наслаждаясь постоянным ростом в течение трех десятилетий, они привыкли выделять значительные средства для покрытия текущих организационных расходов.

На протяжении всей истории некоммерческого движения в искусстве первичным критерием для определения успеха был рост. Менеджеры всегда стремились увеличить бюджет, поскольку такое увеличение позволяло режиссерам экспериментировать и ставить более масштабные и дорогостоящие спектакли. До середины 1980-х годов такой подход был оправдан, но сейчас его жизнеспособность вызывает сомнения.

В течение периода финансового благополучия организации сферы искусств использовали сверхприбыли для инвестирования в строительство крупных концертных залов, в постановки более высокого качества, в увеличение числа сотрудников и музыкантов, в продление сезонов и т. п. В течение десятилетия с 1977 по 1987 год общие продажи билетов увеличились на 50% с учетом инфляции, но в тот же период количество сотрудников в театрах возросло на 161%, а в оркестрах и оперных компаниях – на 83%<sup>16</sup>. По мере увеличения размера бюджета приходится постоянно привлекать все большее количество публики и спонсоров; для осуществления этого требуется увеличивать численность сотрудников и соответствующие статьи расходов. В результате расходы постоянно увеличиваются, начиная превышать доходы, что неизбежно приводит к увеличению пропасти между финансовыми решениями и художественными приоритетами.



Кроме того, многие оркестры, которые до этого планировали выступления исходя из текущего спроса, вынуждены были отреагировать на требования о предоставлении постоянной работы со стороны их музыкантов. Один из оркестровых директоров по маркетингу говорит: «Главной проблемой сегодня является то, что мне нужно продать на 30% больше концертов». Если бы менеджеры могли предвидеть уменьшение спроса и сокращение финансирования, которые произошли с конца 1980-х годов, они могли бы использовать бюджетные излишки — или по крайней мере часть из них — на создание фондов для обеспечения стабильности в будущем, а не на покрытие возросших текущих расходов.

По некоторым подсчетам, вся сфера исполнительских искусств пытается функционировать на уровне, который на 30–50% превышает ее реальные возможности. Обремененные слишком большим бюджетом, раздутым штатом и громоздкой организационной структурой, менеджеры и учредители сегодня пытаются изменить это положение.

### *Эффективность труда в искусстве*

Поскольку концертные и театральные организации не выигрывают от роста производительности труда, наблюдающегося в других секторах экономики, в отрасли искусств постоянно присутствует проблема ускоряющегося увеличения расходов. На протяжении большей части XX века постоянно развивались коммерческие отрасли экономики, ориентированные преимущественно на технологии. Примерно каждые 29 лет производительность человеко-часа удваивалась. Предположим, что вследствие технологического прогресса и других факторов производительность труда работников автомобилестроительной промышленности увеличивается на 4%. Если при этом каждый год зарплата работников тоже увеличивается на 4%, соотношение между затратами на оплату труда и общей продуктивностью остается практически неизменным. Производительность труда и зарплата растут одновременно.

В отличие от этого эффективность труда в искусстве уменьшилась по сравнению с остальными областями экономики. Подготовка к исполнению сорокапятиминутного квартета Шуберта требует тех же самых трех человеко-часов, что и в начале века, и так будет всегда. Но зарплаты музыкантов со временем растут, даже если их производительность труда при этом остается прежней. Если в течение сорокачасовой рабочей недели виолончелист играет столько же концертов, сколько и в предыдущем году, но его зарплата при этом стала на 4% выше, стоимость каждого концерта соответственно растёт и будет продолжать расти пропорционально доходу исполнителя. Возрастают и другие затраты на управление организацией и подготовку представлений — зарплата административных работников, материалы, оплата аренды и рекламы и т. д. И в то время как бродвейские театры ставят одни и те же спектакли столько, сколько они способны привлекать аудиторию, некоммерческие театры каждый сезон выпускают несколько

новых спектаклей, каждый из которых требует значительных усилий с точки зрения репетиций, режиссуры, создания декораций, костюмов, освещения и рекламы.

Некоммерческие организации исполнительских искусств обычно работают в условиях постоянного финансового стресса, независимо от того, насколько они успешны с художественной точки зрения. Они страдают от того, что Боумол и Боуэн называют неизбежной «болезнью цены», возникающей из-за возрастающего финансового давления и все время расширяющейся пропасти между доходами и расходами. В 1971 году стоимость оркестровой отрасли – при 13 тысячах симфонических концертов за год была равна пяти долларам в расчете на одного посетителя. В 1981 году она оказалась 12,62 доллара на посетителя при 20 100 концертах в год. К 1991 году стоимость возросла до 26,17 доллара при 18 100 концертах<sup>18</sup>. Доходы не только не покрывают эти расходы, но и разрыв между ними стремительно увеличивается: с 2,78 доллара в 1971 году до 15,91 доллара в 1991 году. Из всего множества типов исполнительских коллективов только оркестрам – в отличие от танцевальных, театральных и оперных трупп, удалось за период с 1985 по 1990 год увеличить долю заработанной части общего бюджета по отношению к той части, которая была собрана в виде пожертвований. В тот же период танцевальные, театральные и оперные труппы показали падение этого соотношения. В среднем посетители концертов ныне оплачивают только 39% общей стоимости услуг, которые они получают. И только немногие представители отрасли полагают, что такой разрыв может быть существенно уменьшен благодаря увеличению цен на билеты. В этой ситуации организации сферы искусств вынуждены решать свои проблемы за счет сдерживания зарплаты исполнителей и менеджеров, чей труд и без того очень низко оплачивается по сравнению с коммерческими организациями. Именно поэтому недавняя волна требований со стороны профсоюзов музыкантов поставила под угрозу существование многих симфонических оркестров.

Конечно, существуют некоторые возможности для увеличения производительности труда в организациях сферы искусств. Компьютеризация повышает результативность работы менеджмента, а самолеты экономят время для исполнителей. Решительные управленческие действия могут повысить эффективность деятельности, продлевая сезоны и время проката каждой постановки. Увеличение полезных площадей театральных зданий позволяет организациям обслуживать большее количество посетителей при тех же затратах. В 1991 году во время каждого концерта оркестры обслуживали 1500 человек, что на 1200 человек больше, чем десятилетием раньше. Однако искусства никогда не смогут достичь того значительного прироста производительности труда, который наблюдается в экономике в целом<sup>19</sup>.

Хотя постоянный рост текущих расходов скорее всего будет характерен для отрасли и в дальнейшем, другие экономические факторы также влияют на финансовое благополучие организаций сферы искусств. Покрытие текущих расходов этих организаций сильно зависит от текущих доходов и предварительных продаж билетов. У них часто накапливается долг по счетам, который с течением времени прогрессивно увеличивается. Различная длительность сезонов, возникающая из-за нестабильного количества гастролой, также приводит к колебаниям в доходах и расходах. У организаций искусств часто почти или совсем нет уставного капитала, значительного резерва наличных денег и действующей кредитной линии. Многие организации начинают использовать средства из уставного капитала для покрытия текущих расходов. Стремление наилучшим образом выполнить художественную миссию часто подталкивает руководителей организаций к осуществлению разовых проектов, ведущих к растрате всех имеющихся средств.

Поскольку учреждения сферы искусств пытаются увеличить заработанную часть доходов, устраивая мероприятия в сотрудничестве с ресторанами, магазинами и другими прибыльными заведениями, малый бизнес начал борьбу против неравной конкуренции с некоммерческими организациями, поддерживаемыми вдобавок государством и спонсорами. В результате правительство изучает варианты обложения некоммерческих предприятий налогами на некоторую часть прямых доходов.

## СОЦИАЛЬНЫЕ И ПОЛИТИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ

В 1960-х годах Огаст Хекшер, советник по культуре президента Кеннеди, выразил беспокойство по поводу состояния американской культуры. В статье для президентского отчета перед особой комиссией Хекшер проанализировал популярную и высокую культуры США и обнаружил, что в первой часто отсутствует полноценное содержание — и это, в свою очередь, приводит к «безнадежной тривиальности», — а вторая слишком часто не по своей вине страдает от отсутствия достаточного количества публики. Хекшер предостерег: «Индустриальная цивилизация, дошедшая до высочайшей точки своего развития, все еще должна доказать, что она может генерировать и поддерживать богатую культурную жизнь. В случае Соединенных Штатов очевидно, что культура проигрывает в соревновании с другими областями». Еще полтора века назад Алексис де Токвиль предсказал, что подобная точка зрения будет актуальна и сегодня, учитывая сложность, если не невозможность поддержки высокой культуры в демократическом обществе <sup>20</sup>.

Хотя в большинстве произведений искусства затрагиваются такие универсальные темы, как жизнь, смерть, страх, радость, любовь, война и мир, существует представление, что искусство отражает вкусы очень

тонкого слоя культурной элиты. Некоторые социологи признают существование культурной иерархии, которая тяготеет к поляризации между традиционной высокой (изящные искусства) и популярной (массовой) культурой. Для приверженцев высокой культуры продукция популярной культуры является «китчем»: чем-то сентиментальным, фальшивым, предсказуемым, вульгарным, примитивным и поверхностным. Критики популярной культуры считают ее угрозой западной культуре в целом. Они полагают, что популярная культура не нужна, поскольку она служит только для наживы антрепренеров, девальвирует высокую культуру, дает иллюзорное удовлетворение, эмоционально вредна для слушателей и способствует тоталитаризму, культивируя пассивную аудиторию.

Поклонникам популярной культуры продукт культуры высокой кажется слишком интеллектуальным, утонченным, снобистским и пустым. Те, кому нравятся картины Нормана Рокуэлла, популярные бродвейские мюзиклы, рок, поп- и кантри-музыка и т. д., полагают, что они так же правы в своих пристрастиях, как и те, кто наслаждается музыкой Бетховена, театром абсурда или оперой. Поклонники популярной культуры утверждают, что высокая культура пытается сегодня реставрировать устаревший элитарный порядок за счет существующей культурной демократии<sup>21</sup>.

Резкое различие между «благородством» изящных искусств и «вульгарностью» искусства развлекательного существует частично благодаря системам, в которых они действуют. Исполнительскими искусствами занимаются в основном некоммерческие организации, управляемые профессиональными артистами; им покровительствуют влиятельные члены учредительных советов, их поддерживают по большей части спонсоры. Популярные развлекательные мероприятия, с другой стороны, поддерживаются ищущими выгоду антрепренерами и продвигаются исключительно рыночными методами через рыночную инфраструктуру<sup>22</sup>. Однако различия между высоким искусством и популярной культурой велики главным образом в умах их поклонников, которые придают значение не столько природе самого искусства, сколько социальному статусу, приобретаемому благодаря участию в том или ином мероприятии<sup>23</sup>. Нельзя забывать, что «Волшебная флейта» Моцарта, которая сегодня исполняется в лучших мировых оперных театрах, первоначально была заказана мюзик-холлом для развлечения широкой публики. Лауреат Пулитцеровской премии композитор Мортон Гудд, отвечая критикам, упрекавшим его за сочинение слишком доступной музыки, съязвил: «Я прошу прощения, что написал то, что нравится многим людям. Я стараюсь никогда больше этого не делать».

Некоторые представители культурной элиты считают «популярным» или «развлекательным» то, что привлекает огромные толпы поклонников. Директор одного этнического музыкального фестиваля сказал: «Существует мнение, что если что-то очень “популярно”, то оно не

слишком качественно; что если проданы все билеты, значит, мы делаем что-то не так»<sup>24</sup>. О том же предупреждает концертирующий пианист и педагог Дэвид Оуэн Норрис: «Не нужно думать, что чем меньшему количеству людей что-то нравится, тем выше качество. Мы должны делать нечто важное для слушателей и либо удовлетворять их ожидания, либо удивлять их».

Позиция менеджеров и лиц, определяющих художественную политику — «либо искусство, либо развлечение», — может только повредить организациям сферы искусств. Роберт Келли говорит: «Факторы, которые определяют популярность (или тщеславие), сильно отличаются от тех, которые преобладали в то время, когда связи между искусствами и административной элитой только формировались»<sup>25</sup>. Художник Леопольд Сегедин напоминает, что «не только великие артисты и ценители, но и все люди могут получать удовольствие благодаря творческому и эстетическому переживанию»<sup>26</sup>.

***Искусство  
для искусства  
или искусство  
для общества?***

С 1960-х годов, когда правительственные агентства, фонды и корпорации начали значительно увеличивать финансирование искусств, последние приобрели определенную социальную функцию, которой до сих пор обладали только образование, религия и политика. Рональд Берман, в прошлом президент Национального фонда гуманитарных наук, полагает, что эта трансформация привела к существенному изменению в составе группы лиц, обеспечивающих функционирование искусств, поскольку большое значение стало придаваться спонсорам и освоению новых сегментов аудитории. Берман говорит: «Искусство стало политическим продуктом. Существует прямая связь между ассигнованием средств и решением одной или нескольких социальных проблем»<sup>27</sup>

С начала 1950-х годов меценаты и политики множество раз высказывались о значимости искусства в американском обществе. По их мнению, искусство:

- 1) важно для создания образа американского общества за рубежом;
- 2) служит средством коммуникации и, соответственно, взаимопонимания между Америкой и другими странами;
- 3) выражает суть нации;
- 4) выступает важным фактором в свободном образовании людей;
- 5) служит ключом к тому, как американцы понимают самих себя, свое время и предназначение;
- 6) служит осмысленным занятием для молодежи;
- 7) помогает мобилизовать социальные, моральные и образовательные ресурсы американского общества;
- 8) полезно для бизнеса, особенно в новых населенных пунктах;
- 9) укрепляет мораль и дух людей в трудные для нации времена;
- 10) противостоит меркантилизму богатого общества.

Важно отметить, что в 50-е годы искусство воспринималось в качестве средства для достижения других целей, а не как самоцель. Однако, по словам Брэдли Морисона и Джулии Далглейш, «искусство не существует для служения практическим целям. Неправильно пытаться оправдать его поддержку такими понятиями, как общественный престиж, экономическое влияние, развитие городов, образ корпорации, просвещенный интерес или качество жизни. Мы должны воспринимать искусство просто как искусство, ценное само по себе, и должны стремиться сделать его частью жизни каждого, поскольку оно является, попросту говоря, сутью цивилизации»<sup>28</sup>.

Роберт Брюстайн, театральный критик и художественный руководитель Американского репертуарного театра в Кембридже (штат Массачусетс) (American Repertory Theatre, ART), пылко обращается к той же теме в статье «Культура по принуждению»<sup>29</sup>:

«Учитывая ограниченное количество средств, выделяемых на социальные и культурные программы, гуманитарные учреждения, распределяющие гранты, несомненно, полагают, что доллар может служить двойной цели... Это справедливо не только для агентств по культуре на уровне всего государства, отдельных штатов и округов, в которых искусство подвержено популистскому политическому давлению, но и для большинства частных фондов. В недавнем выпуске “Корпоративного филантропического отчета” напрямую процитированы слова некоего менеджера по фандрейзингу: “Мы больше не можем поддерживать искусства. Мы по-новому используем их для поддержки социальных проектов, реализуемых нашей компанией”

В условиях огромного дефицита наши некоммерческие организации культуры должны утверждать себя не только посредством творческой деятельности, но и через демонстрацию общественной пользы.

Как однажды предсказал Алексис де Токвиль, “демократические нации будут по привычке предпочитать полезное прекрасному и будут требовать, чтобы прекрасное было полезным”.

Брюстайн применяет термин «принудительная филантропия» к деятельности многих больших и малых фондов, которые выделяют свои деньги не на общую поддержку искусств, как в прошлом, а преимущественно на специальные программы, разработанные своими же сотрудниками. «Редко какой фонд сегодня не отводит львиную долю своих доходов в пользу все множущихся культурных проектов. Короче говоря, в основе культурной поддержки лежит не качество (большинство спонсоров признает, что непревзойденное мастерство потеряло актуальность), а наличие позитивного эффекта»<sup>30</sup>. Например, фонд Лайлы Уоллес и журнала «Ридерз дайджест» (Lila Wallace-Reader's Digest Fund), который пожертвовал на искусство 45 миллионов долларов в 1993 году, описывает свою трехлетнюю программу помощи местным театрам

как средство «для увеличения их рекламных возможностей, постановок новых пьес, расширения этнического состава их менеджмента, проведения экспериментов по распределению ролей без расовых предрассудков, расширения программ по внешним связям с общественностью и спонсирования многих других программ, направленных на интегрирование театра в общество». Брюстайн реагирует на это так: «Фонд не стремится “увеличить” “расширить” или “поддержать” художественную цель. Принуждая искусство становиться проводником социальной справедливости и равных возможностей, мы сбиваем с толку наших артистов и освобождаем от ответственности политиков, которые обязаны достигать этих же целей посредством совершенствования законодательства»<sup>31</sup>.

Критик газеты Boston Globe Ричард Дайер полагает, что «никогда не следует включать произведения в программу только из-за того, что они написаны женщиной, гомосексуалистом, представителем этнического или расового меньшинства или просто потому, что они новые (или старые). Концерт может возвыситься над политическими, карьерными и даже эстетическими интересами, чтобы представить жизнь всего общества усилиями отдельных личностей, передающих аудитории свои стремления, страхи, убеждения и заботы. Ценность этого не должна подвергаться сомнению»<sup>32</sup>.

Более того, высшая цель искусства, по определению драматурга Джона Гуара, состоит в том, чтобы «разъяснять, говорить правду и убедительно рассказывать о том, как нам выжить на этой планете». Брюстайн развивает эту мысль:

«Будучи артистами, мы обязаны проникать людям в сердца: уважать сложность, ценить таинственность, раскрывать секреты, навешивать мечты. Задача драматического искусства – выявить не эффекты, а *причины* нашего состояния, не симптомы, а *источники* ошибочного и ненормального поведения. Благодаря этому мы обретаем способность быть человеком трагичным, а не социальной жертвой, творением Господа, а не упрощенным объектом социологического опроса... Спектакль – не средство для пробуждения непродуктивного чувства вины в неподготовленном зрителе. Это – возможность показать неявные элементы, скрытые, необъяснимые свойства, которые есть в *каждой* человеческой душе»<sup>33</sup>.

В ответ на комментарий Брюстайна главный критик газеты Chicago Tribune Ричард Кристиансен пишет: «В целом образование и создание программ для школ и других заведений является обязанностью, которую учреждения сферы искусств с удовольствием взяли на себя, и результаты впечатляют... Артистов часто считают легкомысленными людьми, подрывающими общественную нравственность и высмеивающими религию; тем не менее очень важно привлекать внимание людей к огромному количеству добрых дел, которые артисты со-

вершают для общества. Однако в наше время многие ученые, критики и артисты озабочены превращением того, что когда-то было осознанной обязанностью, в продиктованную рынком необходимость. Короче говоря, вместо того, чтобы просить об общей поддержке во имя сохранения и улучшения искусства, организации запрашивают финансирование для социального служения. Они признают, что в сегодняшнем лабиринте финансирования искусство уже не является главным приоритетом».

Кристиансен продолжает: «[Искусство – это] благородная и важная миссия, но мы рискуем ее утратить, если будем пытаться заменить ее политически корректными и социально нужными целями»<sup>34</sup>.

## ПРОБЛЕМЫ МАРКЕТИНГА

*Выбор  
продукта:  
ориентация  
на художественные цели  
или  
на рынок?*

В 1991 году Чикагский симфонический оркестр (Chicago Symphony Orchestra, CSO) исполнил заказанное им сочинение Ралфа Шейпи, пьесу чрезвычайно сложную для восприятия даже наиболее искушенными любителями музыки. Этот концерт собрал большое количество публики, поскольку был частью популярного абонемента. Но в середине исполнения изрядное количество посетителей покинуло зал. Ушедшие составили только часть недовольных. Однако директор Равиния-фестиваля (Ravinia festival) Зарин Мета считает, что даже если пятьсот человек уйдут с представления, но две тысячи при этом останутся на местах и дослушают музыку, то это не так уж страшно. С другой стороны, можно утверждать, что на пятьсот человек, покинувших зал, отрицательно повлияла музыка, которую они успели услышать, и этот незначительный опыт может отразиться на их восприятии современной музыки в будущем.

Подход, ориентированный на рынок, требует удовлетворения клиента. Но является ли удовлетворение целью искусства? Если задача искусства состоит в расширении человеческого опыта, артисты вправе приводить публику в некомфортное состояние для того, чтобы раскрыть перед ней новые горизонты. Однако даже высоко почитаемый CSO может добиться уменьшения продаж своих абонементов, если опыт с Ралфом Шейпи будет повторяться регулярно, ведь большая часть публики требует традиционной и знакомой музыки. Бывший президент CSO Генри Фогел сказал, что если бы он получал множество негативных откликов от публики по этому поводу, это бы наверняка повлияло на количество произведений современной музыки, которые он планирует исполнить в следующем сезоне. Он говорит: «Серьезная организация сферы искусств, которая заявляет о том, что игнорирует рынок, просто лжет». Чтобы организация смогла выжить, она должна соответствовать сегодняшним нуждам



публики и помогать ей развиваться, готовя ее к восприятию того продукта, который будет ближе к художественному видению руководителя.

Один из ведущих гарвардских теоретиков маркетинга Теодор Левитт считает, что любой бизнес должен пытаться удовлетворить своих клиентов: «Бизнесменам очень важно понимать, что любая индустрия является процессом удовлетворения запросов клиента, а не процессом производства продуктов. Индустрия начинается с клиента и его потребностей, а не с патента, материала или организации продаж. Учитывая нужды клиента, индустрия развивается в обратном порядке, в первую очередь заботясь о том, чтобы *доставить* удовлетворение клиенту. После этого она движется назад к *созданию* вещей, посредством которых это удовлетворение может быть частично достигнуто»<sup>35</sup>.

Согласно Левитту, исходным условием маркетинговой концепции является то, что компания должна определить нужды и запросы потребителей и попытаться их удовлетворить, делая это в соответствии с собственной стратегией и с учетом того, чтобы ожидаемый результат соответствовал поставленным целям.

Однако эта чисто рыночная философия несовместима с концепцией искусства в целом. Является ли искусство одной из индустрий? Должна ли организация сферы искусств ставить своей задачей удовлетворение посетителей? Если бы все поклонники были удовлетворены, художественные руководители не могли бы больше вдохновлять и провоцировать. В отчете фонда Рокфеллера за 1965 год о проблемах исполнительских искусств сказано: «Развлечения, для участия в которых не требуются умственные или физические усилия, не обогащают дух и не приносят наслаждения»<sup>36</sup>.

Более того, Морисон и Далглейш говорят: «Когда целью является достижение гармонии между человеком и художественными идеалами, изменение продукта не приводит к достижению этой цели, оно предает ее. Люди, отвечающие за вопросы управления и продвижение искусства, не имеют права ходатайствовать об изменении продукта для того, чтобы он лучше продавался. Теоретически они приняли взгляды художественного руководства и несут ответственность за поддержку этих взглядов и за ясное, эффективное донесение их ценностей и смыслов до тех, кто, становясь слушателем или зрителем, может получить удовольствие и духовное обогащение. Если это так, но продукция никому не интересна, значит, существование организации неоправданно. В качестве альтернативы эвтаназии члены совета учредителей могут выбрать художественное руководство, вкусы и ценности которого будут ближе большей части публики. Однако в этом случае ясно, что речь идет о выживании учреждения, а не о художественной цели»<sup>37</sup>.

Артист выше советов, исходящих от публики. Искусство — это чистая эмоция, оно иллюзорно и увлекает зрителей в путешествие, которого многие из них раньше не могли и вообразить.

С другой стороны, суть опыта, получаемого от посещения мероприятий исполнительских искусств, — в общении между исполнителями и зрителями. Если исполнители не говорят, не поют, не играют или не танцуют на том языке, который понятен зрителям и может их растрогать, то в самом акте исполнительства присутствует элемент тщетности. Ричард Дайер полагает, что эффективное взаимодействие возникает, когда «пьесы в программе охватывают собой весь спектр человеческого опыта, от глубоко духовного до самого чувствительного, при этом какие-то из пьес должны быть очень серьезными, а какие-то — легкомысленными и развлекательными. И все это должно быть в программе потому, что музыкальный руководитель и оркестранты любят эту музыку, верят в нее и через нее выражают свои собственные чувства, знания и жизненный опыт. Однако взаимодействие между исполнителями и публикой часто пропадает. Когда оно восстановлено, каждый концерт становится важным и подлинным»<sup>38</sup>.

Ни приверженность рыночному подходу, ни чисто художественная ориентация не могут работать в контексте исполнительских искусств, где должны учитываться интересы как артистов, так и публики. Поэтому необходимо развивать и раскрывать гармоничный баланс между этими двумя составными частями, поскольку их сочетание принесет пользу как «поставщикам», так и «потребителям» продукции. Публика всегда хорошо принимает самые удачные художественные решения. Наилучшее «рыночное» решение бывает высокохудожественным. Наилучшим продуктом является тот, в котором сочетаются рыночный подход и ориентация на художественные цели.

### *Образование и искусства*

Во время Международного театрального фестиваля в Чикаго (Chicago's International Theatre Festival) после спектакля «Макбет» актеры Английской королевской шекспировской компании (England's Royal Shakespeare Company) трижды выходили на поклон, а затем вернулись еще раз, чтобы поаплодировать публике. Обычно спрашивают: «Что такое замечательный спектакль?» Обратной стороной этого вопроса является другой: «Что такое замечательная публика?»

Искусство требует, чтобы слушатели и зрители в нем участвовали, а не просто «потребляли». Пианист Рудольф Фиркушни вспоминает о днях своей юности, когда единственным способом услышать музыку было ее сыграть. Однажды некий оркестр приехал в городок, где он жил, чтобы исполнить симфонию Бетховена, которая не звучала в этом городе многие годы. Задолго до концерта городские жители покупали партитуру и играли симфонию на фортепиано в две или четыре руки. Ко времени исполнения они хорошо знали это произведение. Музыкант и

педагог Джон Стайнмец замечает: «Представьте, как, должно быть, восхитительно было услышать музыку во всем ее оркестровом великолепии после изучения ее по клавирам! Вообразите, каково играть для такой аудитории!»<sup>39</sup>

Для многих людей, особенно в европейских странах, искусство продолжает быть одним из самых необходимых элементов жизни, неотъемлемой частью их образования и воспитания.

Но в Америке намного меньше людей имеют элементарное музыкальное образование и меньше, чем когда-либо до этого, ценят тот тип музыкального соучастия, о котором говорил Фиркушни. По словам Стайнмеца, в Соединенных Штатах «среди посетителей оркестровых и камерных концертов можно встретить много людей с иностранным акцентом. Это поколение любителей музыки скоро уйдет. Кто его заменит? Разумеется, у нас тоже есть местные поклонники музыки, но, похоже, мы не взрастили достаточное их количество...

Музыкальное искусство требует участия публики. У слушателя должны быть некие взаимоотношения с музыкой. Его восприятие зависит от степени его увлеченности.

Несмотря на то, что с точки зрения экономики музыка — это тоже продукт, мы не должны воспринимать слушателей в качестве только потребителей. Они являются со-продюсерами нашего продукта! Без замечательной аудитории у нас получится отвратительный продукт».

Исследование, проведенное в 1988 году Национальным фондом искусств, показало, что большинство американцев не имеют никакого художественного образования. Оказалось, что в целом система государственных школ не дает большинству учеников возможностей для получения культурного опыта; в них не изучают искусства последовательно, от подготовительного до выпускного класса, и не оценивают познания учащихся в искусстве. Исследование также показало, что многие преподаватели художественного творчества не готовы к тому, чтобы обучать истории искусства или критическому анализу. Хотя эта ситуация не нова, достижения и знания учеников старших классов в последние годы уменьшаются, поскольку даже существовавшие ранее школьные художественные программы оказались сильно сокращены или даже прекращены. Авторы исследования предупреждают, что «наше художественное наследие и возможности его пополнения потеряны для нашей молодежи». Известный искусствовед Сэмюел Липман заявляет: «Прямым результатом этого пренебрежения является возникновение армии некультурных детей, вступающих в бесплодную взрослую жизнь и несущих с собой американскую цивилизацию. Неуклонно возрастающее количество этих будущих граждан ставит нацию перед проблемой все менее перспективного культурного будущего»<sup>40</sup>. Эта ситуация наносит серьезный вред продвижению культуры в Америке и оказывает длительное негативное воздействие на численность

потенциальной аудитории<sup>41</sup>. Она создает трудности для организаций из сферы искусств как на пути привлечения и удовлетворения публики, так и в процессе воспитания нынешних и потенциальных посетителей концертов и спектаклей.

### *Доступность*

По некоторым данным, менее одного из каждых четырех жителей Канады посещают театральные спектакли, один из двенадцати смотрит танцевальные мероприятия, только один из двадцати пяти посещает концерты классической музыки и только один из семидесяти ходит в оперу<sup>42</sup>. Но другой, более тщательный опрос показал, что намного больше людей заинтересовано в посещении таких мероприятий. Из тех опрошенных, кто либо уже посещает, либо хочет посещать эти мероприятия, в опере заинтересованы 17% потенциальной публики, в театре — 45%, в балете — 27% и в оркестровых концертах — 37%<sup>43</sup>.

Потенциальный интерес к мероприятию не всегда влечет за собой посещение концерта или спектакля. Главная причина проблема доступности, часто связанная с такими обстоятельствами, как время концерта, цена, наличие билетов, забота о том, где оставить машину, что надеть или в какой момент аплодировать. Разумеется, непонимание и неумение ценить искусство тоже является одной из причин. Многие организации сферы искусств находят, что, хотя людей *привлекает* театр, танец и музыка, некоторые факторы действуют как *барьеры*, заставляя их воздерживаться от посещения. В этой книге мы приведем множество примеров того, как количество посетителей было успешно увеличено благодаря вниманию к таким «деталям» и без какого бы то ни было изменения самой художественной продукции.

### *Сложности маркетинга искусств*

Роль специалистов по маркетингу искусств сложна. В мире коммерции балом правит покупатель. Товары и услуги производятся и распространяются согласно спросу и соображениям выгоды. Но целью некоммерческих организаций сферы искусств является представление артиста и его деятельности возможно более широкой аудитории, а не адаптация художественного продукта к требованиям публики. Коммерческие фирмы начинают что-то менять, только когда в этом есть экономическая необходимость. Некоммерческие организации искусств вводят новшества и исследуют объекты социальной и эстетической ценности, даже если у них нет уверенности в коммерческом успехе.

Такая ситуация приводит к возникновению трех важных маркетинговых проблем<sup>44</sup>. Во-первых, организация должна *найти* рынок для своих предложений. Поскольку она представляет работы, которые могут не иметь (или почти не иметь) спроса, организация должна не просто удовлетворять существующие нужды, но и создавать новые потребности. Отметим контраст между бродвейским коммерческим театром, прокатывающим свои спектакли до тех пор, пока они способны

привлекать должное количество публики («Кошки» — сегодня и всегда!), и некоммерческим театром, который закрывает удачное шоу для того, чтобы запустить следующую, возможно, неизвестную продукцию, наверняка связанную с финансовыми потерями. Во-вторых, организация должна *расширять* свой рынок. Но поскольку искусство часто идет впереди публики (как, например, в современной серьезной музыке в любой данный период истории), организация ограждает себя от представления работ, которые увеличили бы аудиторию максимально быстро. Для развития и обучения публики требуются длительное время и значительный финансовый риск. В-третьих, организация должна *сохранить* свою публику. (Именно по этой причине некоторые исполнительские организации частично защищены от капризов рынка и получают пожертвования, которые составляют значительную часть их бюджетов.) Учитывая эти условия, специалист по маркетингу искусств должен чувствовать разные и постоянно меняющиеся интересы различных сегментов публики.

## ПРОБЛЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА

23

### *Управление кризисом*

Когда менеджеры и члены совета директоров пытаются приблизиться к решению текущих проблем, они часто предпринимают некие действия и решения, которые вместо улучшения ситуации приводят к кризису. Управление кризисом, то есть процесс работы в экстренных ситуациях, становится нормой, препятствующей как краткосрочному, так и долговременному стратегическому планированию. По мере увеличения долгов организации начинают работать, руководствуясь финансовыми соображениями — часто в ущерб художественным идеалам, усугубляя при этом свои трудности. Консультанты Нелло Макдэниел и Джордж Торн указывают: «Стресс от накапливаемых дефицитов подрывает силы. Он влияет на способы работы и мышления людей. Он распоряжается тем, что они могут и не могут делать. Организации начинают управлять долги, а не искусство». Недостаток наличных средств создает необходимость немедленного и решительного привлечения ресурсов, порождая определенную эмоциональную реакцию со стороны сотрудников и учредителей и уменьшая действенность стратегического фандрейзинга. В результате организации скрывают настоящее положение дел, пытаются сохранить количество выступлений, а также финансирование и общественную поддержку. Система начинает давать сбои, и организации теряют накопленный опыт по мере того, как их сотрудники и члены учредительного совета уходят с работы из-за стресса и перегрузок. Это особенно справедливо для небольших организаций и тех, которые выпускают экспериментальные спектакли, поскольку в отличие от организаций более старых и солидных, они

редко обладают серьезной общественной и финансовой поддержкой, на которую можно положиться в трудные времена<sup>45</sup>. Однако, все увеличивающееся количество попадающих в беду зрелых организаций подтверждает, что в последние десять–пятнадцать лет сформировались некие факторы, которые могут сразить даже лучших менеджеров и учредителей театральнo-концертных организаций.

В 1991 году Макдэниел и Торн опубликовали специальный доклад, озаглавленный «Тихий кризис в искусствах»<sup>46</sup>. В нем авторы отмечают, что организации искусств все чаще испытывают стресс, и указывают на наличие фундаментальных проблем в этой области: «Ни одна организация не стремится навлечь на себя неудачу, но многие из них создают ситуации, которые препятствуют успеху. Статья расходов в бюджете растет, а статья доходов создается таким образом, чтобы сбалансировать расходы, невзирая на то, достигаются ли при этом цели. Эти искусственно созданные бюджеты приводят учредителей, сотрудников и волонтеров к краху. Специалисты по маркетингу и фандрейзингу, которые зачастую недостаточно опытные и обучены, остро переживают свое поражение. Их часто увольняют, поскольку нереалистичные цели не были достигнуты. Менеджеров и волонтеров ругают за неумение достичь искусственно поставленных целей, в которые они в глубине души никогда не верили. Совета директоров полагает, что если бы артисты поняли, в чем состоят нужды публики, и удовлетворили бы их, они бы продали больше билетов и собрали бы больше денег. Организации постоянно ставят людей в такие условия, когда от них ожидается достижение нереалистичных целей. Соответственно, им не дается абсолютно никаких шансов на успех. Не менее опасны попытки организаций закрыть бюджетные дыры, пользуясь человеческим капиталом, — тем самым создавая ситуацию дефицита в штате сотрудников. Когда бюджеты невозможно сбалансировать, сотрудников часто увольняют и просят оставшихся работать лучше и больше. Это называется злоупотребление человеческим капиталом... Слишком часто люди чувствуют, что они являются жертвами. Они умны и много работают. Они делают все правильно. Но бюджетная дыра продолжает расти... Количество профессионалов и волонтеров от искусства, испытывающих злость, разочарование и чувство несостоятельности, возрастает с пугающей быстротой»<sup>47</sup>

Макдэниел и Торн предложили три основных характеристики для определения стабильности организации. Организация, *вплотную приближающаяся к зоне риска*, чрезмерно раздута, но ее проблемы находятся в той стадии, когда ими еще можно управлять. Увеличиваются проблемы с движением денежных средств, происходит сокращение штатов, прогнозирование зарплат основывается на успешных постановках, и возможности для неудач считаются исключенными. Когда обсуждается доход, как заработанный, так и приобретенный благодаря пожертвованиям, он ча-

сто определяется при помощи слова «надежда»: «Мы надеемся собрать 50 тысяч долларов».

Организация *на грани риска* начинает ощущать кризис и близка к прекращению деятельности. Всепоглощающими становятся проблемы долгов и движения наличных денег, штаты сокращаются, текучесть рабочей силы высока, а моральный дух падает. Сотрудников отделов маркетинга и фандрейзинга увольняют, или они уходят сами из-за невозможности достичь нереалистичных бюджетных целей. Учредители глубоко разочарованы и меньше жертвуют средств, поскольку не хотят поддерживать организацию, которая может не выкарабкаться из кризиса. Значительная часть энергии уходит на то, чтобы преподнести обществу видимость стабильности.

Когда организация *перешла за грань*, она находится в кризисе, и все перечисленные выше симптомы значительно усилены. Организация не может работать, если только ее минимальные расходы не покрываются советом директоров или грантодателями. Любое из мероприятий может вызвать крушение, но для выхода из кризиса потребовалось бы сочетание многих факторов. По практическим соображениям полностью приостановлено принятие решений и дальнейшее планирование. Нужно надеяться, что руководители организации позаботятся о вмешательстве, диагностировании и стабилизации до наступления этих последних стадий.

**Сделать  
руководство  
более  
профессиональным**

В театральном-концертной сфере существует большая нехватка хорошо обученных и опытных топ-менеджеров, а также специалистов по работе с аудиторией и фандрейзингу. Многие специалисты по менеджменту и маркетингу искусств приобретали необходимые навыки прямо на рабочем месте и не обладают необходимым образованием в области современных принципов управления и теории маркетинга, а также не владеют технологиями эффективного анализа, планирования, реализации и оценки.

Первое поколение арт-менеджеров в XIX веке работало в антрепренерском стиле, полагаясь на авторитет, харизму и предпринимательскую жилку. Импресарио был изысканным знатоком и джентльменом, выпрашивал средства у меценатов и ублажал богатых учредителей, тогда как к исполнителям и наемным работникам относился авторитарно, жестко навязывая им свою волю. И только в 1960-е годы антрепренерский стиль менеджмента искусства, медленно развивавшийся в течение целого столетия, стремительно уступил место административной форме управления искусством. К 1960-м годам организации сильно разрослись, как с точки зрения количества сотрудников, так и по размерам бюджета, что привело к возникновению более бюрократических структур. Кроме того, многие агентства-спонсоры увеличивали объем формальной отчетности со стороны организаций и их руководителей. Социолог Ричард Петерсон говорит: «Это требование в свою очередь

приводит к принятию на работу менеджеров, предпочитающих работать в административном, а не в антрепренерском стиле»<sup>48</sup>.

Управление организациями искусств все более усложняется, поскольку администраторы берут на себя такие второстепенные обязанности, как руководство работой магазинов и предприятий общепита, находящихся в структуре их организаций, разработка образовательных программ, сдача в аренду недвижимого имущества организации, заключение контрактов на звукозапись и организацию гастрольных туров. Сегодняшние менеджеры должны вести переговоры и заключать контракты с импресарио артистов и с профсоюзами музыкантов и работников сцены; они должны разбираться в трудовом законодательстве и законах, регламентирующих финансовые отношения с сотрудниками, в пенсионных схемах, принципах медицинского страхования, правилах техники безопасности и выплатах роялти за аудиозаписи и телевизионные трансляции. Более того, новые хозяйственные механизмы заставили сосредоточиться на частном секторе, уделяя особое внимание маркетингу, фандрейзингу, прибыльным мероприятиям и приводя в конечном итоге к коммерциализации художественного творчества. В результате управленческие операции усложняются до предела, ужесточая требования к подготовке менеджеров. Времена постоянного роста отступили перед необходимостью отказа от излишеств, консолидации и тщательного планирования. В наши дни уже недостаточно владеть такими управленческими навыками, как финансовый контроль, управление базами данных, создание заявок на гранты и продюсирование постановок. Специалистам в области менеджмента и маркетинга искусств все более необходимы тонкие и изощренные навыки ведения переговоров.

Существенное изменение функций и деятельности организаций сферы искусств неизбежно. Эта перемена может быть продуктивной, если она является результатом стратегического планирования, эффективного внедрения новых технологий и постоянного мониторинга. Возможность анализировать и выстраивать стратегии требует гибкости и соответствия современной теории и технологии менеджмента. Руководители театральных и концертных организаций часто удовлетворяются тем, что оценивают себя исходя из своих «благородных задач», заменяя результаты добрыми намерениями. Уинстон Черчилль однажды сказал, что «успех движется от неудачи к неудаче с неизбывным энтузиазмом». Но такой энтузиазм все труднее вызывать в менеджерах, артистах, публике и спонсорах. Современные арт-менеджеры нуждаются в средствах для укрепления и защиты организаций, поддерживающих свою художественную миссию в сложных или изменяющихся условиях.

*Сопровождение  
маркетингу*

Некоторые профессионалы, особенно художественные руководители, не хотят присоединяться к администраторам в маркетинговых действиях и привлекать их к принятию решений по формированию программ.



Иногда они активно стремятся расстроить усилия, благодаря которым рынку уделяется «неуместное внимание». Роберт Келли говорит о таких профессионалах: «Они являются внутренними врагами; не потому, что они сознательно хотят поставить свои организации под угрозу, а потому, что их слепое сопротивление маркетингу может в конечном итоге привести к тому же результату».

Келли отмечает, что в некоторых случаях «люди боятся маркетинга и даже ненавидят его за то, что он может сделать для искусства; с другой стороны, существует безусловное убеждение в том, что маркетинг может творить чудеса. Хуже всего то, что эти противоположные мнения часто уживаются в одних и тех же людях». Келли полагает, что профессионалы в области исполнительских искусств должны как можно глубже включиться в маркетинговый процесс принятия решений, поскольку стремление избежать этого приведет лишь к неэффективному маркетингу, а не к отсутствию маркетинга<sup>49</sup>.

## ОТВЕТ МАРКЕТИНГА

Хотя численность посетителей спектаклей и концертов значительно увеличилась с середины 1960-х до середины 1980-х годов, главный акцент все же делался на ресурсы. Вливание огромных средств со стороны фондов, корпораций и правительственных агентств привело к созданию большого числа организаций искусств, увеличению количества исполнителей и исполнений, строительству более вместительных залов — соответственно, возникла необходимость заполнить намного больше мест. Сегодня некоторые из самых лояльных спонсирующих источников, помощь которых привела к этому росту, изменяют свои приоритеты и сокращают финансовую поддержку.

Перспективы в отношении устойчивости организаций сферы искусств были бы более радужными, если бы эти организации стремились удовлетворить потребности более широкой и разнообразной аудитории, при этом эффективнее используя маркетинговые приемы. В современных условиях существует более чем достаточно организаций и артистов, тогда как публики явно не хватает. Такая ситуация должна измениться. Количество почитателей искусств ограничено, а диапазон возможностей для проведения досуга все увеличивается. Пока организации искусств будут продолжать считать своей миссией обслуживание только той публики, которую они обслуживали всегда, их выживание и процветание будет скорее исключением, чем правилом.

Букер Т. Вашингтон однажды рассказал анекдот о том, как в море потерял курс корабль и его экипаж в течение нескольких недель погибал от жажды из-за отсутствия пресной воды. В конце концов, увидев другое судно, измученный жаждой капитан просигналил: «Воды, воды...

умираем от жажды!» Другой корабль просигналил в ответ: «Зачерпни там, где стоишь». Думая, что его не поняли, первый капитан вновь и вновь повторял свое воззвание и получал все тот же ответ. В конце концов он решил последовать совету и набрал... свежей питьевой воды. Находясь посередине океана, корабль оказался в пресном море, образованном почти безбрежной дельтой реки Амазонки. Подобно испытывающему жажду капитану, арт-менеджеры стремятся обращаться за помощью куда угодно, прилагая экстраординарные усилия к сбору пожертвований, которые вряд ли возобновятся в ближайшем будущем. Вместо этого, управленцы должны обращать внимание на то, что существует в их непосредственном распоряжении и наверняка останется действенным в течение многих лет, а именно – на свою нынешнюю и потенциальную публику<sup>50</sup>.

Необходимо уделять повышенное внимание спросу, то есть работе с более широкой аудиторией, увеличению доступности различных форм искусств и наиболее «сложных» постановок, а также поддержке проектов, которые интересны специфическим сегментам аудитории. Менеджеры исторически концентрировали усилия на своем продукте – искусстве. Но искусство не существует в вакууме. Его суть заключается в *контакте* с аудиторией. Следовательно, организации сферы искусств должны сфокусироваться на этом процессе. Они должны перенести акцент с продукции в чистом виде на баланс между принятием художественных решений и предпочтениями зрителей. Роль организации сферы искусств заключается в посредничестве между артистами и публикой, поэтому организация должна чутко реагировать на нужды обоих. Художественный руководитель, главный администратор и директор по маркетингу могут создать атмосферу, удовлетворяющую как артистов и публику, так и саму организацию.

Продавайте решения, а не только продукты.

Клаус Лейзингер

Маркетинг ...это целый бизнес, о котором судят с точки зрения его конечного результата, то есть с точки зрения клиента.

Питер Ф. Друкер

## *Глава 2*

# ПОДХОД С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ МАРКЕТИНГА

**В** 1989 году благотворительный фонд Пью (The Pew Charitable Trusts) обнаружил результаты всестороннего маркетингового опроса культурных агентств Филадельфии и окрестностей. Целью этого исследования было определение возможностей сотрудничества между организациями сферы искусств по проблемам привлечения новой публики и увеличения частоты и разнообразия посещаемости мероприятий. Для этого предлагалось объединять билетные кассы разных организаций, совмещать абонементы и выполнять другие совместные рекламные действия. Различные аспекты результатов этого опроса широко цитировались в средствах массовой информации, но журналист Марк Рэндалл обратил внимание на природу самого исследования, резко критикуя маркетинг в качестве абсолютно непригодного средства для взаимодействия с искусствами. Он говорил: «Театры, музеи и музыкальные организации всегда считали сводничество грехом, поэтому особенно прискорбно то, что солидные организации сегодня считают его добродетелью. Термин “сводничество” используется теперь главным образом в области искусств. Филантропические организации, которые подстраивают свой имидж и сленг под бизнес-сообщество, называют это по-другому.

Они называют это маркетингом.

Некоторые понимают под маркетингом продвижение, продажу и рекламу, но на самом деле эти вещи почти противоположны маркетингу в его профессиональном понимании. Современный маркетинг, согласно точному определению, это метод, который сегментирует население, определяет нужды представителей этих сегментов и затем создает и приспособливает продукты для удовлетворения их потребностей.

Если задуматься о природе искусства и границах маркетинга, можно заключить, что маркетинг не может принести искусству ничего, кроме вреда. Оставляя в стороне стереотипные представления о несовместимости искусства и коммерции, можно заметить, что действия специалистов по маркетингу и артистов прямо противоположны. Артист должен делать свое дело и *надеяться*, что оно понравится людям. Специалист по маркетингу выясняет, что нравится людям, и *делает это*, или, пользуясь терминами маркетинга, он ориентируется на клиента, тогда как артист ориентируется на продукт.

Организации искусства, принимающие участие в абсурдных опросах, знают основной принцип искусства – выражение индивидуального видения – и пытаются подчинить его основным принципам маркетинга. Среди них распространено убеждение в том, что публику можно удовлетворить только тогда, когда она получает желаемое, и отсюда следует вывод о том, что наилучшим способом для суждения об искусстве является подсчет количества людей в аудитории и их опрос. Обычно им задают вопросы о том, насколько для них важно, чтобы спектакль был по пьесе Шекспира, а не по чьей-либо еще, насколько важны «богатые декорации и костюмы», и так далее, следуя списку гипотетических несуразностей, как если бы “Жизель” была зеленой зубной пастой, Моцарт – красной, а работа администраторов сферы искусств заключалась бы лишь в том, чтобы снабжать ими магазинные полки и ошастливливать каждого.

...Пока мы прославляем догматы маркетинга с его ситуацией риска и пиететом перед желаниями масс, мы подвергаем опасности непотребительские сферы жизни, в которых именно творчество и индивидуальность особенно значимы. Мы сами отрицаем выгоды, которые можно получить от качеств, лежащих вне сферы маркетинга, – таких, как лидерство, предприимчивость и творческое вдохновение...»<sup>1</sup> В ответ можно сказать, что многое из непривлекательных аспектов в сегодняшней практике маркетинга является результатом непонимания того, как его нужно правильно *осуществлять*. К концу этой главы читатель должен суметь точно определить и рассеять мифы, присутствующие в критике Рэндалла.

Цель данной главы – объяснить маркетинговый подход и философию и определить маркетинговую ориентацию, особенно в контексте художественной миссии и видения. Успешным специалистом по маркетингу можно стать, только имея надлежащий маркетинговый подход, то

есть ясно представлять, в чем заключается маркетинг и что он может сделать для организации.

Маркетинг в своем отношении к искусству вовсе не заключается в отпугивании, или принуждении, или в отказе от художественных ценностей. Это не «активно продающая» или вводящая в заблуждение реклама. Это – здоровая, эффективная технология для осуществления обмена и влияния на поведение, которая при правильном подходе *должна быть выгодной для обеих сторон*, вовлеченных в обмен. В плохих руках (то есть в руках людей, не владеющих приемами продвижения продукта) то, что называется «маркетингом», может стать чем-то лживым и назойливым, отпугивая тех из нас, кто использует маркетинг надлежащим образом<sup>2</sup>.

Маркетинг не похож на то, что делают такие организации, как Procter & Gamble или Pepsi Cola. Он больше похож на то, что делают профессиональные сервисные компании (архитектурные, юридические, бухгалтерские) и некоммерческие организации (социальные службы, музеи, церкви), а также иногда и мы сами в нашей повседневной личной жизни. Все нижеследующее представляет собой маркетинговые ситуации:

Вы посылаете пресс-релиз на местную телевизионную станцию, надеясь на освещение предстоящей программы для родителей подростков.

Колледж дает всем студентам знания по поводу СПИДа.

Национальный фонд искусств ходатайствует о повышении финансирования.

Общим для всех этих ситуаций является то, что некто (специалист по маркетингу) пытается повлиять на поведение кого-то другого (целевой рынок). Учитывая, что все эти ситуации связаны с маркетингом, они все могут выиграть от применения лучших маркетинговых административных технологий.

Говоря об «управлении маркетингом», мы имеем в виду анализ, планирование, выполнение и контроль за выполнением программ, направленных на проектирование, создание и поддержание взаимовыгодных отношений с избранной частью аудитории для достижения целей, поставленных менеджерами. *Маркетинг* – это процесс, посредством которого организация творчески и эффективно взаимодействует на рынке для удовлетворения потребителя в рамках миссии организации.

Ключевой характеристикой этого определения является то, что оно *фокусируется на обмене*. Специалисты по маркетингу придумывают, создают и поддерживают обмен. Поскольку обмен осуществляется только когда в нем принимают участие намеченные сегменты публики, главной задачей маркетинга является влияние на их поведение.

Это определение позволяет нам отличить маркетинг от того, чем он *не является*. В конечном счете, задача маркетинга — не обучать, равно как и не изменять ценности или отношения. Он может добиваться этого, будучи *средством* влияния на поведение. Тот, кто ставит своей целью передачу информации или знания, работает в области образования, а не маркетинга. Если кто-то ставит целью изменение отношений или ценностей, его можно назвать пропагандистом, лоббистом или, возможно, артистом, но не специалистом по маркетингу. Хотя маркетинг может использовать приемы педагогики или пропаганды, его главной отличительной чертой является то, что его конечная цель — влиять на поведение (либо изменяя его, либо защищая от иных воздействий).

К сожалению, многие из тех, кто *мог бы* использовать маркетинговые принципы, не делают этого, поскольку не понимают важности маркетинга по отношению к их задачам. Но специалисты по связям с общественностью и привлечению средств, агенты по найму волонтеров и директора некоммерческих организаций так или иначе являются маркетингологами. Все они могут выиграть от понимания маркетинговой философии и подхода, представленного в этой книге.

С другой стороны, многие работники некоммерческих организаций и частного сектора, считающие себя специалистами по маркетингу, идут неправильным путем, как это описано в следующих примерах:

1. Менеджер по связям с общественностью заявляет: «Мы ориентируемся на маркетинг. Мы исследуем наши целевые рынки и нанимаем творческих людей высокого полета с обширным маркетинговым опытом для подготовки брошюр. В них рассказывается наша история в таком стиле и с такими новаторскими иллюстрациями, которые уже помогли нам победить на нескольких конкурсах».
2. Директор симфонического оркестра описывает свою маркетинговую стратегию как задачу из области образования. «Я объединяю отдельные программы в сезон и затем продвигаю их, группируя по эпохам и стилям, — говорит она, — так, чтобы посетители концертов могли увидеть сходства и различия, скажем, между Бетховеном и Брамсом или между Дебюсси и Стравинским. Наши брошюры, газеты и лекционные программы тщательно скоординированы с этой точки зрения».

Первый путает с маркетингом *содействие продвижению и связи с общественностью*. Однако эти функции являются только средством, и они могут быть или не быть эффективными или подходящими в каждой конкретной ситуации. Вторая ориентируется на продукт и полагает, что люди захотят знать только то, что она представляет, и ничего иного. Такой подход не полон, как с точки зрения характеристики самого продукта, так и — что особенно важно — с точки зрения интересов и нужд публики.

Каждый из этих директоров думает, что он понимает, что такое маркетинг. На самом деле *это не так*. При опросе 88 администраторов сферы искусств выяснилось, что они трактуют маркетинг главным образом как средство для увеличения продаж, привязанное к действиям по рекламе и сбыту (преимущественно специальных или эксклюзивных программ)<sup>3</sup>. Но маркетинг включает в себя ответы на более глубокие вопросы, такие как «кто является нашим клиентом», «что он ценит» и «как мы можем создать что-то еще более ценное для него».

## ЭВОЛЮЦИЯ МАРКЕТИНГОВОЙ ФИЛОСОФИИ

Для понимания современного управления маркетингом полезно проследить эволюцию отношения к нему в частном секторе за последнее столетие. При этом можно выделить три типа отношений.

### *Ориентация на продукт*

Маркетинг возник в качестве четко обозначенной управленческой функции на переломе XIX и XX столетий, в эпоху благоговения перед индустриальными новшествами при разработке новых товаров. В этот период возникли радио, автомобиль и электрическая лампочка, и маркетинг был намеренно ориентирован на продукт. Люди полагали, что для того, чтобы быть эффективным маркетинговым специалистом, нужно просто «лучше расставлять сети», и клиенты протопчут дорожку к твоей двери.

До сих пор многие организации любят свою продукцию и искренне верят в ее ценность. Они жестоко сопротивляются ее изменению, даже если оно понравилось бы другим и даже если изменение почти или совсем не повлияет на художественную сущность организации. Ассоциация камерной музыки называет себя «обществом», исполняет только традиционную музыку, дает рекламу только в пригородном еженедельнике и не понимает, почему ей не удастся привлечь более молодых слушателей. Под маркетинговой *ориентацией на продукт* подразумевается, что клиентам нравятся те продукты, которые предлагают наивысшее качество и наилучшие свойства. Менеджеры в этих ориентированных на продукт организациях концентрируют свою энергию на производстве хороших продуктов и улучшении их с течением времени. Эти менеджеры полагают, что покупателям нравятся качественно сделанные вещи, что клиенты могут оценить это качество и готовы платить больше за продукт экстра-класса. Многие из этих менеджеров настолько влюблены в свои продукты, что не понимают: рынок может быть менее к ним предрасположен или не расположен вовсе.

### *Ориентация на продажи*

Внимание к продажам определяет другой подход, которым пользуются многие фирмы. Этот подход подразумевает, что потребители обычно демонстрируют покупательскую инерцию или даже сопротивление и их

нужно убеждать купить больше. Он также имеет в виду, что у компании есть целый арсенал эффективных средств по продаже и рекламе для того, чтобы стимулировать увеличение продаж. Эта ориентация привела к значительному расширению роли рекламы и индивидуальных продаж в общем маркетинговом комплексе.

Ориентация на продажи до сих пор еще очень распространена. Организации часто полагают, что они могут значительно расширить свой рынок, увеличивая усилия по продажам. Они ассигнуют большие средства на рекламу, индивидуальные продажи, скидки и другие действия, стимулирующие спрос. Именно поэтому публика часто понимает под маркетингом настойчивое навязывание и рекламирование. Например, театр готовит крупномасштабную кампанию с телефонными опросами и прямой рассылкой для пропаганды абонемента, включающего выступления одного известного исполнителя. Такие ориентированные на продажи шаги, несомненно, привлекут большее количество клиентов в короткий период времени. Но их использование вовсе не означает, что театр овладел маркетинговой стратегией, которая приведет к высокому уровню продаж в течение длительного времени.

*Ориентация на продажи* по отношению к маркетингу означает, что более успешными будут те организации, которые лучше всего умеют убеждать клиентов принять их предложения, а не предложения конкурентов, если таковые есть. Продажи — лишь верхушка маркетингового айсберга. Один из ведущих теоретиков менеджмента Питер Друкер объясняет: «Необходимость продавать, по-видимому, будет существовать всегда. Но цель маркетинга заключается в том, как сделать процесс стимулирования продаж ненужным. Цель маркетинга — знать и понимать клиента настолько хорошо, чтобы продукт или услуги идеально ему подходили и продавались сами по себе. В идеале маркетинг должен привести к тому, чтобы клиент был готов сразу купить предлагаемую продукцию. Все, что после этого нужно — это сделать продукт или услугу доступными»<sup>4</sup>.

Следовательно, для того чтобы процесс продаж был эффективным, ему должны предшествовать некоторые маркетинговые действия — такие, как определение потребностей, исследование рынка, разработка продукта, ценообразование и распространение. Если специалист по маркетингу правильно определит потребности клиентов, разработает подходящий продукт, правильно назначит цену и разрекламирует его, этот продукт будет продаваться наиболее легко.

Маркетинг, основывающийся только на активных продажах, очень рискован. Он подразумевает, что клиентам понравится тот продукт, который их убеждают купить; если же он им не понравится, они не скажут об этом друзьям или не пожалуются в ассоциации потребителей. Он также подразумевает, что клиенты могут забыть о своем разочаровании или простить продавцов и купить этот продукт вновь. Такие допу-



щения непростительно делать по отношению к клиентам, независимо от того, покупают они автомобиль, приходят в ресторан или приобретают концертный абонемент.

Отношения, выработанные на ранних стадиях исторического развития маркетинга, имели одно общее качество. Маркетинговое планирование в них всегда начиналось с самой организации и с того, *что она хотела предложить*. Однако по мере того как клиенты становились более проницательными и искушенными, а их подход — более избирательным, они начинали отдавать предпочтение тем предложениям, которые учитывали их интересы, а следовательно, все меньше удовлетворялись тем, что рынок пытался им навязать. И специалисты по маркетингу стали понимать, что именно клиенты в конце концов решают, будет ли совершена сделка и если да — то когда. Маркетологи поняли, что раньше маркетинговое уравнение было вывернуто наизнанку. Они пытались изменить клиентов, чтобы приспособить их под предложение организации. Однако с тех пор как успех организации стал целиком зависеть от предпочтений и выбора клиента, последний стал ее настоящим властителем. Значит, *маркетинговое планирование начинается с покупателя, а не с организации*. Маркетинг, *направленный изнутри наружу*, должен быть заменен маркетингом, *направленным снаружи вовнутрь*.

### **Ориентация на клиента**

Подход, ориентированный на клиента, составляет суть современного маркетинга и служит ведущей философией этой книги. Он требует, чтобы организация систематически изучала нужды и желания своих потребителей, их ощущения и отношения, предпочтения и убеждения. Затем организация должна поработать с этой информацией для того, чтобы улучшить свои предложения, чтобы более гибко удовлетворить запросы клиентов.

*Это не означает, что художественные руководители должны идти на компромисс со своим художественным видением*. Это не означает и того, что организация должна удовлетворять прихоти и капризы каждого клиента, чего опасаются многие менеджеры. Те, кто боится последствий того, что дьявол (маркетинг) будет запущен в дело, просто не понимают, что на самом деле означает «ориентироваться на клиента». Другими словами, планирование маркетинга должно начинаться с изучения предпочтений, нужд и желаний клиента. Даже если организация не должна или не может изменить выбор произведений, которые она исполняет или представляет, наивысший объем взаимного обмена всегда может быть достигнут, если результат того, как организация описывает, оценивает, упаковывает, улучшает и доставляет свои товары, полностью отвечает нуждам, предпочтениям и интересам клиента. Более того, от организации сферы искусств во многом зависит и то, каким будет ее клиент.

Маркетинг помогает максимально разнообразить обмен с целевой аудиторией.

Рассмотрим два примера. В ответ на необходимость привлечь новую публику Атлантический балет разработал пакет материалов для прямой рассылки, направленных на убеждение потенциального покупателя билетов в том, что спектакли труппы не являются элитными событиями, интересными только для толстосумов. Компания создала буклеты и сопровождающие письма с признаниями от владельцев абонементов из разных слоев публики. Среди этих признаний, в которых люди говорили о том, почему они ходят на балет, были такие: «Страстный бегун и поклонник бейсбольной команды “Braggs” города Атланта восторгается атлетизмом танцоров» или «Многие из нас лишь пешеходы, которые ничего не могут сделать сами, но мы любим смотреть на тех, кто может». Также были приведены слова ребенка: «Когда родители берут меня на балет, я понимаю, что они меня любят», и женщины: «При всех сегодняшних сложностях — стремительном ритме жизни, сроках сдачи работ и кризисе — бывает так замечательно расслабиться и погрузиться в красоту». Эти признания, сопровождаемые фотографиями их авторов, приблизили балет к уровню, понятному обычным людям. То, что публика и ее реакция стали доступны потенциальным покупателям билетов, оказалось очень эффективным: компания привлекла множество людей, не имевших представления, кто ходит на балет. Спустя только пять недель было продано 1360 абонементов на сумму в 92 тысячи долларов, тогда как в предыдущем году через двадцать недель после рассылки — на 51 025 долларов. По удачному совпадению, стоимость рассылки была примерно одинакова в оба эти года<sup>5</sup>.

Второй пример: по данным скромного университетского исследования, проведенного в начале 1970-х годов в городе Буффало и его пригородах, многие из тех, кто *мог бы* посещать концерты, не делали это потому, что считали подобные мероприятия слишком официальными. Потенциальные посетители говорили: «Мы не можем пойти на концерт, потому что у нас нет подходящей одежды. Нам было бы очень неприятно находиться рядом со всеми этими разодетыми людьми». Сам оркестр тоже воспринимался как холодный, официальный и непривлекательный. Когда Филармонический оркестр Буффало (Buffalo Philharmonic Symphony Orchestra) осознал препятствия, не позволяющие потенциальным посетителям ходить на концерты, он предпринял серьезные усилия, чтобы смягчить ощущения от посещения оркестра. Музыканты оркестра стали играть камерные концерты в одежде с коротким рукавом на художественных ярмарках и других мероприятиях под открытым небом. Оркестр даже исполнил получасовое шоу на футбольном матче с участием команды «Буффало биллз» (Buffalo Bills)! Дирижер Майкл Тилсон Томас начал выступать по местному телевидению, кратко и неформально беседовал с публикой на некоторых концертах. Официозность перестала быть барьером, отпугивающим потенциаль-

ную публику, результаты этой новой ориентации на клиента сразу отразились на количестве посетителей.

Часто организации неосознанно применяют маркетинговый подход. Кинотеатр, представляющий художественные фильмы, использует принципы маркетинга, когда открывается в районе, населенном образованными и эрудированными людьми. Оркестр делает это, когда год за годом привозит одного и того же любимого солиста, даже если этот исполнитель стоит настолько дорого, что полностью распроданные билеты не покрывают стоимости концерта.

Однако в большинстве организаций маркетинговый подход не вырастает в подлинную философию ориентации на клиента, проникающую в сознание всех менеджеров и тех членов организации, которые непосредственно контактируют с потенциальными посетителями.

Мы называем организацию клиентоориентированной, если она делает все возможное, чтобы чувствовать, обслуживать и удовлетворять нужды и желания публики в соответствии со своей миссией и бюджетом.

Общим результатом усилий ориентации на клиента является то, что контактирующие с такой организацией люди начинают выражать высокое личное удовлетворение. Поскольку молва является лучшей рекламой, довольные клиенты особенно полезны для таких организаций. Известно, что если удовлетворенный потребитель рассказывает о своем опыте в среднем троим, то недовольный жалуется одиннадцати. Дурная слава распространяется дальше и быстрее, чем добрая молва, и может легко испортить мнение публики о компании или продукте. Как однажды выразился японский бизнесмен, «наша цель лежит дальше, чем просто удовлетворения посетителя. Наша цель – доставить ему наслаждение». Этот повышенный стандарт можно назвать секретом настоящих специалистов по маркетингу.

Можно проиллюстрировать это примером из бизнеса. Гордон Сигал, основатель и исполнительный директор современной и очень успешной чикагской компании «Крэйт энд Баррел» (Crate and Barrel), выпускающей посуду и домашние принадлежности, говорит, что он рассказывал сотрудникам свою любимую историю об универмаге «Нордстром» (Nordstrom) как минимум двести раз. «Нордстром» известен особым отношением к покупателям, и следующий случай, пересказанный Сигалом, хорошо отражает философию компании:

«У одного человека были разные по длине ступни ног: одна была десятого размера, другая – одиннадцатого. Он всегда покупал обувь десятого с половиной размера, чтобы один ботинок был чуть больше, а другой – чуть меньше, чем нужно. Измерив его ноги, сотрудник “Нордстррома” принес ему один ботинок десятого размера, а другой – одиннадцатого. На вопрос о том, как сидит обувь, джентльмен ответил, что еще никогда обувь не подходила ему лучше, чем сейчас, но

он не собирается покупать две пары обуви. “Я и не продаю вам две пары обуви, — сказал продавец. — Я продаю вам один ботинок десятого размера и один — одиннадцатого” «Но что вы будете делать с оставшимися ботинками?» — спросил джентльмен, на что продавец ответил: «Сэр, это проблема “Нордстрема”, а не ваша». Позитивные отзывы покупателя оказали значительное влияние на облик и продажи “Нордстрема” Ни одна платная реклама не могла бы сделать этого лучше. Кроме того, “Нордстром”, возможно, сумел добыть “недостающие” ботинки у производителя».

Этот продавец «Нордстрема» действовал в соответствии с философией маркетинга компании, философией, которая представлялась ему как успешный *внутренний маркетинг*. Внутренний маркетинг — это задача, связанная с успешным наймом, обучением и убеждением сотрудников в необходимости доброжелательного обслуживания клиентов. Фактически внутренний маркетинг должен предшествовать внешнему, если философия организации пронизывает каждое звено системы. Ян Карлсон из «Скандинавских авиалиний» полагает, что каждая встреча с клиентом является «моментом истины», когда клиент имеет возможность получить впечатление от организации<sup>6</sup>. Приятный вечер в театре может быть испорчен столкновением с грубым кассиром или билетером. На клиентов должны быть ориентированы не только люди, непосредственно работающие с публикой, должны быть созданы целые системы для их поддержки. Часто исполненные благих намерений сотрудники боятся пойти против правил компании, чтобы удовлетворить клиента, и вынуждены обращаться к руководству, заставляя клиента ждать и нервничать, или, хуже того, утверждают, что желание клиента не совпадает с правилами, принятыми в организации. Поэтому люди, работающие на передовой, должны обладать достаточной властью для того, чтобы принимать решения в пользу клиентов, а также понимать, что *то, что хорошо для клиента, в конечном счете хорошо и для организации*. Этот подход требует, чтобы руководство иногда позволяло сотрудникам отступать от правил, если это вызвано благими намерениями по отношению к клиенту. Но «Нордстром» прекрасно понимает, что удовлетворение и долгосрочная лояльность покупателя могут стать весьма ощутимым вознаграждением.

Сотрудники организаций сферы искусств часто сталкиваются с неудовлетворенностью клиента, которая требует немедленного разрешения. Зритель оказывается сидящим за колонной и жалуется. Объявлена замена актера, и зрители требуют возврата денег. Что должен делать театр? Планируются ли заранее реакции на такие ситуации? Знают ли о них билетеры и кассиры? Понимают ли сотрудники философию компании настолько хорошо, чтобы принимать соответствующие решения на местах, когда это необходимо?

## МАРКЕТИНГОВАЯ ОРИЕНТАЦИЯ НА ОРГАНИЗАЦИЮ

Большинство организаций не стремится сосредоточить свое внимание на клиенте. У некоторых отсутствуют финансовые возможности для найма, подготовки и обучения хороших сотрудников и для контроля за их работой. Некоторые менеджеры не спешат убедиться в том, что их сотрудники, находящиеся в непосредственном контакте с публикой (например, кассиры), являются адекватными представителями организации и поддерживают высокие стандарты по удовлетворению потребностей клиентов. Другие организации предпочитают концентрироваться на задачах, не связанных с удовлетворением потребителя, но служащие интересам их собственных членов, и из-за этого могут не намеренно игнорировать интересы аудитории, которую они призваны обслуживать. С другой стороны, многие менеджеры хотят ориентироваться на клиента и по ошибке полагают, что именно это они и делают. Существует несколько характерных особенностей философии, ориентированной на саму организацию и ее нужды.

*Организация считает, что ее предложения в принципе желанны.* Руководители организаций культуры часто не верят в то, что разумный человек не захочет посетить их мероприятия. Размахивая флагом художественного «императива», менеджеры сферы искусств часто ставят себя выше рынка, приписывая недостаток успеха неведению или незаинтересованности клиентов. Некоторые менеджеры признаются, что они еще не нашли правильного способа для того, чтобы передать информацию о пользе своих предложений, или не создали правильные стимулы для преодоления инерции среди потребителей. Однако значительное количество менеджеров некоммерческих организаций в действительности неуважительно думает о своей публике. В их число часто попадают те менеджеры, которые представляют эзотерические произведения, не делая их доступными для не самой высокоэрудированной аудитории. Они пишут комментарии к программам на языке профессионалов и предназначают свои мероприятия для богатых людей, стремящихся повысить свой общественный статус. Усиливая элитарный аспект посещаемости, такие менеджеры проводят, по словам Роберта Келли, «социальную работу среди богатых»<sup>7</sup>

*Исследованию публики отводится незначительная роль.* Если бы филармонический оркестр Буффало не имел возможности ознакомиться с результатами исследования, проведенного независимой организацией, он никогда бы не узнал, что ассоциировался в глазах людей со скучным формализмом, отпугивающим потенциальных слушателей. Организации не должны судить о поведении или намерениях своей публики только на основании догадок. Они должны выделять средства и время на то, чтобы перепроверять предположения менеджеров о своих клиентах.

Исследования нужно проводить не только для анализа текущих нужд посетителей, но и для предупреждения и предвосхищения их нужд в будущем.

*Маркетинг часто понимается как реклама.* Реклама — это только один аспект маркетинга в целом. Сосредоточение маркетинга только на рекламных средствах означает игнорирование всех предлагаемых им возможностей. В лучшем случае это может привести к кратковременным решениям долгосрочных проблем. Клиент может соблазниться на посещение концерта или спектакля благодаря предложению купить два билета по цене одного, но если ему не понравится исполнение, зал или сама атмосфера, он вряд ли придет на другое представление подобного рода. Следовательно, рекламу нужно рассматривать только в качестве одного из средств внутри общей маркетинговой сферы.

*Специалистов по маркетингу выбирают исходя из их знания продукции или способностей к коммуникации, а не из их знания принципов и методов маркетинга и, в особенности, анализа поведения клиентов.* В то время как знание продукции и мастерство коммуникации весьма полезны, они не представляют собой полный спектр маркетинговых навыков. Лучшие менеджеры по маркетингу в частном секторе — это те, кто хорошо знают свои потребительские рынки и своих соперников. Они активно используют результаты исследований публики и знают, как развивать и применять систематические маркетинговые планы. В отличие от них некоторые менеджеры некоммерческих организаций полагают, что маркетинг их организаций настолько отличается от любого другого, что к нему нельзя применять навыки из других областей. Многие менеджеры когда-то сами были исполнителями или обучались музыке (или другим искусствам). Ориентация на продукт приводит их к тому, что им больше всего нравится работать с людьми, имеющими похожие взгляды.

В самом деле, маркетинг искусства требует особой чувствительности к некоммерческой точке зрения, согласно которой нужно добиваться наивысшего качества, а не прибылей, а также к потребности артиста в свободе выражения. Художник никогда не смог бы создать картину для привлечения публики тем же способом, каким менеджер некоей фирмы создает упаковку для своей продукции (за исключением разве что Энди Уорхола). Однако профессионалы маркетинга знают, как «упаковать» творение художника или идеи организации, чтобы привлечь широкую публику.

Некоторые театральные и концертные организации больше настаивают на том, чтобы нанимать профессиональных «продавцов» на свои маркетинговые позиции, а выбирают специалистов по связям с общественностью или по рекламе. Общим свойством этих потенциальных маркетологов является их хорошая способность к коммуникации. В совокупности с умением убеждать эта способность отражает взгляд на маркетинг, который лишь немного отличается от взгляда, существующего

при ориентации на продукт. Очевидно, что акцент на убеждении связан с ориентацией маркетинга на продажи.

*При работе на рынке используется, как правило, только одна «оптимальная» маркетинговая стратегия; считается, что кроме нее ничего не нужно.* Руководитель театральной или концертной организации представляет рынок как некий монолит или в виде нескольких грубо выделенных секторов. Маркетинговые стратегии нацеливаются на наиболее очевидные сегменты, обычно определяемые согласно возрасту или семейному статусу клиентов. Такой подход игнорирует мелкие градации и проходит мимо больших возможностей. Излишняя менеджерская уверенность закрывает дорогу экспериментам с альтернативными стратегиями или с разновидностями единой стратегии, применяемыми при работе с менее значительными секторами рынка.

С другой стороны, многие арт-менеджеры, не имеющие опыта работы в бизнесе, боятся брать на себя риск, даже если он тщательно просчитан. Они часто полагают, что простые общепринятые стратегии являются наилучшим выбором с точки зрения спокойствия за собственную карьеру. Они опасаются, что слишком большое количество изменений или экспериментов может быть воспринято как знак неуверенности. Если потери организации немедленно возмещаются щедрыми спонсорами, такая пассивная стратегия может быть тактически правильной. Если же это не так, то необходимыми становятся агрессивные и творческие маркетинговые стратегии.

*Общая конкуренция игнорируется или не понимается.* Директор театра спросил консультанта по маркетингу, какие театры являются их сильнейшими конкурентами. Консультант ответил, что никакие и что этот театр, привлекающий благополучную публику старшего поколения, конкурирует преимущественно с видеомагнитофонами и зимними сезонами, во время которых его клиенты уезжают во Флориду и Аризону... Организации конкурируют на многих уровнях. Нужно ориентироваться на клиента, чтобы понимать, что когда семейная пара решает посетить спектакль, ее выбор не предопределяется тем, какие еще спектакли ставятся или какие из них ставятся в пределах определенного расстояния от дома, или какие другие представления идут в округе. Напротив, выбор скорее всего делается между несколькими формами развлечения. Так, концерты конкурируют с музеями, театры – с образовательными программами для любителей искусства, а также с кино и ресторанами в качестве мест для общения.

## УПРАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОМ, ОРИЕНТИРОВАННЫМ НА ПОКУПАТЕЛЯ

В предыдущем разделе мы проанализировали организации, ориентированные на продукт и на продажи, и описали, чем *не* является настоящий

маркетинг. Сейчас мы определим характеристики организации, которая полностью освоила современный маркетинговый подход.

Основной причиной, помогающей даже самым традиционным руководителям сферы культуры принять концепцию маркетинговой ориентации на клиента, является тот факт, что *клиента, в отличие от организации, изменить трудно*. Организация находится под контролем менеджмента, клиент — нет. Изменение организации для удовлетворения клиентов дает уверенность в том, что ориентация на потребителя будет тщательно соблюдаться. Повторим: это не означает, что организация должна отказаться от своего художественного видения и представлять больше программ, которые нравятся широкой публике. Это означает, что в подходе организации к общему маркетингу клиенту должно отводиться центральное место. В мудрой организации весь маркетинговый анализ и планирование начинаются с покупателя и им же заканчиваются. Организация, ориентированная на потребителя, всегда задается вопросами:

Какова наша аудитория? Как мы ее определяем и систематизируем?

Каков наш потенциальный рынок для дальнейшего развития?

Каковы ощущения, нужды и желания нашей публики?

Насколько удовлетворены наши клиенты тем, что мы предлагаем?

Как мы можем удовлетворить их еще больше? Какими способами мы можем удовлетворить другую потенциальную публику?

Организацию, ориентированную на клиента, характеризуют следующие черты.

*Она в значительной мере полагается на исследования.* Даже если продукция организации остается одной и той же на протяжении какого-то времени, как, например, на шекспировских фестивалях или в компании, специализирующейся на исполнении музыки барокко, сами клиенты могут измениться. Поскольку клиент является центром внимания, менеджмент должен хорошо понимать его взгляды, нужды и желания и постоянно следить за изменениями, чтобы организация могла отреагировать даже на небольшие сдвиги, если они произойдут. Чтобы продвигаться в этом направлении, организация должна предупреждать события, а не только реагировать на них в своем стратегическом планировании, а также развивать способность к упреждению изменений со стороны публики. Например, когда уменьшается количество проданных на сезон абонементов, организация может предложить абонементы, меньшие по объему, составлять их из представлений, выбираемых самими посетителями, ввести членские льготы или создать другие способы для поддержания у публики прежнего уровня лояльности. Для того чтобы определить, как наилучшим способом сле-



довать изменяющимся нуждам публики и применять новые возможности для развития аудитории, театральные и концертные организации должны провести исследование своей публики и затем использовать существующую внутреннюю и внешнюю информацию для ответа на вопросы по поводу продукции, места, помещения, цены, рекламы и конкурентов.

*Для достижения творческих и стратегических целей организация делит аудиторию на целевые группы.* Многие менеджеры по маркетингу в организациях сферы искусств действительно думают о сегментации при планировании стратегий, но, судя по нашему опыту, они делают это только время от времени и в самом общем смысле. Менеджеры симфонических оркестров, например, хорошо знают, что их потенциальными посетителями являются скорее богатые, чем бедные семьи, чаще женщины, а не мужчины, образованные люди, а также люди определенного возраста. Понимание этого, несомненно, помогает определить, где нужно концентрировать бюджеты, но слишком часто эти бюджеты тратятся на одну «лучшую» программу, обычно нацеленную на богатые семьи, которые на маркетинговом жаргоне называются «потребителями-тяжеловесами».

Однако даже внутри этого рынка существует множество возможностей для более тонкой сегментации. Исследование, заказанное Национальным фондом искусств, выявило, что вопреки общим для отрасли представлениям наилучшими индикаторами посещаемости симфонических концертов были не традиционные демографические характеристики (такие как доход и образование, которые обычно изучаются при опросах публики), а факторы, касающиеся стиля жизни и отношения к посещению концертов, прошлый опыт или детская привычка<sup>8</sup>. Анализируя только параметры стиля жизни, исследование ясно показало, что существуют две основные группы, заинтересованные в посещении концертов. Одна группа – это так называемая «традиционная» группа «культурного образа жизни», для которой культурные события являются основным способом проведения досуга. Наряду с симфоническими концертами ее члены обычно посещают театры, оперу и музеи. Выбирая мероприятия для посещения, они интересуются содержанием программы и артистами и не слишком чувствительны к атмосферным факторам или к ценам. Культурный опыт как таковой является главной причиной посещения культурных мероприятий. Именно эту группу, несомненно, имеют в виду многие маркетологи театров и оркестров, создавая «наилучшую» стратегию.

Однако исследование выявило и другую группу, совершенно иную по стилю, которая также представляет собой прекрасный слушательский потенциал для симфонических концертов, – эта группа получила название «социально активной группы». Ее члены бывают во многих местах – не только на симфонических концертах, но и на всевозмож-

ных неклассических мероприятиях, им также нравится устраивать и посещать вечеринки. Посещение концертов для этих людей является преимущественно способом поддержания общения, возможностью встретиться с друзьями, пообедать вместе перед концертом и сходить в кафе после него. Причиной их посещения является «выход из дома», а содержание программ их интересует намного меньше, чем то, кто из их друзей будет на том же концерте или какой ресторан они собираются посетить.

Очевидно, стратегии для работы с этими двумя группами весьма различны, и те из них, которые подходят для привлечения одной группы, могут быть неприемлемы для другой. Например, в печатных объявлениях, выпусках изданий по связям с общественностью, сообщениях для прямой рассылки и в интервью, предназначенных для «группы культурного образа жизни», может рассказываться о включенных в программу произведениях, — например, о сложности и непонятности той или иной пьесы или о мастерстве дирижера в интерпретации произведений данного композитора. Увидев объявление такого рода, представители «социально активной группы» могут подумать, что мероприятие будет официальным и помпезным, малопривлекательным для них и рассчитанным только на поклонников.

Но маркетинговая стратегия могла бы привлечь «социально активную группу», если бы в ней подчеркивалась неформальность события и предлагались возможности для превращения вечера в важное мероприятие. Такой подход, в свою очередь, мог бы означать для представителей «группы культурного образа жизни» то, что концертная программа не слишком интересна или что на концерт придут многие необразованные любители пообщаться, которые будут аплодировать в неподходящих местах.

Вполне вероятно, что привлечь все целевые сегменты на один и тот же концерт не удастся. Общепринятые маркетинговые принципы не рекомендуют пытаться достичь этого, и мы детально обсудим это в последующих главах. Однако урок, извлеченный из этого примера, очевиден: игнорирование возможностей, предоставляемых продуманной сегментацией, может означать не только упущенные возможности для привлечения новых посетителей, но и вероятность отпугивания нынешней и потенциальной публики.

*Организация широко трактует конкуренцию.* Специалист по маркетингу, работающий по принципу ориентации на организацию, определяет конкуренцию так: «другие организации, похожие на нас». Но в действительности конкуренция — это то, что под ним подразумевает клиент. Если потенциальный посетитель выбирает между театром и кино, то кино является конкурентом. Если семья выбирает между посещением живого исполнения сюиты из «Щелкунчика» и футбольным матчем в воскресенье днем, то спортивное мероприятие является конкурентом.

Если потенциальный спонсор решает, дать ли деньги на театр, покупателем абонементов которого он является, или на нужды Американского общества по борьбе с раковыми заболеваниями, то это общество является конкурентом.

*Организация разрабатывает стратегии, используя все элементы маркетингового комплекса, а не только коммуникацию.* Маркетинговый комплекс, являющийся одной из ключевых концепций современной теории маркетинга, — это набор средств, которые использует фирма для решения своих задач на целевом рынке. Маккарти создал популярную четырехфакторную классификацию этих средств (продукт, цена, место, продвижение)<sup>9</sup>, к которым недавно был добавлен пятый фактор — люди.

*Продукт:* За выбор произведений для исполнения отвечает художественный руководитель, а не маркетолог. Но продукция также включает предложения, созданные менеджерами по маркетингу, например, вечер для одиноких людей, гибкие схемы, вступительные лекции и программы по связям с общественностью.

*Цена:* Театральные и концертные организации устанавливают цены в зависимости от многих факторов, включая расположение места в зале, время покупки (скидки тем, кто покупает абонемент заранее, или на билеты, продающиеся за час до спектакля), статус посетителя (скидки для студентов и пенсионеров) и повод для мероприятия (повышенная цена на первый концерт сезона). Развитие этих ценовых схем является важной частью планирования маркетингового комплекса.

*Место:* Под местом подразумеваются каналы или точки доступа, в которых продукция преподносится публике. Возможны разные помещения для спектаклей и способы продажи билетов; творческие концепции распространения билетов успешно претворяются в жизнь многими организациями исполнительских искусств.

*Продвижение:* Оно включает в себя все усилия по информированию аудитории — рекламу, работу с общественностью, прямую рассылку, телефонные опросы и индивидуальные продажи. Продвижение (стимулирование сбыта) является последней ступенью в маркетинговом процессе. Это — связи между стратегиями и тактиками, разработанными посредством других элементов маркетингового комплекса.

*Люди:* Под ними подразумеваются сотрудники организации, в особенности те, которые непосредственно контактируют с клиентами и спонсорами. Эти сотрудники, в зависимости от их отношения и личностных навыков, могут помочь или навредить маркетинговой эффективности организации.

Рассмотрим пример того, как организация приводит в действие различные элементы маркетингового комплекса.

Объединяясь:  
Международный  
театральный  
фестиваль

Весной 1992 года третий Международный театральный фестиваль в Чикаго, проходящий раз в два года, представил спектакли из многих стран мира, включая Ирландию, Францию, Венесуэлу, Японию, Канаду, Польшу и Великобританию. В фестивале даже участвовал театр из небольшой сибирской деревушки. Спектакли были разными: от серьезных драм наподобие шекспировского «Макбета» и шестичасового эпоса под названием «Трилогия дракона» до волшебного мюзикла, поставленного труппой «Цирк из страны Оз». Многие постановки представлялись на родном языке труппы, и слушатели пользовались наушниками, по которым транслировался перевод. Два года поездок и планирования завершились четырехнедельным фестивалем, в течение которого в нескольких театрах города одновременно шли несколько спектаклей.

По мере того как разрабатывались и приводились в действие многочисленные маркетинговые стратегии и тактики, учитывалась потенциальная публика всего фестиваля и каждой постановки в отдельности. Например, спектакль из Мексики был поставлен в Центре мексиканских искусств (Mexican Fine Arts Center) для привлечения обширной испаноязычной публики, которая редко посещает традиционные местные театры. Фестиваль сотрудничал с венесуэльским книжным магазином, который принимал заказы на билеты на испанском языке, переводил их на английский и переправлял по факсу в фестивальную билетную кассу. Объявление о таком способе продажи билетов было помещено в испаноязычных газетах и звучало по радио. Эта стратегия оказалась очень эффективной для привлечения новой и очень восторженной аудитории.

Артистам и студентам продавали билеты по пять долларов, чтобы сделать представления доступными этой очень восприимчивой, но небогатой публике. Тем, кто заранее купил абонементы, включающие как минимум три спектакля, была предоставлена возможность обмена билетов на другие дни или спектакли в случае, если покупатель не мог посетить заранее намеченное представление. Это делалось для того, чтобы проблемы с занятостью и с совпадающими мероприятиями не привели к отказу от предварительной покупки абонементов.

Ориентация  
на клиента:  
насколько  
далеко она  
заходит?

Маркетинг является орудием – процессом и набором инструментов, основанным на определенной философии, – которое помогает организации выполнить то, чего она хочет добиться. Маркетинг – *средство* для достижения целей организации, но использование маркетинга и ориентация на клиента никогда не должны становиться самоцелью.

Маркетинг является составной частью менеджмента. Он необязательно позиционируется как одно из главных направлений деятельности организации. Высшее руководство решает, какая роль отводится маркетингу, какие цели и каким образом могут быть достигнуты с его помощью. Прерогативой менеджмента является объявление о том, что некие решения могут приниматься без учета маркетинговых проблем. Так, руководство театра может решить, что оно выберет программу для сезона, основываясь на интересах директоров, которые, в свою очередь, при выборе спектаклей, опер, танцев или музыкальных произведений учтут прошлые программы и наличие исполнителей и режиссеров. После этого перед маркетологом может быть поставлена задача максимального увеличения проката данной программы. Конечно, это не означает, что маркетинг должен вернуться к философии продаж. Это значит, что во время принятия решения о том, как описывать, оценивать и продвигать данную программу, маркетинговое планирование должно начинаться с учета интересов клиента.

Другой крайностью может стать ситуация, когда театральный менеджер решает ориентироваться на зрителя. Он очень внимательно опрашивает потенциальную публику, учитывает ее прошлые доходы и реакцию и принимает во внимание, какие имеющиеся в наличии артисты и произведения могут увеличить посещаемость. Такая организация разрабатывает предложение, которое уделяет весьма ограниченное внимание достижению художественных целей, но доводит продажи до максимума. *Эти два подхода одинаково ориентированы на клиента. Они различаются только целями менеджмента, ради достижения которых эти подходы и применяются.*

Большинство менеджеров работает между этими двумя крайностями. Спектакли, вызванные к жизни художественными целями или ориентацией на клиента, часто чередуются во время сезона. (Подсчитано, что исполнения «Щелкунчика» ежегодно составляют более 30% танцевальных представлений в США.) Доходы, принесенные благодаря этим популярным и хорошо посещаемым постановкам, помогают поддерживать экспериментальные и менее известные спектакли, ориентированные на решение художественных задач и привлекательные для более узкой аудитории. В другом случае организация может представлять продукцию, высокохудожественно с точки зрения содержания, но ориентированную на клиента с точки зрения привлечения известных исполнителей, популярного места проведения спектакля или хорошей цены. Например, люди пойдут слушать Ицхака Перлмана независимо от того, исполняет ли он произведения Бетховена или музыку современно го композитора.

Вечер для одиноких людей в театре, вероятно, соберет немало публики, независимо от того, какой спектакль будет идти в этот вечер. Концерт в парке, возможно, привлечет иную и более многочисленную

аудиторию. Следовательно, менеджеры могут гибко планировать художественный уровень программ для определенного периода; так или иначе, выстраивая рынок, они должны непременно ориентироваться на зрителя.

В начале этой главы мы процитировали статью, озаглавленную «Артист встречается с маркетологом», в которой резко критиковалось применение маркетинговой философии к миру искусств. Рассмотрев маркетинговый подход и философию, мы можем ответить на возражения автора с точки зрения того, что *подразумевается* под маркетингом.

Согласно словарю Уэбстера, слово «сводничать» означает «удовлетворять желания других людей, угождая им или используя их слабости». Писатель Герман Вук однажды цинично прокомментировал: «Публика вульгарна и глупа, и вам нужно угодить ей». Писатель Мария Маннес придерживается противоположной точки зрения: «Сегодня артист говорит публике: “Если вы этого не понимаете, вы – идиоты”. Я считаю, что это не так. Если вам нужно преодолеть огромную дистанцию для того, чтобы понять артиста, это его вина»<sup>10</sup>. Иными словами, артист и представляющая его работу организация несут ответственность перед публикой. Усилия по приближению артиста к публике – и публики к артисту – не сводятся к тому, чтобы угодить непритязательным желаниям, а, напротив, открывают доступ к высочайшим достижениям человечества, к самому человеческому в человеке. Специалист по маркетингу несет ответственность за упаковку и передачу информации о художественной продукции для привлечения возможно более широкой публики посредством удовлетворения ее нужд и предпочтений. Художественное переживание состоит в общении между исполнителями на сцене и публикой в зале; ролью менеджера, специалистов по маркетингу и художественных руководителей является содействие этому общению и организации вы в выполнении ее миссии.

Рэндалл жалуется, что специалист по маркетингу «формирует и приспособливает продукты для выполнения нужд [определенных] сегментов [рынка]». Но хороший специалист использует опросы публики для того, чтобы понять ее природу с точки зрения демографии и психологии, и для определения того, какой сегмент нужно развивать – кому в настоящем или будущем времени больше всего понравится предлагаемый продукт. Специалист по маркетингу искусства не стремится удовлетворить нужды всего населения. Цель сегментации заключается не в том, чтобы апеллировать к «диктату массового желания», как заявляет Рэндалл, но чтобы привлечь *правильную* публику, используя не только художественную продукцию, но набор преимуществ и методов коммуникации, которые ориентированы на нужды и желания целевых сегментов.

В противоположность мнению Рэндалла, функцией маркетинга не является отрицание лидерства и вдохновения. Маркетинг сосуществует с другими функциями, дабы стимулировать их и тем самым обеспечить оптимальные формы взаимосвязи между искусством и публикой. Важно сделать продукцию наиболее *доступной* для посетителя, а не изменить взгляды артиста или миссию организации.

Хотя Рэндалл называет богатые декорации и костюмы «исторической нелепостью», новшества, введенные в этих областях в последние годы, довели интенсивность визуального опыта, приобретаемого посетителями оперы, до интенсивности музыкального, создавая впечатление, высоко оцениваемое как артистами, так и публикой. Аналогичным образом даже Метрополитен-опера (Metropolitan Opera), один из последних бастионов американского оперного мира, выступающих против перевода текста с помощью так называемой бегущей строки, транслируемой на небольшой экран над сценой, уступила — потому, что исследователям удалось доказать важность этого перевода для повышения степени понимания содержания. Важным побочным следствием внедрения субтитров оказалось то, что люди, отвечающие за репертуар, могут теперь более свободно двигаться за пределы традиционного репертуара и ставить малоизвестные сочинения известных композиторов, а также произведения на таких языках, как русский и чешский. Иначе говоря, изначально ориентированные на клиента и маркетинг субтитры послужили тому, чтобы заполнить «магазинные полки», и действительно «осчастливили каждого».

Маркетинговый подход выгоден как для публики, так и для организаций сферы искусств. Многие профессионалы-маркетологи применяют свои навыки, а также творческие и лидерские способности — к глубокому удовлетворению всех сторон.

Существует три типа организаций: которые что-то осуществляют, те, которые наблюдают, и те, которые гадают о том, что произошло.

Аноним

Начинай сразу, делай, что можешь, используй, что имеешь.

Артур Эш

### Глава 3

## МНОГООБЕЩАЮЩИЙ ОТВЕТ: ПЛАНИРОВАНИЕ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ МАРКЕТИНГЕ

**Г**ЛАВНЫМ ДЛЯ ЭФФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА ЯВЛЯЕТСЯ тщательное и основательное планирование. Однако многие артисты и администраторы думают: «Зачем вообще нужно планировать?» Управленческая среда и рынок постоянно усложняются и изменяются. Такие вещи, как уровень финансирования, изменение численности публики или репертуарные возможности, с трудом поддаются прогнозированию. Также в некоторых организациях существуют противоречия по поводу того, что является или должно быть их миссией, поэтому нет ясного понимания, какие стратегии будут лучше всего помогать выполнению миссии. Рассмотрим следующий пример.

Стратегическое  
планирование в  
искусствах

Осенью 1990 года Совет по искусству Торонто (Toronto Arts Council) и компания «Сертифицированные бухгалтеры штата Онтарио» (Certified General Accountants of Ontario) совместно организовали семинар по стратегическому планированию для малых и средних театральных и концертных организаций Торонто и окрестностей. Лектор рассказал о понятиях, принятых в коммерческом секторе: о необходимости формулирования миссии, о важности целей, задач, стратегий и планов.



На семинаре присутствовало множество администраторов не-больших театральных коллективов, ансамблей современной музыки, региональных агентств по искусству и центров исполнительских искусств. Но многие администраторы, поначалу одоббившие идею стратегического планирования, усомнились в возможности ее использования в их организациях. Они демонстрировали нетерпение и многократно просили показать, что может дать стратегическое планирование *именно им*.

Администраторы театральных и концертных организаций явились на этот семинар потому, что многие правительственные и частные фонды требуют, чтобы даже небольшие коллективы представляли на рассмотрение стратегические планы, особенно когда речь идет о возможности многолетнего спонсорского финансирования. Так, совет по искусству штата Онтарио (Ontario Arts Council) просит профессиональные и любительские оркестры представлять трехгодичные планы. Комитет по танцам Канадского совета (Canada Council's Dance Office) просит танцевальные компании предоставлять планы на несколько лет вперед. В результате многие директора создают такие планы преимущественно для того, чтобы подать их в качестве документа в фонды, и используют их в основном для получения больших средств, а не для реальной работы.

В отличие от коммерческих фирм, которые могут ставить перед собой четко сформулированные задачи по увеличению дохода, некоммерческие организации преследуют более сложный комплекс целей и имеют другие критерии успеха. Организация из сферы искусств может измерять успех, учитывая, в дополнение к своему финансовому благополучию, такие факторы, как увеличение числа владельцев абонементов и общего объема аудитории, реакция критики, исполнительские возможности артистов или количество детей, принявших участие в образовательных программах. Руководители организаций сферы искусств зачастую не могут правильно соотнести значимость столь разных и несовместимых задач. Более того, общение между ними и специалистами по стратегическому планированию бывает затруднено. Для многих администраторов театральных и концертных организаций язык бизнеса чужероден, если не оскорбителен. Эта ситуация осложняет общение и может заслонить общую цель, подрывая усилия организации по привлечению корпоративных спонсоров и бизнесменов, приглашенных войти в состав учредителей.

Парадоксально, но такие условия требуют еще более строгого стратегического планирования, благодаря которому возможно получить следующие преимущества. Стратегическое планирование: 1) позволяет организации сформулировать перспективные направления деятельности и реализовать их; 2) помогает определить ключевые стратегические

вопросы; 3) открывает возможности для лучшей коммуникации между лидерами организации и 4) усиливает менеджерский контроль на основе формулируемых целей и оценки результатов. Стратегическое планирование помогает организации развивать общее видение ее правил, целей, задач и действий. Оно определяет запланированную траекторию развития организации.

Для повышения эффективности процесс стратегического планирования требует максимальной вовлеченности от всех членов организации. Он требует сотрудничества между членами совета директоров, менеджерами и художественным персоналом, которые должны достигнуть консенсуса, после чего исполнительный директор распространяет внутри организации стратегический план.

Затем директор по маркетингу развивает идеи, озвученные в плане, и обеспечивает выполнение годового маркетингового плана и планов по проведению отдельных кампаний для достижения поставленных целей и задач.

В каких случаях стратегическое планирование необходимо? Оно должно определять принятие решений, если существует одна из следующих ситуаций:

*Выживание организации может зависеть от правильного выбора директора или художественного руководителя.* Например, когда Кевин Маккензи и Гэри Даннинг возглавили Американский балетный театр, они добились улучшения жизненно важных для компании взаимоотношений с Михаилом Барышниковым и Твиллой Тарп, которые были нарушены в течение короткой, но пагубной службы их предшественника.

*Решение относится к распределению значительной части ресурсов – финансовых, административных и/или физических.* Вложения могут быть рискованными, ошибочное решение чревато большими потерями. Крупный театр американского Среднего Запада был построен до того, как им была закончена кампания по привлечению средств для строительства, в надежде на то, что нужные средства поступят, когда театр откроется. Несколько лет спустя театр все еще пытался мобилизовать средства для строительства, одновременно стараясь справиться с высокими текущими расходами.

*Результат выбора перекрывает другие привлекательные возможности.* Так называемая проблема необратимости. Например, прежде чем предпринять дорогостоящую реконструкцию в уже существующих концертных залах, Чикагский симфонический оркестр и Чикагская лирическая опера (Lyric Opera Company of Chicago) рассматривали возможность совместного строительства нового театрально-концертного комплекса. Новый центр предоставил бы лучшие условия обеим организациям, нежели значительная реконструкция существующих в их распоряжении помещений, и это при небольшой разнице в стоимости. Однако большинство членов совета директоров оркестра верило в необходи-

мость сохранения традиций нынешнего концертного зала и проголосовало за его реконструкцию.

*В результате сделанного выбора организации приходится осваивать новые для нее технологии и географические регионы.* Так, камерный оркестр может предпринять попытку производства и распространения собственных записей, а танцевальная труппа – попытку организации собственных гастролей по стране.

*Выбор предусматривает «долгосрочную обратную связь», и это означает, что в течение некоторого времени будет неясно, было ли принятое решение правильным.* Хотя организации, работающие в сфере искусств, хорошо осознают пользу от проведения образовательных программ в школах для создания аудитории будущего, перенесение столь нужных средств с краткосрочных на менее определенные долгосрочные проекты является сложным выбором.

*Выбор предусматривает новую формулировку обязательств организации.* Такие решения могут быть связаны с усилением самоцензуры или с расширением культурных горизонтов, а также с определенными действиями внутри организации – например, со снижением зарплат или сокращением штата.

*Выбор придаст организации другой облик.* В 1992 году менеджеры Сиднейского оперного театра в Австралии (Sydney Opera House) пересмотрели свои приоритеты. Вместо того чтобы считать Оперный театр культурным центром, они придали особое значение его популяризации в качестве уникального символа Австралии и ее главной туристической достопримечательности. Такое изменение может не нравиться художественным руководителям, но увеличение доходов через повышение престижа должно вести к большей художественной свободе.

*Реализация стратегии существенно изменит культуру организации или темп развития событий.* Пражский театр имени Э. Ф. Буриана (Prague's E. F. Burian Theatre), открывшийся в 1933 году, был типично чехословацким учреждением – национализированным, бюрократизированным и художественно инертным. После политических потрясений 1989 года городские власти решили вдохнуть в театр новую жизнь. Художественным руководителем был назначен Ондрей Храб. Он отверг формат постоянной театральной труппы с плановым репертуаром и превратил театр в разностороннюю театрально-концертную организацию для представления чешской и мировой современной драматургии, оперы, танца, музыки и изобразительного искусства. Храб назвал свой проект «Театром-ковчегом» – в честь Ноева ковчега, библейского судна, которое несло энергетический заряд для нового мира.

*Ключевые фигуры организации сами не уверены в том, что нужно делать.* Правительственные чиновники маленького австрийского городка Айзенштадт хотели провести фестиваль новой музыки, который привлек

бы посетителей в их город. После долгих дебатов они решили придать фестивалю уникальные, неповторимые черты и исполнять на нем только произведения Гайдна, самого известного жителя Айзенштадта. Некоторые чиновники опасались, что люди устанут от однообразного репертуара. Однако фестиваль привлек много образованных и увлеченных меломанов и туристов, приезжавших посмотреть город днем и посетить концерты вечером.

*Процесс стратегического планирования* состоит из следующих четырех шагов:

1. *Стратегический анализ*: а) проанализировать миссию, цели и задачи организации; б) определить сильные и слабые стороны, возможности организации и грозящие ей опасности.
2. *Планирование маркетинга*: а) определить цели и поставить конкретные задачи на период планирования; б) сформулировать определяющую маркетинговую стратегию для достижения поставленных целей; в) разработать детальные программы и тактические меры для выполнения основной стратегии.
3. *Выполнение плана маркетинга*: ввести план в действие.
4. *Контроль*: проверять выполнение и, по мере необходимости, корректировать основную стратегию и тактику.

Эти компоненты составляют целостный комплекс шагов. Процесс контроля используется для переформулирования текущих стратегий и для помощи при планировании стратегий в будущем. В этом смысле планирование – постоянно происходящий процесс без начала и конца.

Неотъемлемым компонентом стратегического планирования является самооценка организации. Питер Друкер рекомендует, чтобы менеджеры имели в виду следующие пять вопросов:

1. *Чем мы занимаемся (миссия)?* Каких результатов стремится достичь организация? Каковы ее приоритеты? Достоинства и недостатки? Насколько формулировка миссии в настоящее время отражает цели и возможности организации?
2. *Кто является нашим потребителем?* Кто наши настоящие и потенциальные клиенты? Кто из них центровые, и кто выполняет функцию поддержки? Каков уровень их осведомленности и удовлетворенности деятельностью организации?
3. *Что ценят наши потребители?* Какие специфические потребности каждой группы клиентов удовлетворяет организация? Какие выгоды она предоставляет? Насколько хорошо то, что она предоставляет? Возможно ли получить то же самое из других источников?

4. *Каковы наши результаты?* Какие критерии мы используем для измерения успеха? Достигает ли организация желаемых результатов?
5. *Какой у нас план?* В каких областях мы должны сконцентрировать наши усилия? Каких новых результатов мы должны достичь? Какие сферы деятельности должны быть расширены или сокращены?

## К АНАЛИЗУ МИССИИ, ЦЕЛЕЙ И ЗАДАЧ ОРГАНИЗАЦИИ

Стратегическое маркетинговое планирование начинается с анализа и определения миссии, целей и задач организации.

### *Миссия*

Эффективные некоммерческие организации характеризуются четырьмя признаками. В их числе: 1) четко сформулированное понимание миссии; 2) сильный лидер и организационная культура, побуждающие персонал к выполнению миссии; 3) увлеченные и преданные волонтеры, объединенные в совет, обеспечивающий связь с широкими слоями населения; 4) устойчивая способность привлекать достаточные финансовые и человеческие ресурсы<sup>1</sup>.

Миссия организации включает цель и результаты, которых она стремится достичь<sup>2</sup>. Авторитетнейший консультант по стратегиям управления Питер Друкер утверждает: «Миссия нацелена на побуждение организации к деятельности. Она определяет особые стратегии, которые нужны для достижения главных целей. Она создает дисциплину в компании. Только она может предотвратить вырождение и гибель организаций, особенно крупных. Среди признаков вырождения — распыление ресурсов (которые всегда ограничены) на то, что выглядит “интересным” или “прибыльным” вместо концентрации на очень маленьком количестве продуктивных действий... Добрые намерения не заменяют организованность и лидерство, необходимые для достижения результатов. Последние требуют управления, которое, в свою очередь, начинается с определения миссии организации»<sup>3</sup>.

### ОПРЕДЕЛИТЬ МИССИЮ

Хотя вопрос «Какова ваша миссия?» кажется простым, на самом деле это один из наиболее трудных вопросов, которые можно задать любой организации. Разные члены организации имеют разные представления о том, для чего она существует или должна существовать. Часто компания проводит несколько собраний в течение многих месяцев для того, чтобы прийти к единому мнению. Например, театр не должен

предлагать в качестве своей миссии список спектаклей, которые он намеревается поставить. Он должен понять, какие потребности какой аудитории и как именно он хочет удовлетворить.

При определении миссии бывает полезно установить сферу влияния организации в трех измерениях. Первое — *группа потребителей*: кому организация будет служить и приносить удовлетворение. К потребителям организации относятся все группы, которые она намеревается обслуживать, включая художественного руководителя, исполнителей и различные сегменты аудитории. Второе — *нужды потребителей*: то, что следует удовлетворять. Целью организации может быть, например, развлечь, вдохновить или обучить аудиторию, — но то, как достичь каждую из этих целей, зависит от вкусов и уровня образованности аудитории. Третье — это *технологии*: то, как нужно удовлетворять нужды потребителей. Например, может быть создан летний фестиваль для развлечения публики под открытым небом. Концерты, устраиваемые в пригородах, могут служить развлечению представителей определенных этнических групп.

Организация должна стремиться к тому, чтобы *ее миссия была реалистичной, оказывала стимулирующее воздействие и обладала своеобразием*. Реалистичность означает, что миссия должна быть выполнимой в рамках существующих финансовых и кадровых ресурсов. Организация должна избегать невыполнимых миссий. Ей следует стремиться к высотам, а не к установлению недостижимых целей, порождающему недоверие со стороны публики. В середине 1980-х годов Австралийская опера (Australian Opera) попыталась целиком поставить «Кольцо нибелунга» Вагнера, но сцена, оркестровая яма и количество публики оказались слишком маленькими, и проект были вынуждены закрыть после проведения половины намеченных спектаклей. Миссия должна оказывать стимулирующее влияние: она должна охватывать цели, близкие и понятные сотрудникам организации, ее учредителям и артистам, которые хотят чувствовать себя необходимыми своей организации. Наконец, миссия лучше всего работает тогда, когда она отражает индивидуальный облик организации. Если бы все театры города были похожи друг на друга, каждой отдельной труппе нечем было бы гордиться. Кроме того, какие-то потребительские нужды при этом оказались бы слишком хорошо удовлетворенными, в то время как другие не были бы удовлетворены вовсе. Благодаря четко сформулированной миссии и неповторимому своеобразием организация выделяется из общего ряда и привлекает большее количество преданных почитателей.

Гутри-театр:  
возвращен-  
ная миссия

Имеющий исключительную репутацию Гутри-театр (Guthrie Theatre) из Миннеаполиса (штат Миннесота) многие годы процветал, выполняя свою миссию по презентации высококачественных постановок классики. Через пятнадцать лет в театре появился новый директор. Пытаясь

сделать работу театра разнообразнее, чтобы она нравилась большему количеству людей, он изменил программы, включив в них немного классики, несколько новых и экспериментальных произведений и несколько популярных развлекательных шоу. Число покупателей абонементов сократилось с 23 тысяч до 13 тысяч. Театр изменил своей цели и потерял свою публику. В течение нескольких последующих лет совет учредителей пытался понять, каким нужно быть театру. В конце концов театр вернулся к своей первоначальной роли и стал вновь предлагать яркие постановки классики. К концу второго года после этого возвращения было продано на 70% больше абонементов – самый высокий показатель с момента открытия театра.

## ФОРМУЛИРОВКА МИССИИ

Формулировка миссии должна лаконично информировать о том, что делает организация, кого она обслуживает и чего намеревается достичь. Формулировка должна быть достаточно емкой для того, чтобы не подвергаться частым пересмотрам, и в то же время достаточно определенной, чтобы представлять четкие цели и направлять усилия по составлению программ. Она должна быть краткой и понятной публике<sup>4</sup>. Вот несколько примеров:

...для исполнения классического и современного танца с виртуозностью, энергией и художественным совершенством перед зрителями нашего города, страны и всего мира ... для провоцирования, обучения, развлечения и обогащения нашей аудитории (чикагский ансамбль «Хаббардовская труппа уличного танца», Hubbard Street Dance Chicago, HSDC).

...для представления разнообразных художественных событий на привлекательном фоне; для создания уникальной возможности развивать профессиональные способности одаренных молодых исполнителей; для активного обучения всех жителей Чикаго и его окрестностей тому, как нужно понимать театральное искусство; для создания и поддержания комфортных условий для исполнителей и слушателей (Ассоциация Равиния-фестиваль, Ravinia Festival Association).

...для представления на профессиональной основе следующих жанров и видов искусств: опера, балет, драма, современный танец, музыка, симфонические оркестры и продукция экспериментальных театров согласно следующим принципам: ориентация на высокие художественные стандарты; вера в то, что продолжающийся культурный контакт со всем миром важен для дальнейшего развития театров в Южной Африке; стремление достичь гармонии и еще больше сблизить между собой всех людей и различные

культуры Южной Африки посредством искусства; театр должен быть свободен от предрассудков и открыт для всех (Совет по исполнительским искусствам Южной Африки, The Performing Arts Councils of South Africa).

## *Цели*

Миссия организации больше говорит о ее истоках, нежели о ее целях. Каждая организация должна разработать специфические цели и задачи на будущее, согласованные с описанием ее миссии. Организации могут придумать большое количество целей — таких, как расширение аудитории посредством включения разных этнических групп, улучшение качества исполнения, исполнение новых произведений, улучшение условий работы и уменьшение дефицита в текущем бюджете или увеличение дохода в будущем. Не все эти цели могут быть совместимы или даже выполнимы. Следовательно, каждый год организации будут ставить перед собой специфические цели и либо игнорировать остальные, либо рассматривать их в качестве сдерживающих обстоятельств. Например, если театр теряет покупателей абонементов, он может решить направить больше средств на сохранение существующих и на возвращение тех, кто решил отказаться от покупки новых абонементов, и выделить меньшее количество средств на привлечение зрителей, приобретающих разовые билеты.

Следовательно, цели организации могут год от года изменяться в зависимости от предчувствия будущих вызовов администрацией и членами совета учредителей.

Целью коммерческих предприятий обычно является увеличение доходов. Некоммерческие организации преследуют другие цели, независимо от того, работают ли они в сфере искусств, маркетинга, финансов или администрирования. Ниже обсуждаются некоторые из этих целей.

*Увеличение прибыли.* Организация, действующая в сфере искусств, может стремиться к аккумулярованию средств для того, чтобы построить новый театр или перестроить существующий. Такая организация должна сконцентрироваться на увеличении прибылей и/или на уменьшении расходов.

*Увеличение доходов.* Руководство танцевальной компании понимает, что высокие общие доходы указывают настоящим и потенциальным жертвователям на то, что организация работает хорошо, и что увеличение доходов приведет к большей уверенности и к большим пожертвованиям в организацию.

*Увеличение количества потребителей.* Многие организации заинтересованы преимущественно в увеличении числа людей, пользующихся их услугами. Спонсорские организации и некоторые другие вкладчики обычно смотрят, как увеличивается посещаемость организации, для того, чтобы определить объем вложений на следующий год.



*Нацеленность на аншлаги.* Организации с фиксированной пропускной способностью обычно устанавливают цены на билеты и расходы на маркетинг с целью привлечь столько посетителей, сколько может вместить аудитория. Например, симфонический оркестр, концерты которого посещаются плохо, может предложить специальные скидки студентам и пожилым людям для того, чтобы заполнить большее количество мест в зале. Если потенциальное количество людей, стремящихся купить билеты, превышает вместимость, оркестр может увеличить цены на билеты, чтобы увеличить прибыль.

*Покрытие затрат.* Многие организации сферы искусств заинтересованы в первую очередь в том, чтобы не иметь дефицита в каждом новом году. Они предоставляют услуги, программы и продвигают талантливых исполнителей только до тех пор, пока их заработанные средства и собранные пожертвования покрывают стоимость затрат. Многие организации хотят тратить как раз столько, сколько нужно для того, чтобы не было дефицита. Часто они также избегают больших прибылей, если только это не влияет на уменьшение пожертвований.

*Частичное покрытие расходов.* Другие организации работают с ежегодным хроническим дефицитом. Их целью является не допустить превышения некоего уровня ежегодного дефицита. Они часто просят частные фонды, корпорации и отдельных спонсоров покрыть этот дефицит.

*Увеличение бюджета.* Многие организации пытаются увеличить количество сотрудников, число предлагаемых программ и их масштабы. Они ищут гранты и пожертвования для воплощения определенных идей, неэффективно используя добытые средства. Они не желают сокращать программы или сотрудников, когда это требуется, ведь сокращения могут ухудшить имидж организации в глазах сотрудников и публики.

*Максимальное удовлетворение продюсера.* Театральные и концертные организации существуют для того, чтобы используя художественное видение их лидеров, удовлетворять потребности и пожелания своих посетителей. Однако существует определенная разница между фокусированием на художественных перспективах и господством личных предпочтений художественных лидеров. Если театр представляет широкий спектр классических спектаклей, но в течение десяти лет не ставил пьесы Бернарда Шоу, является ли этот факт «чисто» художественным решением или он отражает нелюбовь художественного руководителя к творчеству Шоу? Если руководитель не любит Шоу, он, скорее всего не сможет воздать ему должное, и поэтому его отказ ставить пьесы Шоу будет оправданным. Но в некоторых случаях «продукт создается главным образом для удовлетворения самих продюсеров... Организация

откажется от производства продукта, приносящего наибольшее удовлетворение ее членам, только если это необходимо для извлечения достаточных доходов, нацеленных на ее выживание»<sup>5</sup>. Иногда даже утверждается, что большинство профессионалов обслуживает самих себя и пропагандирует собственные интересы<sup>6</sup>. Для менеджеров очень важно изучать свои возможности и публику для того, чтобы находить правильный баланс, позволяющий организации не только выживать, но и процветать.

### *Постановка задач*

Для достижения цели необходимо сформулировать задачи, выраженные количественными величинами. Цель увеличения числа покупателей абонементов может быть превращена в такую задачу, как, например, 15-процентное увеличение их количества в следующем сезоне. Формулировка задачи позволяет организации думать о планировании, программировании и контроле за процессом его реализации. Могут быть поставлены следующие вопросы: осуществим ли 15-процентный рост? Какие стратегии нужно использовать? Каких это потребует ресурсов? Какие действия нужно предпринять? Кто будет нести ответственность? Как мы будем отслеживать наши достижения? Когда задача поставлена, на все эти вопросы нужно будет дать ответ.

### **Определение цели в «Хаббардовской труппе уличного танца»**

Чикагская танцевальная компания «Хаббардовская труппа уличного танца», хорошо известная на американском Среднем Западе и завоевывающая все более широкое признание как в стране, так и за рубежом, имеет долгосрочную цель: стать одной из пяти лидирующих танцевальных компаний в стране. Для достижения этой цели менеджмент должен позаботиться об ответе на несколько вопросов. Что означает быть одной из пяти лучших компаний? Относится ли этот статус к исполнителям, хореографии, восторженным рецензиям — или ко всему этому, вместе взятому? Что касается выполнимости этой цели — какое место сейчас занимает компания в сердцах и умах ее поклонников? В каких областях и насколько компания должна продвинуться в достижении цели? С кем придется конкурировать на пути к цели? По каким критериям можно оценивать прогресс или успех — по увеличению численности публики, по преимуществам в сравнении конкурентами, по качеству рецензий? Как будет добываться соответствующая информация?

Наконец, какие выгоды получит HSDC, достигнув поставленной цели? Поможет ли это сохранить нынешнюю публику и приобрести новую? Привлечет ли это лучших танцоров и хореографов? Приведет ли к увеличению средств? Организация должна тщательно взвесить все эти проблемы, определяя цель.

## АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ И ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

Вторым стратегическим шагом в планировании является анализ внутреннего статуса организации (то есть ее слабых и сильных сторон) и ее внешнего окружения (то есть возможностей и угроз). Такой анализ называют «SWOT» (strength, weaknesses, opportunities, threats – *англ.*: сильные и слабые стороны, возможности, угрозы).

### **Внутренние факторы: сильные и слабые стороны организации**

У каждой организации есть сильные стороны, благодаря которым можно достичь намеченных целей. Прехелед и Хемел называют сильные стороны организации ее основным капиталом.

«Организация, как дерево, имеет корни, которые питают ее и обеспечивают ей устойчивость. Вы можете не увидеть сильные стороны конкурентов, если будете смотреть только на их продукт, – так же, как вы не замечаете корней дерева, глядя на его листву.. Основной капитал организации – мастерство и широкая компетентность ее сотрудников, постоянно аккумулирующих собственный и чужой опыт в поисках новых решений. Этот капитал не уменьшается от многократного использования, а наоборот, приумножается в процессе взаимодействия. Однако он нуждается в постоянной поддержке и защите: знание уменьшается, если оно не используется».

### **Сильные стороны «Немецкого балета»**

✓ Директор «Немецкого балета» (Deutsche Ballet) Петер Шауфус хотел бы освоить менее традиционный репертуар. Но для этого, помимо финансовой и зрительской поддержки, ему нужно было второе помещение – экспериментальная площадка на 500–600 мест, а также танцовщицы, обученные работать в разных стилях. Тем временем, по словам Шауфуса, «нужно работать с тем, что имеешь». Большую роль в его работе играют такие преимущества, как наличие помещения Немецкого оперного театра на 1900 мест, труппа, воспитанная в духе лучших традиций, сильная поддержка публики и правительственная помощь, направленная на постановку классических балетов. Используя эти преимущества, Шауфус представил цикл балетов Чайковского к столетней годовщине смерти композитора и за один сезон утроил число покупателей абонементов.

Большие амбиции не могут быть реализованы, если у организации нет достаточных ресурсов и возможностей. Состояние театральных и концертных организаций определяется следующими показателями:

*Качество программ:* чем выше качество программ по сравнению с тем, что предлагает конкурент, тем сильнее организация.

*Уровень эффективности:* чем эффективнее организация производит свои программы и привлекает многолетних покупателей абонементов и новых почитателей, тем она сильнее.

*Знание рынка:* чем больше организация знает о своих клиентах, тем выше ее рыночные качества.

*Эффективность маркетинга:* чем более опытна организация в маркетинге, тем выше ее эффективность в области формирования аудиторрии и фандрейзинга.

У каждой организации есть определенные недостатки. Менеджеры могут их не сознавать или не понимать, до какой степени они мешают операциям, и могут не знать, как разрешить проблемы. Руководство могло бы выиграть, если бы в организации была проведена внешняя ревизия. Она может быть проведена профессиональным консультантом, волонтерами или студентами бизнес-школ. Когда нельзя нанять консультантов со стороны из-за их отсутствия или дороговизны, проверку должны предпринять сами менеджеры и члены совета учредителей.

Ройял  
Алберт-холл:  
удовлетворяя  
запросы публики

Построенный в 1871 году, Ройял Алберт-холл (Royal Albert Hall) стал скорее историческим памятником, чем доступным и желанным местом проведения досуга. По этой причине начиная с 1989 года в нем была произведена значительная реконструкция, включившая строительство специальных приспособлений для перемещения людей на инвалидных колясках и выдвигающуюся сцену для балетных спектаклей, которую хорошо видно с любого места в зале. Кроме того, были продлены часы работы билетных касс (от 8 до 12 часов в день), и поток посетителей значительно увеличился.

Однако продюсеры продолжали устраивать свои концерты где угодно, только не в этом зале. Поэтому генеральный директор Питер Дойчар нанял консультанта для того, чтобы определить недостатки помещения и внести необходимые исправления, а также помочь утвердить Ройял Алберт-холл в качестве жизнеспособного исполнительского пространства<sup>9</sup>

При оценке сильных и слабых сторон организации менеджеры должны рассмотреть каждый фактор и выявить главные и второстепенные положительные качества, нейтральные факторы, мелкие и крупные проблемы. Необходимо определить уровень важности каждого фактора — высокий, средний или низкий. Не все они одинаково важны для процветания организации. При сочетании работы и уровней важности возникают четыре возможности, изображенные на рис. 3.1. В графу А попадают важные факторы, из-за которых организация работает плохо:

менеджеры должны сконцентрироваться на них. В графе В оказываются важные факторы, при которых достаточно сильная организация должна работать хорошо. В графу С попадают не столь важные факторы при посредственной работе организации: улучшению в этих областях не нужно уделять слишком много внимания. В графе D перечисляются не очень важные факторы при хорошей работе организации: возможно, этим областям уделяется слишком много внимания.

Анализ показывает, что даже когда у организации есть сильные стороны, с их помощью не всегда можно достичь конкурентных преимуществ. Во-первых, эти стороны могут не иметь значения для клиентов. Во-вторых, конкуренты могут достичь таких же или даже больших успехов в той же области. Кроме того, организация не должна избавляться от всех своих слабых сторон, так как некоторые из них не важны для ее деятельности или для ее клиентов. Стратегическим вопросом является: стоит ли ограничиться имеющимися преимуществами, как это сделал «Немецкий балет», или необходимо найти способ обрести новые сильные стороны, как в случае с Ройял Алберт-холлом.

Рисунок 3.1

Матрица важность/ деятельность	Показатели деятельности	
	Низкие	Высокие
Важность: Высокая	A. Сконцентрируйтесь здесь	B. Продолжайте работать хорошо
Важность: Низкая	C. Низкий приоритет	D. Возможно, уделяется слишком много внимания

**Внешние факторы: возможности и угрозы**

Организация работает в постоянно меняющихся и часто неспокойных внешних условиях. Ее макросреда подвергается воздействию фундаментальных факторов – демографических, социальных, культурных, экономических и политических, которые создают возможности и угрозы для организации. Контролировать эти силы невозможно, но можно наблюдать за ними в целях краткосрочного и долгосрочного планирования. Чаще всего внешние силы заставляют организацию изменить подход. Менеджеры Ройял Алберт-холла поняли, что они больше не могут преуспевать, просто подчеркивая историческую значимость здания. Поэтому они извлекли выгоду из ориентированных на рынок направлений и улучшили качество помещений и услуг. Однако в Гутри-театре совет директоров решил, что уменьшающаяся поддержка публики связана с потерей изначальных преимуществ. В этом случае успех был связан с восстановлением сильных сторон.

Наиболее активные организации всемерно расширяют свои возможности посредством выявления привлекательных рынков и развития сильных сторон, необходимых для того, чтобы закрепиться на этих рынках. Можно выделить четыре вида возможностей:

*Растущие возможности* – те, которые представляют основания для больших вложений, поскольку они увеличивают размеры и стимулируют заинтересованность аудитории, привлекают большее количество средств и т. п.

*Сохраняющиеся возможности* – те, которые гарантируют поддержание текущего уровня вложений. Хотя количество покупок или возобновление сезонных абонементов в последние годы уменьшается, организации продолжают прилагать прежние усилия по привлечению покупателей абонементов, предлагая новые, меньшие по объему циклы для того, чтобы поощрить частые посещения учреждений культуры и лояльность к ним.

*«Законсервированные» и «отложенные» возможности* – виды деятельности, от которых приходится полностью или частично отказываться ради высвобождения ресурсов для их использования в других направлениях. Так, в связи с падением слушательского интереса, многие оркестры «законсервировали» или «отложили» свои программы камерной музыки и циклы выступлений солистов.

*Новые возможности* – это программы или услуги, которые можно добавить к текущим предложениям организации, например, концерты в часы пик или в субботу утром, вечера для одиноких людей и другие мероприятия, планируемые для особых целевых групп.

Эти возможности должны быть классифицированы согласно их привлекательности и прогнозируемому успеху. Привлекательность рынка создается благодаря вниманию к перечисленным ниже факторам.

*Размер рынка:* крупные рынки привлекательнее мелких.

*Динамика рынка:* быстро растущие рынки более привлекательны, чем медленно растущие.

*Рост прибыли:* программы, ориентированные на высокую финансовую отдачу, предпочтительнее ориентированных на низкие прибыли. Организация может стремиться к представлению общедоступных программ, которые могут помочь финансированию исполнительских мероприятий с особыми художественными целями, привлекательными для более узкой аудитории.

*Интенсивная конкуренция:* рынки с малочисленными или слабыми конкурентами более привлекательны, чем рынки с конкурентами многочисленными и сильными. Это не означает, что слабая конкуренция является основанием для выхода на рынок, он должен быть привлекателен и с других точек зрения.

*Цикличность:* организации искусств, работающие в циклическом режиме, пользуются стабильным спросом в течение длительного

времени. Нестабильные формы искусств (например, антрепризы) проходят через периоды высокой и низкой посещаемости, отражая колебания спроса. Самые нестабильные рынки быстро привлекают широкое внимание, рано достигают вершины, и так же стремительно рушатся.

*Сезонность:* использование сезонных пиков (Рождество, День Святого Валентина) предоставляет возможности для специальных программ (рождественские гимны, сюита из «Щелкунчика»); с другой стороны, это может привести к большим колебаниям посещаемости и доходов.

*Экономический эффект масштаба:* программы, в которых стоимость единицы продукции падает при увеличении масштабов производства и маркетинга, равно как и возобновленные программы, привлекательнее программ, предполагающих неизменный размер затрат.

*Экономический эффект узнавания:* тиражирование программы влечет за собой эффект узнаваемости, следовательно такие программы – наиболее привлекательны для организации.

Возможности могут также определяться через изучение продукта и рынка. Организация может рассматривать свою текущую деятельность с точки зрения совершенствования продукта, которым она уже занимается, изменяя его или разрабатывая совершенно новую продукцию. Рынки можно анализировать тем же способом: более интенсивное использование существующих рынков, имеющих потенциал роста, изменение рынков и поиск или формирование новых рынков.

*Проникновение на рынок* заключается во все более активном заполнении уже имеющихся рынков уже имеющимися продуктами. Оно часто является наиболее простой стратегией и требует наименьших изменений. Эта стратегия наиболее работоспособна тогда, когда есть значительные возможности роста в условиях ограниченных рынков с существующими предложениями. Предложение лучших программ и увеличение рекламы и способов поощрения целевых сегментов поможет организации углубить проникновение на рынок. Например, камерный ансамбль дал по четыре бесплатных билета каждому члену совета учредителей и попросил познакомить с организацией их друзей. Этот способ поощрения включал и, помимо прочего, встречу с артистами после представления, чтобы вызвать энтузиазм и ощущение причастности.

*Расширение географии* может происходить в форме территориальных экспансий – в выступлениях в других залах, в удаленных районах, гастролях – и в распространении аудио- и видеозаписей при помощи различных средств массовой информации. Многие симфонические оркестры и танцевальные труппы регулярно гастрوليруют в других стра-

нах. Так, например, Чикагский Штеппенвольф-театр (Steppenwolf Theatre) выступал в Нью-Йорке и Лондоне. Многие организации предлагают выездные программы в местных школах, парках и других общественных местах.

Исследование *нового рынка* может заключаться в поиске новых возрастных или этнических групп, а также групп с особыми интересами, которые можно привлечь, используя текущий репертуар. Сюда же входит привлечение аудиторий из отдаленных районов посредством предложения специальных видов транспорта, комплектов из театральных билетов и обеда в ресторане, групповых билетов и скидок. Например, директор по маркетингу чикагской труппы HSDC зарезервировал для своих клиентов вагон электрички, следующей из центра Чикаго до пригородного места проведения Равиния-фестиваля, где выступала труппа.

Более ста живущих в центре одиноких людей отозвалось на целевую рассылку с предложением комплекта, включавшего билеты на проезд в поезде с оплаченными напитками и закусками, танцевальную программу, а также приглашение на прием после концерта с участием артистов и сотрудников.

*Модификация предложения* может повлечь за собой изменения, которые сделают программы более доступными для различных целевых рынков. Время или длительность программы могут быть приспособлены к нуждам особых групп публики, концерт может быть разрекламирован как специально созданный для привлечения группы «редко посещающих» клиентов. Нью-Йоркский филармонический оркестр (New York Philharmonic Orchestra) включил в свою программу концерты в обеденный перерыв и в часы пик, стремясь привлечь тех, кто живет в пригородах и не вернулся бы в город ради вечернего представления. Нерегулярные, одночасовые или субботние дневные концерты создают подходящие условия для того, чтобы родители могли в удобное время разделить с детьми любовь к музыке.

*Обновление предложения* включает разработку новой продукции, например создание нового абонеента или плана по продаже билетов для групп. Среди других примеров – детский цикл Нью-Йоркского филармонического оркестра, и новые джазовые циклы в Линкольн-центре (Lincoln Center).

*«Репертуарная география»* включает разработку и предложение новых программ по географическому принципу. Театр может разработать программу по произведениям афроамериканских авторов и представлять их в афроамериканских сообществах. Театры могут транслировать отдельные спектакли по радио.

*Полное обновление* означает создание новых предложений для новых рынков. Группа «Танцы на улицах» (Dancing in the Street) создает



новые хореографические постановки для каждого нового места выступления и каждой новой аудитории.

Таким образом, систематический анализ возможностей продукта и рынка стимулирует размышления о новых перспективах. Они должным образом оцениваются, и наилучшие из них претворяются в жизнь.

Наряду с возможностями организации сталкиваются и с угрозами. Угроза со стороны окружающей среды – это вызов, брошенный неблагоприятным обстоятельством или тенденцией, которые при отсутствии целенаправленного маркетингового действия могут навредить организации. Хотя такие изменения нельзя контролировать, организация должна быть готова к непредвиденным расходам. Если наступает рецессия, директорат должно думать, как заполучить доход из других источников. Если аудитория стареет, организация должна начинать работу по привлечению более молодых посетителей. Когда все меньше клиентов интересуется абонементом на целый сезон, организация должна предлагать новые пути для удовлетворения нужд своих потребителей, снижающие уровень обязательств перед организацией и допускающие больше спонтанности.

Угрозы также могут исходить от других групп и организаций, которые борются за ту же самую аудиторию. Хотя конкуренты часто считаются угрожающим фактором, в развитии взаимовыгодного сотрудничества с ними, а также с другими ориентированными на досуг предприятиями (такими, как рестораны, гостиницы и другие представители туризма), кроется много возможностей. Аспекты конкуренции и сотрудничества рассмотрены в главе 7.

### *Социальная среда организации*

Социальная среда – это отдельные лица, группы и организации, которые вовлечены в деятельность организации. Социальная среда может помочь или повредить организации, последняя же должна стремиться

Рисунок 3.2  
ЭЛЕМЕНТЫ  
СОЦИАЛЬНОЙ  
СРЕДЫ  
ОРГАНИЗАЦИИ



к удовлетворению ее потребностей и интересов или к тому, чтобы приспособиться к ним. На рисунке 3.2 показаны различные составляющие элементы социальной среды концертной или театральной организации.

Организация – это не что иное, как объединение нескольких групп, у каждой из которых есть свои интересы. Социальную среду можно классифицировать на основе ее функциональной связи с организацией. Организацию можно считать машиной по конвертации ресурсов, где некие *генерирующие элементы социальной среды* (драматурги, хореографы, композиторы, спонсоры, поставщики) снабжают ресурсами, которые конвертируются *внутренними элементами социальной среды* (исполнителями, сотрудниками, учредителями и волонтерами) в полезные товары и услуги (концерты, абонементы, льготы, образовательные программы), информация о которых передается через *посредствующие элементы социальной среды* (рекламные агентства, репортеры, критики) *потребительским элементам* (публике, местным жителям, активистам).

Не все элементы социальной среды одинаково активны или важны для организации. Некоторые из них являются ключевыми для ее функционирования, например артисты, сотрудники, спонсоры и волонтеры. Некоторые могут время от времени выглядеть сильными сторонами организации, а в другое время могут оказаться источником слабостей или угроз. Общая цель может быть разрушена, если какая-то группа преследует свои интересы, нанося своими действиями вред организации. Например, оркестровые музыканты являются источником жизнедеятельности оркестра, но, участвуя в забастовке, они могут поставить организацию на грань риска. Средства массовой информации могут содействовать организации посредством широкого распространения рекламных материалов или могут повредить имиджу организации, представив внутренние конфликты на всеобщее обозрение. Более отдаленные группы, такие как правительственные учреждения, могут стать особенно активными, когда возникают моменты общей заинтересованности.

Организация должна уделять особое внимание внутренним элементам социальной среды. *Внутренний маркетинг* предполагает мотивацию и обучение персонала организации. Внутренние элементы социальной среды определяют, улучшают и проводят в жизнь стратегию организации. Эффективный маркетинг требует, чтобы все ключевые внутренние элементы – менеджмент, художественный персонал, совет учредителей, помощники и волонтеры – поняли и усвоили маркетинговый подход. Часто именно низкооплачиваемые сотрудники – кассиры, билетеры и работники автостоянки – непосредственно сталкиваются с публикой. Каждый из них должен быть обучен тому, как компетентно и любезно обходиться с посетителями, и должен знать, как оставаться доброжелательным даже в сложных ситуациях.

После проведения стратегического маркетингового анализа менеджеры должны внести соответствующие изменения в конкретные планы и бюджеты. Для своевременной корректировки работы и для надлежащей долговременной оценки и контроля нужно разрабатывать особые процедуры. Эти аспекты процесса стратегического маркетингового планирования будут рассмотрены в главе 17.

В нескольких последующих главах будут рассмотрены рынок исполнительских искусств, принципы маркетинга, стратегии и средства, а также теории и методы коммуникации. Это станет фундаментом, на основе которого руководство сможет строить и проводить в жизнь эффективные планы.

**ИЗУЧЕНИЕ РЫНКА  
ИСПОЛНИТЕЛЬСКИХ  
ИСКУССТВ**

За последний год американцы больше ходили на симфонические концерты, чем на бейсбольные матчи. Эта статистика может кого-то встревожить, но я думаю, что как бейсбол, так и наша страна в целом выдержат испытание.

Джон Ф. Кеннеди

## Глава 4

# ИЗУЧЕНИЕ ПУБЛИКИ

**Ч**ТОБЫ СТРАТЕГИЯ МАРКЕТИНГА БЫЛА ЭФФЕКТИВНОЙ, НУЖНО ПРЕЖДЕ всего понять поведение потребителя. Лица, ответственные за планирование сбыта, должны понимать мотивы, предпочтения и 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. Они стремятся ответить на следующие вопросы: «Что побуждает человека купить билет, возобновить или приобрести абонемент? Каковы факторы, приносящие удовольствие и стимулирующие приверженность слушателя или зрителя этой организации?»

Исследование, проведенное Австралийской оперой, показало, что при принятии решения о посещении спектакля основным фактором служит репутация оперного театра<sup>1</sup>. Опера «Богема» обладает для публики большей привлекательностью, чем менее известная опера «Лулу». Вместе с тем другое исследование показало, что некоторая часть публики испытывает потребность в новых переживаниях, то есть в знакомстве с новыми и неизвестными произведениями<sup>2</sup>. Как нужно действовать руководству оперного театра, желающему сохранить репертуарное равновесие, если одна часть аудитории рассчитывает слушать «Богему» каждый сезон, а другая предпочла бы не слышать ее в течение ближайших нескольких лет?

Многие люди, принимая решение о посещении концерта или спектакля, руководствуются не столько тем, какое именно произведение значится в программе, сколько другими аспектами ожидаемого события. Рассмотрим случай маркетингового исследования, проведенного для Сент-Луисского симфонического оркестра с целью лучше понять людей, которых оркестр стремится привлечь на свои концерты.

Опыт Сент-Луисского симфонического оркестра по привлечению новой публики

Администрация Сент-Луисского симфонического оркестра (Saint Louis Symphony Orchestra, SLSO) полагала, что люди, не посещающие его концерты, ничего не знают о его успешных международных турне, о его наградах и блестящих рецензиях на его выступления. Но когда фирма, занимающаяся маркетинговыми исследованиями, провела по заказу администрации опрос на тему о том, что думают люди об этом оркестре, результаты оказались во многом неожиданными. Люди знали о высокой репутации SLSO, и их нежелание ходить на концерты было обусловлено иными причинами – прежде всего факторами, вызывающими неуверенность. Потенциальный посетитель хотел знать, каковы те люди, которые ходят на симфонические концерты, насколько они похожи на него, где можно оставить машину. По существу, высокий авторитет оркестра сам по себе выступал в роли фактора, порождающего неуверенность.

Результаты исследования побудили оркестр организовать новую рекламную кампанию, во время которой акцентировалась не столько его высокая репутация, сколько эмоциональная привлекательность его выступлений. Рекламные тексты типа «Музыкант-виртуоз в нашем концертном зале» сменились объявлениями иного рода: «Во время выступления Уинтона Марсалиса народ визжал от восторга!» В первый уикенд сезона покупателям гарантировался возврат денег за сданный билет, что заметно способствовало росту продаж. Об успехе кампании свидетельствовал тот факт, что никто не потребовал денег обратно<sup>3</sup>

## ОСНОВНЫЕ ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЕ ПОВЕДЕНИЕ

Большинство факторов, воздействующих на решения, увлечения, потребности и степень удовлетворенности потребителя, не имеет прямого отношения к художественному предложению как таковому. Факторы всеобщие (например, тенденции макросреды) и частные (например, психологические установки отдельного человека) одинаково серьезно влияют на отношение людей к тому, что они покупают, сколько тратят денег, как проводят свободное время и какие потребности пытаются удовлетворить. Основные факторы, влияющие на потребительское поведение, показаны в табл. 4.1 и обсуждаются ниже.

Таблица 4.1

ФАКТОРЫ,  
ВЛИЯЮЩИЕ  
НА ПОТРЕБИ-  
ТЕЛЬСКОЕ  
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

### Факторы макросреды

Наши установки, ценности, 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. По утверждению Джона Найсбетта, тенденции макросреды, которые он именует *мегатенденциями* (megatrends), длятся около десятилетия. В течение 1990-х, с приближением двухтысячелетия христианства, темп изменений вырос, и наше самосознание обострилось, подталкивая нас к переоценке самих себя, наших ценностей, принципов, на которых зиждется наше общество<sup>4</sup>.

В исследовании, осуществленном по заказу организации «Танец/США» (Dance/USA), Дэвид Мир анализирует влияние изменений, затрагивающих систему жизненных ценностей людей, на то, как эти люди проводят свободное время<sup>5</sup>. По его наблюдениям, молодые люди испытывают потребность жить традиционной семейной жизнью и сосредоточены на интересах детей; это становится особенно заметно по мере увеличения количества времени, затрачиваемого на работу. Большое внимание уделяется также продуктивному досугу: люди стремятся быть здоровыми и «в форме», занимаются самосовершенствованием, заводят новые знакомства. Когда этих целей достичь не удастся, у людей нередко развивается чувство вины. С другой стороны, многие предпочитают «бездельничать» – читать, смотреть телевизор и не планировать свое свободное время; подобное «безделье» с недавних пор стало чем-то вроде модного увлечения.

Аналитик Фейт Попкорн рекомендует трактовать тенденции как богатейшую базу данных о потребительских настроениях, использование которой способно помочь решению маркетинговых проблем<sup>6</sup>. По ее мнению, если маркетологи хотят в полной мере ощутить, что происходит вокруг, и научиться предвосхищать дальнейшее развитие, они должны внимательнейшим образом исследовать современную культуру, анализируя списки книг и фильмов-бестселлеров, выявляя популярные

продукты, листовые незнакомые журналы и читая экономические отчеты по другим отраслям. Исследовательница выделяет несколько тенденций, совокупность которых, по ее мнению, может служить обобщенным портретом потребителя рубежа веков.

Потребительские тенденции 1990-х годов по Фейт Попкорн

1. Тенденция «прятаться в кокон», то есть изолироваться от окружающего мира в своем доме. Среди проявлений этой тенденции — стремительный рост продаж видеомагнитофонов, еды с доставкой, товаров по почтовым заказам, сотовых телефонов и мини-фургонов (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. Попкорн пишет: «Не ждите, что потребители придут к вам. Вы сами должны добраться до потребителя в его коконе». С одной стороны, данная тенденция может вступать в противоречие с интересами театральных и концертных организаций. С другой стороны, люди могут испытывать потребность в более насыщенной жизни вне дома, и у театральных и концертных организаций появляется шанс извлечь из этого выгоду.
2. Тенденция к «воображаемым приключениям», то есть к захватывающим акциям, сильным чувственным и эмоциональным переживаниям, экзотическим похождениям, которые, однако, происходят в совершенно безопасных условиях. С точки зрения рынка искусств данная тенденция в высшей степени благоприятна: что может быть лучше, чем испытывать «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 уик-энд 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 его 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 потребителей. 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.

### 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. В одном опросе, проведенном среди взрослых американцев, свыше 90% респондентов из общего числа в 1059 заявили, что считают искусства и гуманитарные науки важным фактором свободы самовыражения и средством самореализации, без которого жизнь была бы беднее. Вместе с тем 57% респондентов признали, что искусства и гуманитарные науки играют в их жизни в целом незначительную роль, а в повседневной жизни не играют практически никакой роли<sup>7</sup>. По мнению председателя Национального культурного союза (National

Cultural Alliance) Дж. Картера Брауна, опрос показал, что американцы «исключительно восприимчивы» к искусству и что нужно стремиться к расширению возможностей для их вовлечения в сферу искусств. Было выдвинуто предложение строить театры в торговых центрах с целью повысить их посещаемость<sup>8</sup>. Если бы американцы при посещении театра или концерта чувствовали себя столь же комфортно, что и при посещении кино, это пошло бы на пользу как публике, так и театральным и концертным организациям.

## СУБКУЛЬТУРА

Каждая культура состоит из *субкультур* – религиозных, расовых, региональных 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 центральноамериканского автора, исполненная на испанском языке, была показана в одном из центральных театров города, испаноязычные жители ее проигнорировали, а в Мексиканском культурном центре (Mexican Cultural Center) эта же постановка собрала полный зал выходцев из Латинской Америки.

## СОЦИАЛЬНЫЙ КЛАСС

Принадлежность к определенному *социальному классу* также влияет на поведение и установки человека. Социальные классы – это иерархически упорядоченные, относительно гомогенные и устойчивые сегменты общества. Представители одного класса объединены общими ценностями, интересами и формами поведения<sup>9</sup>. 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 для проведения досуга. Далее, разные классы предпочитают разные средства массовой информации. 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 и викторины. Между социальными классами существуют и языковые различия. Рекла-

мировать 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 устрашающе-элитарным, если распространение билетов происходит в столь популярном и уютном месте. В итоге потребители из среднего класса заполняют зал местного театра в беспрецедентных количествах. Потребителей из рабочего класса, желающих отпраздновать юбилей или день рождения, можно привлечь недорогим пакетом услуг, включающим обед и посещение спектакля или концерта. Привлекательная перспектива для представителей крупной буржуазии – место в ложе и коктейль в комнате «для избранных».

### *Социальные факторы*

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

### РЕФЕРЕНТНЫЕ ГРУППЫ

*Референтные группы* индивида обычно оказывают прямое влияние на его установки и поведение. 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 и, следовательно, 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».

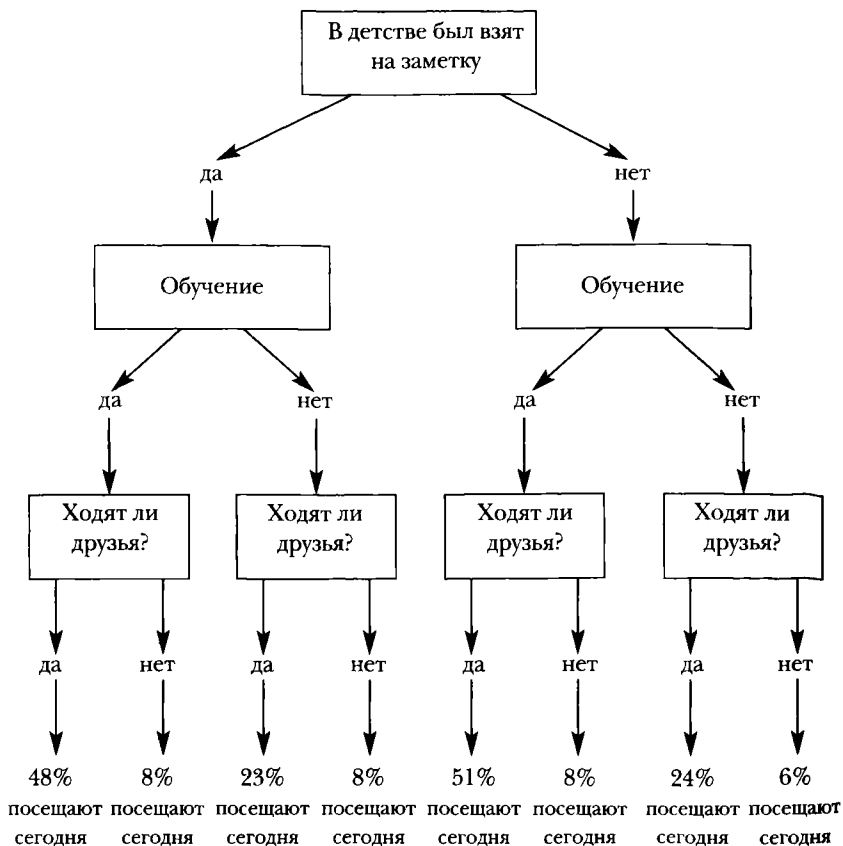
В 1985 году в Кливленде было проведено исследование с целью выяснить, насколько важную роль в формировании интереса к искусству играет влияние референтной группы или обучение тем или иным искусствам в детстве. Респондентами были посетители спектаклей и концертов. Им был задан вопрос: «Насколько ваш интерес к культурным мероприятиям обусловлен тем, что вас с детства приобщали к искусству или обучали искусству, а также примером взрослых друзей?»<sup>10</sup> Результа-

ты показаны на рисунке 4.1. Как правило, те, кто учился в детстве тому или иному искусству, чаще обнаруживают интерес к данному виду искусства, будучи взрослыми людьми, и чаще посещают культурные мероприятия. Вместе с тем простое приобщение детей к культуре, по видимому, мало влияет на будущую привычку посещать концерты и/или спектакли.

Взрослые референтные группы играют ключевую роль в формировании посещаемости. Вероятность того, что завсегдагаи театров и концертных залов будут иметь друзей среди себе подобных, примерно в два раза выше, чем вероятность найти себе друзей в этом кругу для лица, не интересующегося аналогичными культурными мероприятиями. Взрослые референтные группы настолько важны, что в их отсутствие результаты раннего приобщения к искусству и обучения искусству часто сходят на нет.

Рисунок 4.1

СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ВЛИЯНИЯ РЕФЕРЕНТНОЙ ГРУППЫ И РАННЕГО ОБУЧЕНИЯ ИСКУССТВАМ НА ПРИВЫЧКУ ПОСЕЩАТЬ КОНЦЕРТЫ И СПЕКТАКЛИ



Источник: «Marketing the Arts in Cleveland: An In-Depth Survey», conducted by Ziff Marketing, Inc., and Clark, Martire & Bartolomeo, Inc. Commissioned by the Cleveland Foundation, 1985. Перепечатывается с разрешения.

Результаты этого исследования явно указывают на существование взаимодействия между ранним обучением искусству и наличием взрослых друзей, посещающих культурные мероприятия. Вероятность стать завсегдатаем концертов и спектаклей выше для тех, у кого есть и то и другое. 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 и поощряя покупку сертификатов в подарок.

## ВЫРАЗИТЕЛИ МНЕНИЙ

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 или товарных марок.

## 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. Роджерс выделяет пять категорий людей на основании того, сколько времени им требуется для усвоения нового. «Прогрессисты», составляющие 2,5% населения, азартны и готовы идти на определенный риск, тестируя новые идеи. «Ранние перениматели» составляют 13,5% населения. Они руководствуются чувством уважения, выступают выразителями мнений своего сообщества и усваивают новые идеи рано, но осмотрительно. «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. «Позднее большинство», также составляющее 34% населения, скептически и склоняется принять новое только после того как его испытала на своем опыте большая часть окружающих. Наконец, последние 16% – это «медлительные консерваторы», принимающие новое только после того как оно само становится традицией<sup>11</sup>.

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 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.

### **ЛИЧНОСТНЫЕ ОСОБЕННОСТИ**

*Личность* можно охарактеризовать, учитывая 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 концертная жизнь в аспекте общения с другими людьми.

Самооценка складывается из того, каким человек видит себя сам (реальная самооценка), каким человек хотел бы видеть себя (идеальная самооценка) и каким, по мнению этого человека, его видят другие (социальная 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 освежи

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 Рэя «подумал—почувствовал—сделал»<sup>12</sup>: потребитель воспринимает информацию, выказывает определенный эмоциональный отклик, а затем действует в соответствии со своими возможностями. Вместе с тем Рэй отмечает, что во многих ситуациях решение принимается под влиянием чувства, то есть срабатывает модель «почувствовал—подумал—сделал». Имея в виду эту альтернативную модель, коммерческий сектор все больше и больше стремится воздействовать на эмоции: телевизионная и журнальная реклама часто не сообщает никаких фактов, но влияет на чувства и настроения, формируя положительные ассоциации. 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 баскетбольная 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». Ясно, что подобный подход эмоционально привлекательнее, чем сообщение наподобие следующего: «Где начинается театр, которому аплодируют?»

## 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 всегда 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 потеряет 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 идею или ситуацию. Установки по сравнению с убеждениями характеризуются, как правило, большей стабильностью; они склоняют людей к последовательному, непротиворечивому поведению. Благодаря установкам человек экономит свою эмоциональную и интеллектуальную энергию, поскольку он уже не должен всякий раз заново реагировать на предметы или ситуации или истолковывать их. Установки меняются с трудом.

Традиционный убеждающий подход к маркетингу предполагает, что перемене поведения должна предшествовать перемена 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 «говорящим» названием «Серьезное веселье», а на обложке сезонного буклета Камерного театра города Милуоки (Milwaukee Chamber Theatre) фигурирует надпись: «Ну что, сыграем?»

Данная модель, однако, оспаривается некоторыми исследователями, полагающими, что мы очень часто корректируем наши установки, чтобы приспособить их к нашему поведению. Этот альтернативный подход, известный как *инструментальная обусловленность* или *поведенческая модификация*, ассоциируется прежде всего с работами Б. Ф. Скиннера<sup>13</sup>. Речь идет не столько о модификации потребительских ожиданий относительно возможных следствий, сколько о модификации следствий как таковых. Внушая целевому адресату, что определенное действие приведет к желаемому вознаграждению, мы повышаем вероятность совершения этого действия. Так, если танцевальная труппа представляет спектакль для одиноких мужчин и женщин с продолжением в виде вечеринки с вином и сыром, люди, которые никогда не интересовались современным танцем, могут пойти на этот спектакль (то есть переменить свое поведение), дабы получить не связанное с самим спектаклем желаемое вознаграждение (час общения), не меняя своей установки по отношению к искусству танца как таковому. Некоторые из таких посетителей могут прийти к выводу, что спектакль оказался намного более симпатичным, чем они ожидали; соответственно, перемена их поведения может стимулировать перемену их установки. Эта перемена может быть подкреплена дополнительными поощрительными мерами — такими, как предоставление купона на два билета за цену одного на следующее посещение. 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*, 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<sup>14</sup> (рис. 4.2); 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.

Рисунок 4.2

ИЕРАРХИЯ  
ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ  
ПОТРЕБНОСТЕЙ  
ПО МАСЛОУ



Источник: *Motivation and Personality*, 2<sup>nd</sup> ed., by Abraham H. Maslow. Copyright 1954 by Harper & Row Publishers, Inc. Copyright © 1970 by Abraham H. Maslow. Перепечатывается с разрешения Addison-Wesley Educational Publishers Inc.

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 удовлетворению социальных потребностей определенной части населения могут служить мероприятия, устраиваемые раз в месяц специально для представителей сексуальных 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: индивид является «все тем, чем он может быть»<sup>15</sup>. Люди, достигшие стадии самореализации, — важнейший целевой рынок для театральных и концертных организаций. О зрелых людях речь подробнее пойдет несколько ниже.

Другой известный психолог, Фредерик Херцберг, разработал двухфакторную теорию мотивации. Он различает факторы двух типов: досаждающие и радующие<sup>16</sup>. 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.

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 (Los Angeles Philharmonic Orchestra), 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; 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.

### ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ОБСТОЯТЕЛЬСТВА

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, процентных ставок и индивидуальных установок по отношению к экономическому климату. Если экономические показатели предвещают спад, театральные и кон-

цертные 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. Образ жизни современного преуспевающего члена западного общества примерно таков. Этот человек живет в трехэтажном каменном доме на фешенебельной улице, напротив парка, в пяти минутах езды от деловой части города, где он работает высокопоставленным сотрудником солидной фирмы. Он часто выезжает по делам своей фирмы; одних своих клиентов он приглашает на спортивные мероприятия, других – в театр и на концерты. Он ходит в хорошие рестораны, но избегает дорогих мест «универсального стиля». Он занимается бегом в соседнем парке, регулярно играет с друзьями в теннис, каждую зиму катается на лыжах. Он водит немецкую машину, пьет изысканные вина и минеральную воду Сан-Пеллегрينو, любит козий сыр и строгие итальянские костюмы. Он читает деловую и политическую прессу, новейшие бестселлеры (особенно книги по истории) и классику. Он покупает абонементы на симфонические концерты, в оперу и на современный танец, но из-за деловых поездок часто бывает вынужден возвращать или обменивать билеты.

Подобные описания помогут театральным и концертным организациям сделать отбор мероприятий, обладающих особой привлекательностью для преуспевающих людей, и разработать рекламный плакат с соответствующими символами.

Как было отмечено выше, в связи с обсуждением факторов макросреды достижение жизненного успеха может открыть путь другим ценностям. Развивается стремление к эмоциональному и физическому комфорту: человеку хочется получать удовлетворение от работы, жить менее напряженной жизнью в менее загрязненной среде, любить и быть любимым, есть здоровую пищу, регулярно заниматься физически-

ми упражнениями. По мере того как достижение экономического успеха затрудняется, люди меняют свое представление о жизненном успехе как таковом. Вместо уровня доходов на роль основного показателя успеха выходят другие факторы образа жизни<sup>17</sup>

Согласно Бойду и Леви, человек создает свой образ жизни подобно тому, как художник создает произведение искусства; рынок может обеспечить его исходными материалами для создания этого произведения. «Продавец, мыслящий в этих категориях, стремится 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»<sup>18</sup>. Проблемы образа жизни в связи с досугом и культурными интересами подробнее обсуждаются в главе 5.

## 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 и 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.

## Стадии жизненного цикла

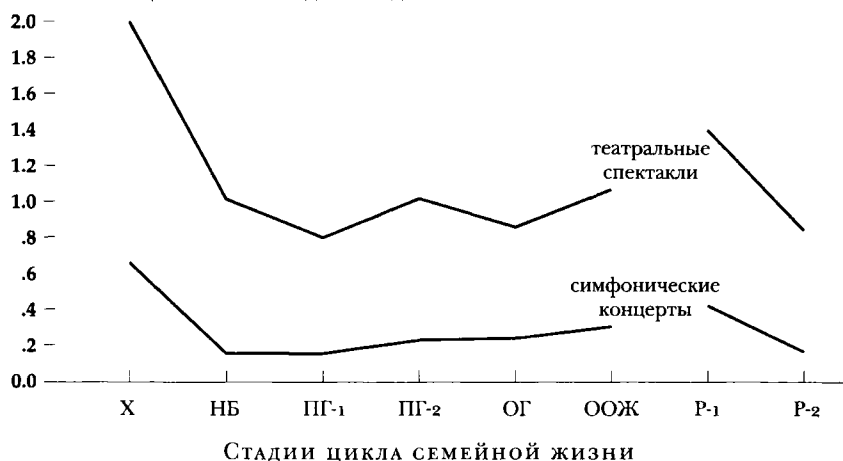
Стиль жизни и семейная ситуация тесно связаны со *стадией жизненного цикла*. Жизнь каждого человека проходит через несколько стадий. Белк и Андресен исследовали воздействие цикла семейной жизни на интенсивность посещения культурных мероприятий. Они разделили цикл семейной жизни на стадии, показанные на рис. 4.3, и выявили среднее число театральные спектаклей и симфонических концертов, посещенных лицами, находящимися на каждой из этих стадий<sup>19</sup>.

Самыми усердными посетителями спектаклей и концертов из числа респондентов оказались не состоящие в браке и не имеющие детей лица моложе 41 года. Показатель для тех, кто вступил в брак и обзавелся детьми, значительно ниже. Это обстоятельство может иметь несколько различных объяснений. С появлением детей возникают финансовые проблемы, мешающие предаваться такой «роскоши», как хождение на концерты и в театры (экономическое объяснение). Лица, состоящие в браке, предпочитают проводить больше времени с семьей, и при выборе типа развлечений откликаются на желания младших членов семьи посещать мероприятия, не связанные с искусством (социологическое объяснение). Уяснив причины спада посещаемости в этой группе, можно разработать стратегию привлечения ее членов обратно в зрительные залы.

Рисунок 4.3

СРЕДНЕЕ  
ЧИСЛО  
ТЕАТРАЛЬНЫХ  
СПЕКТАКЛЕЙ И  
СИМФОНИЧЕСКИХ  
КОНЦЕРТОВ,  
ПОСЕЩАЕМЫХ  
В ЗАВИСИМОСТИ  
ОТ СТАДИИ  
ЦИКЛА  
СЕМЕЙНОЙ  
ЖИЗНИ

Число посещений за последний год



#### ОПЕРАЦИОННЫЕ ОПРЕДЕЛЕНИЯ СТАДИЙ ЦИКЛА СЕМЕЙНОЙ ЖИЗНИ

Стадия	ОПЕРАЦИОННОЕ ОПРЕДЕЛЕНИЕ (числа указывают на возраст)
Холостяк (X)	Никогда не состоял(а) в браке, меньше 41, детей нет
Новобрачный (НБ)	Состоит в браке, меньше 41, детей нет
Полное гнездо А (ПГ-1)	Состоит в браке, младшему из детей меньше 6
Полное гнездо Б и В (ПГ-2) (живет с родителями)	Состоит в браке, младшему из детей от 6 до 19
Опустевшее гнездо А и Б (ОГ)	Состоит в браке, детей в доме нет, больше 40
Одинокий оставшийся в живых (ООЖ)	Вдов(а), детей в доме нет, больше 40
Разведенный А (P-1)	Разведен(а), меньше 41
Разведенный Б (P-2)	Разведен(а), больше 40

Самые большие возможности для театральных и концертных организаций связаны с молодыми совершеннолетними людьми – теми, кто имеет образование, располагает средствами и не обременен семейными обязанностями. Нынешние молодые в возрасте 20–30 лет резко отличаются от своих сверстников 1980-х годов – шумных, амбициозных, придающих большое значение общественному положению (молодежь 1980-х вошла в историю как «я-поколение»). Приведем характеристику «поколения X».

Что такое  
«поколение  
X»

Поведение и интересы «поколения X» характеризуются такими качествами, как искренность и простота. Представители этого поколения открытвенны и честны, ироничны, не относятся к себе слишком всерьез. В одежде и автомобилях они ценят полезность и практичность, предпочитая рабочую обувь, фланелевые рубашки, джинсы и джипы. Как показывает статистика, современные молодые люди больше склонны к рефлексии и правдоискательству, чем их родители. Им близки принципы гуманизма; мишурный блеск и крикливая реклама не производят на них никакого впечатления. Подобный образ мыслей чреват такими побочными следствиями, как тревога, стресс, разочарование.

Рассуждая о потенциальных клиентах среди нынешних 18–35-летних, Элейн Пауэлл Кук, вице-президент по маркетингу Атлантского симфонического оркестра (Atlanta Symphony Orchestra), говорит: «Эту часть потребителей привлечет стиль, подчеркивающий художественные и гуманистические достоинства искусства. Избегайте чрезмерной коммерциализации. Отказ от всяческих преувеличений и пафоса не только уместен, но и способен привести к качественно новым результатам».

Чтобы привлечь эту относительно молодую публику, Атлантский симфонический оркестр предпринял кампанию «Примкните к движению». Цель кампании – представить композиторов-классиков как живых людей, в борьбе отстаивающих свое «я», и показать, что создание великой музыки есть не что иное, как высшее, предельное выражение личности и творческого гения композитора. Кампания включает серию встреч «За чашкой кофе с ушедшим композитором»: собравшиеся ведут непринужденные разговоры о классической музыке. Участники таких встреч получают в подарок компакт-диск Атлантского симфонического оркестра с произведениями композитора, чья музыка служит предметом дискуссии. Для популяризации серии в кафе, книжных магазинах и университетских кампусах вывешиваются плакаты, изображающие композиторов в комическом виде (например, Сибелиус изображен с индейской прической). Партнерами и спонсорами кампании стали радиостанции, телевидение, производители кофе. В результате число 20–35-летних покупателей разовых билетов на концерты Атлантского симфонического оркестра заметно возросло<sup>20</sup>.

В противовес концепции циклов семейной жизни Дэвид Вулф выделил в жизни взрослого человека три стадии, основываясь на таком критерии, как приобретение опыта. Пребывание на той или иной из этих стадий существенно воздействует на потребительское поведение, особенно в том, что касается дискреционных покупок (имеется в виду приобретение вещей, не являющихся предметами первой необходимости). На первой стадии, соответствующей обычно возрасту до 40 лет, потребитель руководствуется прежде всего желанием вступить в *обладание собственностью* — как неодушевленной, так и одушевленной (дом, автомобиль, драгоценности, супруг[а], ребенок). Стремление обладать неразрывно связано с формированием и поддержанием собственного образа индивида — того, каким данный индивид хотел бы выглядеть в глазах других людей. К сорока годам или к началу кризиса среднего возраста кульминационный пункт этой «стадии обладания» обычно остается позади, хотя стремление обладать сохраняет свою значимость; одновременно возрастает роль стремления *удовлетворить свои прихоти*. На этой стадии основное внимание уделяется покупке не столько товаров, сколько услуг — таких, как театральные абонементы, поездка на уикенд, изысканный обед или ужин в хорошем ресторане. Чем богаче опыт индивида в обладании собственностью и удовлетворении прихотей, тем меньше для него значат те *вещи*, которым он прежде уделял так много внимания. Центральное место среди его жизненных потребностей занимает потребность *в непосредственном опыте*. Она может удовлетворяться по-разному: от созерцания красивого заката до освоения разных новых интересных вещей или слушания музыки. По мере приумножения впечатлений личность внутренне растет: обостряется ощущение полноты бытия, нарастает чувство причастности, усиливается чувство реальности<sup>21</sup>. Поскольку искусство часто служит катализатором процесса самореализации, люди зрелого возраста, испытывающие потребность во впечатлениях, становятся едва ли не самой перспективной целевой группой для тех, кто отвечает за его распространение. Рассмотрим анализ этой части населения.

Рынок  
для людей  
зрелого  
возраста

Руководители театральных и концертных организаций часто выражают беспокойство по поводу старения публики, однако люди зрелого возраста всегда были и остаются многочисленной, преданной и, следовательно, очень важной частью аудитории. Среди владельцев абонементов на циклы классической музыки Лос-Анджелесского филармонического оркестра (Los Angeles Philharmonic Orchestra) 44% составляют пенсионеры; многие из них сохраняют верность этой организации на протяжении последних тридцати лет. Среди абонентов Далласской оперы (Dallas Opera) процент лиц в возрасте свыше 65 лет за период с 1981 по 1991 год



вырос почти вдвое. Далее, поскольку поколение «бэби-бума» (послевоенного демографического взрыва) уже достигло среднего возраста, доля лиц старше 65 лет в общей структуре населения неизбежно будет расти; предполагаемая скорость роста на ближайшие годы составляет 1,7% в год.

Рынок для людей зрелого возраста ориентирован прежде всего на образ жизни: атрибуты определенного предложения на этом рынке менее важны, чем те переживания и впечатления, которые оно способно создать. Маслоу перечисляет следующие личностные атрибуты зрелых людей, достигших высокой степени самореализации:

*Более широкое осмысление действительности*, помогающее критически оценивать рекламу.

*Более терпимое отношение к себе и к другим*, стимулирующее чувство юмора и способствующее преодолению стрессов.

*Большая спонтанность реакций*: зрелые люди чаще живут сегодняшним днем и более здраво реагируют на всякого рода неожиданности.

*Большая степень отстраненности от окружающей жизни и стремление к уединенности*: рекламные образы должны утверждать присущее зрелым людям ощущение уникальности собственного «я».

*Большая степень независимости и противодействие чужим влияниям*. Зрелые люди знают, чего они хотят, и сопротивляются попыткам других людей изменить их образ мышления. Предъявляйте им факты, ибо широковещательные заявления и обещания не произведут на них впечатления.

*Большая свежесть восприятия и богатство эмоциональных реакций*. Найдите подход к их сердцу, и они впустят вас в свою душу.

*Повышенная тяга к творчеству*. Пробудите в зрелом потребителе поэта, стараясь не упускать из виду рациональную сторону процесса<sup>22</sup>.

Основываясь на теориях Маслоу, Дэвид Вулф разработал принципы позиционирования предложения для людей зрелого возраста.

*Принцип «ключа к впечатлениям»*. Мотивации потребителей зрелого возраста основаны не столько на собственной природе продукта или услуги, сколько на способности продукта или услуги открыть доступ к новым впечатлениям.

*Принцип абстрагирования от возраста*. Возраст отнюдь не играет определяющей роли в формировании потребительского поведения пожилых людей и, соответственно, не должен использоваться для характеристики и прогнозирования последнего. Потребительское поведение определяется не столько числом прожитых лет, общественным положением или благосостоянием, сколько стадией жизненного цикла, то есть уровнем зрелости, которого удалось достичь данной личности.

*Принцип соотношения цены и ценности.* Неизменно стремясь к качеству, потребители зрелого возраста при покупке товаров первой необходимости придают большое значение цене, а при более дискреционных покупках – потенциальным впечатлениям. Иначе говоря, потребители зрелого возраста не хотят особенно тратить на товары и услуги, необходимые для поддержания образа жизни, но часто не стремятся экономить на товарах и услугах, способных преобразить или улучшить образ жизни.

*Фактор альтруизма.* Люди зрелого возраста склонны откликаться на такие маркетинговые воззвания, в которых акцентируются интроспективные или альтруистические ценности; подчеркивание эгоистических интересов скорее может вызвать у них неблагоприятную реакцию.

Специалисты по маркетингу исполнительских искусств могут использовать эти принципы при разработке соответствующих программ и при поиске подходов к данному контингенту потребителей. Задача состоит в том, чтобы сформировать у потребителей многогранное представление о возможностях данного предложения. Специалисты по маркетингу должны подойти к искусству позиционирования предложения творчески; вопрос «чем это может стать» должен занимать их больше, чем вопрос «что это такое».

Факторы, формирующие потребительское поведение, находятся в сложном взаимодействии. Чтобы эффективно влиять на поведение, маркетолог должен тщательно изучить всю совокупность этих факторов и учитывать ее при сегментации рынка, выборе целевой аудитории, позиционировании предложения, установлении цен и разработке рекламы.

## ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ О ПОКУПКЕ

Чтобы решиться на покупку билета, многим посетителям театров и концертных залов достаточно увидеть привлекательно оформленное объявление об интересном спектакле или концерте<sup>23</sup>. Исследование, проведенное для Королевского театра в Стратфорде (Великобритания) (Theatre Royal Stratford East in England), показало, что «респонденты идут в театр потому, что хотят увидеть определенный спектакль или определенного актера»<sup>24</sup>. Для таких людей хождение в театр и на концерты часто является привычным занятием; решение о покупке билета не требует от них особой личной вовлеченности, то есть дается сравнительно легко.

Принятие решения о покупке сопряжено с заметными трудностями в случаях, когда потребитель плохо знаком с данным типом сделки или с категорией предлагаемого продукта, когда предполагаемая покупка очень важна, дорога или рискованна, когда она влияет на представление потребителя о самом себе или когда потребитель испытывает сильное давление со стороны референтной группы.

Завсегдатай театра, удовлетворенный его спектаклями, может легко принять решение о возобновлении своего сезонного абонемента в пятый раз подряд. В подобных случаях процесс принятия решения, по существу, сводится почти на нет. Данный тип решения иногда обозначается термином *прямое возобновление покупки*. При прямом возобновлении покупатель не особенно нуждается в информации, поскольку он по своему предыдущему опыту знает организацию, ее цены и предоставляемые ею выгоды. Более высокий уровень личной вовлеченности в принятие решения необходим при *модифицированном возобновлении покупки*; примером может служить решение супружеской пары, регулярно возобновляющей абонемент на симфонический сезон, приобрести вдобавок абонемент на новый камерный цикл того же оркестра. Данная супружеская пара знакома с организацией, и ей остается только модифицировать сделанное в прошлом решение о покупке. В случае модифицированного возобновления покупки решение также принимается на основе имеющегося опыта, но потребитель нуждается в большем объеме новой информации, чем при прямом возобновлении. Решение впервые пойти в оперу предполагает еще более высокий уровень вовлеченности, ибо потребителю приходится решать *новую задачу*, имея дело с неизвестным предложением от незнакомого продавца. В этом контексте нетрудно понять, почему организации так ревностно пропагандируют возобновление абонементов: ведь продать заново то же самое намного легче, чем сбыть нечто новое.

Вместе с тем теоретики полагают, что в принятии решений, предполагающих минимальную личную вовлеченность, участвует упрощенный вариант того когнитивного механизма, который работает в процессе принятия более сложных решений. Вдобавок факторы, под действием которых принятие решения в одних случаях дается легко, могут в иных случаях заметно осложнять процесс; так, давний посетитель, не удовлетворенный новым репертуаром, может усомниться в целесообразности продления своего абонемента, а существенное изменение цены может изменить привычную реакцию клиента на предложение. Поэтому специалисты по маркетингу искусства должны разбираться в процессах принятия сложных решений.

Решения, как правило, даются с трудом, когда что-то предстоит сделать впервые. Процесс принятия решения проходит в пять этапов:

1. *Осознание потребности*: у нас есть приходящая няня и нет планов на сегодняшний вечер.

2. *Поиск информации:* каков доступный нам выбор между различными развлекательными мероприятиями?
3. *Оценка альтернатив:* что интереснее – театральные спектакль или концерт?
4. *Решение о покупке:* эта пьеса будет идти еще несколько недель; возможно, стоит пойти на нее позже с друзьями.
5. *Поведение после покупки:* мне очень понравился солист, и я хочу купить билеты на его следующее выступление.

Разделив процесс принятия решения о покупке на пять этапов, мы показываем, что начало данного процесса значительно опережает момент покупки, а его последствия ощущаются спустя долгое время после покупки. Всякий, кто занимается маркетингом искусства, должен иметь в виду многочисленные факторы, способные повлиять на ход процесса на любом из его этапов.

### *Осознание потребности*

Процесс покупки начинается в тот момент, когда потребитель осознает определенную проблему или потребность, которая может быть вызвана как внутренними, так и внешними стимулами. Внутренним стимулом может стать желание приятно провести вечер или желание поддержать организацию. Среди возможных внешних стимулов – реклама и устные рекомендации друзей или коллег. Собирая информацию от различных потребителей, можно выявить самые распространенные стимулы, вызывающие интерес к тому или иному мероприятию или абонементу. На основе полученных данных он может разработать маркетинговые стратегии, стимулирующие потребительский интерес.

### *Поиск информации*

Потребитель стремится как можно больше узнать о том, что вызвало его интерес. Предположим, некто, едуший с работы домой, размышляет о том, как провести субботний вечер. Услышав по радио голос местного театрального обозревателя, этот человек скорее всего прислушается к сказанному. Приехав домой, он, возможно, приступит к активному поиску информации: начнет изучать расписание работы театров, узнавать цены, звонить друзьям и выяснять, доступны ли билеты. Интенсивность этого поиска будет зависеть от того, какой информацией этот человек располагал изначально, насколько легко он может добыть новую информацию, насколько он заинтересован в новой информации, получает ли он удовлетворение от поиска как такового. Если одни люди откликаются на первое же более или менее подходящее предложение, то другие, прежде чем на что-то решиться, изучают все доступные альтернативы. Поиск, как правило, активизируется по мере того как потребитель переходит от ограниченного решения проблем («куда пойти сегодня вечером – на джазовый концерт или в кино?») к экстенсивному решению проблем («абонемент какого из этих трех интересных театров стоит приобрести на следующий сезон?»).

С точки зрения специалиста по маркетингу искусства наиболее интересны основные источники информации, к которым потребитель обращается в первую очередь и которые, как можно предполагать, особенно сильно влияют на его решение о покупке. Источники потребительской информации по своей природе могут быть *личными* (семья, друзья, коллеги), *коммерческими* (реклама, афиши и т. п.), *публичными* (средства массовой информации, организации — учредители премий и т. п.) или *эмпирическими*, то есть основанными на собственном приобретенном опыте. Вообще говоря, больше всего информации о продукте поступает к потребителю из коммерческих источников, находящихся под контролем тех, кто занимается сбытом. С другой стороны, наиболее эффективна информация, поступающая из личных источников, которые выполняют подтверждающую и/или оценивающую функцию. Зачитывая по радио рекламу театра, диктор может говорить таким тоном, словно он рекомендует понравившуюся ему пьесу своим друзьям; при таком подходе особенности личных и коммерческих источников информации совпадают.

Театральные и концертные организации часто устраивают опросы публики, чтобы выяснить, какие источники информации влияют на принятие ими решений, и насколько велика значимость каждого из этих источников. Полученные ответы помогают организациям разработать эффективные способы общения с целевым рынком. Однако следует помнить, что при таком подходе предметом анализа становятся только ответы *реальных* клиентов. Если организация хочет привлечь новые целевые рынки, ей необходимо выяснить, какие источники информации наиболее привычны для искомых целевых групп. Это не так сложно, как может показаться. Одна концертная организация заключила с находящейся в целевом районе авторемонтной мастерской договор, согласно которому работники мастерской должны были вести учет того, на какую станцию настроено радио в каждом из поступивших к ним автомобилей. Такой поиск можно даже ограничить теми или иными марками автомобилей.

### Оценка альтернатив

Если бы потребители оценивали альтернативы только на основе собранной ими информации, задача тех, кто отвечает за сбыт, не представляла бы особых трудностей. Однако процесс осложняется совокупностью культурных, социальных, личных и психологических факторов, влияющих на потребительское поведение. Потребитель рассматривает каждый продукт как некую *совокупность атрибутов*, имеющих различные возможности в аспекте предоставления искомых выгод и удовлетворения определенных потребностей.

Различные потребители по-разному представляют важность или эффектность тех или иных атрибутов. Кто-то пойдет на концерт потому, что ему хочется послушать объявленную в программе симфонию,

другого привлечет солист, третьего – перспектива провести вечер с друзьями. На процесс оценки альтернатив влияют и другие факторы – например, удобство парковки или цена билета; эти факторы также оцениваются потребителями по-разному. *Важность* атрибута следует отличать от его *эффективности*. Реклама симфонического оркестра может эффективно «подать» такие атрибуты, как полученные оркестром награды или хвалебные отзывы на его выступления, но с точки зрения потребителя более важными могут оказаться совершенно иные атрибуты – например, программа концерта или предстоящая встреча с друзьями. Задача специалиста по маркетингу – акцентировать атрибуты, наиболее важные с точки зрения целевой аудитории.

На процесс оценки альтернатив можно воздействовать разными путями. Предположим, некая группа современного танца выступает в новом городе в рамках музыкального фестиваля на открытом воздухе. Устроители фестиваля могут попытаться, во-первых, изменить мнение потребителей о современном танце («Вы думаете, современный танец – только для интеллектуалов? Погодите, после этого спектакля вы сами затанцуете на улице!»). Во-вторых, можно попробовать усилить предполагаемую значимость некоторых факторов («Этой группе рукоплескали на всех континентах!»). В-третьих, можно воздействовать на мнение о конкурентах («А вы-то думали, что нет ничего атлетичнее и красивее баскетбола!»). В-четвертых, можно обратить внимание потребителей на приятные сопутствующие события, которым обычно не принято придавать большого значения («Перед концертом вы сможете насладиться пикником в парке под звездным небом»), или указать на возможные привлекательные последствия положительного решения («Сошлитесь на это объявление, и вы получите 20-процентную скидку на ваши билеты»).

### *Решение о покупке*

Процесс принятия решения о посещении спектакля или концерта осложняется тем обстоятельством, что функцию целевого потребителя часто выполняет не индивид, а группа. Лица, вовлеченные в процесс принятия решения, могут играть пять различных ролей (иногда носителями ролей могут выступать группы лиц):

1. *Инициатор* – человек, первым выразивший намерение или предложивший вступить в определенное отношение обмена.
2. *Влияющий* – человек, у которого просят совета относительно предполагаемого решения или который сам дает такой совет.
3. *Решающий* – человек, который в конечном счете определяет некоторые или все компоненты решения об участии в обмене: нужно ли действовать; какое действие нужно предпринять; как, когда или где нужно действовать.
4. *Договаривающийся* – человек, который завершает сделку.
5. *Потребитель*. В процессе принятия решения он отнюдь не обязательно играет какую бы то ни было роль.

Например, Бетти узнает из местной газеты, что в дни каникул состоится представление «Рождественский гимн». Она понимает, что на этот спектакль с удовольствием пошла бы вся семья. Как инициатор, Бетти звонит Мэри, чья семья уже видела «Рождественский гимн», чтобы узнать, как он им понравился. Она также читает в газете рецензию на спектакль, написанную местным театральным критиком. Как Мэри, так и критик выступают в качестве влияющих факторов. Затем Бетти звонит своему мужу Бобу, и они вместе решают купить билеты. Боб покупает билеты в кассе по пути домой и, таким образом, завершает сделку. Бетти, Боб и их дети выступают в роли потребителей.

Театральным и концертным организациям, стремящимся привлечь публику, желательно разобраться в том, как именно распределяются перечисленные роли среди представителей целевых групп. Распределение по ролям в процессе принятия решения стоит учитывать также при обращении к семьям за пожертвованиями и к корпорациям за субсидиями.

### *Поведение после покупки*

После спектакля или концерта потребитель выражает ту или иную степень удовлетворенности или неудовлетворенности. Существуют две известные теории, разъясняющие, получит ли потребитель удовольствие от спектакля или концерта.

### ТЕОРИЯ СООТНОШЕНИЯ ОЖИДАНИЯ И РЕАЛЬНОСТИ

Согласно этой теории, степень удовлетворенности потребителя – это функция его ожиданий и воспринимаемого результата<sup>25</sup>. Потребитель удовлетворен, если результат соответствует ожиданиям; потребитель весьма удовлетворен, если результат превосходит ожидания; потребитель разочарован, если результат уступает ожиданиям. Следовательно, потребителя не следует настраивать на слишком высокие ожидания. Лучше обещать меньше и дать больше – тогда степень удовлетворенности окажется выше ожидаемой. Ожидания потребителя формируются под влиянием сигналов, исходящих от организации-устроителя, слухов и устных сообщений, информации, полученной из других источников, а также на основании собственного приобретенного опыта. Если потребитель остался доволен, вполне вероятно, что он купит данный продукт еще раз. О полученном удовольствии он, скорее всего, расскажет другим; любому маркетологу известно, что довольный потребитель – это лучшая реклама. Если продавец обещает слишком много, ожидания потребителей могут не оправдаться, что вызовет ощущение неудовлетворенности. Чем больше разрыв между ожиданиями и реальностью, тем больше степень неудовлетворенности потребителя. Если пьеса, объявленная как «веселая», воспринимается большинством зрителей как умеренно забавная, это чревато утратой

доверия публики к будущим заявлениям и сигналам, исходящим от данной организации.

### Теория когнитивного диссонанса

Согласно этой теории, сделать выбор означает от чего-то отказаться; соответственно, после принятия решения может возникнуть чувство определенного сожаления — так называемый когнитивный диссонанс<sup>26</sup>. Потребитель вынужден что-то делать с этим диссонансом или дискомфортом. Возможны два пути ослабления диссонанса: пообещать самому себе никогда не повторять данный выбор («Я больше никогда не пойду на современный танец / на экспериментальный спектакль / в этот театр» и т. п.) или заняться поиском информации, которая могла бы подтвердить правильность предпринятого действия («После того как я перечитал рецензию, пьеса стала нравиться мне гораздо больше»).

Театральным и концертным организациям необходимо принять меры для ослабления диссонанса, который может возникнуть у зрителей и слушателей после посещения спектакля или концерта, и помочь клиентам ощутить удовлетворение от собственного выбора. Новым владельцам абонементов стоит разослать сердечные приветственные письма. Организация может снабдить клиентов интересными сведениями о спектаклях и концертах и увлекательно рассказать об исполнителях и персонале. Можно также побудить клиентов к откровенному изложению их пожеланий и жалоб.

Поскольку задача маркетинга заключается в удовлетворении целевых потребителей, важно, чтобы всякое стратегическое планирование начиналось с анализа потребительского поведения. Понимание потребительского поведения — залог того, что маркетинговая программа будет соответствовать потребностям тех, для кого она разрабатывается.



Представления о том, что публика бывает хорошей или плохой, справедливы только если вы понимаете, что «качество» публики определяется тем, насколько артист и публика подходят друг другу.

Доналд Михаэлис<sup>1</sup>

## Глава 5

# СЕГМЕНТАЦИЯ РЫНКА, ОТБОР ЦЕЛЕВЫХ РЫНКОВ, ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ ПРЕДЛОЖЕНИЯ

**П**ЛАНИРОВАНИЕ МАРКЕТИНГА СЛЕДУЕТ НАЧАТЬ СО СТРАТЕГИЧЕСКИХ действий — *сегментации, определения целей и позиционирования*. Специалист по маркетингу вначале устанавливает принципы сегментации рынка и определяет характеристики полученных сегментов. Затем он выбирает сегменты, наиболее подходящие с точки зрения его целей. Наконец, он разрабатывает маркетинговые стратегии и позиционирует свою организацию и ее продукцию таким образом, чтобы они обладали наибольшей привлекательностью для целевых рынков. Рассмотрим несколько примеров.

Поиск  
путей  
к новой  
публике

Все персонажи классической пьесы Клэр Бут Льюс «Женщины», поставленной в 1936 году, — женского пола. Но в одной из недавних постановок все исполнители были мужчинами. Публика состояла преимущественно из мужчин-гомосексуалистов, привлеченных подбором актеров на основе общей ориентации. Некоторые театры подбирают не только актеров, но и репертуар прежде всего в расчете на гомосексуальную аудиторию. Так, на сцене чикагского Гудмэн-театра (Goodman Theatre) в прошлом сезоне шла посвященная теме СПИД пьеса «Комната Марвина» и выступал ар-

тист-гомосексуалист Дэвид Кейл. Для привлечения гомосексуальной аудитории используются разнообразные маркетинговые подходы. Следуя примеру нью-йоркского Раундэбаут-театра (Roundabout Theatre), чикагский Штеппенвольф-театр устроил вечер для покупателей абонементов нетрадиционной сексуальной ориентации, включающий прием в фойе перед спектаклем<sup>2</sup>.

На концерте в честь открытия Центра исполнительских искусств Р. Ф. Крэвиса (Raymond F. Kravis Center for the Performing Arts) во Флориде Девятая симфония Бетховена исполнялась с участием хоров нескольких церквей, среди прихожан которых преобладают афроамериканцы; эти хоры, привычные главным образом к госпелам, пели вместе с Флоридским филармоническим оркестром (Florida Philharmonic Orchestra)<sup>3</sup>.

Гарлемский театр танца (Dance Theater of Harlem) в Нью-Йорке создал комиссию по воспитанию публики, состоящую из специалистов афроамериканского и латиноамериканского происхождения. Цель комиссии – «повысить степень осведомленности людей, сделать так, чтобы людям нравилось ходить на спектакли, организовать продажу билетов для целых групп»<sup>4</sup>.

Центр Крэвиса учредил также абонемент «Досуг для взрослых»: дневные концерты по сниженным ценам, предназначенные для пенсионеров. Еще одна инициатива Центра (в сотрудничестве с Бруклинским центром исполнительских искусств, Нью-Йорк – (Brooklyn Center for Performing Arts) – абонемент «Перелетная птичка», целевой аудиторией которой служат жители северных штатов, проводящие зиму на юге<sup>5</sup>.

Перечисленные программы были разработаны для привлечения людей, не имеющих привычки ходить в театры и на концерты. Авторы программ сознают, что потребители рынка искусств существенно различаются по своим потребностям, установкам, интересам и запросам к покупке. Ни одна организация не способна удовлетворить всех потребителей; соответственно каждая организация должна сама выбрать те рыночные сегменты, которые она могла бы обслужить с наибольшей эффективностью.

Пользуясь методом стратегического маркетинга, организация выявляет конъюнктуру рынка, разрабатывает новое предложение, удовлетворяющее потребности потенциальных рынков и/или приспособливает уже имеющееся предложение к этим потребностям. Этапы стратегического маркетинга показаны на рис. 5.1.

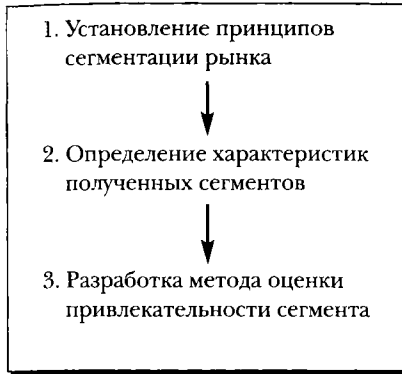
## Сегментация

Первая обязанность маркетолога – произвести сегментацию своей потребительской базы, группируя потребителей согласно тем или иным

Рисунок 5.1

ЭТАПЫ  
СЕГМЕНТАЦИИ  
РЫНКА,  
ОПРЕДЕЛЕНИЯ  
ЦЕЛЕЙ  
И ПОЗИЦИО-  
НИРОВАНИЯ

СЕГМЕНТАЦИЯ РЫНКА



ЦЕЛЕВОЙ МАРКЕТИНГ



общим признакам. Среди возможных критериев такой группировки – географические (расстояние от театра, место жительства наиболее вероятных посетителей), демографические (возраст, образование, доходы, пол, семейное положение), психографические (показатели образа жизни – формы деятельности, интересы и мнения, – а также принадлежность к определенному социальному классу и пребывание на определенной стадии цикла семейной жизни). Цель сегментации – выявить внутри неоднородного рынка группы, характеризующиеся определенными потребностями, предпочтениями и/или формами поведения. Хотя каждый потребитель в конечном счете уникален, сегментация позволяет выделить сравнительно многочисленные группы, для каждой из которых можно затем разработать особое предложение. Роль специалиста по маркетингу заключается в разработке такого предложения, которое будет воспринято потребителем как наиболее выгодное. Конечно, различные группы потребителей или сегменты рынка реагируют на предложения по-разному: то, что нравится одной группе, может оставить другую группу равнодушной.

**Различные  
принципы  
сегментации**

Каждый отдельно взятый рынок можно, как правило, сегментировать несколькими различными способами; осмысленная сегментация требует не только научной подготовки, но и интуиции. Осуществляя сегментацию рынка, театральные и концертные организации чаще всего опираются на такие переменные, как возраст, пол, доходы, образование, род занятий, религиозная и расовая принадлежность, размер семьи, стадия цикла семейной жизни, географические факторы. Целевой рынок может концентрироваться вокруг иных (не демографических) факторов – например, таких, как тип личности, – однако и в этих случаях установление связи с демографическими характеристиками часто оказывается желательным для определения размера данного сегмента рынка и для поиска наиболее эффективных способов его

освоения. Демографические характеристики играют важную роль в распознавании реальных и потенциальных посетителей театров и концертов. Среди завсегдатаев театров и концертных залов особенно часто встречаются люди с высшим образованием, состоятельные, белые, живущие в крупных городах или их пригородах и не имеющие маленьких детей.

Демографические перемены могут оказывать значительное долгосрочное влияние на состав аудитории. Замечено, что в театры и на концерты женщины ходят чаще мужчин. В настоящее время более 70% всего женского населения США работает. Значит ли это, что ныне женщины имеют меньше времени на такие развлечения, как посещение театра или балета? Далее, согласно последним прогнозам, к 2050 году испаноамериканцы обгонят по численности афроамериканцев и станут самым многочисленным этническим меньшинством США (21% населения в 2050 году), азиаты станут самой быстрорастущей группой населения (12% в 2050 году), а различные меньшинства в сумме составят 47% всего населения. Ясно, что театральные и концертные организации должны задуматься о том, как можно привлечь различные этнические группы и удовлетворить их потребности. Вместе с тем благодаря наметившемуся росту рождаемости (женщины чаще рожают в относительно позднем возрасте) и непрерывной тенденции к увеличению продолжительности жизни население в целом, как ожидается, будет расти больше чем на 1% в год; это обстоятельство создает благоприятные возможности для здорового долгосрочного развития театральных и концертных организаций<sup>6</sup>.

Часто для сегментации рынка используется сочетание двух или более демографических переменных. Так, для характеристики театральной и концертной публики важнейшими показателями служат уровень образования и уровень доходов. Сочетание высокого уровня образования с высоким уровнем доходов указывает на возможность высокой посещаемости более отчетливо, чем любой из этих показателей в отдельности. Из числа лиц с высшим образованием в театры и на концерты чаще других ходят люди интеллектуального труда и преподаватели. Среди лиц с высоким дискретным доходом больше всего времени на развлечения имеют те, у кого в доме нет детей. Таким образом, добавление новых переменных – таких, как род занятий или стадия жизненного цикла, – неизбежно обогатит анализ. Приведем несколько примеров того, как некоторые переменные были творчески использованы для сегментации рынков.

## ГЕОГРАФИЧЕСКАЯ ТИПОЛОГИЯ

Географическая типология – более перспективный способ характеристики жилого района, чем традиционная демография, ибо при такой

классификации учитываются социально-экономический статус и образ жизни лиц, населяющих данный район. Фирма Claritas разработала метод типологии, получивший название PRIZM; с его помощью все жилые районы США были разделены на типологически однородные группы – так называемые кластеры – согласно образу жизни их обитателей. Общее число выявленных кластеров – 62. Типология основывается на 39 факторах, распределенных между следующими пятью категориями: 1) образование и достаток, 2) стадия цикла семейной жизни, 3) урбанизация, 4) расовая и этническая принадлежность, 5) мобильность. Подразделение на районы осуществлялось на основании почтового индекса из пяти цифр, почтового индекса из девяти цифр или переписных листов. Кластерам давались условные 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. п.

В основе метода PRIZM – убежденность в том, что птицы одного полета обычно держатся стаей. Жители типологически одинаковых районов стремятся жить похожей жизнью, водить похожие автомобили, иметь похожий род занятий, читать похожие журналы. Маркетологи могут использовать PRIZM при поиске ответов на следующие вопросы: «В жилых районах какого кластера живут самые ценные потребители? В районах каких кластеров живут люди со сходными характеристиками? Насколько глубоко мы уже проникли в эти сегменты? Насколько изменился наш потребитель со временем? Насколько произошедшие изменения соответствуют нашим пожеланиям? Какие рынки, театральные и концертные залы, способы рекламы оптимальны для нашего роста и развития?»

Театральные и концертные организации могут обращаться к информации PRIZM, чтобы установить местонахождение подходящих рынков и выяснить предпочтения каждого из них. Исследование пяти тысяч абонентов Национального симфонического оркестра (Вашингтон) (National Symphony Orchestra), проведенное в 1985 году, показало, что жителей районов «Деньги и мозги» среди них вчетверо больше, чем жителей районов «Клуб призеров». Районы первого кластера населены преимущественно космополитическими одиночками людьми и парами, тогда как районы второго кластера – состоятельными провинциальными семьями с маленькими детьми. В телефонной маркетинговой кампании, организованной оркестром в 1986 году, преимущественное внимание уделялось разработке тех районов, которым раньше не придавалось особого значения (среди таких районов – Капитол-Хилл, населенный бездетными представителями кластера «Богема»). В отдельных целевых районах продажа абонементов выросла на 25%<sup>7</sup>.

Согласно описанию, помещенному в отчете фирмы Claritas, многие из представителей кластера «Молодые умники» любят театр. Приведенное ниже описание «Молодых умников» поможет специалисту, ответственному за сбыт искусства, найти подходы к данной категории потребителей и выяснить, какие особенности предлагаемого продукта могут их привлечь, какие возможные выгоды могли бы их заинтересовать, какими должны быть решения относительно позиционирования и цен на предлагаемый продукт, какие корпорации могли бы проявить интерес к субсидированию театральной организации, чтобы выйти на тот же целевой рынок.

Кластер  
«Молодые  
умники»

Данный кластер состоит преимущественно из городских одиноких жителей и бездетных пар. Его представители имеют высшее образование и принадлежат к разряду «белых воротничков», то есть работают в офисах или преподают. Их годовой семейный доход составляет в среднем 52 100 долларов. Они имеют в собственности (48,6%) или арендуют (51,4%) многокомнатную жилую площадь в городских жилых кварталах. Средняя стоимость жилья — 245 200 долларов; 24,5% представителей кластера переехали на новое место жительства в течение последнего года, 14,3% в последний раз сменили место жительства 20 или более лет назад. Большинство «Молодых умников» относится к возрастным группам 25–34 и 35–54; средний возраст — 43,4 года; 23,5% состоит в браке; 14,7% — супружеские пары с детьми; 5,1% — родители-одиночки; 56,8% — одинокие. Другие характеристики кластера приводятся ниже.

Этническое происхождение	По США в целом (в %)	Внутри данного кластера (в %)
Белые	83,2	84,1
Черные	12,4	7,4
Азиаты	5,4	14,9
Испаноамериканцы	9,9	9,4
Другие	4,4	8,5

#### ХАРАКТЕРИСТИКИ ОБРАЗА ЖИЗНИ ВЕРОЯТНО, ЧТО ПРЕДСТАВИТЕЛИ ДАННОГО КЛАСТЕРА:

- берут напрокат иностранные видеофильмы
- путешествуют в Японию, Азию
- бегают трусцой
- тратят не менее 60 долларов в месяц на химчистку
- занимаются подводным плаванием
- ходят в театр

пользуются домашними тестами на беременность  
играют в рэкетбол (вид тенниса, при котором мяч отбивается от стены)  
покупают книги в твердых переплетах  
ходят в кино

#### ТОВАРЫ И УСЛУГИ

##### ВЕРОЯТНО, ЧТО ПРЕДСТАВИТЕЛИ ДАННОГО КЛАСТЕРА:

не отправляются в путешествие без страховки  
имеют облигации займов, выпущенные штатом или местной исполнительной властью  
имеют не облагаемые налогом средства  
имеют золотую или премиальную кредитную карту  
пользуются банкоматами  
владеют акциями на сумму не менее 10 000 долларов  
имеют автомобиль «ауди»  
имеют ручку с пером фирмы Montblanc или Waterman  
имеют автомобиль «фольксваген»  
покупают лучшие кофейные зерна  
покупают свитеры за 100 долларов и выше  
часто пьют импортное пиво  
имеют пейджеры  
покупают модельные джинсы  
употребляют оливковое масло  
пьют джин и слабоалкогольное или безалкогольное пиво  
едят пшеничные хлопья Wheaties  
едят рисовые хлопья Quaker  
имеют проигрыватель для компакт-дисков  
покупают обувь фирмы Adidas

#### РАДИО И ТЕЛЕВИДЕНИЕ

##### ВЕРОЯТНО, ЧТО ПРЕДСТАВИТЕЛИ ДАННОГО КЛАСТЕРА:

слушают прогрессивный рок  
смотрят канал телевизионных путешествий Travel  
слушают умеренную современную музыку  
смотрят канал ВЕТ  
слушают городскую современную музыку  
смотрят «Час новостей»  
смотрят театральную программу Masterpiece Theater  
смотрят программу Cinemax  
смотрят сериал «Симпсоны»

- смотрят вечернюю развлекательную программу Entertainment Tonight

## ПЕЧАТЬ

### ВЕРОЯТНО, ЧТО ПРЕДСТАВИТЕЛИ ДАННОГО КЛАСТЕРА

читают деловые разделы газет

читают Self

читают Metropolitan Home

читают в газетах разделы, посвященные моде

читают Rolling Stone

читают GQ

читают Penthouse

читают Elle

читают Time

читают Road & Track

Фирма Claritas предлагает также карту распространения кластеров «Лоды умники». Их плотность особенно высока в Северной и Южной Калифорнии, Миннесоте, Техасе и больших городских конгломератах: круг Бостона, Нью-Йорка, Филадельфии и Чикаго.

Источник: PRIZM, Claritas Inc., 1995. Перепечатывается с разрешения.

Географическая типология, получившая популярность в 1980-х годах продолжает служить важным инструментом сегментации благодаря трем важным моментам. Во-первых, в опубликованных результатах последних переписей приводятся более подробные данные по мелким географическим округам. Во-вторых, население США становится разнообразнее благодаря быстрому росту численности некоторых этнических групп, увеличению числа работающих женщин, меняющейся структуре семьи и меняющемуся размеру возрастных групп вследствие послевоскового демографического взрыва. Наконец, ныне даже мелкие организации могут себе позволить маркетинг по микросегментам, ибо стоимость баз данных снижается, число компьютеров стремительно растет, программы становятся проще в употреблении, степень интеграции данных повышается.

### ГЕНДЕРНАЯ СЕГМЕНТАЦИЯ (СЕГМЕНТАЦИЯ ПО ПРИЗНАКУ ПОЛА)

Опросы публики и другие исследования свидетельствуют, что среди посетителей концертов и спектаклей преобладают женщины. Появление мужчины в театре или на концерте часто объясняется тем, что он сопровождает женщину; в значительном большинстве случаев именно женщина является тем партнером, который принимает решение. Данный феномен имеет отношение не столько к биологическим особенностям пола, сколько к их традиционной социальной дифференциации. Более активное участие женщин может объясняться тем, что девочек заметно чаще



чем мальчиков, отдают учиться танцам и музыке. Это может быть результатом сложившихся представлений об относительной значимости искусства в воспитании девочек и мальчиков.

Другое объяснение может исходить из различий в складе личности. Среди традиционных характеристик женского пола — эмоциональность и альтруизм, тогда как мужчины чаще характеризуются независимостью, активностью и эгоцентризмом. Возможно, сама природа исполнительского искусства обуславливает его привлекательность прежде всего для тех лиц обоего пола, в психологическом складе которых выражены признаки, обычно приписываемые женщинам. Это значит, что театральные и концертные организации в своей деятельности должны ориентироваться не столько на женщин, сколько на те характеристики личности, которые стимулируют увлечение искусством, а именно на предрасположенность к эмоциональным реакциям и к альтруизму. Это также значит, что лиц с ярко выраженными мужскими качествами можно привлечь, подчеркивая воплощенную средствами искусства индивидуальность, атлетичность танцоров или признаки, объединяющие театральный спектакль со спортивными соревнованиями<sup>8</sup>.

#### Сегментация на основании показателей образа жизни

Показатели, характеризующие образ жизни, иногда именуется *психографическими*, ибо в них психология соединяется с демографией. С точки зрения анализа посещаемости концертов и спектаклей образ жизни считается более подходящей переменной, чем любая из традиционных социально-экономических характеристик наподобие размера доходов и уровня образования. Сегментация на основании показателей образа жизни динамичнее, нежели сегментация по личностным качествам: последние сохраняются надолго, если не на всю жизнь, тогда как образ жизни может неоднократно меняться. Сегментация на основании показателей образа жизни исходит из следующего представления: мы делаем то, что делаем, поскольку это согласуется с тем стилем жизни, которого мы придерживаемся или хотели бы придерживаться.

Существует несколько различных методов группировки потребителей согласно их образу жизни. Большинство этих методов основано на установлении их рода деятельности, интересов и мнений. Андресен и Белк использовали полученную в ходе опросов информацию о том, как жители четырех южных городов проводят свободное время, для классификации потенциальных посетителей симфонических концертов и театров. Было выявлено шесть групп: «Пассивные домоседы», «Активные любители спорта», «Самодостаточные интроверты», «Активные домоседы», «Посетители учреждений культуры», «Социально активные». Характеристики четырех из этих групп обобщены в табл. 5.1.

Таблица 5.1

КАК ПРЕДСТАВИТЕЛИ ГРУПП, РАЗЛИЧАЮЩИХСЯ ПО ОБРАЗУ ЖИЗНИ, ПРЕДПОЧИТАЮТ ПРОВОДИТЬ СВОБОДНОЕ ВРЕМЯ (ХАРАКТЕРИСТИКИ ИХ ДЕЙСТВИЙ И ИНТЕРЕСОВ)

«Пассивные домоседы»

*согласны со следующими характеристиками их интересов:*

- «Телевизор — мое основное развлечение»
- «Я — домосед»
- «Я смотрю телевизор, чтобы расслабиться»
- «Вечеринкам и хождению в гости я предпочитаю спокойные вечера дома»

*не согласны осуществить следующие действия:*

- пойти в кино
- пойти в кегельбан
- пойти смотреть спортивные соревнования
- заняться каким-либо искусством или ремеслом
- отправиться в ресторан
- поиграть в теннис

«Активные любители спорта»

*согласны осуществить следующие действия:*

- пойти в кегельбан
- пойти смотреть спортивные соревнования
- поиграть в теннис
- пойти в кино

*согласны со следующими характеристиками их интересов:*

- «Я люблю ходить на спортивные соревнования»
- «Невозможно представить, чтобы я пошел в оперу»

*не согласны со следующими характеристиками их интересов:*

- «Вечеринкам и хождению в гости я предпочитаю спокойные вечера дома»
- «Многие из моих друзей интересуются театром и/или симфоническими концертами»
- «Я обычно знаю расписание местных театров и симфонических концертов»

«Посетители учреждений культуры»

*согласны со следующими утверждениями относительно их действий и интересов:*

- «За последние 12 месяцев я бывал в театре, на симфонических концертах, в музеях или галереях искусств»
- «Искусство для меня более важно, чем для большинства других людей»

*Не согласны со следующими утверждениями относительно их действий, интересов и мнений:*

- «Мое основное увлечение — моя семья»
- «Телевизор — мое основное развлечение»
- «Я смотрю телевизор, чтобы расслабиться»
- «Учреждения культуры, не способные существовать по принципу самоокупаемости, должны уйти из бизнеса»

«Социально активные»

*согласны осуществить следующие действия:*

- пойти на собрание общественной или благотворительной организации
- принять гостей или пойти в гости
- пойти на пикник

*согласны со следующей характеристикой их интересов:*

- «Я обычно знаю, какие пьесы ставятся в местных театрах»

*не согласны со следующими характеристиками их интересов:*

- «Я скорее прочту хорошую книгу, чем газету»
- «Вечеринкам и хождению в гости я предпочитаю спокойные вечера дома»
- «Невозможно представить, чтобы я пошел в оперу»
- «Я люблю читать документальные книги»
- «У меня меньше свободного времени, чем у моих знакомых»

Исследователи обнаружили, что членство в группе «Посетители учреждений культуры» предвещает высокую частоту посещения театров и симфонических концертов; по-видимому, эстетическое удовлетворение, доставляемое симфоническими концертами, согласуется с образом жизни этих людей. Что касается членства в группе «Социально активные», то оно предвещает высокую частоту посещения симфонических концертов, но не театров; можно предполагать, что с образом жизни представителей этой группы симфонический концерт согласуется прежде всего как особого рода *событие*.

Другая схема сегментации на основании показателей образа жизни была разработана в связи с изучением культурного рынка Филадельфии. Было выявлено пять сегментов (табл. 5.2), каждый из которых включает примерно пятую часть всех участников культурных мероприятий<sup>9</sup> Больше всего активных участников оказалось среди тех, кто считает себя достаточно коммуникабельным, стремится к самосовершенствованию и решению трудных задач и любит расслабиться в свободное время. Эти люди обращают внимание не столько на цену, сколько на качество, предпочитают планировать заранее и уверены в себе.

Таблица 5.2

Культурный  
рынок  
Филадельфии

«Молодые традиционалисты»

Высоко ценят традиционные вкусы и привычки  
Редко оказываются среди тех, кто первым испытывает или пробует нечто новое  
Их возраст – как правило, от 30 до 50  
Практически все состоят в браке, их несовершеннолетние дети живут с ними  
Обычно живут в пригородах, достаточно далеко от городских границ  
В этом сегменте культурного рынка небелых меньше, чем во всех остальных  
Среди них много неработающих женщин и мало пенсионеров  
Их доходы высоки (63% зарабатывают не менее 50 000 долларов в год на семью)  
Ходят в музеи искусств, на концерты классической музыки, в театры  
Как правило, охотно посещают эти учреждения культуры  
Занимаются благотворительностью, но не оказывают особой поддержки искусству

---

«Солидные приверженцы»

Среди них много владельцев абонементов или партнеров учреждений культуры  
Предпочитают спокойную, безопасную жизнь, редко следуют новомодным течениям  
Из возраст – как правило, не менее 50  
Их доходы умеренно высоки (39% зарабатывают не менее 50 000 долларов в год на семью)  
В этом сегменте культурного рынка доля мужчин выше, чем во всех остальных (при том, что женщины количественно преобладают во всех сегментах)

Таблица 5.2

КУЛЬТУРНЫЙ  
РЫНОК  
ФИЛАДЕЛЬФИИ

Очень часто ходят в музеи искусств, на концерты классической музыки и в театры; реже ходят на некоторые другие культурные мероприятия  
Чаще, чем представители других сегментов, оказывают финансовую поддержку исполнительским искусствам

(продолжение)

«МОЛОДЫЕ МОДНИКИ»

В этом сегменте меньше покупателей абонементов или партнеров учреждений культуры, чем во всех остальных  
Наиболее склонны к риску: первыми в своем кругу стремятся увидеть или попробовать что-то новое, испытать судьбу; уверенно чувствуют себя в незнакомых ситуациях  
Их возраст — как правило, от 20 до 40; преимущественно одиноки (71%)  
Их доходы относительно низки (лишь 21% зарабатывают не менее 50 000 долларов в год)  
Доля мужчин сравнительно высока (хотя женщины, как и в других сегментах, преобладают)  
Чаще, чем представители других сегментов культурного рынка, ходят в музеи искусств и на концерты новой музыки  
Умеренно часто ходят на другие культурные мероприятия, обнаруживая большое разнообразие интересов  
Реже, чем представители других культурных сегментов, занимаются благотворительностью

«ДОМОСЕДЫ»

Традиционалисты, предпочитают спокойную, безопасную жизнь  
Не любят испытывать судьбу или пробовать нечто новое; реже других утверждают, что чувствуют себя уверенно в незнакомых ситуациях  
Их возраст — как правило, не менее 60  
В этом сегменте культурного рынка наиболее высока доля пенсионеров и небелых  
Их доходы относительно низки (лишь 20% зарабатывают не менее 50 000 долларов в год)  
Посещают культурные мероприятия реже, чем представители других сегментов, но иногда ходят в театр  
Реже, чем представители других сегментов, ходят в музеи любого типа  
Реже, чем представители других сегментов, поддерживают изобразительные искусства (при том, что их пожертвования в целом находятся на среднем уровне)

«УВЕРЕННЫЕ В СЕБЕ БЛАГОТВОРИТЕЛИ»

Охотно идут на риск, уверенно чувствуют себя в большинстве ситуаций, не избегают незнакомого  
Реже, чем представители других сегментов, проверяют цену мелких покупок, предпочитают спокойную, безопасную жизнь, стремятся к расслабляющим видам деятельности  
Их возраст — как правило, от 50 до 70  
Преимущественно лица умственного труда, некоторые на пенсии  
Их доходы относительно высоки (56% зарабатывают не менее 50 000 долларов в год)

Превосходят представителей других сегментов по частоте посещения культурных мероприятий и по разнообразию посещаемых учреждений. Больше, чем представители других сегментов, занимаются благотворительностью; чаще других делают пожертвования на сумму свыше 100 долларов.

Источник: Philadelphia Arts Market Study, prepared by Ziff Marketing, Inc. Исследование было заказано Благотворительным фондом Пью (Pew Charitable Trusts) в 1989 году. Перепечатывается с разрешения.

Приведенные описания свидетельствуют о том, что образ жизни потребителей отражает влияние множества культурных, демографических, социальных, семейных факторов. У ответственных сотрудников учреждений культуры появляется возможность формировать взаимодополняющие ситуативные влияния.

### Сегментация по интенсивности потребления

Очень часто лучшим способом предсказать будущее оказывается анализ того, что имело место в прошлом. Рассмотрим так называемый закон 80/20, гласящий, что за 80% покупок определенной категории ответственно 20% потенциальной потребительской базы. Представителей этой группы называют *частыми пользователями*. Остальные 80% – это *редкие пользователи* или *воздерживающиеся*. Маркетологи знают, что побудить нынешних клиентов к более частому посещению культурных мероприятий значительно легче, чем привлечь тех, кто никогда не ходил в театр и на концерты. Усилия маркетологов были направлены в основном на то, чтобы увеличить посещаемость среди культурно активных сегментов населения и повысить разнообразие посещаемых ими мероприятий. Вместе с тем за последние годы наступило определенное пресыщение культурно активной группы; интенсивность участия ее представителей в культурной жизни остановилась на достигнутом уровне или даже несколько снизилась. Соответственно специалистам по маркетингу искусства приходится расширять свои цели, чтобы добиться количественного роста аудитории.

Внутри каждой отдельно взятой категории частые пользователи, редкие пользователи и воздерживающиеся характеризуются общим набором признаков. Чтобы получить всестороннюю характеристику трех перечисленных сегментов, Кливлендский фонд (Cleveland Foundation) и филладельфийский Благотворительный фонд Пью субсидировали исследование населения своих регионов. Оказалось, что *частые пользователи* особенно ценят такие формы проведения досуга, которые будят воображение или приносят что-то новое и необычное. Они считают искусство важной частью своей жизни, предрасположены к активному участию в культурной жизни и, как правило, посещают разнообразные культурные мероприятия. Для представителей этой группы степень

удовлетворенности пропорциональна разнообразию; уровень удовлетворенности особенно высок у тех, кто является клиентом шести или более культурных организаций. Частые пользователи не придают особого значения тому обстоятельству, что хождение в театр и на концерты предоставляет им дополнительные возможности для общения с другими людьми. Для этих постоянных клиентов культурных учреждений существуют только две проблемы: цена и удобство.

Под *редкими пользователями* подразумеваются те, кто является клиентом только одной организации или спорадически посещает мероприятия, устраиваемые другими организациями. Принимая решения, пользователи этой категории обращают внимание прежде всего на цену, удобство и комфорт. Для них важны также возможность пообщаться с другими людьми и самосовершенствование. *Воздерживающиеся* считают, что на досуге нужно прежде всего развлекаться, чувствовать себя непринужденно, наслаждаться обществом семьи и друзей; все, что связано с досугом, должно быть удобно и недорого. Представители этой группы согласны, что в культурные учреждения можно ходить с семьей и друзьями, но лишь немногие из них ожидают, что поход в театр или на концерт может быть веселым, непринужденным и не связанным с большими расходами. Любопытно, что многие частые пользователи считают посещение театра или концерта милым, расслабляющим переживанием, которое приятно разделить с друзьями. Работа над привлечением воздерживающихся, имеет смысл акцентировать эту точку зрения<sup>10</sup>.

Как ни странно, лица, не посещающие театров и концертов, сравнительно редко указывают на нехватку времени как на фактор, мешающий им участвовать в культурной жизни. С другой стороны, посетители культурных мероприятий интересуются спортом, телевидением, видео и другими видами проведения досуга не меньше (если не больше) тех, кто принадлежит к категории воздерживающихся.

Проведенные исследования показали, что средний возраст воздерживающихся несколько выше среднего возраста пользователей; среди воздерживающихся больше тех, кому за 60, и меньше лиц в возрасте от 30 до 40. Годовой доход воздерживающихся в среднем ниже, чем у пользователей; среди воздерживающихся больше тех, кто состоит в браке, обременен семьей, живет в пригороде. Как бы то ни было, различия между категориями не так велики, чтобы отпугнуть воздерживающихся от посещения культурных мероприятий: лица, не участвующие в культурной жизни, почти не уступают завсегдатаям культурных учреждений в том, что касается готовности преодолевать расстояния ради интересного времяпрепровождения.

Многие из тех, кто не участвует в культурной жизни, осознанно или бессознательно исключили искусство из числа вещей, представляющих для них какой бы то ни было интерес. Они отгородились от искус-

ства культурным «железным занавесом»; все, что пишется или говорится об искусстве, проходит мимо них. Переубедить таких людей очень трудно, ибо это связано с необходимостью изменить их основные установки<sup>11</sup>. Тем не менее Морисон и Далглейш считают, что специалисты по маркетингу искусства вместо того, чтобы уделять все свое внимание постоянной клиентуре культурных учреждений, должны искать способы общения с другими сегментами общества. По мнению этих авторов, стоит обратить внимание на группу, названную ими «Почему бы нет»; именно она обладает наибольшим потенциалом с точки зрения роста и развития аудитории. Представители группы «Почему бы нет» не могут уверенно ответить на вопрос о значении искусства в их жизни. Многие из них испытывают робость перед условностями театральных и концертных залов и сомневаются в том, что их знаний достаточно для понимания искусства. Для начала они пойдут только на такой спектакль или концерт, который покажется им доступным и не вызовет у них ощущения робости; они будут эпизодически ходить в театры и на концерты до тех пор, пока их впечатления будут оставаться положительными. Согласно Сидни Леви, следует заняться стереотипами, отвращающими людей от искусства.

Лица, не участвующие в культурной жизни, привыкли считать искусство чем-то суровым и бесплодным, изнеженным, эзотерическим, недоступным, требующим слишком серьезной подготовки и слишком большой концентрации, самонадеянным и т. п. Борьба с подобным отношением трудно; определенный прогресс возможен в случае, если опыт показывает обратное или приводит к трансформации отрицательной ценности. Для формирования такого опыта обычно рекомендуются поощрительные меры, бесплатные образцы и т. п.; начинать следует с примеров, которые находятся в наиболее явном противоречии со сложившимися представлениями. Ломке стереотипов могут способствовать известные личности – например, такой мужественный артист балета, как Эдуард Вилелла, или такая отечественная оперная звезда, как Леонтина Прайс. Определенную пользу может принести также наличие английского перевода (образец – телевизионный показ оперы Верди «Отелло»).

В процессе привлечения тех, кто входит в группу «Почему бы нет», роль исходного пункта должно сыграть нечто знакомое потенциальным клиентам и доступное для них с эстетической и/или географической точки зрения. На следующих этапах применяются такие методы разработки клиентуры, как регулярная рассылка информации, обучающие программы, рекламные скидки. Процесс привлечения новых клиентов проходит в несколько стадий; приверженность людей определенной организации усиливается по мере того как им предоставляются возможности узнать как можно больше об определенной форме искусства. Совершенно необязательно с самого начала ориентировать предста-

вителей группы «Почему бы нет» на покупку абонементов, ибо формирование аудитории – долгий процесс постепенного приобщения людей к активному участию в жизни культурного учреждения<sup>12</sup>.

## Сегментация по эстетическим интересам

Люди ходят на концерты, в театры и в другие культурные учреждения, руководствуясь определенным эстетическим интересом. Некоторым людям кажется, что искусство им совершенно недоступно; их чувство собственной неготовности к восприятию искусства подчас переходит в прямую враждебность по отношению к нему. Человек, ощущающий себя далеким от искусства, может выказать прямое безразличие, сослаться на отсутствие опыта или знаний, указать на эзотерический (не общедоступный) характер искусства.

Вместе с тем, судя по наблюдениям Сидни Леви, многие из таких людей имеют эстетические интересы, удовлетворение которых достигается иными средствами. Ученый выявил ряд специфических эстетических атрибутов и сгруппировал их в шесть классов, которые он назвал факторами. Респондентов просили завершить фразу: «Вещи в моей жизни должны быть...»; для заполнения пробела должны были использоваться слова, входящие в тот или иной из классов-факторов. Антонимы слов каждого фактора приведены в скобках. Результаты исследования Леви открыты для творческого применения в области маркетинга и искусства.

**Фактор I:** *дерзкие, волнующие, захватывающие, насыщенные, активные (скромные, смиренные, успокаивающие, разреженные, неторопливые)*. Фактор указывает, что люди, вообще говоря, нуждаются в стимулировании, ощущении живости, активности, движения и взволнованности. Большинство респондентов выбрало все пять стимулирующих слов; почти три четверти остановилось на словах «дерзкие» и «активные». Мужчины чаще предпочитали слова «захватывающие» и «насыщенные», чем женщины. Фактор I особенно ярко выражен среди молодых людей; жизни людей среднего класса он играет более важную роль, чем в жизни представителей низших классов.

**Фактор II:** *знакомые, реальные, симметричные, сходные (чуждые, странные, асимметричные, контрастные)*. Фактор II – это фактор реализма. Термин «реальные» выбрало 86% респондентов, термин «знакомые» – 79%; данное обстоятельство свидетельствует о преимущественно консервативной или традиционалистской ориентации опрошенных. Тяготение к фактору реализма наиболее сильно выражено среди представителей низших классов; понятия «странные» и «чуждые» приемлемы прежде всего для молодых.

**Фактор III:** *жесткие, прочные, практичные, технические, мощные, пыльные (мягкие, хрупкие, декоративные, эмоциональные, изящные, светские)*



Фактор III строится в соответствии с традиционным представлением о полах: привычные атрибуты мужского противопоставлены привычным атрибутам женского. Пол респондента позволяет достаточно точно предсказать ответ. Вместе с тем у респондентов обоего пола обнаруживается тяготение к «прочным» и «практичным». Интерес к «женским» атрибутам в целом сильнее среди богатых и благополучных, чем среди представителей низших классов.

Фактор IV: *театральные пьесы, картины, изогнутые (кинофильмы, фотографии, угловатые)*. Фактор IV может относиться к исполнительским искусствам в целом, к их открытости, жизнеподобию и человечности в противовес более жесткой, безличной фотографии, не столько отражающей, сколько «консервирующей» живую действительность. Значительное большинство респондентов предпочитает «изогнутые» «угловатым», что может быть связано с трехмерностью и закругленностью театра или с плавностью линий на картине. Выбор в пользу кинофильмов чаще делался мужчинами, представителями низших классов и молодежью, тогда как выбор в пользу театра – лицами, занимающими высокое общественное положение, женщинами и пожилыми людьми.

Фактор V: *изошренные, выдающиеся, роскошные (чувствительные, обычные, практичные)*. Фактор V связан с социальным статусом. Значительное большинство респондентов (82%) предпочитает «роскошным» вещам «практичные» (или, по меньшей мере, утверждает, что различие между этими двумя атрибутами им небезразлично) и хотело бы, чтобы вещи были «выдающимися». Низшие общественные классы больше ориентированы в направлении «чувствительных» и «обычных» вещей.

Фактор VI: *драмы, серьезные, драматические, единенные (мюзиклы, забавные, прелестные, многолюдные)*. Фактор VI имеет отношение к серьезности и легкомыслию. Женщины и молодежь более склонны к «забавному», «прелестному», «многолюдному», «мягкому» и «мюзиклам», тогда как мужчины, пожилые люди и люди с высоким общественным положением ориентированы в противоположном направлении.

Судя по результатам этого анализа, установки по отношению к искусству проистекают из таких фундаментальных факторов, как взволнованность, чувство реальности, половая принадлежность, предпочтение, оказываемое тому или иному типу или роду искусства, социальный статус, серьезность. Вооруженные знанием перечисленных факторов, маркетологи могут сделать свои выводы о природе различий между эстетическими склонностями тех или иных индивидов и групп<sup>13</sup>.

## Сегментация по ожидаемым выгодам

Люди часто решают пойти на концерт или спектакль потому, что связывают с этим событием получение каких-то выгод. *Покупателям качества* нужно то, что считается самым лучшим: расхваленные критикой теат-

ральные пьесы, исполнители-«суперзвезды», произведения знаменитых композиторов, драматургов и хореографов. Для них стоимость не имеет значения. Для *покупателей услуг* важны предоставляемые организацией услуги – такие, как преимущества при обмене билетов, удобство расположения зала, наличие удобной стоянки для автомобилей, лекции и встречи до или после представления. *Экономящие покупатели* предпочитают наименее дорогостоящие позиции – дешевые концерты в исполнении местного оркестра, бесплатные концерты и спектакли в парке, билеты за полцены, продаваемые в день мероприятия. Сегментация по ожидаемым выгодам особенно перспективна в тех случаях, когда выгоды, пользующиеся предпочтением тех или иных представителей целевого рынка, коррелируют с их демографическими характеристиками и с их предпочтениями относительно средств массовой информации; тем самым облегчается задача установления контакта с этими людьми.

## Поводы

Покупатели различаются по тому, какими поводами могут быть вызваны их потребности, по какому поводу они покупают или используют тот или иной продукт. Так, «потребность» пойти на представление «Щелкунчика» может быть вызвана желанием развлечься в праздничный день. Решение купить билет может быть вызвано приездом иногородних гостей или рождеством детей на каникулы. Новые поводы для посещения предоставляют Нью-Йоркский филармонический оркестр и Кливлендский балет (Cleveland Ballet), которые устраивают одночасовые представления сразу после завершения офисного рабочего дня, чтобы привлечь жителей пригородов, пользующихся общественным транспортом и желающих переждать столпотворение на дорогах в часы пик. Для многих людей посещение театра или концерта становится поводом отпраздновать юбилей или провести время с друзьями и деловыми партнерами. Специалисту по маркетингу искусства следует иметь в виду многочисленные поводы, которые могли бы вызвать у людей желание пойти на спектакль или на концерт; задача такого специалиста – создавать соответствующие стимулы и сообщения.

## Лояльность

Рынок можно сегментировать согласно типам предложения, по отношению к которым потребители соблюдают лояльность. Иногда люди лояльны к определенным типам предложения и посещают только музыкалы, шекспировские спектакли, исполнения симфоний Бетховена, постановки определенных этнических трупп или выступления определенных исполнителей. Клиенты организации, специализирующейся на определенном репертуаре – будь то Шекспир, классический балет или

барочная музыка, — часто сохраняют верность предложению данной организации, пока она поддерживает художественный уровень спектаклей и качество услуг на надлежащем уровне; некоторые люди, соблюдая лояльность по отношению к оркестру (театру), многолетними владельцами абонементов которого они являются, готовы ходить на любые его концерты (постановки). Такая организация должна формировать у своих клиентов чувство лояльности, внушая им живой интерес ко всем своим работам. Проблемы формирования и поддержания потребительской лояльности будут обсуждаться в главе 11.

## Степень готовности покупателя

В любой произвольно взятый момент времени разные люди находятся на разных стадиях готовности купить тот или иной продукт. Некоторые люди не знают о его существовании, другие знают, третьи владеют информацией о его особенностях, четвертые испытывают к нему интерес, пятые хотят его купить, шестые решили его купить. Маркетинговую программу нужно строить с учетом количественного соотношения между этими категориями. Предположим, в город впервые приезжает танцевальная труппа. Нужно сделать так, чтобы весь город знал о предстоящих выступлениях и чтобы многие жители города получили представление о труппе и ее репертуаре. Суть маркетинговых усилий должна заключаться в информировании людей посредством простых и ясных сообщений. Если население уже знакомо с труппой, если восторженные рецензии, активная реклама и положительные устные отзывы уже сформировали определенный интерес к ней, маркетинговые усилия можно направить на тех, кто пропустил ее выступления в прошлом. Если труппа достаточно популярна и сомнений в ее успехе не возникает, есть смысл информировать людей о том, где удобно купить билеты, и поощрять их к предварительной покупке билетов. Так или иначе, маркетинговая программа должна корректироваться с учетом меняющегося количества людей на каждой стадии покупательской готовности.

### *Критерии сегментации*

Организация должна решить, какой из множества принципов сегментации рынка лучше всего подходит для ее целей. Следует иметь в виду, что любая оптимальная схема сегментации должна обладать следующими признаками:

- *Взаимоисключаемость.* Каждый сегмент рынка должен быть концептуально отделен от всех остальных сегментов. Так, разделение жертвователей на бывших и нынешних может сбить с толку респондента, который является как бывшим, так и нынешним жертвователем.

- *Полнота.* Для любого потенциального представителя целевого рынка должно найтись место в том или ином сегменте. Так, при сегментации согласно семейному положению необходимо предусмотреть место для таких категорий, как не состоящие в браке пары, родители-одиночки, родители, чьи дети не живут с ними, лица, живущие коммунами и т. п.
- *Измеримость.* Чтобы 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 из их представителей не желают открыто признавать свою принадлежность к ним.
- *Весомость.* Каждый сегмент должен быть весомым – иначе говоря, число его потенциальных членов должно быть достаточно велико, чтобы им стоило заниматься. Скажем, хотя родители-одиночки составляют растущий сегмент рынка, маловероятно, чтобы они стали завсегдатаями театров и концертных залов, пока у них есть дети, за которыми нужно присматривать. С другой стороны, разведенный родитель, встречающийся с детьми по выходным, представляет собой идеальную цель для субботних и воскресных дневных программ, ориентированных на семейный просмотр.
- *Осуществленность.* Под осуществленностью понимается степень доступности сегментов для реального контакта и обслуживания. Например, среди вдов в возрасте свыше 70 лет есть много любительниц театра, однако едва ли можно говорить о существовании метода или средства рекламы, специально предназначенного именно для этой категории населения. Если бы даже такое средство рекламы существовало, затраты на него могли бы превысить наличный бюджет.

Оценив степень привлекательности каждого сегмента, руководитель может приступить к выработке следующих стратегических решений:

- *Решения о количестве:* какая часть финансовых и кадровых ресурсов организации будет направлена на разработку каждого из сегментов?
- *Решения о качестве:* каким должен быть подход к каждому из сегментов в том, что касается предложения, коммуникаций, локализации предлагаемых мероприятий, цен на билеты и т. п.?
- *Решения о времени:* когда именно следует предпринимать маркетинговые усилия, направленные на тот или иной сегмент?

Предположим, танцевальная труппа хочет привлечь мужчин и женщин, используя разные рекламные образы и призывы. Специалист по маркетингу знает, что женщины получают удовольствие прежде всего от изящества, красоты и творческого воображения танцовщиков, тогда как мужчины наиболее живо реагируют на их атлетические качества. Реклама, сочетающая оба подхода, рискует сбить с толку потенциальных потребителей, поэтому более «изящную» рекламу стоит поместить в том разделе газеты, который посвящен быту, тогда как более «атлетичную» — в спортивном разделе. Вполне возможно, что добавочные расходы на размещение второй рекламы с лихвой окупятся благодаря достигнутому расширению контингента публики.

## ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЦЕЛЕЙ

Оценив ряд сегментов рынка, организация выбирает те из них, на которые стоит выйти. Решение о том, какие сегменты и в каком количестве нужно обслужить, составляет суть *выбора целевого рынка*. Целевой рынок складывается из множества покупателей, имеющих общие потребности или общие характеристики. Перед тем как выбрать целевые сегменты, организация должна изучить каждый из заинтересовавших ее сегментов и выяснить, насколько ей доступно удовлетворение его потребностей, интересов и пожеланий. В качестве примера приведем рассуждение о так называемом поколении бэби-бума (послевоенного демографического взрыва) как потенциальном источнике посетителей театров и концертов.

Поколение  
бэби-бума  
как целевой  
рынок

Люди поколения бэби-бума росли в те годы, когда их родители подпитывали «бум» в искусстве 1970-х годов. Ныне «бэби-бумеры» (всего около 76 миллионов) составляют почти половину взрослых американцев. Можно предположить, что ввиду своей многочисленности, а также ввиду того, что общественная атмосфера благоприятствовала их раннему приобщению к искусству (урокам музыки, экскурсиям в музеи и театры), «бэби-бумеры» образуют весьма активную группу среди взрослых участников культурной жизни. Вместе с тем снижение численности публики, отмечаемое начиная с 1984 года, приписывается тому обстоятельству, что «бэби-бумеры» ходят в театры и на концерты в целом реже, чем представители старших поколений. По сравнению с теми, кто старше них, «бэби-бумеры» чаще посещают музеи и концерты джазовой музыки и слушают радиостанции, передающие классику, но реже ходят на симфонические концерты, в оперу, на мюзиклы, в профессиональные драматические театры и даже на спектакли современного танца. С точки зрения относительно молодых людей, имеющих мало свободного вре-

мени и ограниченный чистый доход и нередко обремененных одним или двумя детьми, музеи подобны торговым пассажирам: они расположены столь же удобно, их посещение связано со столь же умеренными расходами. Поход в музей не обязательно планировать или оплачивать заранее. Контекст джазовых концертов также соответствует стилю жизни «бэби-бумеров», поскольку настраивает на нерегулярные и спонтанные «вылазки».

Хотя абоненты театральных и концертных организаций встречаются среди «бэби-бумеров» редко, представителей данного поколения вполне может привлечь идея объединения искусств под эгидой союза подобных организаций. Группа из нескольких организаций может объявить кампанию совместной подписки, участники которой за небольшой взнос получают разнообразные скидки и другие льготы на посещение мероприятий, устраиваемых любой из этих организаций. Центральная касса может обеспечивать желающих информацией о предложениях всех организаций группы; возможны большие скидки в день концерта или спектакля и устройство совместных образовательных мероприятий. Представителей данного сегмента рынка могут привлечь также краткосрочные фестивали искусств и дневные концерты по выходным с параллельными экскурсиями или другими образовательными мероприятиями для детей.

Конечно, среди «бэби-бумеров» есть люди с самыми разными демографическими и психографическими характеристиками; специалисты по маркетингу могут выявить дополнительные возможности, более детально сегментируя данную группу согласно искомым выгодам, вероятным поводам для посещения культурного мероприятия и т. п.<sup>14</sup>

### **Модели отбора целевых рынков**

Существует несколько моделей отбора целевых рынков: концентрация на избранном сегменте, специализация на конкретном продукте, избирательная специализация.

#### **КОНЦЕНТРАЦИЯ НА ИЗБРАННОМ СЕГМЕНТЕ**

К поставщикам продукции для одного избранного сегмента рынка принадлежат такие организации, как детский театр, еврейский театр, театр, ставящий пьесы, созданные представителями определенных групп (гомосексуалистами, афроамериканцами и т. п.) о жизни этих групп и рассчитанные на соответствующую публику. Концентрированный маркетинг может помочь организации, хорошо знающей потребности своего сегмента и стремящейся приобрести определенную репутацию, в выработке собственного рыночного «лица». Вместе с тем концентрированный маркетинг сопряжен с опасностями: избранный сегмент по тем или иным причинам может перестать поддерживать

организацию, тот же сегмент может привлечь внимание конкурентов. Задача организации, специализирующейся на обслуживании одного изbranного сегмента, – сделать все возможное для его максимально полного освоения.

Организация,  
попоневоле  
работающая  
только  
для одного  
сегмента

Правление небольшого общества камерной музыки, действующего в богатом уютном пригороде, с беспокойством отметило, что на концертах общества преобладают люди с седыми волосами, а численность молодежи среди публики с каждым годом снижается. Правление обратилось к консультанту по маркетингу с просьбой указать возможные способы привлечения сравнительно молодых клиентов. Консультант рекомендовал: 1) поменять время концертов со второй половины воскресного дня, когда принято находиться дома с семьей, на вечер, когда удобнее пригласить приходящую няню; 2) сменить название организации, исключив термин «общество», который звучит слишком «элитарно»; 3) обновить репертуар, включив в него образцы новой и малоизвестной музыки; 4) расширить географию выступлений, включив в нее районы, где работают и живут относительно молодые люди.

Правление отклонило эти рекомендации; по утверждению членов правления, предлагаемые меры противоречат их собственным представлениям о том, какой должна быть данная организация. Вместо этого правление приняло продуманные меры по расширению имеющегося сегмента рынка. На протяжении следующих трех лет состав публики оставался в целом однородным, но ее численность выросла вдвое.

## СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ НА КОНКРЕТНОМ ПРОДУКТЕ

Шекспировский фестиваль, ансамбль старинной музыки, бразильская танцевальная группа – все они предлагают специфический продукт, привлекательный для определенных сегментов рынка. Такая стратегия обеспечивает организации ярко выраженное своеобразие и способствует формированию круга приверженцев. Но у нее есть и теневая сторона: в случае уменьшения спроса организация может оказаться не готова к тому, чтобы обновить или изменить свое предложение. Некоторые организации обогащают свой специализированный продукт дополнительным предложением, способным внести новизну и разнообразие в получаемые впечатления. Ансамбль «Музыка барокко» (Music of the Baroque) концертирует в нескольких церквях Чикаго и окрестностей, предоставляя публике возможность слушать старинную музыку в местах, изысканный интерьер которых ассоциируется с XVIII веком. В одном австрийском городке сумели извлечь большую выгоду из того обстоятельства, что некогда там жил и работал Гайдн.

Это  
интересного  
можно  
делать  
Гайдном

Айзенштадт, австрийский городок близ венгерской границы, где Гайдн прожил несколько творчески продуктивных лет, стал местом проведения двухнедельного фестиваля его музыки «Гайдновские дни» (Haydnage Festival of Eisenstadt). Публика «Гайдновских дней» отличается высокой степенью лояльности; многие слушатели возвращаются в Айзенштадт ежегодно и остаются в среднем на неделю. Все билеты на четыре фестиваля, состоявшихся с 1989 по 1992 год, были распроданы. Фестиваль получил признание как динамичная организация, пропагандирующая не только музыку Гайдна во всей ее жанровой и стилистической полноте, но и сам город Айзенштадт. Дневные концерты организуются как составная часть поездок по разным, связанным с Гайдном городским достопримечательностям. «Волшебное путешествие» включает поездку на концерт в замок, находящийся на территории Венгрии. Экскурсия «Охота и вино» включает поездку в охотничий парк близ Айзенштадта, где Гайдн часто выступал, и в известную своими винами Рыбачью церковь в Русте. В обоих местах даются концерты, в программах которых фигурирует музыка, связанная с охотой и вином.

Стремясь привлечь новую, международную публику, руководство фестиваля начало приглашать журналистов из-за границы. Эта стратегия оказалась весьма успешной. Так, статья о фестивале, напечатанная итальянской газетой La Repubblica, вызвала шестьсот индивидуальных откликов<sup>15</sup>

## ИЗБИРАТЕЛЬНАЯ СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ

Театральная или концертная организация, как правило, останавливает свой выбор на нескольких сегментах, которые в той или иной степени соответствуют ее целям и возможностям. Преимущества стратегии многосегментного охвата – возможность привлечь более широкую базу публики и возможность более свободно распоряжаться рисками организации: если завсегдатаи театра из числа «яппи» постепенно обзаводятся детьми и сосредоточиваются на доме и семье, театр все равно сохраняет привлекательность для зрителей старшего (или более молодого) возраста, располагающих большим количеством свободного времени. Театральные и концертные организации должны изучать тенденции и факторы рыночной среды, дабы не упустить возможности выбора новых целевых сегментов или разработки отдельных существующих сегментов.

Приведем образцы творчески разработанных и эффективных стратегий по формированию новой публики.

Инвалиды  
как целевой  
рынок

Акт об инвалидах, подписанный президентом Дж. Бушем-старшим в 1990 году, устанавливает требования к удобствам для инвалидов в частном и некоммерческом секторах. Эти требования создают для организа-



ций определенные финансовые, структурные и пространственные трудности; вместе с тем некоторые специалисты замечают, что организации могут извлечь из Акта об инвалидах заметную выгоду. Вместо того чтобы видеть в инвалидах своих антагонистов, организации трактуют их как особый целевой рынок и стремятся использовать возможности этого рынка.

Когда в 1980 году театр Милл-плейхауз (Mill Playhouse) в Милбёрне, штат Нью-Джерси, серьезно пострадал от пожара, его реконструкция осуществлялась с учетом удобств для инвалидов. Лифты останавливаются на всех этажах здания; касса имеет специальную дверь, разделенную на верхнюю и нижнюю половины, так что человек в инвалидной коляске при покупке билета обходится без перископа. Два спектакля каждой постановки идут под сурдоперевод, в трех предусмотрено аудиоописание – рассказ о происходящем на сцене для тех, у кого плохое зрение. Корпорации с удовольствием взяли на себя расходы по аудиоописанию и сурдопереводу. Перед спектаклями устраиваются специальные встречи, во время которых слепые могут собственными руками потрогать театральные костюмы и прочий реквизит. Чтобы лучше подготовиться к обслуживанию инвалидов, все работники театра проходят групповую психотерапию.

Численность посетителей театра из года в год растет. Было замечено, что очень многие из тех, кто сопровождает инвалидов в театр, раньше никогда в него не ходили. Еще одно положительное следствие перемен заключается в том, что театрам старшего поколения нравятся пандусы вместо ступенек, отпечатанные крупным шрифтом программки и системы аудиоусиления<sup>16</sup>

Аналогичные программы разрабатываются и в других театрах. Театр Эппл-три (Apple Tree Theatre) в Хайленд-парке, штат Иллинойс, поднял высоту кресел первого ряда так, чтобы инвалидные коляски удобно было расположить вдоль прохода. Существует также план установки передвижных сидений, чтобы посетители, пользующиеся инвалидными колясками, могли садиться рядом со своими спутниками.

Сексуальные  
меньшинства  
как целевой  
рынок

Журнал Advertising Age, посвященный проблемам рекламы, напечатал статью под названием «Кто не заботится о рекламе для этой многочисленной, богатой и влиятельной публики, тот мыслит извращенно». В ней сообщается, что сексуальные меньшинства составляют около 10% населения США, а суммарный годовой доход представителей этой части населения равен 514 миллиардам долларов<sup>17</sup>. Далее, за последние три года гомосексуалисты и лесбиянки, по сравнению со средним американским потребителем, в 5,6 раз чаще выезжали в Европу, среди них в 6,5 раз больше лиц, покупающих ежегодно по меньшей мере 10 книг в твердом переплете и в 10 раз больше лиц, покупающих ежегодно не менее 13 компакт-дисков.

Исходя из этой статистики и выполняя свою миссию — «дойти до представителей всех слоев многоликого населения Техаса», — Остинская лирическая опера (Austin Lyric Opera) решил избрать сексуальные меньшинства этого города (численностью около 50 000 человек) своим целевым рынком. Поддержку этому начинанию согласился оказать еженедельник для гомосексуалистов Texas Triangle, известный своей преданностью журналистской этике и серьезностью в освещении политики, бизнеса, искусств и развлечений, спорта и событий местного значения. Издатели журнала вместе с выбранными по их рекомендации другими известными в городе представителями сексуальных меньшинств вошли в организационный комитет по подготовке мероприятия, названного «Triangle on Stage» («Треугольник на сцене»). Комитет обратился к находящимся во владении гомосексуалистов фирмам с просьбой субсидировать графическое оформление, печать, цветы и банкет. Само мероприятие было очень простым: представителям сексуальных меньшинств предложили купить билеты на заключительный спектакль «Похищение из сераля», после которого состоялась экскурсия за кулисы театра и прием с шампанским. За четыре недели до спектакля журнал начал бесплатно печатать материалы о предстоящем событии, приглашения были направлены в центры сбора средств для борьбы со СПИД, а пресс-релизы — в издания для гомосексуалистов по всей стране.

На прием пришло около ста гостей, включая члена законодательного собрания штата, представителей «обычной» прессы и нескольких исполнителей ролей. Организационный комитет запланировал на следующий год несколько аналогичных мероприятий. Не только гости, но и владельцы абонементов театра высоко оценили тот факт, что его руководство проявило солидарность с сексуальными меньшинствами, тем самым показав, что помимо кассового успеха оно заботится и о других, не столь осязаемых аспектах, способствующих высокой и благородной репутации театра<sup>18</sup>

*Выбор между различными стратегиями определения целевых рынков*

Выбор целевых рынков зависит от ряда специфических факторов, с которыми сталкивается организация. 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 самыми подходящими. Иначе говоря, она должна оценить относительную привлекательность этих сегментов, выявить необходимые условия успеха и оценить собственные сильные и слабые стороны

с точки зрения возможной борьбы с конкурентами. Организация должна сосредоточить свои усилия на таких сегментах рынка, в обслуживании которых она имеет явные преимущества.

## ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ

Осуществив сегментацию населения и отбор перспективных целевых сегментов, организация должна приступить к продвижению тех аспектов своего предложения, которые наиболее привлекательны для ее целевого рынка. Речь идет о процессе разработки сфокусированной стратегии позиционирования. *Позиционирование* мы определяем как деятельность по формированию имиджа и предложения данной организации; в результате этой деятельности организация занимает высокое место в представлениях своих целевых потребителей.

Специфика позиционирования зависит от того, как, с точки зрения организации, выглядят ее целевые сегменты, от сильных и слабых сторон организации, от конкуренции. Многие организации разрабатывают свою «нишу», то есть имеют относительно узкую специализацию. Основаниями для специализации могут служить такие переменные, как потребитель, продукт или элементы, составляющие маркетинговый комплекс – продукт, цена, место, продвижение. Детский театр специализируется на определенном потребителе, создавая предложение для детей. Шекспировская труппа специализируется на определенном продукте. Полупрофессиональный местный оркестр специализируется на цене, а его дорогостоящий конкурент, городской симфонический оркестр, – на качестве. Стратфордский фестиваль в канадском штате Онтарио (Stratford Shakespeare Festival of Ontario) специализируется на определенном географическом районе: все местные гостиницы, рестораны и магазины работают на обслуживание туристов, приезжающих в Стратфорд, чтобы увидеть фестивальные постановки.

Определив собственную позицию на целевом рынке, организация почти автоматически выберет нужную маркетинговую стратегию. Если театральная или концертная организация позиционирует себя как «поставщика высококачественного продукта», ее программы должны поддерживаться на единообразно высоком уровне, ее цены должны быть выше среднего, она должна располагать самыми современными удобствами и размещать свою рекламу в лучших средствах массовой информации. Если хотя бы один из этих элементов отсутствует, организации грозит провал на рынке. Позицию «поставщика высококачественного продукта» могут подорвать такие незначительные с виду детали, как недостаточно хорошая почтовая бумага, подпись от руки или невыразительное поведение контактного персонала. С другой стороны, ор-

ганизация, нуждающаяся в пожертвованиях для ликвидации бюджетного дефицита, должна акцентировать момент экономии (недорогие почтовые отправления, общий сдержанный, свободный от излишеств стиль работы).

Некоторые организации, надеясь привлечь широкий спектр сегментов рынка, предпочитают сохранить за собой менее определенную позицию. Такой подход иногда – особенно при отсутствии сильной конкуренции – приносит успех; тем не менее мы придерживаемся мнения, что организация с отчетливо выраженным собственным профилем имеет больше шансов на выживание и долговременное процветание. К числу обычных ошибок позиционирования относятся: 1) выход на перенасыщенный рынок, то есть попытка занять позицию, уже занятую другими организациями: в этих условиях шанс приобрести собственное «лицо» сводится к минимуму; 2) чрезмерное внимание, уделяемое какому-либо маловажному атрибуту, то есть такому фактору, который не имеет особого значения с точки зрения целевой публики; 3) «близорукое» позиционирование, то есть концентрация 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.

Как утверждают теоретики и практики рекламного дела Эл Рис и Джек Траут, хотя позиционирование *начинается* с продукта, нельзя сказать, что позиционирование – это то, что вы делаете с продуктом; позиционирование – это скорее то, что вы делаете с сознанием потенциального клиента<sup>19</sup>. Так, детский театр, стремясь привлечь публику, может позиционировать себя как заведение преимущественно образовательного или развлекательного характера. Приведем пример «репозиционирования» организации в глазах потенциальной публики.

Позиционирование  
Атлантического  
балета

Труппа Атлантического балета, всегда привлекавшая любителей традиционного балета, решила завоевать более широкую публику. По заказу руководства труппы рекламное агентство «Огилви и Мэзер» (Ogilvy and Mather) провело исследование с целью выяснить, каким люди видят балет, и помочь «репозиционированию» труппы. На рекламных листовках труппы, которые в этот период рассылались потенциальным владельцам абонементов, фигурировал женоподобный тамбурмажор из «Щелкунчика», уверявший читателя: «Как я люблю всех наших зрителей!» Этот стиль явно не имел ничего общего с тем подходом к танцу, которого придерживался художественный директор труппы Роберт Барнетт, равно как и с потребностями будущих покупателей сезонных абонементов.

Основываясь на результатах исследования, агентство «Огилви и Мэзер» сформулировало следующую рекомендацию: «Атлантский балет должен стремиться к всемерному использованию своего развлекательного потенциала. Мы хотим сделать поклонниками Атлантского балета людей, которые, возможно, никогда прежде не бывали на балете, но располагают деньгами и не прочь найти для себя новые формы развлечения. Наше позиционирование заключается в следующем: Атлантский балет способен доставить удовольствие любому».

На следующий сезон был разработан следующий рекламный текст: «Что делает Атлантский балет самым захватывающим зрелищем в городе? Он атлетичен и весел, в нем есть чувственность, он щекочет нервы! Атлантский балет – это нечто особенное». Результатом кампании стало быстрое удвоение численности покупателей абонементов. Новый язык оказался действенным, поскольку он повлиял на *восприятие* жителями Атланты того, что уже шло на сцене. Это не было попыткой превратить труппу во что-то принципиально новое, изменить ее продукт или представить его в неверном свете. Кампания была сосредоточена прежде всего на эклектичном репертуаре труппы и на тех представлениях о танце, которых придерживался ее художественный руководитель Бобби Барнетт, а ее смысл состоял в агрессивном и отчетливом позиционировании труппы на рынке<sup>20</sup>

### **Стратегии позиционирования**

Ясно, что любой продукт и/или организация нуждается в ясной стратегии позиционирования, дабы его или ее предполагаемое место на рынке могло с достаточной отчетливостью запечатлеться в сознании потребителя. Стратегия требует координации всех маркетинговых атрибутов для поддержки избранной позиции. Приведем несколько альтернативных оснований для разработки стратегии позиционирования<sup>21</sup>.

#### **Позиционирование по особенностям продукта**

Театр может позиционировать себя как организация, представляющая классику. То, что пьеса выдержала испытание временем, косвенно обещает потребителю значительную выгоду в виде изысканного художественного переживания.

#### **Позиционирование по ожидаемым выгодам, решению проблем или потребностям**

Новая позиция Атлантского балета акцентирует выгоды, которые ждут посетителя, а именно «захватывающий, веселый, чувственный, щекочущий нервы» характер переживания. Желательно, чтобы специалист по маркетингу детально разбирался в потребностях каждого целевого рынка и в том, каких выгод для себя ожидают потребители на этих рынках.

## ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ ПО СПЕЦИФИЧЕСКИМ ПОВОДАМ

«Концерты в час пик» (Rush Hour Concerts), устраиваемые Нью-Йоркским филармоническим оркестром, позиционированы для тех, кто путешествует на общественном транспорте, может прийти на концерт после работы, хочет избежать пробок и провести вечер дома. Что касается часовых дневных концертов, устраиваемых тем же оркестром по субботам, то они позиционированы для семей, для тех, кто выходит за покупками, и для всех, кто не прочь насладиться музыкой во время субботней «вылазки» в Манхэттен.

## ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ ПО КАТЕГОРИЯМ ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ

Вашингтонский театр Арена-стейдж (Arena Stage) снискал большой успех серией пятничных мероприятий, предназначенных 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 устраивается специальный прием с едой, напитками и беседами; на него приглашаются актеры и лекторы.

## ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ ПО ОТНОШЕНИЮ К ДРУГОМУ ПРОДУКТУ ИЛИ ПО АССОЦИИ С НИМ

Рекомендуя себя «особенным, атлетическим и веселым», Атлантический балет подчеркивает свое отличие от других балетных трупп и от традиционно сложившегося и *ожидаемого* образа балетной труппы. Он также ассоциирует себя с другими способами проведения досуга, которые принято считать более «развлекательными» по своей природе. Подобные ассоциации могут укрепить позицию продукта в сознании потребителей. Рис и Траут заявляют: «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»<sup>22</sup>. Так, «идея “не-колы” (uncola) — не в банках с соком 7-Up, а в головах тех, кто пьет колу». Этой же концепции придерживается радиостанция WLKW в Провиденсе, штат Род-Айленд, которая специализируется на «красивой музыке»; объявив себя «станцией «не-рока»», она вскоре «перестала быть “одной из многих”» и стала «номером первым»<sup>23</sup>.

## ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ В КАЧЕСТВЕ «НОМЕРА ПЕРВОГО»

В памяти людей, как правило, остается *номер первый*; люди тяготеют к тому, чтобы придавать ему большее значение, чем его ближайшим последователям. Так, если нас спросят, кто первым перелетел через Ат-

лантический океан, мы без запинки ответим: «Чарлз Линдберг». Но едва ли мы вспомним, кто же был вторым. Вот почему руководители так активно добиваются того, чтобы их организации, постановки, исполнители приобрели статус «номера первого» по тому или иному показателю – будь то масштаб или продолжительность деятельности, степень известности и т. п. Положение «номера первого» в каждой отдельно взятой категории может занимать только одна организация или постановка и только одно лицо. Важно, чтобы это положение было связано с каким-либо высоко ценимым атрибутом. Так, Равиния-фестиваль позиционирует себя как «самое очаровательное» место для концерта.

### СТРАТЕГИЯ «ПРИВИЛЕГИРОВАННОГО КЛУБА»

Если позиция «номера первого» по тому или иному значимому показателю не может быть достигнута, есть смысл акцентировать положение данной организации 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».

Вообще говоря, при позиционировании следует иметь в виду определенную целевую группу. Чем больше театральная или концертная организация знает о своей целевой аудитории, тем большего успеха она может достичь в своем собственном позиционировании.

### **Репозиционирование**

Организация, желающая, чтобы на рынке ее воспринимали по-новому, может прибегнуть к разнообразным способам «репозиционирования» своего предложения: принципиально видоизменить свою основную продукцию, поменять упаковку, цену или способы продвижения продукта, разработать новые способы *преподнесения* продукта публике.

Яркий пример преподнесения продукта в новой «упаковке» – случай Денверского симфонического оркестра (Denver Symphony Orchestra). Вскоре после того как этот оркестр объявил о своем банкротстве, его возрождением занялся известный в мире рок-музыки антрепренер Барри Фей. Коллектив возобновил свою деятельность под названием Колорадский симфонический оркестр (Colorado Symphony Orchestra), в его рекламе и во внешнем оформлении выступлений широко использовалась стилистика, привычная для рок-н-ролла. Однажды оркестр выступил на денверском баскетбольном поле перед толпой из 12 000 орущих болельщиков; один из его концертов проходил при стробоскопическом освещении. Реклама оркестра представляла его в полном составе светящимся в темноте; рекламный слоган гласил: «Повышая мощность» (Turning up the power). В следующем сезоне продажи билетов выросли на 34%, оркестр стал приносить доход, а средний

возраст аудитории снизился с 58 до 42 лет. Описанные выше рекламные кампании Атлантического балета – образец такого репозиционирования, в основе которого лежит смена восприятия организации потребителем.

Приведем еще один образец репозиционирования.

Тридцатидвухлетний ведущий программы по искусству объявляет о перемене названия и профиля организации

Между 1982 и 1992 годом организация «Камерная музыка Чикаго» (Chamber Music Chicago) претерпела серьезную метаморфозу. По заказу организации был осуществлен сравнительный анализ сегментов рынка с целью выявить возможные способы привлечения более широкого спектра этнических групп. В итоге организация расширила свою концепцию камерной музыки, включив в нее множество неевропейских форм и тем самым преодолев традиционный европоцентристский взгляд на камерное музицирование. После принятия этого подхода посещаемость концертов возросла, концерты стали проводиться в этнических районах, сложились отношения сотрудничества с такими организациями, как Центр мексиканских искусств.

С 1992 организация именуется «Исполнительские искусства Чикаго» (Performing Arts Chicago). Новое название лучше согласуется с новой философией организации, отражает расширение ее репертуара и слушательской базы. Произшедшая смена позиционирования открыла для организации много новых возможностей. Хотя камерная музыка остается неотъемлемой частью ее репертуара, другие репертуарные сферы играют в ее программах столь же важную роль. Новые программы включают разного рода экспериментальные постановки (перформансы), танцевальные представления, современную оперу и целую серию мероприятий под названием *deJAvant*, образованном от французских терминов *deja vu* (буквально «уже виденное»; этот термин обозначает навязчивое ощущение прошлого) и *avant-garde* («авангард», то есть нечто новое, неожиданное, требующее усилий для восприятия и понимания). Благодаря высокому качеству, разнообразию и новаторскому характеру этих программ престиж организации «Исполнительские искусства Чикаго» значительно вырос, так же как и численность и разнообразность ее слушательской базы<sup>24</sup>.

Исходный пункт любой стратегии репозиционирования – уяснение того, как данная организация воспринимается ее нынешней и потенциальной аудиторией. Иначе говоря, нужно оценить сложившийся образ/имидж организации – сумму мнений, суждений и впечатлений людей относительно предложения данной организации.

Имидж в данном случае следует отличать от стереотипа. Под стереотипом понимается широко распространенное представление, в зна-



чительной степени искаженное и упрощенное, ассоциируемое с благосклонным или неблагосклонным отношением к объекту. В случае же имиджа речь идет о более субъективном восприятии, которое у разных людей может быть совершенно различным. Существует множество разнообразных методов оценки имиджа. Мы опишем двухшаговый подход: вначале оценивается степень знакомства с имиджем организации и благосклонности по отношению к нему, затем – сам имидж в соответствии с основными существенными параметрами.

На первом шаге выясняется, насколько хорошо знакомы представители аудитории с данной организацией и насколько благосклонно их отношение к ней. Чтобы определить степень знакомства, респондентов просят взять в кружок одно из следующих утверждений:

Никогда не слышал(а)	Кое-что слышал(а)	Немного знаю	Кое-что знаю	Знаю очень хорошо
-------------------------	----------------------	-----------------	-----------------	----------------------

Если большинство респондентов помещают организацию в первые две или три категории, – значит, организация недостаточно активно дает о себе знать.

Затем респондентов, обнаруживших определенное знакомство с организацией, просят обозначить свое отношение к ней, взяв в кружок одно из следующих утверждений:

Очень неблагосклонное	Не вполне благосклонное	Безразличное	Вполне благосклонное	Очень благосклонное
--------------------------	----------------------------	--------------	-------------------------	------------------------

Если большинство респондентов отмечает первые два или три утверждения – значит, организация нуждается в улучшении своего имиджа.

Определив степень знакомства и благосклонности, организация должна приступить к исследованию *содержательного* аспекта своего имиджа. Одним из самых популярных методов такого исследования служит *семантический дифференциал*<sup>25</sup>, предполагающий выявление ряда существенных параметров организации. У людей спрашивают: «О чем вы думаете в связи с деятельностью театра?» Если кто-то называет «качество постановок», этот параметр преобразуется в биполярную оценочную шкалу – от «высокого качества» к «низкому качеству». Такая шкала может состоять из пяти-семи пунктов. Общее число шкал не должно быть слишком большим, чтобы не вызвать усталости у респондентов. Можно использовать шкалы трех типов: 1) оценочные шкалы (от «хорошего» к «плохому»), 2) силовые шкалы (от «сильного» к «слабому»), 3) шкалы активности (от «активного» к «пассивному»). Образец семантически-дифференциальной шкалы для театра показан на рисунке 5.2.

Рисунок 5.2

Имидж  
ТЕАТРАЛЬНОЙ  
ТРУППЫ  
(СЕМАНТИЧЕ-  
СКИЙ ДИФФЕ-  
РЕНЦИАЛ)

постановки высокого качества	постановки низкого качества
специализированное предложение	разнообразное предложение
высокие цены на билеты	низкие цены на билеты
доступный репертуар	репертуар, рассчитанный на немногих
услуги, ориентированные на потребителя	услуги, не отвечающие требованиям потребителей
интересное, увлекательное времяпрепровождение	скучное времяпрепровождение
популярная, хорошо известная труппа	непопулярная, малоизвестная труппа

Анализ может быть использован организацией со следующими целями.

*Сравнить то, что было, с тем, что получилось.* Предположим, организация обнаруживает, что с точки зрения публики ее услуги не отвечают потребительским требованиям. Выделяются средства на повышение уровня услуг; на следующий год среди публики проводится еще один опрос с целью оценить прогресс в этой области.

*Сравнить восприятие с точки зрения различных сегментов.* Организация может обнаружить, что ее репертуарная политика пользуется одобрением высокообразованной части публики, тогда как менее образованные представители публики находят репертуар скучным. Эту информацию можно использовать либо при отборе приоритетных целевых рынков для будущего роста, либо при внесении изменений с целью повысить привлекательность предложения для более широкой аудитории.

*Сравнить между собой имиджи двух или более конкурентов.* Респондентов можно попросить оценить сильные и слабые стороны данной организации в сравнении с сильными и слабыми сторонами других организаций. Исходя из полученных ответов организация сможет решить, куда направить свои ресурсы.

Работа по сегментации, выбору целей и позиционированию будет результативной, если те, кто отвечает за маркетинг искусств, владеют методами и инструментами исследования существующей и потенциальной аудитории. Речь об этом пойдет в следующей главе.

Не измеришь – не управишься.

НЕИЗВЕСТНЫЙ АВТОР

Овладев цифрами, вы будете обращать на них не больше внимания, чем на отдельные слова при чтении книги. За цифрами вы будете различать смыслы.

Гаролд Дженин<sup>1</sup>

## *Глава 6*

# ОПРЕДЕЛЕНИЕ РАЗМЕРА И ПОТРЕБНОСТЕЙ РЫНКА: МАРКЕТИНГОВОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ

**М**ЕНЕДЖЕР УПРАВЛЯЕТ ПРЕЖДЕ ВСЕГО ПРОДУКЦИЕЙ, ФИНАНСАМИ И персоналом. Такой важнейший ресурс организации, как информация, традиционно занимал место на периферии его деятельности. Между тем появившиеся за последние годы сложные информационные технологии – такие, как компьютерные базы данных и факсимильная связь, – внесли коренные преобразования в управление информацией и открыли новые возможности для организаций любого масштаба, в том числе самых мелких.

С 1990-х годов потребность в маркетинговых исследованиях ощущается острее, чем когда-либо в прошлом. Во-первых, поскольку стратегии сегментации сбыта становятся все более и более изощренными, а сегменты неуклонно уменьшаются в размерах, организации нуждаются в том, чтобы как можно больше знать о потребностях всех своих целевых рынков. Во-вторых, поскольку нынешние потребители весьма избирательны и требовательны в своем покупательском поведении, прогнозирование их реакций на те или иные особенности и преимущества предлагаемого товара, варианты упаковки и другие атрибуты представляет для продавцов существенные трудности, преодолению которых могут помочь маркетинговые исследования. В-третьих, поскольку для мно-

гих покупателей цена становится относительно малосущественной переменной, продавцам нужна более полная информация об эффективном использовании таких маркетинговых инструментов, как реклама, связи с общественностью, дифференциация, позиционирование и другие характеристики продукта.

Маркетинговые исследования чрезвычайно важны для понимания установок и поведения потребителя и для планирования маркетинговой стратегии. В отличие от простого наблюдения маркетинговое исследование осуществляется по определенной программе и в непосредственной связи с ситуациями, когда нужно принимать те или иные решения. Мы определяем *маркетинговое исследование* как планомерную и систематическую деятельность по сбору, анализу и обнародованию данных и сведений, существенно важных с точки зрения маркетинговой ситуации, в которой находится организация.

Несмотря на пользу, которую могут принести маркетинговые исследования организациям, работающим в области исполнительских искусств, результаты таких исследований применяются редко. Поскольку бюджет организаций ограничен, приоритетными оказываются иные статьи расходов. Лица, ответственные за коммерческую сторону деятельности организаций, не всегда владеют методологией маркетинговых исследований и не всегда точно знают, как лучше использовать их результаты. Что касается художественных руководителей, то они зачастую противятся тому, чтобы результаты маркетинговых исследований влияли на их решения. В следующих абзацах мы покажем несостоятельность подобного противодействия.

*Затраты на маркетинговые исследования.* Маркетинговые исследования вовсе не обязательно должны быть дорогими. Существуют такие дешевые формы, как систематическое наблюдение и использование фокус-групп. Многого можно узнать, просто прислушиваясь в перерывах к комментариям публики или предложив публике обменяться впечатлениями после концерта или спектакля. Богатую информацию могут дать дискуссии в фокус-группах численностью от восьми до двенадцати человек; расходы на каждого участника такой дискуссии обычно ограничиваются предоставлением ему бесплатного билета. Еще один дешевый метод – анализ доступной информации (например, информации о продаже билетов на определенные постановки или концерты с участием определенных исполнителей в зависимости от времени года, дня недели, времени суток или сегмента аудитории). Даже в тех случаях, когда определенная методологическая изощренность оказывается неизбежной – например, при планировании подробных, тщательно разработанных экспедиционных опросов, – организации могут воспользоваться сравнительно дешевой помощью изучающих маркетинг студентов и их педагогов. Кроме того, организации, работающие в области исполнительских искусств, могут приглашать специалистов по маркетингу на заседания своих советов директоров.

Руководитель организации, осознавший, насколько большую пользу могут принести регулярно осуществляемые, удачно спланированные и тщательно выполненные маркетинговые исследования, непременно начнет испытывать зависимость от результатов исследований и, соответственно, согласится выделить часть бюджета на исследовательскую работу. Значительные расходы на исследовательские цели оправдываются важностью принимаемых решений.

*Знание методологии.* На этапе разработки исследовательской программы коммерческие директора организаций должны познакомиться с различными подходами к маркетинговому исследованию, с процессом таких исследований и с самыми общими принципами получения вероятностной выборки, составления анкет и интерпретации результатов. При этом нет необходимости, чтобы специалист по маркетингу был лидером фокус-группы, разработчиком социологического опроса, статистиком или компьютерным экспертом. Знание методологии исследования рынка необходимо ему для того, чтобы уверенно общаться с учеными в данной области и добиться полного удовлетворения соответствующих потребностей своей организации.

*Противодействие художественных руководителей.* Некоторые управленцы и художественные руководители полагают, что применение результатов маркетинговых исследований может вступать в противоречие с художественной миссией их организации и привести к компромиссным решениям. Так, музыкальный руководитель может опасаться, что публика поддержит идею исключить из симфоний медленные части (они слишком скучны) или не использовать в концертных программах музыку XX века (она слишком неблагозвучна).

Такие художественные руководители упускают шанс использовать данные маркетинговых исследований<sup>2</sup> — например, реализовав выявленные возможности для изменения уже действующих программ. Основываясь на информации, полученной от потребителей, Ванкуверский симфонический оркестр (Vancouver Symphony Orchestra, VSO) разработал цикл концертов «Великие композиторы», включив относительно необычную музыку в программы, выходящие за рамки этого цикла. В итоге часть клиентов смогла лучше сфокусировать свой выбор, что привело к более полному удовлетворению интереса как любителей музыки традиционного типа, так и тех, кто предпочитает новое и необычное.

## ОБЛАСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ И ЗАДАЧИ МАРКЕТИНГОВЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ

Цель маркетинговых исследований — помочь принятию правильного решения: нужно ли переносить театр или концертный зал на новое место, нужно ли создавать новый абонемент или разрабатывать план маркетин-

га для новой целевой группы, где размещать рекламу, как отрегулировать структуру цен, какие составные части службы работы с клиентами следует усовершенствовать и т. п. Приведем несколько примеров:

- Балетный фонд города Милуоки (Ballet Foundation of Milwaukee) организовал опрос посетителей, чтобы выяснить формы использования ими средств массовой информации.
- Атлантический балет, основываясь на данных опроса публики, создал новый, в высшей степени успешный цикл дневных воскресных представлений.
- Актерский театр города Сент-Пол (Actors' Theatre of St. Paul) провел социологический опрос посетителей и тех, кто не ходит в данный театр, чтобы выяснить их отношение к плану переноса театра на новое место.
- Организация Network опросила исполнительных директоров различных театральных и концертных организаций Миннеаполиса, чтобы выяснить их отношение к ее услугам.
- Телемаркетологи (продавцы услуг по телефону или электронной почте), работающие с Чикагским симфоническим оркестром, собрали данные о предпочтениях тех, кто неоднократно покупал разовые билеты, и на этой основе создали новое предложение: абонемент из трех концертов по выбору слушателя.

Рассмотрим случай Театра Американской консерватории (American Conservatory Theatre, АСТ) в Сан-Франциско. Маркетинговые исследования помогли руководству этого театра принять решение о цене на билеты.

В Театре  
Американской  
консерватории —  
буклеты  
по 25 центов?

В Театре Американской консерватории (АСТ) зрителям раздавались глянцевые, красиво оформленные программки, выпускаемые коммерческим издательством для использования во всех театрах Сан-Франциско и окрестностей. Эти программки, помимо нескольких страниц, посвященных АСТ и его текущей постановке, включали описания других культурных событий в Сан-Франциско и сопредельных городах. Стоимость буклета росла, и руководство АСТ пришло к выводу, что продолжать его распространение можно только при условии, что за каждый экземпляр будет взиматься плата в 25 центов.

АСТ обратился к владельцам абонементов с вопросом: хотят ли они платить за экземпляр буклета по 25 центов или предпочитают бесплатно получать значительно более скромные программки, выпущенные самим АСТ? Хотя цена абонемента составляла свыше 50 долларов, 80% опрошенных сказало «нет» дополнительному расходу в 25 центов. Возможно, этим людям, оказавшись в театре, просто не хотелось утруждать

себя поиском мелочи. Возможно, они голосовали за экономное расходование средств театра и за внимательное отношение к соотношению стоимости и качества покупки. В итоге АСТ расторг договор с издательством и начал выпускать менее изысканные программки. При этом удалось добиться дополнительного преимущества в виде возможности печатать больше информации именно о данном театре и его спектаклях.

**Применение  
маркетин-  
говых  
исследований**

Используя методы науки о рынке (маркетологии), театральные и концертные организации могут осуществлять разнообразные исследования, преследующие по меньшей мере одну из трех целей: описание, объяснение, прогноз.

### ОПИСАНИЕ

Целью маркетингового исследования может быть информирование руководства о том, как выглядит рыночная среда: сколько людей с теми или иными демографическими и психографическими характеристиками посещают каждый спектакль, откуда эти люди узнают о данной постановке, насколько часто спектакли посещаются покупателями разовых билетов (т. е. лицами, которые не являются держателями абонементов), какие качества спектакля являются с их точки зрения наиболее ценными и т. п. Данные описательных исследований могут способствовать принятию управленческих решений в трех аспектах: 1) мониторинг характеристик сбыта указывает, нужно ли менять стратегию; 2) описание свойств потребителей помогает сегментировать сбыт; 3) описательные исследования в целом могут служить основой для более сложного и глубокого анализа.

### ОБЪЯСНЕНИЕ

Руководитель организации, как правило, стремится понять, действием каких именно сил и факторов обусловлены те данные, которые получены в результате описательных исследований. Простейший уровень объяснения – обнаружение *связей*. Так, руководитель может использовать исследовательские данные для выявления того, что объединяет людей, решивших отказаться от покупки абонементов на следующий сезон (речь может идти об общих социально-экономических и демографических характеристиках этих людей и об общих показателях их стиля жизни). Результаты исследований могут помочь руководству разработать меры, повышающие привлекательность мероприятий для соответствующей части публики. Более высокий уровень объяснения – обнаружение *причинно-следственных отношений*. Руководству может казаться, что лица, не купившие абонемент в новом сезоне, недовольны репертуарной политикой, но исследования могут привести к иному выводу:

посетители недовольны прежде всего своими местами в зрительном зале. На еще более высоком уровне, не удовлетворяясь констатацией того, что А служит причиной Б, пытаются понять, *почему* существует такая зависимость. Предположим, что многие из тех, кто не возобновил свой абонемент, просили дать им более удобные места, но их просьба была проигнорирована. Руководство может попытаться привлечь их, предложив им места еще более удобные, чем те, на которые они первоначально рассчитывали. В дальнейшем практика объяснения каждому владельцу абонементов в отдельности, почему именно его просьба не может быть удовлетворена, уменьшит степень разочарования тех, кто в противном случае мог бы проявить недовольство работой организации. Если руководство хочет основывать свои решения и действия на результатах исследований, ему нужно заниматься поиском глубоких объяснений.

## Прогноз

Описания и объяснения особенно полезны, если на их основе удастся разработать прогноз. Предположим, руководство хочет снизить цену абонемента для мест с плохой видимостью на  $x$  долларов. Руководству очень пригодился бы прогноз о том, насколько больше абонементов будет куплено и/или продлено и как это повлияет на доходы и расходы организации. Рассмотрим ситуацию, которая сложилась в Центральном-Восточном театре (Centre East Theatre) и породила острую необходимость во всестороннем и глубоком маркетинговом исследовании.

### Стратегическая дилемма для Центрально-Восточного театра

В то время как многие театры региона борются за выживание, Центрально-Восточный театр (Centre East Theatre) города Скоки, расположенного в штате Иллинойс чуть севернее Чикаго, сумел в финансовом смысле удержаться на плаву, получая 90% своих доходов от продажи билетов и от сдачи помещения внаем. Этот показатель тем более примечателен, что некоммерческие театральные и концертные организации сами зарабатывают в среднем около половины своих доходов, тогда как вторая половина поступает в виде субсидий и пожертвований.

Ключ к успеху театра – занимательный и разнообразный репертуар для взрослых, семей и детей, а также ежегодный доход в 250 000 долларов в виде арендной платы за помещение, рассчитанное на 1310 мест.

Ныне Центрально-Восточному театру грозит потеря значительной части зарабатываемых доходов. Из-за расширения и реконструкции колледжа, в котором находится зрительный зал, театр должен переехать в строящийся Центр исполнительских искусств Северного берега (North Shore Center for the Performing Arts). В этом новом комплексе предусмотрен театральный зал на 800 мест, то есть его вместимость на 40% меньше, чем в прежнем помещении Центрально-Восточного театра. Конечно, это



серьезным образом скажется на доходах от продажи билетов. Руководство Центра Северного берега будет контролировать все доходы от аренды; соответственно Центрально-Восточному театру грозит потеря также и этой части доходов. Чтобы выжить, Центрально-Восточный театр должен скорректировать свою репертуарную, ценовую и текущую политику.

Чтобы решить возникающие проблемы, Центрально-Восточный театр, получивший субсидию от Совета по делам искусств штата Иллинойс (Illinois Arts Council), поручил консультанту по маркетингу составить обзор всестороннего исследования конъюнктуры рынка<sup>3</sup> Цель этой работы – выяснить, какую направленность должна принять репертуарная политика Центрально-Восточного театра, чтобы в Центре Северного берега этот театр работал не менее успешно, чем в своем прежнем помещении, где он базировался 15 лет со дня своего основания.

## МЕТОДЫ МАРКЕТИНГОВЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ

### *Источники данных*

Важнейшая часть процесса маркетинговых исследований – сбор данных. Существуют две основные категории данных: *вторичные* и *первичные*. Организация может сосредоточиться на сборе данных той или иной категории, но для получения более точной информации чаще всего используются данные обеих категорий.

### ВТОРИЧНЫЕ ДАННЫЕ

Под вторичными данными подразумевается информация, собранная ранее для каких-либо иных целей. Исследователи обычно начинают работу с анализа вторичных данных, чтобы выяснить, насколько последние могут помочь решению поставленной задачи без дополнительных затрат на сбор первичных данных. Среди многочисленных доступных источников вторичных данных – внешние источники (правительственные публикации, отраслевые журналы, другие периодические издания и книги, отчеты фондов, публикации конкурентов, в том числе годовые отчеты и сезонные буклеты) и внутренние источники (финансовые документы, данные о продажах, информация о держателях абонементов и о покупателях разовых билетов, данные предыдущих исследований).

Иногда фундаментальные исследования в интересах множества театральных и концертных организаций предпринимаются тем или иным фондом, правительственным или отраслевым органом. Так, в июне 1992 года Лига американских симфонических оркестров (American Symphony Orchestra League) распространила среди входящих в нее организаций отчет «О финансовом состоянии симфонических оркестров», а год спустя опубликовала документ под названием «Американизировать американский оркестр» – отчет об исследовании, проведенном

специальной комиссией в общенациональном масштабе<sup>4</sup>; цель данного исследования состояла в том, чтобы выявить возможности повышения значимости оркестров и расширения их публики в неуклонно усложняющейся среде. По заказу фонда Кливленда, Благотворительного фонда Пью в Филадельфии и фонда Мак-Артуров (John D. and Catherine T. MacArthur Foundation) в Чикаго фирмы, специализирующиеся на маркетинговых исследованиях, анализировали установки по отношению к искусству среди населения соответствующих городов; предпринятые исследования по замыслу их организаторов должны были помочь местным организациям в поисках путей для расширения публики и формирования новой аудитории. Фундаментальные исследования не всегда непосредственно влияют на принятие отдельных управленческих решений, но они могут стать основой для оптимизации процесса принятия решений в будущем.

Используя внутреннюю документацию, исследователи могут отслеживать колебания популярности различных программ в зависимости от таких переменных, как сегмент рынка, цена, факторы календарного планирования, вид и масштаб используемой рекламы. Возможен также анализ колебаний реакции публики на различные позиции репертуара в разные периоды времени. Вторичные данные обеспечивают основу для исследований, не требуют особых затрат, их поиск не связан со сколькими-нибудь существенными трудностями. В то же время исследователь может нуждаться в совершенно новых данных, а существующие данные могут быть устаревшими, неточными, неполными или ненадежными. В подобных случаях исследователь должен заняться сбором первичных данных, что связано с финансовыми затратами и требует времени, но повышает вероятность того, что данные будут содержательными и точными.

## Первичные данные

Под первичными данными подразумевается информация, специально собранная с определенной целью. Большинство проектов в области маркетинговых исследований предполагает сбор первичных данных в том или ином масштабе. Когда специалист по маркетингу искусств приступает к первичному исследованию, из всех существующих методов он выбирает прежде всего опрос по почте, по телефону, во время спектаклей или концертов. Однако есть и другие методы, в определенных ситуациях не менее эффективные и результативные. Ниже дается описание методов сбора первичных данных для маркетинговых исследований.

### *Методы сбора первичных данных*

Планируя исследование, руководитель проекта должен знать всю совокупность методологий, которые могли бы использоваться для решения конкретной проблемы; из этой совокупности он выбирает ту процедуру, которая лучше других поможет руководству принять решение. Сущест-

вуют три основных способа получения первичных данных. Во-первых, это поисковая работа; сюда входят эмпирическое наблюдение, углубленные опросы отдельных лиц, работа с фокус-группами. Во-вторых, это дескриптивное (описательное) исследование; сюда входят опрос, факторный анализ, панельный анализ. Наконец, в-третьих, это экспериментальное исследование.

## ЭМПИРИЧЕСКОЕ НАБЛЮДЕНИЕ

Источником полезных данных может стать простое наблюдение за действующими лицами и местом действия. Исследователь может прислушиваться к беседам посетителей в перерывах между отделениями спектакля или концерта или к тому, что говорят люди, звонящие в кассу, чтобы узнать о программах и ценах. Организации могут использовать в своих целях и «соглядатаев» (mystery shoppers – подставных лиц) – людей, которые, выдавая себя за обычных посетителей, оценивают уровень работы персонала (кассиров, билетеров и т. п.). Посещая спектакли и концерты, устраиваемые другими организациями, исследователи непосредственно получают информацию о предложении конкурентов и о реакции посетителей. Таковы простые и дешевые методы сбора информации о публике и ее реакция.

## УГЛУБЛЕННЫЙ ОПРОС ОТДЕЛЬНЫХ ЛИЦ И РАБОТА С ФОКУС-ГРУППАМИ

Метод углубленного опроса отдельных лиц предполагает длительную работу с небольшим числом респондентов. Работа с каждым из респондентов ведется индивидуально. Часто используются замаскированные вопросы; интервьюер ограничивает свое участие минимумом подсказок, чтобы не влиять на респондента тенденциозной постановкой вопросов. Фокус-группы состоят из 6–12 потребителей и обычно (но не всегда) относительно гомогенны по составу; такие группы набираются для обсуждения определенного набора проблем под руководством ведущего, обученного поощрять и направлять дискуссию. В табл. 6.1 показано, при каких обстоятельствах может быть успешно использован тот или иной метод.

Цель метода углубленного индивидуального опроса и метода фокус-групп – проникнуть вглубь проблемы и за пределы тех параметров, на основании которых маркетологи и менеджеры по маркетингу определяют ее. Использование по меньшей мере одного из этих методов часто приносит пользу на этапе предварительной разработки анкеты. После длительной беседы с благожелательным и находчивым интервьюером или под стимулирующим влиянием близких по духу людей респондент может прийти к самостоятельной формулировке сути пробле-

Таблица 6.1

Что

УМЕСТНЕЕ —  
ФОКУС-ГРУППЫ  
ИЛИ УГЛУБЛЕН-  
НЫЙ ИНДИВИ-  
ДУАЛЬНЫЙ ОП-  
РОС?

ПРОБЛЕМА, КОТОРУЮ  
СЛЕДУЕТ ИМЕТЬ В ВИДУ

Групповое взаимодейст-  
вие

Давление со стороны  
группы или со стороны  
других лиц того же круга

Чувствительность к те-  
ме беседы или дискус-  
сии

Полнота и глубина инди-  
видуальных ответов

Утомляемость интервью-  
ера

Материалы, стимулиру-  
ющие реакцию респон-  
дентов

Связность и целостность  
информации

Экспериментирование с  
планом опроса

Использовать фокус-  
группы, если...

взаимодействие между  
респондентами может  
стимулировать более со-  
держательный ответ или  
способствовать появле-  
нию новых и ценных  
идей.

давление со стороны  
группы или представите-  
лей своего круга стиму-  
лирует мысль респонден-  
тов и помогает уяснить  
чужое мнение.

респонденты не настоль-  
ко чувствительны к те-  
ме, чтобы сдерживать  
свою реакцию или утаи-  
вать информацию.

большинство респонден-  
тов может сообщить все,  
что имеет отношение к  
теме, или все, что им из-  
вестно, менее чем за де-  
сять минут.

желательно, чтобы ис-  
следование от начала  
до конца провел один  
интервьюер; несколько  
групп не утомят интер-  
вьюера и не наскучат ему.

объем стимулирующих  
материалов не слишком  
велик.

глубокому исследованию  
подвергается только од-  
на область; последова-  
тельность индивидуальных  
реакций не имеет  
особого значения.

имеющихся сведений до-  
статочно, чтобы вырабо-  
тать ясный план прове-  
дения опроса.

Использовать углублен-  
ный индивидуальный  
опрос, если...

групповое взаимодейст-  
вие, вероятнее всего, бу-  
дет ограниченным или  
непродуктивным.

давление со стороны  
группы или представите-  
лей своего круга тормо-  
зит реакцию и делает не-  
достаточно ясным смысл  
полученных результатов.

тема задевает респон-  
дентов за живое до та-  
кой степени, что они не  
хотят открыто обсуж-  
дать ее в группе.

желательно добиться  
более глубокого и пол-  
ного ответа от каждого  
отдельного респондента  
(такова ситуация, когда  
тема сложна, а респон-  
денты хорошо осведом-  
лены).

желательно, чтобы в  
проекте участвовало не-  
сколько интервьюеров.  
Один интервьюер, про-  
водя несколько индиви-  
дуальных опросов под-  
ряд, может утомиться.

необходимо оценить  
большое количество сти-  
мулирующих материа-  
лов.

необходимо понять, ка-  
ким образом установки  
и реакции связываются  
друг с другом на основе  
единой индивидуальной  
модели.

возможно, в план пона-  
чалу придется вносить  
изменения после каждо-  
го очередного опроса.

Таблица 6.1  
 Что  
 УМЕСТНЕЕ —  
 ФОКУС-ГРУППЫ  
 ИЛИ УГЛУБЛЕН-  
 НЫЙ ИНДИВИ-  
 ДУАЛЬНЫЙ ОП-  
 РОС?

(продолжение)

ПРОБЛЕМА, КОТОРУЮ СЛЕДУЕТ ИМЕТЬ В ВИДУ	ИСПОЛЬЗОВАТЬ ФОКУС- ГРУППЫ, ЕСЛИ...	ИСПОЛЬЗОВАТЬ УГЛУБЛЕН- НЫЙ ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ОПРОС, ЕСЛИ...
Отслеживание инфор- мации	возможно и желательно, чтобы лица, принимаю- щие ключевые решения, отслеживали информа- цию, полученную непо- средственно от потреби- телей.	информация, непосред- ственно полученная от потребителя, имеет срав- нительно меньшее зна- чение, либо ее отслежи- вание невозможно по техническим причинам.
Технические возможно- сти	желательное число це- левых респондентов мо- жет быть собрано в од- ном месте.	респонденты находятся далеко друг от друга или не могут быть легко со- браны в одном месте по каким-либо иным при- чинам.
Расходы и время	финансирование огра- ничено, скорость оборо- та имеет существенное значение.	бюджет допускает срав- нительно большие рас- ходы, скорость оборота не имеет особого значе- ния.

Источник: Mary Debus, *Handbook for Excellence in Focus Group Research* (Washington, D. C.: Academy for Educational Development, 1993), 10. Перепечатывается с разрешения.

мы и предложить собственные решения. Табл. 6.2 демонстрирует несколько методов, используемых умелыми интервьюерами и ведущими (модераторами) групп для достижения такого взаимодействия.

Таблица 6.2  
 РЕКОМЕНДА-  
 ЦИИ ПО  
 ПОСТАНОВКЕ  
 ВОПРОСОВ  
 ФОКУС-  
 ГРУППАМ

АССОЦИАЦИИ, НЕПОСРЕДСТВЕННО ПРИХОДЯЩИЕ НА УМ
<p>Что приходит на ум в первую очередь, когда я говорю «современный та- нец» («опера», «классическая музыка» и т. п.)? А что еще? Или: какая ассоциация возникает первой, когда я говорю «Стратфордский фести- валь» («Фестиваль Шоу» и т. п.)?</p>
<p>2. СОЗДАНИЕ ОБРАЗОВ</p> <p>Кто те люди, которые посещают оперу? Какова их жизнь? Как вы себя чув- ствуете, находясь в опере? Опишите свои переживания и впечатления.</p>
<p>3. ВОПРОСЫ О СМЫСЛЕ ОЧЕВИДНОГО</p> <p>Что для вас значит «авангард» («классика», «драма» и т. п.)?</p>
<p>4. МОДЕЛЬ «ЧЕЛОВЕК С ЛУНЫ»</p> <p>Я спустился с Луны; я ничего не знаю об опере. Опишите мне ее. Расска- жите мне о впечатлениях от оперы с точки зрения публики. Почему у ме- ня могло бы возникнуть желание сходить в оперу? Убедите меня в том, что ходить в оперу стоит.</p>
<p>5. РАЗРЕШАЮЩИЕ И ЗАПРЕЩАЮЩИЕ ОБСТОЯТЕЛЬСТВА</p> <p>Расскажите мне о двух или трех ситуациях, в которых вы решились бы прийти на этот спектакль, и о двух-трех ситуациях, в которых вы решили бы распорядиться своим временем иначе.</p>

## Таблица 6.2

### РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОСТАНОВКЕ ВОПРОСОВ ФОКУС-ГРУППАМ

(продолжение)

6. Цепочка вопросов  
Почему вы стали покупать абонементы этого театра? Почему это важно для вас? Возможно ли, чтобы это перестало быть важным?
7. Сценарий «лучший из возможных миров»  
Забудьте на минуту о реальности. Как выглядел бы ваш собственный проект симфонического абонемента? Какими иными выгодами вы бы воспользовались? Используйте свое воображение. Не ограничивайте себя; не думайте о том, возможно это или нет.
8. ЗАВЕРШЕНИЕ ФРАЗ  
Идеальная концертная программа — такая, в которой... Лучшее в этом театре — это... Посещение этого театра (или этого спектакля) вызывает у меня чувство...
9. УКАЗАНИЕ НА ПРОТИВОРЕЧИЯ  
Простите, но вы только что говорили о своем желании видеть на нашей сцене не столь тяжеловесные пьесы, а теперь хвалите эту постановку за выразительность, глубину, эмоциональную насыщенность — как вы это объясните?

Источник: адаптировано по книге Mary Debus, *Handbook for Excellence in Focus Group Research* (Washington, D. C.: Academy for Educational Development, 1993), 32–33. Перепечатывается с разрешения.

## ОПРОС

Опрос — популярный метод, повсеместно используемый для получения информации о знаниях и убеждениях людей, об их предпочтениях в том, что касается товаров и СМИ, об уровне их потребностей, об их демографических характеристиках, о том, что именно они выбирают при наличии альтернатив, о процессе принятия ими тех или иных решений. Пользуясь методом опроса, концертная или театральная организация может выяснить, что думают о ее программах и услугах покупатели абонементов и разовых билетов, меценаты и другие заинтересованные лица. Анкеты можно вкладывать в программки или рассылать по случайным выборкам клиентов — нынешних, прошлых или потенциальных. Опрос можно проводить также по телефону, тем самым предоставляя респонденту возможность для более личного и исчерпывающего ответа. Метод опроса мы подробно обсудим в следующем разделе.

Среди методов, родственных опросу, — *факторный анализ* и *панельный анализ*. Под факторным анализом подразумеваются нетрадиционные методы анализа процессов потребительского выбора (эти методы могут применяться в контексте опроса), а под панельным анализом — еще один метод описательного исследования, применяемый при изучении изменений, происходящих в потребительском поведении с течением времени.

## МЕТОДЫ ФАКТОРНОГО АНАЛИЗА

Традиционный метод анкетирования, предусматривающий выбор только одного параметра при ответе на один вопрос, не учитывает того обстоятельства, что потребитель при покупке товара в большинстве случаев стремится к компромиссу между искомыми выгодами. Методы факторного анализа разработаны специально ради того, чтобы прояснить этот процесс. Они позволяют аналитикам оценить значимость каждого отдельно взятого качества или атрибута для того или иного индивида или для целой группы и предугадать успех новых альтернатив, не включенных в исходный комплекс. Каррим, Уайнберг и Уитгинк применили подобный метод для программы «Живые искусства» (Lively Arts Program) в Стэнфордском университете<sup>5</sup>. В анкете, разосланной по почте, владельцам абонементов этой программы было предложено расположить факторы, влияющие на решение о покупке абонемента, в порядке предпочтения:

Факторы	Уровни
Время поездки	≤ 30 минут; > 30 минут
Число мероприятий в цикле	5; 8
Приоритет места в зрительном зале	Да; нет
Цена разового билета	\$5; \$8; \$12
Скидка для покупателя абонемента	30%; 15%; нет
Степень известности исполнителя	мировая; национальная; региональная

Исследователи разумно предусмотрели распределение приоритетов для различных уровней *внутри* нескольких атрибутов (ведь человек, как правило, предпочитает тратить на поездку мало времени, придает большое значение тому, где находится его место в зале, при прочих равных условиях покупает билет не за 8, а за 5 долларов и т. п.). Анализируя компромиссы, к которым потребители прибегали, осуществляя выбор *между* факторами, исследователи пришли к выводу, что важнейшим атрибутом является время, затраченное на дорогу, далее идут степень известности исполнителя, цена, приоритет места в зрительном зале, число мероприятий и процент скидки. Достоинство факторного анализа — в том, что он позволяет выявить эти соотношения.

## ПАНЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ

Исследователи могут ставить своей целью отслеживание (мониторинг) деятельности целевого рынка во времени. Например, они могут принять анализ модели превращения покупателей разовых билетов в покупателей абонементов или, напротив, возвращения владельцев

абонементов к практике покупки разовых билетов. Изменения в потребительском поведении могут изучаться следующими способами:

1. *Ретроспективно*, путем опроса отдельно взятой выборки потребителей о том, что они делают в настоящее время и что они делали в тот или иной момент в прошлом.
2. *В поперечном разрезе*, сравнивая поведение потребителей, находящихся на различных стадиях [например, сравнивая посещаемость театра лицами в возрасте 25–35 и 35–45 лет или сопоставляя картину посещения театра «неподготовленными» покупателями абонементов (то есть теми, кто приобрел абонементы, не имея опыта предшествующих посещений) и «последовательными» держателями абонементных книжек (теми, кто стал покупать абонемент после того, как успел приобрести опыт регулярных посещений театра)].
3. *В поперечном и продольном разрезах*, спрашивая о поведении различных выборок дважды в разное время (так можно выявить, например, изменение картины посещения театра разными возрастными группами).
4. *В продольном разрезе*, оценивая поведение одной и той же группы потребителей в разное время. Правительство или руководство крупных фондов может предпринять долгосрочное исследование тех, чье общение с искусством началось в раннем возрасте, дабы оценить влияние различных факторов на будущую картину посещения ими концертов и спектаклей.

## ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ

С научной точки зрения самым надежным типом исследования является эксперимент. Экспериментальное исследование предусматривает отбор подходящих групп или индивидуальных респондентов, разные способы работы с ними и анализ полученных результатов, контроль внешних переменных, проверку статистической погрешности, допускаемой в ответах. Цель экспериментального исследования – выявить причинно-следственные связи путем исключения параллельных объяснений наблюдаемого. Так, театр может разослать два разных сезонных буклета двум случайно выбранным группам владельцев абонементов. Если буклеты различаются только тем, что с одной группы взимается более высокая плата за один и тот же комплекс предлагаемых мероприятий и услуг, исследователи могут перейти к анализу влияния ценовых различий на готовность испытуемых приобрести новый абонемент. На последней стадии исследовательского проекта владельцам абонементов, заплатившим больше, возмещается разница; при благоприятном результате теста цены на следующий сезон могут быть повышены для



всех абонентов. Если эксперимент запланирован и выполнен так, что альтернативные гипотезы, способные объяснить полученные результаты, отпадают, — значит, исследователи и менеджеры по маркетингу могут отнестись к выводам с полным доверием.

### *Составление бюджета для маркетинговых исследований*

Хотя маркетинговые исследования должны быть постоянно действующей функцией, специальные фонды на их проведение выделяются редко. К сожалению, маркетинговые исследования обычно трактуются не столько как важнейший инструмент эффективного управления, сколько как некий факультативный род деятельности.

Чтобы выяснить размер бюджета, необходимого для маркетинговых исследований, лучше всего воспользоваться методом сравнения затрат и результатов. Руководство организации устанавливает, какие исследования необходимо провести в течение планового периода, а затем определяет объем затрат. Последние сопоставляются с ожидаемыми результатами. Порядок действий таков:

1. Уточнить будущие информационные потребности и составить перечень всех вероятных проектов, которые могли бы быть предприняты в течение планового периода.
2. Оценить затраты на удовлетворение тех или иных информационных потребностей.
3. Оценить полезность или результативность каждого исследования с точки зрения возможного совершенствования работы организации.
4. Сравнить затраты с предполагаемой отдачей и включить в план проекты, в которых отдача превышает затраты.
5. Ежегодно следует переоценивать все текущие исследовательские проекты и выявлять возможности повышения эффективности и результативности каждого проекта.
6. Общий объем затрат на новые и текущие проекты составит годовой исследовательский бюджет.

## ПРОЦЕСС МАРКЕТИНГОВОГО ИССЛЕДОВАНИЯ: ОБЗОР

Эффективное маркетинговое исследование проводится в пять этапов: определение проблемы и целей исследования, разработка плана исследования, сбор информации, анализ информации, представление результатов. В настоящем разделе мы рассматриваем процесс маркетингового исследования в контексте составления и применения опросной анкеты — самого распространенного инструмента, служащего для сбора первичных данных.

*Определение  
проблемы  
и целей  
исследования*

На первом этапе исследования руководство организации и специалисты по маркетинговым исследованиям должны со всей возможной тщательностью определить проблему и прийти к согласию относительно целей исследования. Если проблема не определена достаточно четко, затраты на сбор информации вполне могут превысить ценность полученных результатов. Руководитель организации должен очертить для исследователя круг возможных решений и разъяснить, какая дополнительная информация необходима для принятия нужного решения. Кроме того, руководитель должен ознакомить исследователя с финансовыми, политическими и другими ограничениями, в условиях которых действует организация и которые могут повлиять на ход исследования и оценку его результатов.

Центрально-  
Восточный  
театр:  
определение  
сути  
проблемы  
и целей  
исследования

Некоторые члены совета директоров Центрально-Восточного театра предложили продавать все билеты на 25% дороже, чтобы тем самым возместить снижение числа продаваемых билетов после переезда в зал меньших размеров. Исполнительный директор высказала мнение, что подобный рост цены может показаться публике чрезмерным, и предложила снизить затраты, пригласив менее дорогостоящих исполнителей. Она знает, что менее дорогостоящие исполнители также менее известны и, следовательно, привлекут меньше публики, что вполне уместно, имея в виду меньшие размеры нового зала. Тем не менее оба этих нововведения чреваты разрушением той ниши, которую театр успешно сохранял за собой долгие годы, и могут оказать заметное влияние на сегменты аудитории, прочно связанные с данным театром, на его конкурентную среду и на его потенциал по привлечению капиталов. Первоочередная задача Центрально-Восточного театра – решить, насколько предполагаемые изменения репертуара и/или цены совместимы с его миссией. В манифесте театра говорится: «Миссия Центрально-Восточного театра – осуществлять качественные, высокопрофессиональные постановки, доступные и интересные представителям различных слоев и возрастных групп населения Большого Чикаго. Центрально-Восточный театр видит свою цель в том, чтобы знакомить публику с новыми артистами и играть лидирующую роль в разработке и реализации художественных и образовательных программ».

Ясно, что манифест Центрально-Восточного театра не только допускает, но и поощряет включение в репертуар таких спектаклей, которые выходят за рамки господствующих, наиболее популярных тенденций и, как правило, обходятся организаторам относительно дешево. В манифесте нет ничего такого, что могло бы помешать руководству поднять цены; действие ценового фактора строго ограничено реакцией рынка. Учитывая стремление Центрально-Восточного театра привлечь к себе публику разного возраста и с разными интересами, консультант по маркетингу, руководство театра и совет директоров сошлись во мнении, что

нужно не апеллировать к максимально широким кругам публики, а сосредоточиться на отдельных целевых группах, наиболее подходящих с точки зрения текущих и будущих обстоятельств.

Чтобы руководство и совет директоров Центрально-Восточного театра приняли верные решения по проблеме, с которой им пришлось столкнуться, они должны многое знать. Им было бы полезно:

проанализировать продажи за последние два года, чтобы выявить сильные и слабые стороны;

выяснить предпочтения и уровень потребностей публики в том, что касается планирования репертуара и установления цен;

оценить рыночный потенциал новых предложений;

определить текущие демографические и психографические характеристики рынка;

изучить предложения конкурентов;

дать прогноз спроса на краткосрочную и долгосрочную перспективу.

Маркетологу и руководству необходимо точно уяснить, какие именно решения должны быть приняты на основании результатов исследования. Предположим, требуется узнать, возможно ли такое повышение цены на билеты, которое возместило бы потерю пятисот мест в зрительном зале. Для этого необходимо выяснить ряд обстоятельств: какова будет посещаемость при повышении цены на 10% (20%, 30%, 50%); на какие спектакли было бы особенно уместно (или, напротив, неуместно) максимально повысить цену; существует ли возможность для большей, чем в настоящее время, ценовой дифференциации в зависимости от места в зрительном зале; возможно ли варьировать цену по дням недели, групповым продажам, абонеентам, специальным предложениям; существуют ли новые зрители, которых организация могла бы иметь в виду как целевую группу для более дорогостоящего репертуара, и если да, то чем можно было бы дополнительно привлечь таких зрителей.

Сколько постоянных посетителей будет и впредь ходить в Центрально-Восточный театр, если он изменит свой репертуарный профиль (например, переключится с фолк-музыки на джаз) или начнет ангажировать менее известных исполнителей? Сколько новых посетителей будет привлечено новым репертуаром и новыми, не столь признанными исполнителями?

### *Разработка плана исследования*

На втором этапе маркетингового исследования разрабатывается максимально действенный план сбора необходимой информации. Руководитель не может просто сказать исследователю-маркетологу: «Найдите нескольких клиентов и спросите их, будут ли они ходить к нам, если мы переключимся с джаза (или ритм-энд-блюза) на камерную музыку или если мы повысим цену с 26 до 33 долларов». Вопросы должны формулироваться более осмотрительно. При разработке исследовательского плана следует обдумать проект составления выборки, возможные

ошибки, приводящие к нарушениям объективности, методы контакта, схему анкеты.

## ПРОЕКТ СОСТАВЛЕНИЯ ВЫБОРКИ

В проекте составления выборки должны указываться следующие моменты: с кем будет установлен контакт для опроса (состав выборки) и каково число лиц, с которыми будет установлен контакт (объем выборки). Кроме того, проект должен обеспечить репрезентативность выборки для целевых групп (процедура составления выборки).

Исследователь маркетинга должен прежде всего определить целевую группу, в которой будет осуществлена выборка. При этом далеко не всегда с самого начала ясно, каким будет подходящий элемент выборки.

Центрально-  
Восточный  
театр:  
элемент  
выборки

Центрально-Восточный театр решил составить выборки своих завсегдаев и редких посетителей, а также лиц, не посещающих данный театр, но испытывающих симпатию к тому типу репертуара, который организация рассчитывает освоить в будущем. Чтобы определить потенциальных посетителей, Центрально-Восточный театр обратился к каждой из пяти ключевых региональных театральнo-концертных организаций с просьбой предоставить список из 200 выбранных наугад фамилий и адресов. Просьба была удовлетворена. В конечном счете лица, не посещающие театр, были исключены из выборки. Согласно плану анкетирования, каждому респонденту задавалось множество вопросов о его реакцияx на программы, которые он видел и слышал в Центрально-Восточном театре, и о том, каково его мнение о «лице» Центрально-Восточного театра и о его службах. Оказалось, что разработка и создание отдельной анкеты для лиц, не посещающих театр, стоят слишком дорого.

Когда в исследование вовлекаются не только нынешние посетители театра, полезным методом поиска среди других групп населения может стать составление выборки по так называемому принципу снежного кома. Участников исследования можно попросить назвать имена других людей – «таких же, как они», – с которыми можно было бы установить контакт. Тем самым к исходной выборке добавляется группа, представители которой: а) свободны от необъективности, присущей представителям первой группы и обусловленной их знакомством с репертуаром; б) склонны к сотрудничеству в процессе исследования (особенно если исходные респонденты позволяют ссылаться на их имена); в) очень близки к представителям первой выборки по своим социально-экономическим характеристикам.

**Объем выборки.** Большие выборки, по сравнению с малыми, дают более надежные результаты. Тем не менее для получения надежных результатов отнюдь не обязательно включать в состав выборки всю целевую группу или даже ее значительную часть. Высокую надежность часто могут обеспечить выборки, включающие менее 1% населения, если только процедура составления выборки заслуживает доверия. Исследователю не нужно думать о том, какой именно конкретный процент той или иной обширной группы ему следует опросить; задача исследователя – получить конкретное количество ответов.

**Процедура составления выборки.** Чтобы получить репрезентативную выборку, следует вывести *вероятностную выборку* населения. Составление вероятностной выборки позволяет рассчитать коэффициент погрешности выборочного исследования; в итоге можно, например, прийти к выводу о 95-процентной вероятности того, что результат подсчета, согласно которому покупатели разовых билетов в Центрально-Восточный театр, посещают в среднем по полтора спектакля в год, является верным. Различаются три вида создания вероятностной выборки:

1. *Простая произвольная выборка:* вероятность оказаться в выборке для всех представителей населения одинакова.
2. *Стратифицированная выборка:* население делится на взаимоисключающие группы (например, по возрастному признаку), и произвольные выборки выводятся из этих групп по отдельности.
3. *Квотная (кластерная) выборка:* население делится на взаимоисключающие группы (например, по кварталам или городским округам), и исследователь составляет выборку из групп для опроса.

Если создание вероятностной выборки стоит слишком дорого или отнимает слишком много времени, исследователи часто пользуются *случайными выборками*. Некоторые маркетологи считают, что случайные выборки во многих ситуациях могут принести ощутимую пользу даже несмотря на невозможность измерить ошибку выборочного исследования. Так, если руководство организации заинтересовано прежде всего в подсчетах частоты (например, частоты слов, использованных потребителями для характеристики предложения данной организации, или частоты жалоб на ее персонал), ограничения на состав выборки могут быть не столь строгими. Различаются три типа детерминированных выборок:

1. *Нерепрезентативная выборка:* исследователь отбирает для получения информации тех представителей населения, которые относительно легко доступны в данный момент.
2. *Выборка по собственному вкусу:* выбирая представителей населения, наиболее перспективных в качестве источников достовер-

ной информации, исследователь руководствуется собственным мнением.

3. *Выборка по группам*: исследователь находит и опрашивает заранее определенное число лиц в каждой из нескольких категорий.

Центрально-Восточный театр: процедура составления выборки

Коммерческий директор Центрально-Восточного театра использовал метод детерминированной выборки, чтобы обеспечить исследователей двумя тысячами имен и адресов; в это число входят 500 человек, жертвовавших театру те или иные суммы, и 1500 человек, посетивших за последние два года хотя бы один спектакль театра. При этом взрослые, посещавшие *только* детские программы, были исключены из выборки.

## МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОШИБКИ

Чтобы исследование было результативным, нужно избегать ошибок двух основных типов: *ошибок при составлении выборки* и *систематических ошибок*<sup>6</sup>.

***Ошибки при составлении выборки.*** Маловероятно, чтобы результат, полученный при анализе той или иной выборки, точно совпал с результатом, полученным при анализе населения в целом. Всегда существует вероятность того, что лица, включенные в выборку, не вполне репрезентативны для всего населения. Даже при абсолютно случайном отборе сохраняется шанс, что отобранная группа по тому или иному важному параметру будет отличаться от большинства населения. Когда различия между данными по выборке и данными по всему населению возникают исключительно ввиду подобных случайностей, говорят об ошибке при составлении выборки. Чем меньше выборка, тем выше вероятность того, что по своим характеристикам она будет отличаться от населения в целом; иными словами, при составлении малых выборок вероятность ошибки относительно высока. Чем выше ошибка, тем ниже надежность; иначе говоря, чем меньше выборка, тем ниже уровень надежности данных.

Поскольку охват всех без исключения представителей населения практически неосуществим, маркетологи и статистики, оценивая ошибку, обычно сравнивают похожие выборки между собой. Данные по выборке считаются относительно надежными (то есть ошибки при составлении выборки относительно незначительны), если другая выборка того же объема, взятая из того же населения с применением того же метода отбора, с высокой долей вероятности приводит к тем же или очень сходным результатам.

***Системные ошибки.*** Под системными ошибками (или системными нарушениями объективности) подразумеваются факторы, не касающиеся

ся процедуры составления выборки, влияющие на результаты опроса и тем самым снижающие ценность данных. Таких ошибок трудно избежать, и они с трудом поддаются исправлению. Слово «системный» в данном контексте означает, что нарушение объективности не носит случайного характера; системная ошибка приводит к смещению результатов в определенном направлении. Наиболее обычными источниками системных ошибок являются:

- *Рамочные нарушения объективности*, когда процедура получения вероятностной выборки основывается на неверном представлении о полном множестве объектов. Так, если для измерения процента мужчин, посетивших за прошедший год балетные спектакли, пользоваться выборками, составленными из зрителей на футбольном матче, результаты неизбежно будут систематически заниженными, ибо многие любители балета отнюдь не являются спортивными болельщиками.
- *Селекционные нарушения объективности*, когда процедура создания выборки такова, что некоторые типы членов полного (рамочного) множества всегда оказываются представленными недостаточно или не представленными вообще. Подобные ошибки возникают, например, при проведении телефонных опросов только в дневное время: работающие люди представлены в таких выборках явно недостаточно. Селекционные ошибки возникают и при экспедиционных («полевых») опросах, если те, кто проводит опрос, имеют возможность выбирать интервьюируемых, руководствуясь субъективными критериями. Предположим, опрос проводится для того, чтобы выяснить степень удовлетворенности людей. Если опрашиваемые будут обращаться в основном к людям с дружескими лицами, это неизбежно снизит степень объективности данных.
- *Нарушения объективности ввиду отсутствия ответов*, когда та или иная группа лиц отказывается участвовать в опросе по причине, противодействия, занятости или отсутствия интереса.
- *Нарушения объективности, обусловленные поведением опрашиваемого*, когда недостаточно подготовленный интервьюер осознанно или непреднамеренно склоняет респондента к неискренности – например, когда интервьюер, зачитывая или «разъясняя» вопрос, дает респонденту понять, какого именно ответа от него ждут.
- *Нарушения объективности, обусловленные дефектами анкеты*; такие нарушения возникают при использовании наводящих вопросов и неточных или сбивающих с толку слов, при недостаточно тщательном сокрытии сведений о том, кто является организатором или инициатором опроса (если предполагается, что респондент не должен этого знать), при пропуске возможных существенно важных вариантов ответа.

- *Нарушения объективности, обусловленные поведением респондента*, когда респондент говорит неправду или допускает непреднамеренную неискренность. Данный тип нарушения объективности часто проявляется в том, что респонденты завышают уровень своих доходов или своего образования, а также частоту своих посещений театра. Обычно они поступают таким образом не по злему умыслу, а из ложно понятого стремления помочь.
- *Нарушения объективности по технологическим причинам*, когда интервьюер (или респондент в письменной анкете) излагает ответы неверно, ответы вводятся в компьютер с ошибками, компьютерный анализ запрограммирован неверно.

Подобные «подводные камни» обнаруживаются с трудом. Чтобы их избежать, нужно со всей тщательностью разработать процедуру опроса, подготовить интервьюеров, отследить процесс обработки данных, проверить отчеты на предмет ошибок. Как бы то ни было, данную задачу нельзя недооценивать; финансы, выделенные на исследование, нередко полезнее истратить на обнаружение ошибок, чем на увеличение размера выборки.

## МЕТОДЫ УСТАНОВЛЕНИЯ КОНТАКТА

Контакт с респондентами можно установить по почте, по телефону или лично.

*Анкета, рассылаемая по почте*, — самый дешевый способ установления контакта с большим количеством людей. Это также лучший способ связаться с лицами, которые не хотели бы идти на личный контакт, равно как и с теми, чьи ответы могли бы быть модифицированы или искажены интервьюерами. Вместе с тем при использовании данного метода процент заполненных анкет невысок, а скорость поступления ответов может быть весьма низкой.

С точки зрения анкетирования клиентов театральные и концертные организации находятся в относительно благоприятном положении, поскольку держат свою публику до известной степени «в плену». Помещая анкеты в программки и собирая их во время перерывов или после окончания представления, исследователи могут воспользоваться преимуществами метода анкетирования по почте и избежать таких его недостатков, как низкая частота и скорость ответов.

*Опрос по телефону* — эффективный метод быстрого сбора информации; к тому же интервьюер имеет возможность разъяснить вопросы, не вполне понятые респондентом. Частота ответов, как правило, выше, чем при анкетировании по почте. С другой стороны, размер выборки неизбежно будет значительно меньшим, так как телефонные звонки требуют значительных трудозатрат. Кроме того, телефонные опросы должны быть краткими и не слишком личными.



*Опрос при личной встрече* — наиболее гибкий метод контакта. Интервьюер имеет возможность задавать больше вопросов и фиксировать свои наблюдения за респондентом — например, за его жестикულიцией или одеждой. Вместе с тем личная беседа — самый дорогостоящий метод опроса, требующий особенно тщательного административного планирования и контроля. К тому же этот метод чреват нарушениями объективности со стороны интервьюера. Личный опрос может осуществляться в форме *предварительно согласованного интервью* или «перехваченного» интервью. Предварительное согласование заключается в том, что со случайно отобранными респондентами устанавливают телефонный или непосредственный личный контакт и просят их уделить время для интервью. «Перехваченным» называется такое интервью, когда вопросы задаются людям, остановленным в торговом пассаже или на людной улице. Отрицательная сторона «перехваченных» интервью — использование детерминированных (иначе говоря, не вероятностных) выборок; кроме того, интервью должны быть краткими. Часто респонденту в знак признательности вручается небольшой гонорар или поощрительный приз — например, бесплатный билет на спектакль.

#### СОСТАВЛЕНИЕ АНКЕТЫ

Анкеты должны быть тщательно разработаны, проверены и «отлажены» до того как они станут достоянием широкого круга респондентов. В табл. 6.3 показаны некоторые типы ошибок, присущих непрофессионально составленным анкетам.

Анкета является весьма гибким инструментом, поскольку вопросы могут задаваться самыми разнообразными способами. Готовя анкету, исследователь маркетинга должен тщательно разработать вопросы, придать им нужную форму, выверить все формулировки, расположить вопросы в нужном порядке.

Таблица 6.3  
«СОМНИТЕЛЬ-  
НАЯ» АНКЕТА

Предположим, некий театр задает респондентам нижеследующие вопросы. Обдумайте каждый вопрос и лишь затем перейдите к чтению комментариев, набранных курсивом.

1. Каков ваш доход?  
*Как правило, люди не хотят сообщать точный размер своих доходов. В вопросе нужно перечислить категории дохода, чтобы респондент мог указать свою принадлежность к той или иной из них. Кроме того, никогда не нужно помещать столь личные вопросы в самом начале анкеты.*
2. Ходите ли вы в театр часто или редко?  
*Как вы определяете понятия «часто» и «редко»? То, что «часто» с точки зрения одного человека, другому может показаться «редким».*
3. Нравится ли вам этот театр? Да ( ) Нет ( )  
*«Нравиться» — термин относительный. К тому же где уверенность, что люди будут отвечать на этот вопрос искренне? Можно ли считать схему «да-нет» лучшим способом получения полезного ответа на заданный вопрос?*

Таблица 6.3  
«СОМНИТЕЛЬ-  
НАЯ» АНКЕТА  
(продолжение)

4. Сколько раз в течение настоящего сезона вы читали или слышали по радио рекламу этого театра?  
*Кто может это запомнить?*
5. Каковы наиболее выдающиеся и существенные атрибуты, влияющие на вашу оценку театральных постановок?  
*Что такое «выдающиеся» и «существенные» атрибуты? Не пользуйтесь такими пышными словами. Задавайте ясные вопросы, если хотите получить ясные ответы.*
6. Считаете ли вы возмутительным решение правительства урезать финансирование Национального фонда помощи искусствам?  
*Этот вопрос некорректен, поскольку явно ставится с целью получить определенный ответ. Не задавайте вопросов, формулировка которых содержит элемент предвзятости.*

*Задаваемые вопросы.* Ошибки, имеющие отношение к природе задаваемых вопросов, весьма обычны. Важно включить в анкету все относящиеся к делу вопросы и исключить вопросы, на которые невозможно или не нужно отвечать. Каждый вопрос нужно проверить на предмет того, насколько он способствует достижению целей исследования. «Просто» интересные вопросы должны отсеиваться, так как они увеличивают продолжительность ответа и утомляют респондентов.

Руководство организации должно иметь возможность заблаговременно ознакомиться с вопросами. Руководители нередко озабочены тем, чтобы отдельные, безобидные с виду вопросы не породили нереалистичных ожиданий среди части публики и тем самым не стали источником разочарования. Директор одного из симфонических оркестров потребовал, чтобы исследователи исключили из своей анкеты вопрос о том, не нуждаются ли посетители в услугах приходящей няни для своих детей, ибо предоставление подобного рода услуг не входило в его планы. Участвуя в работе над составлением анкеты, руководители организации лучше осознают важность маркетинговых исследований, начинают глубже понимать особенности этих исследований, а также их ограниченность. Исследователь мог бы спросить у лица, принимающего решение: «Если я приду с этими цифрами, как вы будете действовать?» и с удивлением обнаружить, что полученные им результаты никак не учитываются руководителями, продолжающих работать в привычном ключе. Отсюда вероятен вывод: часть исследовательского проекта должна быть сокращена.

*Форма вопроса.* Форма вопроса может повлиять на ответ. Маркетинговые исследователи различают два типа постановки вопросов: *закрытый* и *открытый*. При закрытой постановке вопроса перечисляются все возможные ответы, и респонденту остается только сделать выбор между ними. Ответы на вопросы закрытого типа толкуются достаточно однозначно и легко сводятся в таблицы. Вопросы открытого типа осо-

бенно полезны на поисковом этапе, когда исследователь пытается интуитивно понять образ мыслей людей, а не подсчитать число людей, думающих определенным образом.

В табл. 6.4 показаны некоторые широко используемые образцы вопросов закрытого и открытого типа.

*Формулировка вопросов.* Исследователю нужно со всей внимательностью относиться также к формулировке вопросов, которая должна быть простой, ясной, не допускающей двусмысленных толкований, чтобы не склонять респондента к определенному мнению об организации. До формального включения вопросов в анкету их следует предварительно опробовать на выборке респондентов.

*Последовательность вопросов.* Установление последовательности вопросов также требует тщательного подхода. Желательно, чтобы начальный вопрос пробудил интерес. Вопросы должны располагаться в логическом порядке. Сложные или личные вопросы должны задаваться ближе к концу интервью, дабы не вызвать у респондентов защитную реакцию. Классификационные данные респондента выясняются в самом конце, поскольку эта часть интервью носит наиболее личный характер и наименее интересна для респондента.

### **Сбор и анализ данных**

Сбор данных является, как правило, самым дорогостоящим и чреватым ошибками из всех этапов исследования. Получив адекватную выборку, нужно извлечь из данных то, что относится к делу. Исследователь сводит данные в таблицу и строит кривые плотности распределения ответов, вычисляет средние значения и характеристики рассеяния. Основываясь на этой информации, он анализирует результаты и разрабатывает рекомендации для принятия управленческих решений.

### **Центрально- Восточный театр: сбор и анализ данных**

Центрально-Восточный театр предоставил двум тысячам получателей разосланной по почте анкеты поощрение в виде пятидолларовой скидки на самый модный спектакль и двухдолларовой скидки на семейный спектакль. Хотя опрос был анонимным, респонденты, желающие получить скидку, должны были указать свои имя и адрес. На анкету откликнулось примерно 25% тех, кто получил анкету, что является очень хорошим показателем. К условленной дате (спустя примерно 6 недель после рассылки) была получена 471 заполненная анкета.

Анализируя ответы на вопросы относительно цен на билеты, исследователи пришли к выводу, что цена, которая позволила бы Центрально-Восточному театру организовывать в зале меньших размеров выступления даже своих самых популярных исполнителей, по большей части слишком высока (был осуществлен подробный анализ ценовой чувствительности по нескольким демографическим группам для каждого из че-

Таблица 6.4

Вопросы закрытого типа

ОБРАЗЦЫ

Типы  
вопросов

*Дихотомический* вопрос, предполагающий выбор одного из двух ответов

Впервые ли вы пришли в этот театр?  
Да ( ) Нет ( )

*Множественный выбор* вопрос, предполагающий выбор из трех или более ответов

С кем вы пришли на этот спектакль?  
Один/одна ( ) С женой/мужем ( )  
С другими родственниками/друзьями ( )  
С деловыми партнерами ( )  
В составе организованной группы ( )

*Шкала Лайкерта*: утверждение, с которым респондент в той или иной мере соглашается или не соглашается

Положительные рецензии существенно влияют на мое решение прийти на спектакль  
Безусловно Нет Затрудняюсь Да Безусловно  
нет ответить да  
1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )

*Семантический дифференциал*: шкала вписана между двумя полярными по значению терминами; респондент выбирает точку, соответствующую его/ее мнению

Высокая цена на билеты Удобное местоположение  
Низкая цена на билеты Неудобное местоположение

*Шкала значимости*: шкала, согласно которой оценивается важность того или иного атрибута

«Право на обмен билета для меня...»  
Чрезвычайно важно 1 \_\_\_  
Очень важно 2 \_\_\_  
Довольно важно 3 \_\_\_  
Не слишком важно 4 \_\_\_  
Совсем не важно 5 \_\_\_

*Шкала оценок*: шкала, согласно которой тому или иному атрибуту дается качественная оценка от «плохо» до «отлично»

«Качество нашего спектакля оценивается как...»  
Отличное хорошее 1 \_\_\_  
Очень хорошее 2 \_\_\_  
Хорошее 3 \_\_\_  
Удовлетворительное 4 \_\_\_  
Плохое 5 \_\_\_

*Шкала готовности к покупке*: шкала, согласно которой оценивается степень готовности респондента купить товар

«Если бы абонементы предлагались на серию из трех представлений, я бы их...»  
Наверняка купил(а) 1 ( )  
Скорее всего купил(а) 2 ( )  
Затрудняюсь ответить 3 ( )  
Скорее всего не купил(а) 4 ( )  
Наверняка не купил(а) 5 ( )

Вопросы открытого типа

ОБРАЗЦЫ

*Неструктурированные* вопросы, допускающие почти неограниченное множество различных ответов

«Каково ваше мнение о Центральном Восточном театре?»

*Словесные ассоциации*: одно за другим даются различные слова, и после каждого из них респондент называет слово, пришедшее ему на ум в первую очередь

«Назовите первое слово, приходящее вам на ум, когда вы слышите...»

*Завершение предложения*: одно за другим даются незавершенные предложения, и респондент завершает их

Театр \_\_\_\_\_  
Камерная музыка \_\_\_\_\_  
Центрально-Восточный театр \_\_\_\_\_  
«Когда я решаю пойти на представление, я исхожу прежде всего из следующих соображений: \_\_\_\_\_»

тырнадцать исполнителей, пользующихся особенно большими симпатиями). Исследователи допустили возможность поднятия цен до величины несколько выше той, которую, судя по ответам, были бы готовы заплатить респонденты, – тем более что с точки зрения внешнего оформления новый театр заведомо превосходит нынешний зрительный зал. Но для организации выступлений некоторых исполнителей в зале на 800 мест цену на билеты пришлось бы повысить весьма существенно (так, цены на выступления Тони Беннетта, японского ансамбля ударных инструментов «Кодо Драммерс» и Филипа Гласса пришлось бы поднять с 26 долларов до соответственно 45, 55 и 50 долларов). Руководству Центрально-Восточного театра было рекомендовано продолжать устраивать выступления некоторых самых популярных исполнителей, взимая со зрителей заниженную цену, дабы сохранить достигнутый уровень удовлетворенности и текущий зрительский контингент; покрытие финансовых потерь следует компенсировать, несколько завышая цену на выступления менее известных и не столь дорогих исполнителей.

Результаты исследований позволили сделать ряд рекомендаций по планированию программ. Так, было обнаружено, что джаз и ритм-энд-блюз пользуются популярностью в возрастных группах ниже 35 лет и от 35 до 44 лет. Чикагский Центр исполнительских искусств Северного берега редко устраивает концерты музыки этих жанров; соответственно, у Центрально-Восточного театра появляется возможность заполнить существующий пробел. Далее, музыканты, работающие в этих жанрах, часто выступают в клубной обстановке. Соответственно, Центрально-Восточный театр может с выгодой для себя использовать подходящее помещение в гостинице при новом центре исполнительских искусств. Клубная атмосфера, царящая в этом помещении, в высшей степени привлекательна для людей моложе 45 лет – тем более что на Северном берегу не так много мест, открытых допоздна, где можно было бы провести время за рюмкой и разговорами после окончания концерта. Вдобавок клубная атмосфера способствует организации вечеринок и других мероприятий аналогичного рода. Далее, родители, посещающие семейные мероприятия, чаще всего принадлежат к возрастной группе между 35 и 44; это значит, что они уже знакомы с Центрально-Восточным театром и с ними можно установить контакт на семейных мероприятиях или путем целевой рассылки материалов.

*Подготовка  
исследовательского  
отчета*

Исследовательский отчет – это представляемый руководству документ, в котором обобщены результаты исследований и выводы. Исследователь прежде всего должен представить лаконичную сводку данных: так называемое исполнительное резюме, содержащее изложение полученных результатов, их анализ и рекомендации. Для ряда должностных лиц и членов правления это резюме станет единственным свидетельством

проведенной исследовательской работы; на его основе будет осуществлена оценка исследования в целом. Составляя исполнительное резюме, исследователь не должен злоупотреблять обилием цифр и описанием сложных статистических методов. Его задача — представить основные данные, способные помочь руководству в принятии маркетинговых решений. Исследование окажется полезным только при условии, что оно устранил сомнения руководства относительно того, какие именно меры должны быть приняты.

Обычно исследователь должен представить руководству также развернутый, подробный отчет, содержащий изложение данных и их анализ по каждому из разделов анкеты. Такая подробная информация может принести пользу управляющему по маркетингу, а иногда и исполнительному директору или специалисту по маркетингу из числа членов правления; как правило, это единственные люди, у кого хватает терпения или подготовки, чтобы разобраться во всем множестве данных.

Необходимые качества исследовательского отчета — ясность, точность, тщательность: ведь независимо от того, насколько удачно были выполнены все предшествующие этапы, критерием успеха проекта в целом может служить только окончательный отчет.

### *Применение результатов и оценка исследовательского проекта*

Принято считать, что исследовательский проект завершается в тот момент, когда отчет ложится на стол руководству. Подобный подход недальновиден. Процесс начался с того, что исследователь и руководитель организации совместно задумались о возможностях научного подхода к решению возникших проблем. Теперь, при наличии конкретных данных, исследователь вовсе не должен отстраняться от дальнейшей работы. Исследователь разбирается в этих данных, знает все подробности и нюансы и уже серьезно задумывался над тем, какое значение для руководства могут иметь полученные результаты. Поэтому важно, чтобы сотрудничество руководителя и исследователя продолжилось на этапе применения результатов: это повысит вероятность того, что данные будут истолкованы верно и использованы с максимальной полнотой, а принятые в итоге решения будут правильными. Исследователь может также представить основные данные на собрании правления.

Далее, исследовательский процесс подлежит всесторонней оценке. На всех этапах процесса исследователь и руководитель организации должны стремиться к тому, чтобы сделать его еще более эффективным. Только критически оценивая и совершенствуя процесс исследования, организация сможет извлечь из него максимальную пользу.

## ИЗМЕРЕНИЕ И ПРОГНОЗИРОВАНИЕ РЫНОЧНОГО СПРОСА

Многие маркетинговые решения предполагают понимание как нынешнего, так и будущего рынка. Каков удельный вес организации в структуре существующего рынка? Должна ли организация выходить на новый рынок? Ответ на эти вопросы может быть получен только после тщательной оценки нынешнего и будущего потенциала рынка. Для осуществления анализа необходимо понять, что есть рынок (определение рынка), насколько обширен существующий рынок (измерение величины рынка) и каковы возможные будущие размеры рынка (прогнозирование рынка).

Американский репертуарный театр: вхождение в рынок

В 1980 году труппа Американского репертуарного театра<sup>7</sup> (ART) во главе со своим художественным руководителем Робертом Брюстайном переехала из Йельского университета в Центр драмы Лёба (Loeb Drama Center), находящийся в Кембридже, штат Массачусетс, и функционирующий под эгидой Гарвардского университета. Если не считать летних театральных постановок и отдельных специальных мероприятий, основная сцена Центра в течение большей части года пустовала. Хотя Бостон пользовался репутацией «американских Афин», бостонцы отнюдь не были избалованы первоклассными театральными спектаклями и танцевальными постановками. В разное время было открыто и закрыто несколько театров; в четырех уцелевших полноценных театрах в основном шли гастрольные постановки бродвейских шоу. В Бостоне и его окрестностях не было создано ни одного профессионального театра с постоянной труппой и собственной сценической площадкой<sup>8</sup>

Определение рынка

Чтобы определить свой рынок, каждая организация должна провести различие между своими покупателями и остальным населением и определить свое предложение. *Рынком* мы называем совокупность реальных или потенциальных покупателей, которые могли бы вступить в отношения обмена.

В понятие «*покупатели*» входит ряд возможных подмножеств: покупателей абонементов, покупатели разовых билетов, меценаты. Покупателями могут быть также отдельные лица, семьи, группы, корпорации. Под *отношением обмена* понимается совокупность предлагаемых программ, услуг или товаров, которые могут стать предметом спроса целевых покупателей. Всех участников рынка объединяют три общих признака: интерес, возможность вступить в сделку, наличие доступа.

Американский репертуарный театр: определение рынка

Руководство Американского репертуарного театра (ART) серьезно занялось сбором данных о рынке. Собранный информация включала:

Материалы осуществленного в 1974 году исследования фонда Форда о соприкосновении людей с искусством в различных городах США. Хотя эти данные несколько устарели, они дают полезное представление о составе и поведении аудитории.

Информация, полученная в ходе посещения одним из представителей руководства четырех региональных театров в различных штатах, в том числе практические соображения, основанные на реальном опыте.

Информация о ценовой политике других театральных и концертных организаций, действующих в Бостоне и его окрестностях; Результаты специального опроса по почте, осуществленного среди жителей Бостона и окрестностей. Цель исследования заключалась в «поиске людей, которым нужен театр, подобный нашему». Точнее говоря, руководство ART хотело получить данные, которые позволили бы предсказать возможное число посетителей, найти способы привлечь их и установить цену на билеты.

## Потенциальный рынок

Создавая новое или меняя существующее предложение, руководитель организации должен прежде всего оценить примерное число потенциальных посетителей театра. *Потенциальный рынок* — это совокупность потребителей, выражающих определенный интерес к конкретному рыночному обмену.

ART: потенциальный рынок

По мнению театрального обозревателя газеты Boston Phoenix Кэролайн Клей, театральная публика Бостона и его окрестностей делится на две группы, не имеющие друг с другом ничего общего. Первая состоит преимущественно из жителей пригородов, которые приезжают в центр города на спектакли больших коммерческих театров и предпочитают шоу, уже снискавшие шумный успех в Нью-Йорке. Вторая группа — преимущественно жители Кембриджа, театраль-интеллектуалы. Они посещают импровизированные ревю, университетские и экспериментальные постановки и спектакли по классическим пьесам. Для обеих групп важен фактор «узнаваемости»; соответственно, подлинно авангардный театр может рассчитывать в Бостоне только на очень узкий круг ценителей. Университетские студенты, помогающие поддерживать ряд кинотеатров, в которых демонстрируются серьезные художественные фильмы, почти не ходят на солидные театральные спектакли.



## ОБЕСПЕЧЕННЫЙ РЫНОК

Размер рынка определяется не только потребительским интересом, но и способностью вступать в сделки и наличием доступа к предложению. Поскольку цена связана с предложением, потенциальные потребители, чтобы позволить себе покупку, должны иметь соответствующий уровень доходов. Заинтересованные потребители должны также иметь возможность оказываться в нужное время там, где делается предложение. Те, кто отвечает указанным критериям, составляют *обеспеченный рынок* – совокупность потребителей, имеющих интерес, способных вступать в сделки и обладающих доступом к конкретным товарам.

ART:  
обеспечен-  
ный рынок

Коммерческий директор ART Сэм Гакенхаймер утверждает: «Наши цены должны быть достаточно высоки, чтобы всякий, кто согласен заплатить крупную сумму за посещение спектакля, сделал бы это. Одновременно всякий, действительно желающий прийти на наш спектакль, должен иметь эту возможность». На основании результатов анкетирования и с учетом цен на билеты в других театральных и концертных организациях Бостона и абонементных планов, предлагаемых этими организациями, была разработана матрица цен. Самая низкая цена составила 4 доллара, что соответствует цене билета в самом дешевом некоммерческом (не студенческом) театре, самая высокая – 18 долларов, то есть чуть ниже максимальной цены на билет в коммерческий театр. В ответ на значительную финансовую поддержку со стороны Гарвардского университета ART запланировал льготный абонемент для гарвардских студентов (10 долларов за пропуск, дающий право посещать спектакли в течение всего сезона).

Репертуар был составлен таким образом, чтобы каждая пьеса шла три месяца подряд. Возможности парковки автомобилей на улице были ограничены, а ближайшая автостоянка находилась в четырех кварталах от театра. Вместе с тем в данном районе весьма развит общественный транспорт, а доехать до центра Бостона на поезде можно за 10 минут.

## КВАЛИФИЦИРОВАННЫЙ ОБЕСПЕЧЕННЫЙ РЫНОК

В ряде случаев организации вводят ограничения на возможность осуществления сделок. Так, оркестры не допускают посещения концертов детьми ниже определенного возраста (им разрешен вход только на специальные семейные мероприятия). Театральная или концертная организация может ограничить свою публику только «квалифицированными» зрителями или слушателями, не прибегая к явной дискриминации, но предлагая только такие позиции, которые обладают привлекательностью для строго определенной части обеспеченного рынка. *Квалифицированный обеспеченный рынок* – это совокупность потребителей, имеющих интерес, способных вступать в сделки, обладающих

доступом к конкретному рыночному обмену и квалификацией, необходимой для такого обмена.

ART: квали-  
фицирован-  
ный  
обеспечен-  
ный рынок

Все лица, вовлеченные в разработку плана анкетирования, с самого начала разделяли убежденность в том, что ART не должен использовать результаты маркетингового исследования для формирования репертуара. Гакенхаймер утверждает: «Мы собирались делать театр определенного типа независимо от того, чего хотят люди. Наша задача заключалась в поиске людей, которым нужен театр, подобный нашему».

## ЦЕЛЕВОЙ РЫНОК

У театральной или концертной организации есть выбор: обслуживать квалифицированный обеспеченный рынок в целом или сосредоточиться на отдельных сегментах этого рынка. Если выбор сделан в пользу второй возможности, организация должна определить свой *целевой рынок*: ту часть квалифицированного обеспеченного рынка, которую данная организация стремится привлечь и обслужить.

ART:  
целевой  
рынок

Руководство ART пришло к выводу, что самым эффективным способом проведения кампании по привлечению покупателей абонементов является прямая рассылка материалов. Поскольку ART — новая организация для Бостона и его окрестностей, ее целевыми адресатами стали те, кто наиболее активно отвечал на вопросы при анкетировании.

## ОХВАЧЕННЫЙ РЫНОК

Те, кто сделал выбор в пользу конкретного рыночного предложения, составляют так называемый охваченный рынок. Под *охваченным рынком* понимается совокупность квалифицированных обеспеченных потребителей, реально участвующих в конкретном рыночном обмене.

ART:  
охваченный  
рынок

Определив контингент своих зрителей — как владельцев абонементов, так и покупателей разовых билетов, — руководство ART составило список потенциальных постоянных клиентов. Предшественник ART, Йельский репертуарный театр (Yale Repertory Theatre), был известен в Кембридже достаточно хорошо; благодаря этому новый театр в свой первый сезон сумел привлечь 14 000 покупателей абонементов. Репертуар первого сезона был довольно популярным, поэтому значительная часть посетителей (69%) купила абонементы на следующий сезон.

Вместе с тем во втором сезоне было поставлено несколько более дискуссионных пьес. Публика не была подготовлена к этому, и доля возобновленных абонементов после второго года деятельности ART составила лишь 31%. Следующий год оказался для ART менее благоприятным, однако его продолжали поддерживать как Гарвардский университет, так и весь

ма преданная группа постоянных покупателей абонементов. В течение нескольких следующих сезонов ART продолжал укреплять свою художественную репутацию, формировать и совершенствовать зрительский контингент<sup>9</sup>

При определении рыночного спроса на текущее предложение организация может иметь в виду оценки двух типов: оценку общего объема спроса и оценку собственного удельного веса в общем обороте рынка.

## ОБЩИЙ ОБЪЕМ СПРОСА

### *Измерение текущего рыночного спроса*

*Общий объем спроса* – это общая сумма обменов со всеми участниками рынка, осуществляемых определенной группой потребителей в определенном географическом регионе, в течение определенного периода времени, в определенной рыночной среде, под воздействием определенной программы сбыта. Общий объем спроса не выражается каким-либо фиксированным числом; он представляет собой функцию некоторых заданных условий. Среди этих условий могут быть как общие (например, состояние экономики), так и специфические (например, элементы программы сбыта: особенности продукта, уровень расходов на продвижение продукта, цены на продукт).

### ART: общий объем спроса

Гакенхаймер воспользовался результатами своего исследования для анализа общего объема текущего спроса. Своих адресатов он выбирал из двух источников: 2023 имени было взято из переписных бюллетеней 7 районов Бостона с самым высоким средним образовательным уровнем и самым высоким процентом лиц свободных профессий и управленцев среди работающего населения, еще 2235 имен было найдено в списках адресатов десяти бостонских организаций, связанных со сферой искусства (каждая из этих организаций по просьбе руководства ART представляла случайную выборку из 300 имен).

Респондентов просили указать типы концертов и спектаклей, которые они посещали за последний год (концерты симфонической и камерной музыки, оперы, балеты, театральные постановки и т. п.). Затем графа «театр» была поделена на четыре категории: мюзикл в исполнении гастрوليрующей бродвейской труппы, драматический спектакль в исполнении гастрوليрующей бродвейской труппы, постановка местного профессионального театра, постановки университетских театров. Респондентов просили также указать, как часто они посещали спектакли и концерты в определенных залах, владельцами абонементов каких концертных и театральных организаций они являются, на мероприятия каких организа-

ций они покупают разовые билеты, сколько раз они ходили на концерты и спектакли по разовым билетам. Основываясь на этой информации, а также на вторичных данных, Гакенхаймер сумел достаточно точно выяснить общий объем спроса на театральную и концертную продукцию в Бостоне и его окрестностях, а также объем спроса на отдельные типы театральной продукции.

*Потенциал рынка* — это верхний предел рыночного спроса, указывающий, что расходы на продвижение продукта выше определенного уровня не будут сколько-нибудь заметно стимулировать повышение спроса. Зная потенциал рынка, организация может выяснить, насколько полно она реализует собственные возможности. В качестве примера приведем доводы руководства ART за использование метода прямой рассылки.

ART:  
потенциал  
рынка

Респонденты анкеты представляли собой отобранную группу реальных или вероятных участников культурных мероприятий. Рассылка материалов представителям этой группы стоила бы примерно 300 долларов за 1000 писем. С другой стороны, вложение листка в бостонское издание воскресного номера газеты New York Times стоило бы всего 100 долларов за 1000 экземпляров. Но лишь 35% респондентов читают больше половины воскресных выпусков New York Times; это значит, что на анкету откликнется лишь очень незначительная часть читателей. Маловероятно, чтобы вложение листка в газету способствовало сколько-нибудь заметному увеличению спроса среди людей, не вошедших в первоначально выбранную группу респондентов. Поэтому рассылка материалов непосредственно участникам анкетирования была признана самым эффективным и результативным методом использования выделенных средств.

#### ОЦЕНКА УДЕЛЬНОГО ВЕСА ОРГАНИЗАЦИИ В ОБЩЕМ ОБОРОТЕ РЫНКА

Организация может также выяснить собственный *удельный вес в общем обороте рынка*, то есть свою значимость на рынке по сравнению со значимостью своих конкурентов. Цифры объема продаж сами по себе не дают полного представления о степени процветания организации. Если у одной из конкурирующих организаций объем продаж растет на 5%, а у другой — на 10% в год, это значит, что удельный вес первой организации в общем обороте рынка снижается.

Чтобы оценить удельный вес организации в общем обороте рынка, нужно прежде всего выявить все остальные организации, обслужива-

ющие тот же рынок. Эта задача весьма сложна, поскольку существует несколько определений рынка. Оценку общего объема продаж и своей доли в этом объеме организация должна начать с выявления всех своих конкурентов. Затем следует определить объем для каждого из конкурентов. Проще всего это сделать, обратившись к конкурентам с предложением о взаимном обмене информацией. В итоге организация получает возможность сравнивать характеристики своей деятельности с аналогичными характеристиками всех остальных организаций и с общим оборотом рынка. Следует отметить, однако, что не все конкуренты согласны делиться такой информацией.

Другое возможное решение заключается в следующем: ассоциация, объединяющая организации данной отрасли, собирает данные и публикует результаты для каждой организации и/или для отрасли в целом. Таким образом, каждая организация получает возможность сравнивать характеристики своей деятельности с аналогичными характеристиками отдельных конкурентов или всей отрасли. Регулярные исследования подобного рода проводят такие общенациональные ассоциации, как Опера-Америка (Opera America), Объединение по связям между театрами, Лига американских симфонических оркестров, а также некоторые локальные ассоциации – например, Лига чикагских театров (League of Chicago Theaters).

***Прогнозирование будущего рыночного спроса***

В большинстве отраслей спрос прогнозируется с трудом. Что касается искусства, то здесь сложности особенно велики: спрос на продукцию этой отрасли в целом и продукцию отдельных организаций характеризуется непостоянством, а анализ тенденций затруднен недостатком надежных исторических данных. Вместе с тем организации, действующие в сфере искусства, особенно нуждаются в надежном прогнозировании: ведь им, независимо от колебаний спроса, приходится нести высокие фиксированные расходы. Предположим, некий театр функционирует настолько успешно, что все билеты на его представления расходятся, а часть желающих остается без билетов. Руководство этого театра рассматривает возможность переезда в новое помещение, где число мест в полтора раза больше, чем в прежнем. Чтобы принять уверенное решение, руководство должно знать, будет ли подъем спроса продолжаться в течение ближайших нескольких лет, уже после переезда на новое место. Как было отмечено в главе 1, многие современные экономические проблемы исполнительских искусств возникли вследствие экстенсивного роста театральных и концертных организаций, вызванного быстрым подъемом спроса. Возможность сокращения рынка не предусматривалась, и в итоге многие организации не сумели уменьшить свои расходы, чтобы привести их в соответствие с меняющейся ситуацией.

Тот, кто хочет решить задачу прогнозирования спроса, должен прежде всего систематизировать все факторы, которые могли бы повлиять на будущий спрос, и предсказать вероятный будущий уровень каждого фактора и его возможное влияние на спрос. В процессе стратегического планирования рынка (см. главу 3) факторы, влияющие на спрос, могут быть разделены на три категории: 1) *неконтролируемые факторы макросреды* (состояние экономики, характеристики жизненного цикла ключевых сегментов населения, изменения образа жизни); 2) *факторы, связанные с конкуренцией* (продукция и цены конкурентов, их расходы на продвижение своей продукции); 3) *контролируемые организационные факторы* (продукция и цены данной организации, уровень ее расходов на продвижение своей продукции).

Все прогнозы строятся на той или иной из трех информационных основ: что люди говорят, что они делают, что они уже сделали. Первая из этих основ – что люди *говорят* – предполагает систематическое отслеживание мнения покупателей путем опроса последних на предмет выяснения их намерений; возможно также использование экспертных оценок. Прогнозирование на основе того, что люди *делают*, осуществляется путем рыночных испытаний. Для понимания того, что люди *уже сделали*, необходимо проанализировать наличествующие данные о покупательском поведении с помощью компьютерных программ или статистических методов.

## ИССЛЕДОВАНИЕ ПОКУПАТЕЛЬСКИХ НАМЕРЕНИЙ

Спрос особенно трудно прогнозировать в тех случаях, когда речь идет о совершенно новом предложении или о рынках, претерпевших серьезные изменения. Один из способов оценки будущего спроса – целевое анкетирование отдельных покупателей или фокус-групп для выяснения их покупательских намерений на ближайшее время. ART задал своим респондентам следующий вопрос:

«Что было бы, если бы вы узнали, что в Центре драмы Лёба состоится интересный спектакль, поставленный профессиональной театральной труппой? Пошли бы вы на него или нет?» (процент ответов дан в скобках).

( ) Скорее всего да (88,1)      ( ) Скорее всего нет (11,9)

Этот вопрос предполагает четко определенный выбор со стороны респондента. Некоторые исследователи предпочитают следующую форму:

«Вы бы: а) определенно пошли; б) скорее всего пошли; в) скорее всего не пошли; г) определенно не пошли».

Эти исследователи полагают, что доля ответов *a* составляет вполне надежную основу для выведения минимальной оценки; чтобы получить прогноз, к этой доле можно добавить некоторую часть ответов *b*. Хотя изучение покупательских намерений не информирует нас об абсолютных уровнях спроса, полученную в результате информацию об относительных уровнях можно признать вполне надежной. Театральная или концертная организация, изучающая покупательские намерения в течение нескольких лет, приходит к выводу, что отдельные оценки могут быть ошибочными, но рост показателя покупательских намерений на 20% указывает на вероятность дальнейшего подъема спроса. Даже если прошлые показатели недоступны, прогноз относительного спроса на различные виды предложения может быть выведен исходя из ответов представителей целевой аудитории на ряд вопросов, построенных по форме «что было бы, если бы...». Ниже приводится ряд вопросов, сформулированных исследователями, работавшими по заказу ART (процент ответов дан в скобках).

ART: прогнозирование спроса (фрагменты исследования)

Во многих городах существуют профессиональные театры с постоянными труппами и подготовленным для сезона репертуаром из нескольких пьес, представляющих разные жанры и литературные стили. Постановки разных пьес чередуются, один и тот же актер может в течение одной недели выступить в двух или трех пьесах. Если бы такой театр был учрежден в Бостоне, вы:

- ( ) Не стали бы ходить в него вообще (5,8)
- ( ) Возможно, пошли бы только на один спектакль (13,4)
- ( ) Возможно, приобрели бы абонемент на полсезона (4 пьесы) (21,4)
- ( ) Возможно, приобрели бы абонемент на целый сезон (8 пьес) (8,4)
- ( ) Возможно, пошли бы больше чем на один спектакль, но не стали бы приобретать абонемент (51,0)

Какие факторы *поощрили* бы вас на приобретение абонемента на весь сезон или на несколько представлений (отметьте до трех пунктов, которые вы считаете самыми существенными)?

- |   |   |  |
|---|---|--|
| ( ) Скидка на цену билетов (55,0)                                   | ( ) Простота заказа билета (28,2)                                 | ( ) Желание поддержать организацию (16,1)  |
| ( ) Скидка на пользование рестораном или автостоянкой (10,8)        | ( ) Особые преимущества при обмене билета (17,3)                  | ( ) Больше возможностей ходить в театр с друзьями (8,5)                                |
| ( ) Гарантированный приоритет при обеспечении сидячим местом (35,7) | ( ) Информационные бюллетени для абонентов (9,7)                  | ( ) Стремление ходить на различные представления в составе одной и той же группы (3,4) |
| ( ) Гарантированное наличие билета (17,4)                           | ( ) Более высокая вероятность регулярного посещения театра (19,8) | ( ) Интерес к конкретным постановкам (52,9)  |

Какие факторы могли бы *воспрепятствовать* приобретению вами абонемента на весь сезон или на несколько представлений? (отметьте до двух пунктов, которые вы считаете самыми существенными).

- ( ) Слишком большой размер разовой оплаты (34,2)
- ( ) Необходимость слишком много планировать заранее (32,4)
- ( ) Не знаком с труппой (31,4)
- ( ) Ограниченный интерес к столь большому числу постановок одной и той же труппы (16,6)
- ( ) Ограниченный интерес к конкретному набору постановок (52,6)
- ( ) Бытовые неудобства (отдаленность места жительства, трудности, связанные с передвижением по ночам и т. п.) (18,5)

## ЭКСПЕРТНОЕ ПРОГНОЗИРОВАНИЕ

Оценка покупательских намерений может принести пользу при краткосрочном прогнозировании, особенно когда речь идет о новом предложении. Метод опроса меньше подходит для долгосрочного прогнозирования, ибо от обычного покупателя трудно ожидать знаний, широты взглядов, опыта, необходимых для того, чтобы на их основании вывести достоверные оценки. Чтобы прийти к общему мнению относительно долгосрочных тенденций, имеет смысл привлечь сторонних экспертов — сотрудников торговых организаций, консультантов по маркетингу, менеджеров других театральных и концертных организаций и правительственных учреждений. Метод экспертных оценок, известный как *метод Дельфи*, заключается в том, что эксперты, работающие по отдельности или в группах, представляют свои оценки и предположения аналитику, который осуществляет их критический обзор. Данная модель выведения оценок может повторяться в несколько этапов до достижения согласия между участниками. Применение метода Дельфи обходится дорого, однако специалисты Стэнфордского исследовательского института считают его в высшей степени полезным инструментом, обеспечивающим высокую степень надежности при прогнозировании того, как американцы будут распоряжаться своим свободным временем и деньгами на развлечения в ближайшие 15–30 лет.

## РЫНОЧНЫЕ ИСПЫТАНИЯ

Если покупатели не очень тщательно планируют свое будущее поведение или демонстрируют явное непостоянство в реализации своих намерений, а эксперты не выказывают особой проницательности, имеет смысл прибегнуть к методу рыночных испытаний. Прямые рыночные испытания особенно желательны при прогнозировании продаж нового продукта или возможных продаж известного продукта на новой терри-



тории. Когда возникает необходимость в краткосрочном прогнозировании вероятной покупательской реакции, рекомендуется использовать метод ограниченных рыночных испытаний, доказавший свою точность и надежность.

#### Анализ спроса с применением компьютера

Театральные и концертные организации, как правило, используют компьютеры при работе со списками для рассылки, при составлении платежных ведомостей, при проведении кампаний по сбору средств, при продаже абонементов и разовых билетов. Руководители театральных и концертных организаций редко прибегают к помощи компьютерных систем в процессе принятия решений. Одна из таких систем, именуемая ARTS PLAN, состоит из трех основных компонентов: системы прогнозирования посещаемости, интерактивной модели планирования, с помощью которой менеджер может изучать влияние различных предпочтений на общую посещаемость в течение года, и стандартной компьютерной программы, позволяющей определить степень воздействия рекламы на посещаемость различных мероприятий.

Чтобы разработать процедуру прогнозирования для программы «Живые искусства» в Стэнфорде, исследователи использовали данные по 93 мероприятиям за 3 года. Анализ этих данных с применением статистического метода множественной линейной регрессии показал, что отклонения от среднего уровня посещаемости на 80% могут быть обусловлены типом мероприятия (спектакль танцевальной труппы, джазовый концерт, концерт камерной музыки и т. п.), временем года (осень, зима, весна) и некоторыми другими факторами. Важно отметить, что при интерпретации этих 80 % фамилия конкретного исполнителя не играла никакой роли. Следовательно, система прогнозирования будет действовать и для таких исполнителей, которые еще не выступали в кампусе Стэнфордского университета, а влияние времени года может рассматриваться обособленно от других факторов. Согласно прогнозу системы ARTS PLAN, посещаемость мероприятий на следующий год должна была составить 20 875 человек; фактическая посещаемость составила 20 882 человека<sup>10</sup>.

*Оценка  
проведенного  
исследования  
и проверка его  
результатов*

Стратегия маркетингового исследования должна регулярно выверяться. Вопросы, касающиеся методологии и персонала, следует держать под постоянным контролем. Руководители организации должны анализировать ценность получаемой ими информации и требовать возможных улучшений. Желательно, чтобы качество исследования время от времени оценивалось независимым сторонним консультантом.

У каждого из нас есть свой особый талант. Иве хорошо удается быть зеленой, а цветам лучше удается быть красными.

Сайкаку Ихара, XVII век

Самое трудное — достигнув успеха, удержать его.

Ирвинг Берлин

## Глава 7

# ВЫЯВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОВ И ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ ПАРТНЕРОВ

**В** ГЛАЗАХ большинства людей кока-кола и пепси-кола — крупнейшие конкуренты. Но лишь немногие, рассуждая о конкуренции между этими двумя гигантами, мыслят в категориях, выходящих за рамки индустрии безалкогольных напитков. В течение нескольких последних лет потребление безалкогольных напитков превзошло потребление воды. Даже французские виноделы, работающие в жесткой конкурентной среде, всерьез обеспокоены тем, как успехи индустрии безалкогольных напитков сказываются на их продажах. Залог огромного успеха компаний «Кока-кола» и «Пепси-кола» в том, что они по-новому определили суть своей деятельности: не столько производить безалкогольные напитки, сколько утолять жажду.

В мире исполнительских искусств широкое понимание конкуренции играет столь же ключевую роль, что и в промышленности. Объяснить это можно двумя причинами. Во-первых, когда семейная пара принимает решение о покупке абонеента в театр А или театр Б, речь обычно идет об узком выборе в рамках данной отрасли — наподобие выбора между пепси и кокой. Когда же решение принимается о том, куда пойти субботним вечером, в отношении конкуренции могут вступить самые разные формы проведения свободного времени — такие, как кино, спортивные соревнования, рестораны и даже домашнее видео. Во-вторых, многие организации, занимающиеся искусством, творчески решают свои финансовые и организационные проблемы в со-

трудничестве с другими некоммерческими организациями и различными коммерческими фирмами. Иначе говоря, *конкуренция* в сфере искусства должна трактоваться широко и включать понятие *сотрудничества*.

## КОНКУРЕНЦИЯ

Организации, работающие в сфере искусств, сталкиваются с различными типами конкуренции. В Нью-Йорке или Лондоне, где каждый вечер идет не менее тридцати театральных пьес, существует сильная *внутритиполовая* конкуренция. Выбор между покупкой сезонного абонемента на выступления симфонического оркестра или в оперу – пример *межтиполовой* 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 конкуренцию принято считать негативной силой, которая должна быть преодолена, в реальной жизни 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. Когда бизнес на подъеме, коммерсанты склонны к самоуспокоению и рискуют утратить чувствительность к меняющимся потребностям клиентов. Чтобы сохранить конкурентоспособность, коммерсант должен постоянно думать о верном позиционировании своего продукта. Тот, кто отвечает за сбыт в сфере искусства, должен быть внимателен к своей аудитории и по возможности совершенствовать способы удовлетворения ее потребностей и желаний. Он должен уметь вовремя менять цены, характеристики продукта, предоставляемые выгоды, рекламу. Постоянное внимание к деталям маркетинга, безусловно, способствует улучшению показателей работы организации.

*Первичный  
и избиратель-  
ный спрос*

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.

1. Тех, кто уже стал посетителем мероприятий определенного типа, можно поощрить к их более частому посещению. Эта стратегия составляет основу абонементных серий и предполагает устройство 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 отдельными организациями, 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.

Самая простая из перечисленных стратегий – первая. Вторая стратегия предполагает не только изменения в поведении потребителя, но и сотрудничество между различными организациями. Что касается третьей стратегии, то она сложнее остальных, ибо предусматривает воздействие на основные установки и вкусы публики, непривычной к исполнительским искусствам.

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. 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 Sunkist подобное стимулирование может свестись к простому призыву покупать апельсины, а в случае фирмы Kodak – к призыву фотографировать. Аналогично, Метрополитен-опера может легко поощрить людей к посещению оперы, а ведущие симфонические оркестры крупных городов – 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 са-

мостоятельная 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.

Те, кто отвечают за продвижение искусства, могут добиться успеха даже при наличии весьма сильной конкуренции. Во время решающих матчей первенства Национальной баскетбольной ассоциации кинотеатры, театры и рестораны почти пустуют. Появляется шанс связать исполнительские искусства с баскетболом, чтобы привлечь болельщиков. Одна из возможных идей для рекламы: актеры, танцоры, музыканты пытаются играть на сцене в баскетбол, печально поглядывая на ряды пустых кресел. Подобная реклама в юмористической форме напомнит о том, что мир развлечений не перестает существовать даже тогда, когда на площадке блистает Майкл Джордан.

### *Типы конкуренции*

Стимулирование избирательного спроса — задача для отдельных театральных и концертных организаций. Такие организации поощряют клиентов «покупать абонементы прямо сейчас» или прийти на их «спектакль, имевший шумный успех». Поступая таким образом, театральные и концертные организации сталкиваются с несколькими типами конкуренции.

Организациям исполнительских искусств полезно с иной точки зрения взглянуть на различные уровни конкурентных отношений, с которыми им приходится иметь дело, разрабатывая стратегии для определенного целевого рынка. Различаются следующие типы конкуренции:

1. *Конкурирующие желания*: другие непосредственные желания, которые потребитель хотел бы удовлетворить.
2. *Конкурирующие средства* удовлетворения конкретного желания.
3. *Конкурирующие формы* удовлетворения данного желания.
4. *Конкурирующие учреждения*, предлагающие ту же форму удовлетворения данного желания потребителя.

Предположим, молодая деловая жительница Нью-Йорка пытается решить, как ей провести вечер. Она отдает себе отчет в том, что у нее есть несколько желаний: завершить проект, сделать маникюр, 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 типа конкуренции, а между различными типами. Предположим, родители размышляют о том, как развлечь детей в один из дней зимних каникул. Они рассматривают четыре альтернативы: катание на санях, визит к Санта-Клаусу и рассматривание узоров на окнах, представление «Щелкунчика» и представление «Рождественского гимна». Катание на санях исключается ввиду ветреной погоды, а «Щелкунчик» – ввиду отсутствия билетов. Таким образом, окончательный выбор между Санта-Клаусом и «Рождественским гимном» осуществляется на уровне средств, то есть двумя уровнями выше, чем предусмотрено описанной моделью.

Низкий уровень продаж может быть обусловлен неверной маркетинговой стратегией на любом из перечисленных четырех уровней конкуренции или на всех уровнях одновременно.

### 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

билеты, 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, танец всегда имел более 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 Нью-Йоркская городская опера (New York City Opera), испытывает жесткое конкурентное давление со стороны более крупной, богатой и знаменитой Метрополитен-оперы. В Чикаго множество небольших театральных трупп борется друг с другом за широкое признание своей «марки», за доступ к хорошим пьесам для постановки и, конечно, за публику.

Театральные и концертные организации могут извлечь пользу из сравнения себя с другими. Ответственные сотрудники организации 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 реакции 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.

**Разработка конкурентной стратегии: структурный анализ отрасли**

Суть разработки конкурентной стратегии заключается в установлении связей между организацией и ее окружением. Ключевой аспект последнего – структура отрасли, в которой функционирует данная организация. Состояние и интенсивность конкуренции в рамках отрасли определяются действием пяти основных конкурентных факторов, показанных на рис. 7.1. Не все из перечисленных факторов имеют равное значение в любой момент времени для любой отрасли, однако без анализа самых действенных факторов разработка эффективной стратегии невозможна<sup>1</sup>.

**Опасность появления новых конкурентов**

Выйдя на рынок данной отрасли, новые организации начинают оказывать влияние на аудиторию и донорскую базу существующих организаций, особенно на небольшие и неустойчивые группы. Факторы, препятствующие выходу на рынок новых участников, именуются *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.

#### Отсутствие субсидий

Если начинающая организация не имеет учредителя, готового оказать существенную финансовую поддержку, или не занимает нишу, обладающую повышенной привлекательностью для потенциальных финансирующих организаций, ее неизбежно ждут трудности с субсидированием. Средства большинства финансирующих организаций ограничены и уже так или иначе распределены. Начинающие организации особенно зависят от пожертвований, поскольку у них еще нет своей аудитории, способной обеспечить доход от продажи билетов.

#### Потребности в капитале

Для любой организации масштаб выхода на рынок зависит от размера вложений. Небольшая театральная организация может арендовать зал на месяц и нанять актеров и персонал на одну постановку. Танцевальная труппа должна иметь постоянную поддержку, чтобы сохранить необходимую форму. Оперные театры по своей природе требуют весьма значительных капиталовложений. Поэтому небольшие театры более мобильны и экспансивны, чем капиталоемкие организации.

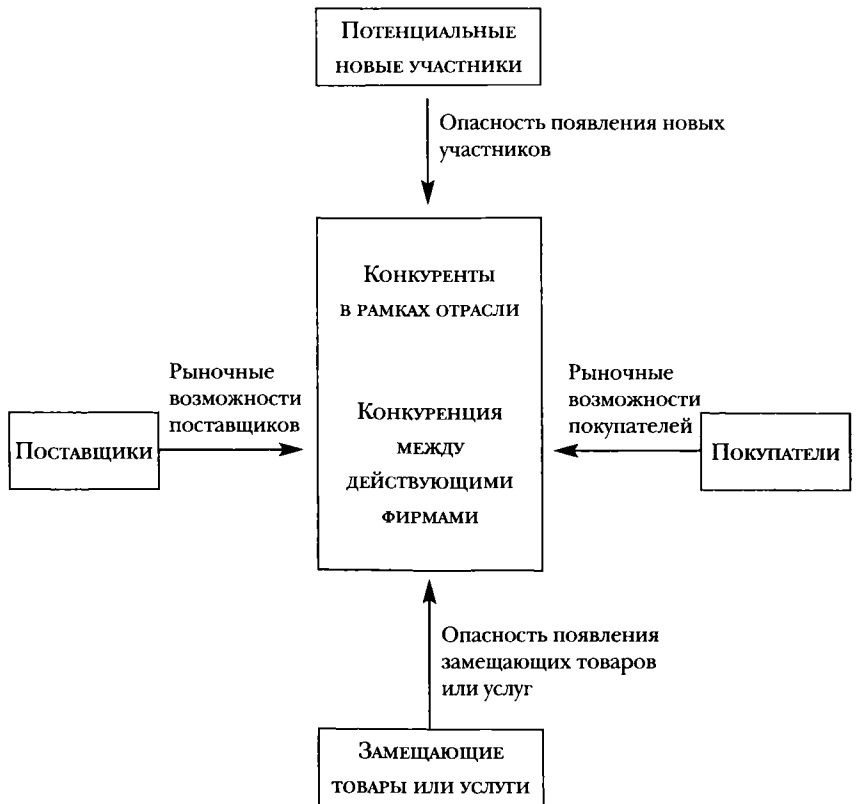
#### Дифференциация продукции

Организация, занимающая устойчивое место на рынке, имеет собственное «лицо» и круг постоянных клиентов, чья приверженность данной организации обуславливается такими факторами, как ее репутация, тра-



диции, характеристики предлагаемого продукта, предлагаемые выгоды, реклама, уровень обслуживания. Задача новых участников рынка – сделать так, чтобы их продукция заметно отличалась от предложения других организаций. Для этого следует либо найти пути к преодолению существующих потребительских предпочтений, либо создать для себя перспективную нишу. Так, за пятьдесят лет существования Нью-Йоркской городской оперы каждое третье из поставленных в ней произведений принадлежало перу американского композитора XX века; ориентация на современную оперу – черта, отличающая Нью-Йоркскую

Рисунок 7.1  
Структурный  
анализ  
отрасли



городскую оперу от театра Метрополитен-опера, репертуар которого значительно более традиционен<sup>2</sup>.

### НЕБЛАГОПРИЯТНЫЕ УСЛОВИЯ ДЛЯ СДЕРЖИВАНИЯ РАСХОДОВ И ГЕНЕРИРОВАНИЯ ДОХОДОВ

Организации, занимающие устойчивое место на рынке, по сравнению с новыми участниками находятся, как правило, в более выгодном положе-

нии с точки зрения сдерживания затрат и генерирования доходов. Подобное преимущество может быть обусловлено такими факторами, как наличие устоявшейся системы поддержки со стороны отдельных лиц, корпораций или правительства, большой размер первоначальных взносов, владение недвижимым имуществом, возможность распоряжаться специальными материалами и оборудованием — например, запасами декораций и костюмов или концертными роялями.

### Разница в опыте

Барьером для доступа новых многообещающих участников может служить опыт устоявшихся организаций, особенно если этот опыт является собственностью организации, не может быть скопирован и недоступен конкурентам и потенциальным новичкам рынка, готовым переманить к себе сотрудников конкурирующих фирм или нанять консультантов. Опыт, о котором идет речь, может воплотиться в наличии постоянного хореографа, дирижера или менеджера или в системе контактов, сложившихся за годы активной гастрольной деятельности, или в результате талантливой работы специалистов по установлению связей с общественностью.

### Политика правительства

Чтобы приобрести статус не облагаемой налогом некоммерческой организации, новое предприятие должно соответствовать строгим официальным требованиям. Выходу новых конкурентов на рынок могут мешать и другие официальные правила и нормативы.

*Интенсивность соперничества между действующими конкурентами*

В ходе конкурентной борьбы могут использоваться такие тактические приемы, как борьба цен, рекламные «войны», выпуск новых продуктов, качественное улучшение обслуживания потребителей. Подобные приемы, как правило, приводят к повышению расходов всех конкурентов. Ниже обсуждаются факторы, определяющие степень интенсивности соперничества.

### Медленное развитие отрасли

Невысокий темп развития способствует усилению конкуренции, поскольку рост продаж у отдельно взятой организации происходит не столько благодаря расширению рынка как такового, сколько за счет конкурентов данной организации. В 1970-х и начале 1980-х годов, когда театральная и концертная аудитория росла быстро, появление новых участников не вызывало особого беспокойства среди существующих организаций. В дальнейшем рост численности публики замедлился, и ны

нешний размер рынка недостаточен для поддержки существующих театральных и концертных организаций, а тем более — для подпитывания роста данной отрасли.

### ВЫСОКИЕ ФИКСИРОВАННЫЕ РАСХОДЫ

Высокие фиксированные расходы создают сильное давление на все организации, побуждая их работать на пределе возможностей. В 1970-х и 1980-х годах, когда быстрый рост численности публики приносил театральным и концертным организациям избыточную прибыль, многие организации расширили свои штаты и предприняли ряд других шагов, результатом которых стал рост их фиксированных операционных расходов. Ныне, когда экономический климат менее благоприятен, организации с трудом выдерживают эти расходы и часто сталкиваются с необходимостью серьезно урезать их. Так, организации стремятся значительно расширить вместимость своих залов. Если сразу несколько организаций увеличивают свою площадь (и, соответственно, вместимость) приблизительно в одно и то же время, равновесие между предложением и спросом нарушается, и пропускная способность отрасли в целом оказывается избыточной.

Многие оркестры среднего размера, в том числе Филармонический оркестр Буффало, Сакраментский симфонический оркестр (Sacramento Symphony Orchestra) и Луисвиллский симфонический оркестр (Louisville Symphony Orchestra), заключили со своими музыкантами контракты на весь календарный год (а не на часть года), тем самым резко подняв уровень своих фиксированных расходов. Увеличивая ежегодное число своих концертов, эти оркестры не преследуют цель повышать спрос на билеты, а выполняют обязательства перед музыкантами. Иначе говоря, уровень спроса в данном случае не соответствует новой структуре расходов. С другой стороны, такой небольшой коллектив, как Симфонический оркестр города Седар-Рэпидс (Cedar Rapids Symphony Orchestra), платит своим музыкантам за каждый концерт и, следовательно, может не слишком беспокоиться о фиксированных расходах.

### КОНКУРЕНЦИЯ ПО УРОВНЮ ГОНОРАРОВ

В Нью-Йоркской городской опере предельно высокий уровень гонораров для певцов и дирижеров составляет 1750 долларов за вечер, тогда как в Метрополитен-опере — 12 000 долларов; некоторые европейские оперные театры платят солистам и дирижерам еще больше. В результате мало кто из известных исполнителей возвращается в Нью-Йоркскую городскую оперу, если ему удастся заключить выгодный контракт с другим театром. Эта ситуация создает у руководства театра ощущение неудовлетворенности в художественном и коммерческом аспектах<sup>3</sup>.

## ВЫСОКИЕ БАРЬЕРЫ ДЛЯ УХОДА С РЫНКА

Под «барьерами для ухода» подразумеваются экономические, стратегические и эмоциональные факторы, не позволяющие организации уйти с рынка даже несмотря на испытываемые ею постоянные финансовые трудности. Для некоммерческих организаций, занимающихся искусством, основное значение имеют факторы эмоционального и социально-культурного плана. Люди, занимающиеся искусством, верят в свою продукцию; многие деятели искусства, сотрудники и руководители театральных и концертных организаций готовы затянуть пояса, а преданные меценаты — выделить крупные суммы, лишь бы организация жила.

### *Давление со стороны замещающих продуктов*

Замещающие продукты (кока-кола вместо воды или вина, домашнее видео вместо живого исполнения и т. п.) отрицательно влияют на размеры «замещаемой» отрасли. Самый серьезный фактор конкуренции для некоммерческих театральных и концертных организаций заключается в том, что у людей появилось слишком много альтернатив для заполнения досуга. Задача театральной или концертной организации — разработать набор услуг, специфический именно для данной организации, и распространить информацию о нем с помощью рекламы, прессы, образовательных учреждений и т. п.

### *Рыночные возможности покупателей*

Покупатель (слушатель или зритель) «конкурирует» с данной отраслью, удерживая ее от повышения цен, требуя более высокого качества и большего разнообразия услуг и сталкивая конкурентов друг с другом. Завсегдатаи, эпизодические потребители и энтузиасты с низкими доходами — все они обладают той или иной рыночной властью над театральными и концертными организациями.

### ЗАВСЕГДАТАИ

Завсегдатаи составляют компактную покупательскую группу, на долю которой приходится значительный объем продаж. Соответственно продавцы в значительной степени зависят от нее; отсюда — практика скидок для постоянных покупателей абонементов и на групповые продажи. Завсегдатаи наиболее чувствительны и требовательны к качеству и разнообразию услуг; организации выделяют все больше и больше ресурсов для удовлетворения своих постоянных клиентов.

### НЕПОСТОЯННЫЕ ПОТРЕБИТЕЛИ

К этой группе принадлежат лица, для которых продукт не представляет особой важности, а альтернативы могут оказаться весьма привлекательными. Рыночная власть непостоянных потребителей проистекает

из их высокой чувствительности к таким факторам, как цена и специальное предложение – например, вечера, устраиваемые для одиноких мужчин и женщин. Эта группа особенно восприимчива к дорогостоящей рекламе, распространяемой по каналам массовой информации. С другой стороны, представители данной группы не слишком чувствительны и восприимчивы к высококачественным продуктам и услугам – между тем организация тратит значительную часть своих ресурсов, стремясь обеспечить своих завсегдатаев именно такими продуктами и услугами.

### ПОТРЕБИТЕЛИ С НИЗКИМИ ДОХОДАМИ

Эта группа потребителей, включающая студентов, пенсионеров и производственных рабочих (так называемых синих воротничков), обладает меньшей рыночной властью. Покупатели с невысоким дискреционным доходом, как правило, особенно чувствительны к цене, когда речь идет о выборе способа проведения досуга.

### *Возможности поставщиков на рынке*

Поставщик может проявить свои возможности на рынке, угрожая повысить цены или снизить качество товаров и услуг. В области исполнительских искусств наиболее значительными поставщиками являются артисты (актеры, музыканты и т. п.) и постановочный персонал. Театр Метрополитен-опера должен вести переговоры более чем с тридцатью профсоюзами, включая профсоюзы певцов, музыкантов, декораторов, осветителей, рабочих сцены, билетеров и т. п. Сакраментский симфонический оркестр объявил о своем банкротстве, поскольку договорная власть музыкантов не позволила ему выпутаться из сложной финансовой ситуации. Могут варьироваться и другие накладные расходы, в том числе на печать и рассылку рекламных материалов, аренду и обслуживание зала, материалы для декораций и костюмов. Возможности группы поставщиков тем значительнее, чем выше зависимость покупателя от поставщика. Рассмотрим обстоятельства, при которых эта зависимость особенно велика.

### СПЛОЧЕННАЯ ГРУППА ПОСТАВЩИКОВ

Группа поставщиков, в которой доминируют немногие компании или лица, может оказаться более сплоченной, чем та отрасль, которая является ее покупателем. Поставщики, снабжающие более разобщенных покупателей, обычно имеют возможность существенно влиять на цены, качество и сроки. Так, исполнители-«суперзвезды» могут требовать огромных гонораров за свои выступления. Такие имена, как Ицхак Перлман, Лучано Паваротти и Йо-Йо-Ма, обладают для публики магической привлекательностью, и спрос на их выступления значительно превышает

ет предложение. Их гонорары настолько высоки, что даже аншлаг в большом зале не всегда спасает организаторов от убытков. Тем не менее «суперзвезд» нередко приглашают даже организации с относительно небольшим бюджетом, ибо понесенные расходы оправдываются ростом симпатий публики к организации-организатору и ростом продаж сезонных абонементов людям, привлеченным возможностью хотя бы изредка слушать мировых знаменитостей.

## НЕДОСТАТОК АЛЬТЕРНАТИВНЫХ ПРЕДЛОЖЕНИЙ

В отсутствие легко доступных альтернатив власть поставщиков становится весьма значительной. Оркестровые музыканты – профессионалы высокого класса, прошедшие серьезный конкурсный отбор. Найти им замену отнюдь не просто; как их присутствие, так и их уверенность в своем положении весьма важны для успеха оркестра. Занимая столь сильную позицию, музыканты имеют возможность защищать свои интересы; многие трудовые соглашения с оркестровыми музыкантами чрезвычайно подробны и многословны. С другой стороны, некоторые оркестры небольших городов состоят из местных жителей, которые далеко не всегда являются профессионалами и обычно не получают денег за свою работу. Найти замену этим музыкантам намного легче, чем артистам оркестров мирового класса. То же относится и к не состоящим в профсоюзе актерам небольших провинциальных театров, чья зарплата едва покрывает их транспортные расходы.

## ЗНАЧИМОСТЬ ОТРАСЛИ

Поставщики склонны оказывать рыночное давление не столько на крупных, сколько на мелких покупателей. Так, индустрия исполнительских искусств мало влияет на успех некоторых предприятий, например типографий, рекламных агентств, поставщиков офисного оборудования.

## ТРУДНОСТЬ ПЕРЕКЛЮЧЕНИЯ НА ПРОДУКЦИЮ ДРУГИХ ПОСТАВЩИКОВ

Способность покупателя провоцировать конкуренцию между поставщиками оказывается серьезно подорванной в случаях, когда продукты того или иного поставщика не имеют аналогов или когда переключение на продукцию другого поставщика требует слишком больших расходов. Предположим, перед руководством театра возникает необходимость сделать выбор между двумя различными системами программного обеспечения для продажи билетов. Руководство может остановить свой выбор на менее совершенной системе, если ее более предпочтительная альтернатива несовместима с компьютерами, которыми располагает

данный театр, а покупка подходящей аппаратуры сопряжена с чрезмерными расходами.

*Стратегические группы и факторы, ограничивающие мобильность*

Театральные и концертные организации можно классифицировать по стратегическим группам согласно типу их продукции, размеру бюджета, качеству услуг и уровню престижности, целевым сегментам аудитории, местоположению залов, ценам на билеты и даже методам продвижения продукции. Группировка по типу продукции может указать на то, что театр, ставящий классические пьесы, конкурирует за привлечение аудитории не столько с театрами, специализирующимися на современной драматургии, сколько с организациями, устраивающими концерты классической музыки. Аналогично, поскольку публика оркестра легкой музыки Бостон-попс весьма существенно отличается от публики Бостонского симфонического оркестра, эти коллективы логичнее было бы отнести к разным стратегическим группам согласно типу продукции (в одном случае популярной, в другом — классической), а не объединять их в рамках одной и той же категории «оркестров».

Другие стратегические группировки могут быть связаны с ценами и/или географическим местоположением организации. Крупный город может располагать профессиональным симфоническим оркестром мирового класса с годовым бюджетом в 40 миллионов долларов и несколькими локальными полупрофессиональными оркестрами, дающими по несколько концертов в год; в таких оркестрах музыканты работают бесплатно, а их бюджет покрывает только минимальные операционные издержки и гонорары солистам. Небольшие полупрофессиональные оркестры не в состоянии конкурировать с крупными коллективами по таким показателям, как авторитетность, качество исполнения, разнообразие репертуара, степень известности приглашенных солистов, зато они предоставляют своим клиентам иные выгоды — удобство местоположения и значительно более низкие цены. Большой оркестр, скорее всего, находится в состоянии прямой конкуренции с оперным театром, тогда как локальный оркестр конкурирует с другими организациями, действующими в том же районе города — от местного полупрофессионального театра до выставки орхидей в ботаническом саду.

Театральная или концертная организация может перейти из одной стратегической группы в другую. Чикагский Штеппенвольф-театр первоначально давал спектакли в подвале пригородной церкви, а затем в результате успешно проведенной кампании по сбору средств смог перебраться в специально спроектированное и построенное для него помещение в центральной части города. Смена местоположения сопровождалась переходом в другую стратегическую группу: малоизвестная группа локального значения превратилась в международно признанный коллектив с большим бюджетом.

Чтобы добиться качественного скачка в своей работе, организации часто идут на крупные затраты, приобретая права на постановку на

гражданских премиями пьес или ангажируя дорогостоящих исполнителей. Иногда подобные действия приносят организации пользу; вместе с тем они могут *ограничивать мобильность* организации, препятствуя ее переходу из одной стратегической группы в другую. Оркестр локального значения не может достичь того же статуса, что и функционирующий в том же городе или городском конгломерате большой и знаменитый симфонический оркестр, ибо доступные суммы взносов и доступная слушательская база в любом случае будут недостаточны для поддержания сразу двух больших симфонических коллективов. Многие организации могут рассчитывать на существенный рост бюджета и увеличение численности публики только при условии, что они внесут в свою репертуарную политику изменения, идущие вразрез с их художественной миссией. В подобных случаях стремление сохранить художественные достоинства играет роль фактора, ограничивающего мобильность в том, что касается расширения слушательской базы.

Новые ограничители могут возникать в связи с изменениями, затрагивающими отрасль в целом, или в связи с появлением новых социальных факторов. Так, в последние годы на роль одного из показателей, определяющих разделение по стратегическим группам, выдвинулось *обслуживание потребителей*. Организации, лучше других подготовленные к оказанию таких услуг, как обмен билетов, свободная парковка автомобилей в непосредственной близости от зала, неофициальные приемы и дискуссии до и после концертов или спектаклей, информационные бюллетени и т. п., создают ограничители мобильности для других организаций, не успевших привести подобные системы в действие.

Оценка положения организации по отношению к различным конкурирующим силам поможет определить, где и когда данная организация будет вынуждена вступить в конкурентную борьбу или сумеет избежать ее. Далее, такая оценка поможет организации уяснить свои сильные и слабые стороны и разработать стратегию конкуренции. Анализ может подсказать выбор целевых аудиторий, помочь в разработке предложения и способствовать его позиционированию и презентации.

## СОТРУДНИЧЕСТВО

Финансовые трудности, с которыми некоммерческая театральная индустрия США вынуждена бороться в последние годы, способствуют формированию новых взглядов на методы работы театральных и концертных организаций<sup>4</sup>. Многие некоммерческие организации, традиционно считавшие друг друга конкурентами, ныне находят нестандартные пути для преодоления нарастающих экономических трудностей, вступая в отношения сотрудничества друг с другом, с коммерческими фирмами и с организациями государственного сектора.



## **Стратегическое 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, неформальны 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.

Мы трактуем сотрудничество принципиально иначе – 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.

## **Партнерство с другими театральными и концертными организациями: о важности сотрудничества в противовес конкуренции**

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.

## ФОРМИРОВАНИЕ АУДИТОРИИ

В 1989 году всесторонний маркетинговый опрос, проведенный среди посетителей культурных учреждений Филадельфии, показал, что эти учреждения вовсе не обязательно находятся в отношениях конкуренции друг с другом. Было установлено, что на джазовые концерты, в драматические театры и на танцевальные представления ходит в основном одна и та же публика. С учетом этого обстоятельства была разработана специальная абонементная серия, построенная на сочетании джаза, театра и танца; в итоге численность аудитории всех трех видов искусства заметно выросла. Было также установлено, что Филадельфийский музей афроамериканской истории и культуры (African American and Cultural Museum of Philadelphia) играет для местной негритянской общины роль своего рода «культурного портала», способствуя популяризации других культурных мероприятий. В жизни многих темнокожих жителей города соприкосновение с культурой начинается с посещения музея; в дальнейшем многие из тех, кто приобщился к культуре благодаря музею, становятся участниками культурной жизни в более широком масштабе.

Филадельфийские исследователи проанализировали предпочтения покупателей разовых билетов и покупателей абонементов, а также причины отказа от возобновления абонемента. Два вывода свидетельствуют о том, насколько большое значение может иметь сотрудничество между организациями. Во-первых, потребность людей в знакомстве с новыми и неизвестными произведениями часто не может быть удовлетворена силами одной отдельно взятой организации. Во-вторых, представители некоторых сегментов аудитории, делая покупки на рынке искусств, явно интересуются определенными артистами и/или произведениями и отнюдь не тяготеют к тому, чтобы стать приверженцами той или иной организации.

Приведенные данные имеют отношение не только к Филадельфии. Среди примерно 3500 жителей Кливленда и его пригородов был проведен опрос с целью выяснить возможности установления сотрудничества между организациями этого региона. Результаты опроса свидетельствуют в пользу такого сотрудничества: 70% респондентов за прошедший год были клиентами по меньшей мере двух организаций, а 47% – трех или более организаций. Уровень удовлетворенности тем выше, чем больше разнообразие: судя по ответам, самым высоким он оказался у тех, кто за год был клиентом шести и более организаций.

Может показаться, что высокий уровень удовлетворенности обусловлен заранее существующим интересом и готовностью человека стать посетителем культурного мероприятия. Однако разработчик и учредитель ряда абонементных циклов Дэнни Ньюмен уверен в том, что «знакомясь на протяжении нескольких сезонов со всеми работами цикла, клиент вырабатывает собственную точку зрения, становится более раз-

борчивым... Планка его требований к репертуару постоянно повышается. Его осведомленность обо всем, что имеет отношение к данной форме искусства, растет... Он увлекается и оказывается на крючке»<sup>5</sup>. Хотя в данном случае имеются в виду постоянные клиенты одной организации, то же можно сказать и о случаях взаимодействия между несколькими организациями.

Исследования, проведенные в Филадельфии и Кливленде, со всей убедительностью свидетельствуют о пользе участия организации в совместных проектах: такое участие скорее воодушевит публику, чем утомит ее. Любая организация ощущает опасность того, что совместные абонементы, создание общих билетных касс и другие объединенные усилия по продвижению продукции оттянут часть публики к другим организациям; вместе с тем возможные потери, скорее всего, будут с лихвой возмещены благодаря приобретению новых клиентов.

В качестве примера приведем серию «Театральные образцы» (Theatre Sampler), учрежденную Группой театров Нью-Джерси (New Jersey Theatre Group). За 55 долларов клиент может купить билет на одну из постановок в трех различных театрах; покупателю предоставляются преимущества при выборе места и обмене билета. За первые 18 месяцев было продано свыше 5000 таких билетов, что привело к реальному росту посещаемости всех театров, входящих в упомянутую группу, – от небольшого городского Ансамбль-театра (Ensemble Theatre Company) в Ньюарке до импозантного пригородного театра Пейпер-Милл-плейхауз (Paper Mill Playhouse) в Милбёрне. Показательно, что среди покупателей билетов этой серии преобладали люди, ранее никогда не бывавшие ни в одном из заведений Группы театров Нью-Джерси.

## СОЧЕТАНИЕ РАЗЛИЧНЫХ ИСКУССТВ

Судя по результатам филадельфийского исследования, совместные усилия по культивированию аудитории с общими предпочтениями имеют высокие шансы на успех. Сравнительный анализ состава публики на различных культурных мероприятиях показал, что сочетания различных сфер культуры и искусства, приведенные в табл. 7.1, обладают наибольшей привлекательностью для достаточно широких сегментов рынка: подавляющее большинство (90%) посетителей оперы ходит также в художественные музеи, тогда как среди посетителей концертов классической музыки лишь 12% посещают также то или иное афроамериканское культурное учреждение. Организации, имеющие широкую слушательскую базу, притягивают к себе публику из самых различных областей.

Примечательно, что респонденты, регулярно пользующиеся услугами одной определенной организации, чаще всего оказываются также регулярными участниками культурных мероприятий самого разного профиля. Следовательно, можно ожидать, что усилия орга-

низации по привлечению публики будут иметь «эффект волны», то есть приведут к росту посещаемости культурных мероприятий вообще. Среди публики всегда имеется немало людей, стремящихся расширить свое участие в культурной жизни; такие люди, скорее всего, окажутся особенно восприимчивы к совместным усилиям различных организаций по формированию аудитории с разносторонними интересами.

С тех пор как пресловутую фордовскую «модель Т» (которая «могла быть любого цвета, лишь бы этот цвет был черным») сняли с производства, изготовители автомобилей успели хорошо усвоить простую истину: людям нужно предлагать несколько различных альтернатив, от небольших спортивных автомобилей до семейных седанов, фургонов и грузовиков. Потребности отдельно взятой семьи в автомобилях вполне могут быть удовлетворены одними только «тойотами» и «шевроле». Однако ни одно культурное учреждение не в силах удовлетворить интерес своей публики ко всем видам искусств — одновременно и к театру, и к танцу, и к музыке, и к изобразительным искусствам. Данное обстоятельство само по себе свидетельствует в пользу сотрудничества между культурными учреждениями для приумножения их общей аудитории и повышения степени ее удовлетворенности.

Таблица 7.1 СОЧЕТАЕМОСТЬ РАЗЛИЧНЫХ ВИДОВ ИСКУССТВ	Вид искусства или тип культурного учреждения	То, что легко сочетается с ним
	Балет	Художественные музеи, опера, классическая музыка, театр
	Современный танец	Художественные музеи, театр
	Опера	Художественные музеи, танец, классическая музыка, театр
	Художественные музеи	Все остальное
	Научные организации	Классическая музыка
	Ботанические сады	Опера, классическая музыка, театр
	Классическая музыка	Изобразительное искусство, танец, опера, театр
	Новая музыка	Изобразительное искусство, танец, театр
	Театр	Изобразительное искусство, музеи истории и культуры, опера, классическая музыка
	Джаз	Художественные музеи, театр
	Афроамериканские организации	Все остальные афроамериканские культурные организации, особенно музеи искусств, труппы современного танца, театры
	Детские музеи	Танец

## КОМБИНИРОВАНИЕ «ПРИМАНОК» ДЛЯ РАЗЛИЧНЫХ СЕГМЕНТОВ ПУБЛИКИ

В феврале 1993 года Бруклинский филармонический оркестр (Brooklyn Philharmonic Orchestra) дал концерт с необычной программой, включавшей произведения Филипа Гласса и Дэвида Боуи. Публика состояла из постоянных покупателей абонементов оркестра, привычных к относительно традиционным симфоническим программам, и сравнительно молодых завсегдатаев фестиваля «Новая волна» (New Wave), проходящего под эгидой Бруклинской академии музыки и известного как один из главных очагов новой и необычной музыки в США. В итоге молодежи до 35 лет в зале оказалось по меньшей мере столько же, сколько и людей старше 60. Объединение этих двух больших групп слушателей было одной из главных задач дирижера Денниса Расселла Дэвиса, который стремится ликвидировать разрыв между серьезными концертными организациями и широкой публикой. По утверждению Дэвиса, люди мечтают о том, чтобы в концертных залах звучала новая музыка, но организаторы концертов классической музыки и серьезные музыканты-исполнители слишком редко обновляют свой репертуар. Дэвис полагает, что «публика в целом более открыта новой музыке, чем профессионалы». Собрав на концерте из произведений Боуи и Гласса людей, принадлежащих к двум разным сегментам публики, оркестр познакомил представителей каждого из них с новой и непривычной музыкой и тем самым способствовал обогащению концертного опыта представителей обоих сегментов<sup>6</sup>.

## СОТРУДНИЧЕСТВО С ЦЕЛЬЮ СОКРАЩЕНИЯ РАСХОДОВ

Благодаря совместному осуществлению различных административных функций и совместному участию в накладных расходах организации добиваются так называемого положительного эффекта масштаба. Устройство концертов, маркетинг, ведение дел с советом учредителей, сбор средств – все это процессы, протекающие одинаково во всех организациях. Объединение перечисленных функций в интересах двух или нескольких организаций может привести к повышению качества и снижению расходов.

Новаторский опыт подобного объединения управленческих функций был предпринят Американским симфоническим оркестром (American Symphony Orchestra, ASO) из Нью-Йорка и Конкордия-оркестром (Concordia Orchestra). ASO дает ежегодно шесть концертов, программы которых построены по тематическому принципу и включают относительно малоизвестную симфоническую музыку. Конкордия-оркестр дает ежегодно четыре концерта и специализируется на музыке, отмеченной влиянием джаза. Публика, посещающая концерты одного

коллектива, мало интересуется выступлениями другого, так что между обоими коллективами нет отношений прямой конкуренции. Конкордия-оркестр заключил с высокопрофессиональной управленческой командой ASO контракт на ведение своих дел. У обоих оркестров – один и тот же исполнительный директор, один и тот же коммерческий директор, один и тот же адрес и в основном один и тот же административный персонал. Вместе с тем каждый из оркестров имеет свою фирменный бланк, свой список адресатов, собственный логотип. Конкордия-оркестр имеет свой совет попечителей, ведет свою финансовую отчетность и продолжает осуществлять самостоятельную художественную политику.

Благодаря этому своеобразному симбиозу Конкордия-оркестр сумел сократить свои административные расходы на 40%, а ASO, предоставляя управленческие услуги, заработал дополнительные средства. Часть этих средств ASO направляет на укрепление своей административной инфраструктуры в интересах обеих организаций. При наличии двух штатных единиц по маркетингу (вместо одной) расширяются возможности найма людей согласно их способностям, что, в свою очередь, приводит к повышению качества и эффективности работы. Юджин Карр, исполнительный директор обоих оркестров, говорит: «Мы стараемся выработать новый способ управления искусством, основанный на объединении ресурсов. Вовсе не обязательно, чтобы каждая организация, устраивающая считанное количество мероприятий в год, имела своего исполнительного директора, свой арендованный офис, свой отдел маркетинга. По существу, ни одна организация не может позволить себе укомплектовать свои штаты необходимым числом сотрудников»<sup>7</sup>. У этого симбиоза есть еще одно преимущество: обе организации имеют возможность убедить своих спонсоров в том, что основная часть субсидий идет на реализацию художественных программ, а не на покупку электрических лампочек или на аренду помещений.

## ОБЩИЕ ИНТЕРЕСЫ

В июле 1993 года Чикагский музыкальный союз (Chicago Music Alliance), Чикагское объединение танца (Chicago Dance Coalition) и Лига чикагских театров устроили однодневную конференцию под названием «Общие интересы». На конференции (которая, по-видимому, представляла собой первую совместную акцию подобного рода) собрались представители почти ста организаций. Сознывая, что многие их проблемы имеют принципиальное значение для отрасли в целом, участники конференции сформулировали следующие задачи:

- Выявить факторы среды, влияющие на работу театральных и концертных организаций, и разработать стратегические меры по преодолению возможных негативных воздействий.

- Проанализировать проблемы, затрагивающие отрасль в целом, безотносительно к различиям между отдельными организациями.
- Разработать новые подходы к решению общих задач.
- Выявить возможности для формирования чувства общности.
- Взять на себя ответственность за изменение культурного климата Чикаго.

В ходе развернувшегося диалога удалось наметить несколько путей, ведущих к повышению эффективности. Руководителям и членам правления организаций рекомендуется вступать в местные торговые палаты, школьные советы и другие гражданские организации: это поможет им более внятно заявить о себе и усилить свое влияние в обществе. Организациям рекомендуется объединять силы, чтобы увеличить свою рыночную власть над поставщиками. Среди других выявленных возможностей – объединение ресурсов для найма общего бухгалтера, работающего на полную ставку; совместное ведение переговоров с типографиями (что может способствовать снижению цен на типографские услуги для театральных и концертных организаций); совместная реклама в СМИ (что также может способствовать снижению цен, а также воздействовать на редакторов, побуждая их уделять больше внимания искусствам). Участники сформировали организационный комитет, задача которого – содействовать достижению целей, заявленных на конференции «Общие интересы».

*Сотрудничество с другими некоммерческими организациями*

Театральные и концертные организации могут извлекать пользу и из сотрудничества с некоммерческими организациями других типов. Так, Сент-Луисский симфонический оркестр (SLSO) разработал программу сотрудничества с местными афроамериканскими церквями, получившую название «В унисон» (In Unison). Зал Пауэлл-холл (Powell Hall), в котором выступает SLSO, находится в афроамериканском квартале, жители которого критиковали оркестр за неучастие в их общественной жизни. Благодаря программе «В унисон» оркестру удалось не только создать вокруг себя благожелательную атмосферу, но и привлечь к своим выступлениям новую восторженную публику.

Руководство SLSO сосредоточило свои усилия на афроамериканских религиозных организациях по нескольким причинам. Во-первых, церковь была и остается важнейшим компонентом семейной и общественной жизни; во-вторых, прихожане едины в своей любви к музыке; в-третьих, афроамериканские церкви традиционно играют заметную роль в воспитании кадров для классической музыкальной сцены. Было обнаружено, что интеллектуалы афроамериканского происхождения тяготеют к SLSO не столько благодаря своим профессиональным связям (как было принято считать до программы «В унисон»), сколько под влиянием церкви.

Участники программы «В унисон» – будь то церкви или отдельные прихожане – не платят членских взносов. Единственное обязательство для участвующих церквей заключается в том, что конгрегация соглашается купить не менее двадцати билетов с 50-процентной скидкой на шесть из девяти концертов серии «В унисон» (самый дешевый билет со скидкой стоит 6 долларов). Репертуар концертов разнообразен и включает, в частности, мировую премьеру нового джазового фортепианного концерта и выступления Гарлемского хора мальчиков (Boys Choir of Harlem); среди приглашенных солистов – такие знаменитости, как скрипач Ицхак Перлман и пианист Андре Уоттс.

Помимо высококачественного репертуара и низких цен успеху программы «В унисон» способствуют и некоторые другие моменты. Ансамбль солистов оркестра дает по одному бесплатному концерту в каждой из участвующих в программе церквей. Церковь может воспользоваться этим концертом как поводом для сбора средств на благотворительность или для приглашения конгрегации и гостей. Оркестр предоставляет интересующимся образовательные материалы, информирует об афроамериканских композиторах и исполнителях, о возможностях обучения и прослушиваниях для SLSO и молодежного оркестра. Для прихожан и их гостей устраиваются экскурсии «за кулисы», им предоставляются приглашения на приемы после концертов, дети обеспечиваются бесплатными билетами на выступления Сент-Луисского молодежного симфонического оркестра. Ежегодно по три ученика воскресных школ при каждой из церквей проводят неделю в летнем «симфоническом лагере» за счет оркестра. Дети приобщаются к серьезной музыке под руководством профессионалов. Священники церквей, участвующих в программе «В унисон», удостоиваются годовичного почетного членства в Symphony Society Green Room Association, что дает им право на ряд привилегий и расширяет для них возможность общения с другими завсегдатаями концертов SLSO.

Каждая конгрегация представлена в проекте своим координатором, которого выбирает руководство церкви. Вместе с администрацией оркестра и руководством церкви (учителями воскресной школы, хормейстерами и священниками) координатор работает над планированием мероприятий по программе «В унисон». Выступая в церквях, представители оркестра стремятся рассеять предубеждения прихожан: «На концерте вы можете расслабиться и чувствовать себя непринужденно; не бойтесь аплодировать невпопад – пройдет немного времени, и вы во всем прекрасно разберетесь сами». При входе в Пауэлл-холл перед концертом участников программы «В унисон» приветствуют афроамериканские капельдинеры.

К началу второго сезона программой «В унисон» было охвачено около 13 000 прихожан двенадцати церквей; расходы на программу с лихвой окупились прибылью от продажи билетов даже несмотря на суще-



ственные скидки. Бесплатные выступления ансамблей солистов в церквях обычно привлекают аудиторию численностью около 250 человек — больше, чем многие камерные концерты в Пауэлл-холле.

### *Сотрудничество искусства и бизнеса*

Бизнесмены все чаще и чаще приходят к выводу, что сотрудничество с организациями искусств может способствовать достижению их стратегических целей. Если фирма активно участвует в жизни сообщества и поддерживает его, это положительно сказывается на эффективности и прибыльности бизнеса. Процветающее культурное сообщество притягивает образованных и способных людей и создает благоприятный климат для покупателей, клиентов и служащих. Поддерживая искусство и ассоциируясь с его потребительской базой, фирма привлекает к себе публичное внимание и начинает выглядеть более солидно. Среди фирм, опрошенных в 1994 году, каждая третья выделяла на поддержку искусства часть своих средств, предназначенных для развития связей с общественностью (в 1991-м доля таких фирм составляла всего 17%)<sup>8</sup>. Расходы коммерческих фирм на совместные начинания с культурными организациями ныне чаще проходят по той статье бюджета, которая содержит расходы на маркетинг. С точки зрения культурных организаций эта тенденция очень важна, так как размер благотворительных бюджетов корпораций варьируется в зависимости от экономической ситуации и приоритетов. Даже при наличии серьезных бюджетных ограничений корпорация может способствовать развитию культурной жизни, не столько вкладывая деньги, сколько делаясь организационным опытом и помогая технологией, волонтерами и товарами<sup>9</sup>.

### СПОНСОРСТВО

По утверждению соучредительницы корпорации International Events Group Л. Акман, начиная с 1985 года спонсорство развивается быстрее, чем реклама и стимулирование сбыта; в XXI веке спонсорство станет самой быстрорастущей сферой маркетинга. Это обстоятельство может иметь несколько объяснений. Во-первых, реклама в средствах массовой информации утратила былую силу воздействия; не желая видеть и слышать ее, люди то и дело переключают телевизионные каналы, перематывают видеокассеты или настраивают радиоприемники на новую волну. Герберт Шмерц, бывший руководитель отдела связей с общественностью нефтяной корпорации Mobil Oil, полагает, что с точки зрения значительной части потребителей реклама товаров в основном инфантильна, бессодержательна и лжива. Что касается продвижения товара спонсором, то оно, напротив, воспринимается как нечто естественное, не столь раздражающее.

Во-вторых, спонсорство отвечает ожиданиям потребителя, считающего, что компании находятся в долгу перед обществом. Спонсор-

ство подразумевает такой уровень альтруизма, который не свойствен более коммерческим формам маркетинга. По данным одного из статистических исследований (Cone/Roper Benchmark Survey), 78% взрослых скорее купят продукт в случае, если он ассоциируется с каким-либо серьезным или благородным делом. Спонсорство способствует возникновению эмоционального контакта с потребителем, связывая продукт или компанию с чем-то более крупным и значительным.

В-третьих, потребность людей в живом общении постоянно растет. Людей, работающих у себя дома, становится все больше и больше; в поисках общения многие из них устремляются на концерты, в театры и музеи, на фестивали. Спонсорство делает компанию более открытой и привлекательной для потребительских групп и связывает покупку товара с событиями, доставляющими удовольствие. Еще раз процитируем Шмерца из Mobil Oil: «Пятнадцать лет деятельности на уровне культуры и искусства убедили нас в следующем: люди, уяснившие связь между нашей корпорацией и проектами и мероприятиями, которые она поддерживает, проявляют готовность сотрудничать с нами». По данным опроса общественного мнения, проведенного среди выпускников престижных учебных заведений Бостона и окрестностей, респонденты ассоциируют Mobil с качественным концертным и театральным репертуаром, и 31% респондентов предпочитает горючее этой фирмы, тогда как продукция фирм Exxon, Gulf и Техасо пользуется гораздо меньшим спросом<sup>10</sup>.

Хотя в 1995 году на спонсорство было потрачено 4,7 миллиардов долларов, лишь 6% этой суммы (277 миллионов) пошло на поддержку искусства. Самая большая доля спонсорских средств (65%) была выделена на спорт, второе место (10%) заняла развлекательная музыка, примерно столько же пошло на помощь фестивалям, ярмаркам и разного рода ежегодным мероприятиям, несколько меньше (9%) – на благотворительность. Такой модный вид спорта, как виндсерфинг, получил свыше 25 миллионов спонсорских долларов, тогда как сумма средств, выделенных на помощь всем симфоническим оркестрам США, не достигла 7,5 миллионов. По утверждению Акман, «подобный разрыв в количестве выделенных средств не означает, что искусства обладают меньшей ценностью. Чтобы доля спонсорских средств, выделяемых на искусство, стала выше, нужно только одно: те, кто заинтересован в получении этих средств, должны убедить потенциальных спонсоров, что их собственность того стоит»<sup>11</sup>.

Спонсорство – это «поддержка, оказываемая в любой, в том числе и неденежной форме за то, чтобы получить возможность эксплуатировать коммерческий потенциал, связанный с чьей-либо собственностью»<sup>12</sup>. Дж. ван Аубель, консультант по спонсорству из Брюсселя, считает, что «суть спонсорства – создание благоприятных условий для

продажи своего товара. Получив предложение стать спонсором, компания должна оценить его с точки зрения возможной собственной коммерческой выгоды»<sup>13</sup> Следовательно, предложения, исходящие от культурных организаций, не должны делаться ради утверждения собственного «я» («мы делаем хорошее дело и, значит, заслуживаем вашей поддержки»); необходимо, чтобы такие предложения обладали рыночной привлекательностью. Организация, нуждающаяся в поддержке специального проекта, должна искать спонсора среди фирм, потребительская база которых по своим характеристикам родственна ожидаемой аудитории этого проекта. Так, руководство регионального театра в Канаде узнало от одного из членов своего совета учредителей, что местный банк разрабатывает специальную услугу для лиц старше 55. Обратившись к банку с просьбой о поддержке, театр предъявил руководству банка результаты опроса публики, свидетельствующие о том, что значительную часть последней составляют преуспевающие люди этого возраста. Еще одна задача организаций, работающих в сфере искусства, — обеспечить фирмам возможности для расширения того влияния, которое они оказывают благодаря своей спонсорской деятельности. Будучи спонсором театра, винодельческая фирма субсидировала всего одну постановку в сезон, но образцы ее продукции в качестве «домашнего вина» данного театра подавались зрителям в антрактах всех спектаклей.

Интересные идеи для возможных спонсоров искусства можно заимствовать из опыта поддержки спортивных и развлекательных мероприятий. Выгода для спонсора может не ограничиваться использованием его марки и логотипа. Организация, занимающаяся искусством, способна обеспечить выгоды иного рода: живую аудиторию, возможность пригласить партнеров и их клиентов на культурное или развлекательное мероприятие, возможность рекламы через интернет-сайт организации, исключительность в своей категории (иначе говоря, возможность подчеркнуть свое отличие от конкурентов), доступ к базам данных, возможность установления контакта с другими спонсорами для совместного продвижения продукции, возможность установления контакта с волонтерами, которые могли бы помочь сбыту.

Каждый спонсор должен стать предметом особого внимания, выходящего за рамки простой признательности за оказанную поддержку. Чем крупнее спонсор, тем большими должны быть его выгоды; вместе с тем сотрудникам всех спонсирующих фирм следует предоставить скидки или иные привилегии. Смета должна быть составлена «под ключ», то есть в ней следует предусмотреть все расходы. Руководящие сотрудники фирмы-спонсора стремятся непосредственно участвовать в принятии связанных с проектом решений по маркетингу и рекламе: для них важна уверенность в том, что интересы фирмы будут соблюдены. Руковод-

ство некоммерческой организации должно иметь в виду следующее обстоятельство: хотя организация непосредственно пользуется деньгами фирмы-спонсора в своих интересах, маркетинг имиджа фирмы крайне редко приводит к непосредственно очевидному, легко поддающемуся оценке результату. Следовательно, некоммерческая организация должна быть чуткой к потребностям фирмы-спонсора и делать все возможное для того, чтобы поддержка проекта сохраняла свое позитивное «последствие».

## ИЗВЛЕЧЕНИЕ ВЫГОДЫ ИЗ КОМПЕТЕНЦИИ ПАРТНЕРА

Корпорация EDS и Детройтский симфонический оркестр (Detroit Symphony Orchestra, DSO) вступили в отношения, которые они сами назвали «виртуальным партнерством». Речь идет о стратегическом сотрудничестве, благодаря которому каждая сторона извлекает максимальную выгоду из компетенции партнера. В начале 1990-х годов корпорация EDS, стремясь утвердить свой имидж ведущего игрока на рынке информационных технологий, разрабатывала новый маркетинговый метод, предполагающий установление тесных контактов с общественностью. Тогда же DSO без особого успеха пытался модернизировать свои информационные системы. Корпорация EDS согласилась функционировать в качестве отдела информации DSO. Она оказала оркестру полноценную техническую поддержку, обеспечив его стандартным компьютерным оборудованием, программным обеспечением, сетевыми связями, организовала компьютерные курсы для всех сотрудников, осуществила разработку и внедрение новой системы с базами данных для маркетинга и формирования фондов. Интегрированные компьютерные системы способствовали также улучшению сотрудничества в рамках самой организации: менеджеры оркестра по финансам, маркетингу и кадрам пользуются одной и той же базой данных, вместе разрабатывают стратегии и перенимают опыт друг друга.

DSO, со своей стороны, помещает рекламу продуктов и услуг EDS на всех своих почтовых отправлениях и в концертном зале, способствует привлечению к ним публичного внимания через своих учредителей, использует возможности, предоставляемые гастрольными поездками. Когда весной 1995 года DSO выехал на гастроли в Европу, корпорация EDS отправила вместе с ним своих представителей, задача которых заключалась в устройстве приемов для европейских фирм-спонсоров. На портативных компьютерах дирижера, музыкантов и членов административного персонала DSO фигурировал логотип EDS.

Установив долгосрочное сотрудничество с такой известной организацией, как DSO, корпорация EDS обеспечила себе публичный имидж, который будет служить ей долгие годы, привлекая к ней внимание и со-

здавая выгодные возможности для бизнеса. Оба партнера уверены, что их соглашение, заключенное на десятилетний срок, будет бесконечно продлеваться.

## Командный дух

С легкой руки одного журналиста партнерство между Оклендским балетом (Oakland Ballet Company) и бейсбольной командой Oakland Athletics получило широкую известность под названием «бейсбалет». Команда была заинтересована в том, чтобы о ней помнили также и в периоды между сезонами, а балетная труппа – в количественном росте своей публики и в привлечении спонсорских средств. Выход на огромный сегмент рынка, состоящий из спортивных болельщиков, имеет смысл как один из перспективных способов привлечь новую публику на балет. Сотрудничество между балетной труппой и бейсбольной командой выглядит естественно, ибо как танцоров, так и спортсменов отличает атлетичность.

Между 1986 и 1994 годом игроки бейсбольной команды практически ежегодно принимали участие в одном из представлений «Щелкунчика» вместе с постоянными участниками труппы. В 1994 году подающий Дэйв Стюарт даже исполнил поставленный специально для него сольный номер. Руководство команды в межсезонье отпускало игроков на репетиции и спектакль и платило за прокат их костюмов (без этого нельзя было обойтись, так как бейсболисты намного крупнее танцовщиков); сотрудники команды, ответственные за связи с общественностью, занимались организацией освещения события в прессе. Игроки относились к репетициям и спектаклю со всей серьезностью и были удивлены атлетичностью балетного танца.

В результате этого сотрудничества спектакли с участием бейсболистов проходили с аншлагом, а повышенное внимание средств массовой информации способствовало росту продаж билетов на другие представления «Щелкунчика». Когда в перерыве спектакля менеджер команды Тони Ла-Русса, являющийся членом совета учредителей Оклендского балета, выступил с призывом к сбору средств в пользу балетной труппы, на этот призыв откликнулся ряд жертвователей, и в итоге удалось собрать достаточно крупную сумму. Благодаря партнерским отношениям с командой балетная труппа приобретает дополнительную привлекательность в глазах других потенциальных спонсоров – местных коммерческих компаний. Широкая ежегодная реклама совместного балетно-бейсбольного мероприятия придает блеск образу команды и повышает степень публичного внимания к ней.

В 1995 году мероприятие «Вечер с Атлетикс» (A's Night) было переименовано в «Вечер со всеми звездами» (All-Star Night), ибо в нем при-

нял участие целый ряд профессиональных спортсменов Окленда и других городов, входящих в район бухты Сан-Франциско.

*Одновременное сотрудничество с несколькими организациями*

При некоторых обстоятельствах может возникнуть необходимость в одновременном сотрудничестве с несколькими организациями. Сказанное, в первую очередь, относится к случаям, когда небольшая или средняя организация намеревается построить новое помещение: такой проект, как правило, выходит за рамки финансовых возможностей организации. Далее, когда поставщики, работающие в сфере культуры, развлечений и туризма, организуют кампанию по совместному продвижению своих товаров, подобное многоотраслевое взаимодействие приносит пользу всем организациям-участницам, равно как и потребителям, которых они обслуживают.

#### СОТРУДНИЧЕСТВО ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ СТРОИТЕЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ

С середины 1980-х годов несколько сравнительно небольших музыкальных и танцевальных коллективов Чикаго выступали за то, чтобы в городе был построен удобный и недорогой концертный зал средних размеров. Потребность в таком зале была особо подчеркнута в докладе фонда Макартуров за 1990 год о состоянии искусств в Чикаго; доклад рекомендовал нескольким фондам объединиться для оказания поддержки строительству зала средних размеров для некоммерческих организаций в деловой части города. Подобное предприятие было не под силу отдельным организациям или группам организаций; вдобавок ни один из фондов, действующих в Чикаго и окрестностях, не смог бы поддержать его без посторонней помощи.

Следуя этой рекомендации, руководители шести фондов приступили к совместной работе над проектом, получившим название «Театр музыки и танца Чикаго» (Music and Dance Theater Chicago, MAD). Речь идет о некоммерческой организации, представляющей собой результат сотрудничества шести фондов и двенадцати театральных, музыкальных и танцевальных коллективов. К середине 1990-х годов фонды внесли примерно половину необходимой для реализации проекта суммы, которая в тот период оценивалась в 33 миллиона долларов: 28 миллионов на землю и строительство и 5 миллионов на взнос в уставной капитал. Пока руководство искало источник финансирования остатка, организация утратила право осуществлять строительство на территории, предназначенной для нового зала. В 1998 году руководство MAD договорилось с властями Чикаго о строительстве зала в Миллениум-парке – новом парке, разбитом в сердце деловой части города. Ввиду долгих проволочек и необходимости пересмотреть структуру здания с учетом особенностей нового места стоимость проекта выросла почти до 60 миллионов долларов.

Проблема сбора недостающих средств существенно осложнилась под влиянием таких факторов, как экономический спад и конкуренция со стороны других театральных и концертных организаций Чикаго, также предпринявших крупные строительные проекты. Годами театральные и концертные организации продолжали арендовать наиболее подходящие площадки, но многим из них было тяжело приспособиться к новым сценам и подолгу не иметь места, которое можно было бы назвать своим домом.

В 2001 году организация получила весьма щедрый (свыше 10 миллионов долларов) дар от Джоан У. и Ирвинга Б. Харрисов (Джоан Харрис является президентом MAD, а фонд семьи Харрис входит в группу фондов, стоявших у истоков проекта). Эта сумма позволила возобновить строительство, и новое здание торжественно открылось в ноябре 2003 года под новым названием – «Театр музыки и танца имени Джоан У. и Ирвинга Б. Харрисов» (Joan W. and Irving B. Harris Theater for Music and Dance). Развернута масштабная фандрейзинговая кампания с целью сбора недостающих средств.

К настоящему времени сохранились не все из тех двенадцати трупп, которые первоначально должны были стать арендаторами MAD. Примерно половина из них достаточно сильна, тогда как перспективы остальных неясны. Когда помещения театра не используются этими труппами, их сдают другим коллективам из Чикаго и окрестностей; вопрос о возможности аренды помещений гастрольными труппами пока не решен.

Работая совместно, двенадцать организаций-участниц решили составить расписание мероприятий на весь год, по возможности избегая конфликтных ситуаций при обсуждении вопросов о том, какая именно из этих организаций получит право открыть сезон или выступить в предновогодний вечер. Театр продает абонементы на циклы избранных работ разных трупп, тем самым поощряя публику к более широкому знакомству с репертуаром коллективов, арендующих помещение.

Театр музыки и танца привлек к сотрудничеству и некоторые другие организации. Среди его партнеров – местные гостиницы, паркинги и рестораны. Все они поддерживают проект деньгами, собственной продукцией или услугами в обмен на более широкое признание и на перспективу крупных прибылей, связанных с появлением нового культурного центра.

#### **СОВМЕСТНОЕ УЧАСТИЕ ВО ВКЛАДАХ ДЛЯ УВЕЛИЧЕНИЯ ИХ ОБЩЕЙ СУММЫ**

Несколько лет назад Дэвид Паккард, тогдашний руководитель компании Hewlett-Packard, устав от многочисленных просьб местных культурных учреждений о финансовой помощи, решил разработать комплекс-

ную программу финансирования искусства. Эта программа, по мысли ее основателя, должна была обеспечить более справедливое распределение денег и гарантировать отдельным учреждениям относительно долгосрочную финансовую стабильность. В конце 1992 года с помощью Паккарда в Сан-Хосе (штат Калифорния) был основан Фонд искусств Силиконовой долины (Silicon Valley Arts Fund). Фонд является результатом сотрудничества одиннадцати культурных учреждений: десяти крупных организаций, занимающихся искусством, и одного консорциума, объединяющего несколько малобюджетных организаций. Фонд управляется Общественным советом графства Санта-Клара (Santa Clara County Community Foundation). Традиционно культурные учреждения, прежде всего крупные и сравнительно хорошо известные, демонстрируют определенный «протекционизм» по отношению к «своим» спонсорам. Тем не менее театральные и концертные организации Калифорнии с готовностью откликнулись на сделанное им предложение о сотрудничестве: ведь из-за серьезнейшего экономического спада, который в то время переживала экономика штата, они не имели возможности самостоятельно решить свои задачи по сбору и накоплению средств.

Хотя каждая кампания по сбору средств, как правило, служит удовлетворению какой-либо одной потребности, данный фонд создавался для удовлетворения всех финансовых потребностей организаций-участниц. На покрытие существующих финансовых дефицитов предназначено 15% средств. Далее, 73% средств выделено на вложения в уставные фонды; это значит, что у организаций-участниц есть предсказуемый источник капитала, и общественность получает серьезное основание считать их авторитетными и признанными культурными центрами (последнее обстоятельство важно постольку, поскольку без общественного признания возможности независимого фандрейзинга крайне ограничены). Последние 12% идут в так называемый венчурный фонд, предназначенный для поддержки новых форм деятельности путем беспроцентных займов сроком на 12 месяцев.

Фандрейзинговая кампания была приостановлена 31 марта 1995 года. К этому времени из запланированных 20 миллионов долларов было собрано 12 миллионов; все организации, за исключением одной, избавились от дефицита, и все основали свои уставные фонды (до начала проекта они существовали только у трех организаций из одиннадцати). Даже после того, как кампания официально завершилась, организациям были обещаны дополнительные и отсроченные пожертвования.

Благодаря сотрудничеству каждая организация собрала больше средств, чем она могла бы собрать, действуя в одиночку. Проект способствовал формированию духа человеколюбия среди известных своей «прижимистостью» бизнесменов Силиконовой долины; многие корпорации этого региона ранее никогда не участвовали в некоммерческих



проектах. В соответствии с принятой стратегией (удовлетворение всех финансовых потребностей организаций, поддержка искусств в целом) деньги вкладывались в обеспечение устойчивого будущего для всех искусств. Эта новаторская стратегия и ранний успех Фонда искусств Силиконовой долины привлекли широкое общественное внимание, особенно в тех городах, которые, несмотря на быстрый рост, остаются в тени своих более известных соседей (подобно тому, как Сан-Хосе остается в тени Сан-Франциско).

## ПРОДВИЖЕНИЕ В ПАКЕТЕ С ДРУГИМИ УСЛУГАМИ

Известно, что на каждый доллар, потраченный на билет в театр или на концерт, приходится от 5 до 10 долларов, потраченных в коммерческих заведениях, так или иначе связанных с театром или концертным залом, – ресторанах, паркингах или даже пунктах химчистки<sup>14</sup>. Сотрудничество таких заведений с организациями, действующими в сфере искусства, представляется вполне естественным. Примером может служить действующий в Сан-Хосе проект «Карточка искусств» (Arts Card), выгодный целому ряду организаций и коммерческих заведений, равно как и потребителям, которых они обслуживают. В «Карточке искусств» сотрудничают три партнера: Крутой стол искусств Сан-Хосе (San Jose Arts Roundtable), объединяющий известные исполнительские коллективы и музеи, Ассоциация деловых кругов Сан-Хосе (San Jose Downtown Association) и консорциум владельцев ресторанов и увеселительных заведений «Живем после пяти» (Alive After Five).

«Карточка искусств» бесплатно предоставляется покупателям абонементов и членам Крутого стола. Владельцам карточки гарантирует высший уровень услуг и скидки в любом из пятнадцати рекомендованных ресторанов и другие специальные предложения в клубах и кинотеатрах деловой части Сан-Хосе. При достаточно частом использовании карточка, поощряющая клиентов поужинать в одном из соседних ресторанов перед представлением (концертом) или после него, легко покрывает расходы на посещение цикла мероприятий. Владельцы абонементов могут использовать карточку в любое время, а не только в вечер концерта (спектакля); карточка дает право на скидку не только ее владельцу, но и гостям (до трех человек), которых он приводит с собой. Право на скидку имеют также культурные организации. Владельцы карточки могут купить билеты со скидкой на мероприятия, устраиваемые любой из организаций-участниц; они могут также с выгодой для себя делать покупки в сувенирных магазинах при музеях. Интересно, что 18% владельцев карточки редко пользуются этим своим правом на скидку; они предпочитают поддерживать театральную или концертную организацию, заплатив за билет полную цену. Владельцы карточки получают также полный календарь событий культурной жизни.

С точки зрения коммерческих организаций-участниц, проект «Карточка искусств» представляет собой выгодный способ рекламы и продвижения товара. Организации, занимающиеся искусством, способствуют расширению известности своих коммерческих партнеров, помещая их рекламу в своих буклетах, информационных бюллетенях, программках и на плакатах, развешиваемых в фойе. Ежегодно в гостиницах, конференц-залах и в аэропорту распространяется свыше 200 000 листов, содержащих информацию о «Карточке искусств». Благородный облик культурных организаций способствует процветанию сотрудничающих с ними ресторанов. За девять лет существования программы доля посетителей концертов и спектаклей, ужинающих в ресторанах деловой части города до представления или после него, выросла с 15 до 85%. «Карточка искусств» не только привлекает в деловую часть Сан-Хосе все больше и больше людей, но и предоставляет культурным организациям возможность принести пользу коммерческим фирмам, к помощи которых они так часто обращаются. Благодаря развитию духа общности влияние организаций, действующих в сфере искусства, растет<sup>15</sup>.

Не в каждом городе есть такая организация, как «Живем после пяти». По словам Джима Кларка, исполнительного директора Латчер-театра (Lutcher Theater) в Ориндже, штат Техас, после пяти часов жизнь этого городка с населением около 20 000 человек явно замирает; соответственно посетители его театра не могут в полной мере ощутить удовольствие от вечерней «вылазки» в центр города, сочетая зрелище с ужином. Кларк заключил с двумя расположенными по соседству ресторанами соглашение, по которому они в вечер спектакля должны оставаться открытыми. Театр предоставляет ресторанам свой список почтовой рассылки; в вечера спектаклей рестораны неизменно заполняются, что, в свою очередь, стимулирует посещаемость в другие дни. Клиенты также остаются в выигрыше, а персонал театра извлекает дополнительную выгоду: владельцы ресторанов часто угощают их десертом в обмен за новые имена в списке рассылки.

**Формирование жизнеспособного партнерства**

Все приведенные примеры свидетельствуют о пользе сотрудничества. Важно, чтобы при организации и осуществлении совместной работы учитывались все факторы, способствующие извлечению максимальной выгоды и уменьшению риска.

### ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЦЕЛЕЙ

Организация, являющаяся инициатором сотрудничества, должна определить его основные задачи: охват новых целевых аудиторий, снижение накладных расходов, повышение квалификации, необходимой для

реализации ключевых функций, создание масштабного контекста для кампании по мобилизации капиталов. Затем следует установить возможные типы партнерских отношений, очертить круг потенциальных партнеров и уяснить, какую пользу может принести им сотрудничество с некоммерческой организацией. Правильно организованное стратегическое сотрудничество носит взаимовыгодный характер и не сводится к заполнению пробелов в существующей программе организации. Каждая из организаций, участвующих в совместном проекте, должна включить его в свой долгосрочный план.

Важно, чтобы конкретные задачи были определены не только для каждой из организаций-участниц, но и для проекта сотрудничества в целом, что предполагает единство взглядов всех партнеров. В случае Фонда искусств Силиконовой долины опасность внутренних конфликтов была особенно велика, так как проводимая фондом региональная кампания по сбору средств могла отрицательно сказаться на фандрейзинговых возможностях каждой организации в отдельности. По словам председателя совета учредителей Фонда искусств Силиконовой долины Ричарда Броу, «каждая из организаций-участниц должна была изначально принять концепцию фонда и согласиться с его миссией. Чтобы сохранять гибкость, мы избегали обсуждения деталей; вместе с тем принятый нами совместный документ содержал необходимые финансовые расчеты, что внушило уверенность всем партнерам».

## ДОСТИЖЕНИЕ КОНСЕНСУСА

Договоренность о сотрудничестве, достигнутая двумя или несколькими организациями, — это лишь начало процесса. Участники должны приходить к консенсусу по каждому решению в течение всего срока действия проекта. В случае чикагского Театра музыки и танца организации-партнеры преследовали общую цель — строительство нового театрального здания; вместе с тем им приходилось всякий раз вырабатывать консенсус по вопросам, связанным с участием отдельных организаций в проектировании и строительстве этого здания и с требованиями каждой организации к тем или иным параметрам этого здания. Пока происходил выбор строительной площадки, фонды не только изучали возможные альтернативы, но и учились работать вместе. Прочитируем Сандру Гутман, председателя совета учредителей театра: «Разные приоритеты имеют разную значимость для разных людей. Мы стремились разработать проект будущего, и мнения всех участников были для нас одинаково важны. Поэтому мы долго дискутировали и анализировали, прежде чем прийти к согласию относительно того, каким должен быть наш новый зал и где он должен находиться. Времени на обсуждение структуры помещения ушло намного больше, чем на выбор места». Консенсус о

проекте здания вырабатывался постепенно. Вначале был организован опрос, в ходе которого все организации определили свои предпочтения относительно ширины сцены, размера кулис, репетиционных площадей, количества комнат для переодевания и т. п. Затем был составлен перечень ответов, и организации приступили к обсуждению различий, выявленных в ходе опроса. Наконец, руководители организаций представили общему собранию новый список приоритетов, на основе которого удалось создать жизнеспособный проект, удовлетворяющий основным требованиям всех партнеров.

Организации, занимающиеся поиском консенсуса, должны уточнить свое понимание термина «консенсус»: большинство или единогласное голосование. Для различных случаев могут быть установлены различные стандарты. Независимо от того, какое будет принято решение, каждый участник должен придерживаться установленных правил. Процесс достижения консенсуса продолжается и после завершения стадии планирования, вплоть до полной реализации программы. В сложных и многогранных проектах, наподобие Театра музыки и танца и Фонда искусств Силиконовой долины, велика вероятность того, что позиции партнеров по консенсусу будут меняться. Это значит, что консенсусы должны вырабатываться и пересматриваться, чтобы каждый из участников постоянно испытывал чувство принадлежности к целому и соучастия в общем деле.

## ДОСТИЖЕНИЕ ВЗАИМНОГО ДОВЕРИЯ

Взаимное доверие между партнерами — важнейший фактор успеха. Доверие — ключ к достижению консенсуса и к результативному общению. Организации-участницы должны учиться понимать культуру и стиль работы друг друга. Сказанное относится в равной степени к сотрудничеству между некоммерческими и коммерческими организациями и между одними только организациями, действующими в сфере искусства.

По мнению Сандры Гутман, взаимного доверия невозможно достичь на «отвлеченном» уровне — размышляя, планируя и обсуждая. Лучший способ прийти к взаимному доверию, — приняться за конкретное дело. Следует, по возможности, начинать с малого. В Чикаго несколько танцевальных трупп из состава Театра музыки и танца совместно участвовали в городском Весеннем фестивале танца 1995 года. С точки зрения практической выгоды их объединенные усилия по разработке программ, продаже абонементов и рекламированию выступлений оказались более эффективными, чем аналогичные усилия большинства организаций, действовавших в одиночку. Более того, организации-партнеры научились работать вместе и доверять друг другу в ситуациях, пока еще не предполагающих особенно тесного взаимодействия (в отличие от со-

трудничества при проектировании и строительстве общего зала). Гутман специально подчеркивает значение взаимного доверия в таких вопросах, как разработка программ: «При составлении долгосрочного расписания, с которым должны согласиться десятки различных организаций, важно не столько расписание само по себе, сколько процесс составления как таковой». Если обстоятельства меняются, каждый участник должен быть уверен в том, что уступки, сделанные им во благо партнера, не останутся без компенсации.

## ОБЩЕНИЕ

Достижение и поддержание взаимного доверия невозможны без частого общения. Благодаря регулярным встречам партнеры больше узнают друг о друге и могут быстро реагировать на возникающие проблемы. Все собрания должны протоколироваться. В течение нескольких дней после собрания его протокол должен быть роздан тем, кто вынужденно отсутствовал. Для удобства общения корпорация EDS даже учредила штатную должность постоянного представителя при Детройтском симфоническом оркестре на первый год сотрудничества.

Регулярное общение необходимо также для того, чтобы организации могли оперативно реагировать на непредвиденные ситуации. В соглашении, которое заключили между собой Американский симфонический оркестр и Конкордия-оркестр (Concordia Orchestra), оговариваются только важнейшие моменты сотрудничества; с точки зрения этих организаций такое соглашение эффективнее подробно разработанного двадцатистраничного юридического документа, поскольку оставляет им достаточную свободу действий в нестандартных ситуациях. По словам исполнительного директора оркестров Юджина Карра, «партнеры должны проявить готовность быть гибкими и идти на риск; их реакции не могут быть такими же медленными и однообразными, как у крупных корпораций. Наше соглашение было достигнуто сравнительно легко и быстро (за два с половиной месяца), поскольку члены нашего правления отнеслись к программе сотрудничества как к совместному предприятию и не занимались пристальным изучением деталей, как это принято среди богатых корпораций».

Необходимо также находиться в постоянном контакте с организациями, не участвующими в сотрудничестве, и с общественностью. Такие масштабные программы, как Фонд искусств Силиконовой долины, часто вызывают вопросы у общественности. Барбара Бирстайн, управляющий консультант Фонда искусств, убеждает партнеров «заранее планировать возможные реакции на критику извне. Важно, чтобы все заинтересованные стороны, включая правление, персонал и волонтеров, отвечали на критику одинаково»<sup>16</sup>.

проекте здания вырабатывался постепенно. Вначале был организован опрос, в ходе которого все организации определили свои предпочтения относительно ширины сцены, размера кулис, репетиционных площадей, количества комнат для переодевания и т. п. Затем был составлен перечень ответов, и организации приступили к обсуждению различий, выявленных в ходе опроса. Наконец, руководители организаций представили общему собранию новый список приоритетов, на основе которого удалось создать жизнеспособный проект, удовлетворяющий основным требованиям всех партнеров.

Организации, занимающиеся поиском консенсуса, должны уточнить свое понимание термина «консенсус»: большинство или единогласное голосование. Для различных случаев могут быть установлены различные стандарты. Независимо от того, какое будет принято решение, каждый участник должен придерживаться установленных правил. Процесс достижения консенсуса продолжается и после завершения стадии планирования, вплоть до полной реализации программы. В сложных и многогранных проектах, наподобие Театра музыки и танца и Фонда искусств Силиконовой долины, велика вероятность того, что позиции партнеров по консенсусу будут меняться. Это значит, что консенсусы должны вырабатываться и пересматриваться, чтобы каждый из участников постоянно испытывал чувство принадлежности к целому и соучастия в общем деле.

## ДОСТИЖЕНИЕ ВЗАИМНОГО ДОВЕРИЯ

Взаимное доверие между партнерами — важнейший фактор успеха. Доверие — ключ к достижению консенсуса и к результативному общению. Организации-участницы должны учиться понимать культуру и стиль работы друг друга. Сказанное относится в равной степени к сотрудничеству между некоммерческими и коммерческими организациями и между одними только организациями, действующими в сфере искусства.

По мнению Сандры Гутман, взаимного доверия невозможно достичь на «отвлеченном» уровне — размышляя, планируя и обсуждая. Лучший способ прийти к взаимному доверию, — приняться за конкретное дело. Следует, по возможности, начинать с малого. В Чикаго несколько танцевальных трупп из состава Театра музыки и танца совместно участвовали в городском Весеннем фестивале танца 1995 года. С точки зрения практической выгоды их объединенные усилия по разработке программ, продаже абонементов и рекламированию выступлений оказались более эффективными, чем аналогичные усилия большинства организаций, действовавших в одиночку. Более того, организации-партнеры научились работать вместе и доверять друг другу в ситуациях, пока еще не предполагающих особенно тесного взаимодействия (в отличие от со-

трудничества при проектировании и строительстве общего зала). Гутман специально подчеркивает значение взаимного доверия в таких вопросах, как разработка программ: «При составлении долгосрочного расписания, с которым должны согласиться десятки различных организаций, важно не столько расписание само по себе, сколько процесс составления как таковой». Если обстоятельства меняются, каждый участник должен быть уверен в том, что уступки, сделанные им во благо партнера, не останутся без компенсации.

## ОБЩЕНИЕ

Достижение и поддержание взаимного доверия невозможны без частого общения. Благодаря регулярным встречам партнеры больше узнают друг о друге и могут быстро реагировать на возникающие проблемы. Все собрания должны протоколироваться. В течение нескольких дней после собрания его протокол должен быть роздан тем, кто вынужденно отсутствовал. Для удобства общения корпорация EDS даже учредила штатную должность постоянного представителя при Детройтском симфоническом оркестре на первый год сотрудничества.

Регулярное общение необходимо также для того, чтобы организации могли оперативно реагировать на непредвиденные ситуации. В соглашении, которое заключили между собой Американский симфонический оркестр и Конкордия-оркестр (Concordia Orchestra), оговариваются только важнейшие моменты сотрудничества; с точки зрения этих организаций такое соглашение эффективнее подробно разработанного двадцатистраничного юридического документа, поскольку оставляет им достаточную свободу действий в нестандартных ситуациях. По словам исполнительного директора оркестров Юджина Карра, «партнеры должны проявить готовность быть гибкими и идти на риск; их реакции не могут быть такими же медленными и однообразными, как у крупных корпораций. Наше соглашение было достигнуто сравнительно легко и быстро (за два с половиной месяца), поскольку члены нашего правления отнеслись к программе сотрудничества как к совместному предприятию и не занимались пристальным изучением деталей, как это принято среди богатых корпораций».

Необходимо также находиться в постоянном контакте с организациями, не участвующими в сотрудничестве, и с общественностью. Такие масштабные программы, как Фонд искусств Силиконовой долины, часто вызывают вопросы у общественности. Барбара Бирстейн, управляющий консультант Фонда искусств, убеждает партнеров «заранее планировать возможные реакции на критику извне. Важно, чтобы все заинтересованные стороны, включая правление, персонал и волонтеров, отвечали на критику одинаково»<sup>16</sup>.

## СОЗДАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ

Эффективное сотрудничество невозможно без слаженно работающей организационной структуры. Нужно четко определить структуру руководства. Во главе совместных проектов с участием множества организаций – таких, как упомянутые выше «Карточка искусств» и Чикагский театр музыки и танца – может стоять организация более высокого ранга, созданная специально для этого случая. В проектах меньшего масштаба руководящие роли распределяются в соответствии с компетенцией каждого из партнеров и с учетом общих интересов.

Каждый совместный проект должен основываться на сотрудничестве равных и поддерживающих друг друга участников; только при этом условии все партнеры останутся в выигрыше. Распределение ролей между участниками может представлять известные трудности. Для «Карточки искусств» выбор исполнителей основных функций дается легко: так, участвующие в проекте рестораны платят за печать буклетов, тогда как организации, занимающиеся искусством, отвечают за их распределение. В случае же Фонда искусств Силиконовой долины ситуация выглядит не так просто. Фонд учредил три различные экспертные группы. Первая группа включает исполнительных директоров, вторая – членов советов учредителей, третья – главных администраторов корпораций и руководителей общественных организаций. Благодаря такой структуре возникающие проблемы могут рассматриваться с различных точек зрения, что способствует их более эффективному решению. На организации, участвующие в проекте активнее других, ложится дополнительное бремя: быть в курсе интересов и потребностей своих менее активных партнеров и всячески помогать им. Такая структура громоздка и неповоротлива. Вместе с тем, по мнению Общественного совета графства Санта-Клара, осуществляющего надзор за проектом, без совещаний экспертных групп консенсус был бы недостижим и, следовательно, проект не состоялся бы вообще.

Об успехе Фонда искусств Силиконовой долины свидетельствует не столько количество собранных денег, сколько то обстоятельство, что партнеры постоянно находятся в поиске новых форм совместной работы.

## АДЕКВАТНОЕ ВЛОЖЕНИЕ СРЕДСТВ

Сотрудничество отнимает много времени и предполагает преданное отношение всех сторон. Важно, чтобы на административные расходы выделялось достаточное количество средств. Чтобы управлять всем процессом в одиночку, нужно обладать поистине феноменальными способностями. Известен случай, когда партнеры наняли человека для управления всеми аспектами проекта, включая фандрайзинг, связи с общественностью и работу со всеми организациями-участницами. Хотя



нанятая сотрудница работала великолепно, бремя ее ответственности оказалось настолько тяжелым, что некоторые аспекты проекта не удалось привести в соответствие с наивысшими стандартами. Партнеры, с самого начала проявившие готовность выделить достаточно средств, со временем приходят к выводу, что долгосрочные результаты их проекта оправдали сделанные вложения.

В последнее время в коммерческом секторе получило распространение стратегическое сотрудничество между фирмами. Аналогичное сотрудничество между некоммерческими организациями, занимающимися искусством, также может принести положительные результаты – конечно, при условии, что организации проявят осмотрительность при выборе партнеров, партнеры преследуют сходные или смежные цели, а совместный проект находится под умелым руководством. В итоге у организаций, занимающихся искусством, появляется шанс лучше распорядиться своими финансовыми, человеческими и физическими ресурсами, полнее реализовать свою миссию, принести больше пользы своим клиентам, партнерам и общественности. Способность вступить в стратегическое сотрудничество сама по себе может считаться неплохим достижением для некоммерческой организации, ведущей борьбу за выживание в радикально меняющейся среде.

Понятие «продукт» определяется тем, что этот продукт делает; продукт есть суммарный полезный результат, получаемый покупателем...<sup>1</sup>

Э. Раймонд Кори

## Глава 8

# ОПРЕДЕЛЕНИЕ И ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ ПРОДУКТА

**П**РЕДЛОЖЕНИЕ является важнейшим элементом маркетинговой деятельности организации. Конечная цель маркетинга — сформировать предложение, достаточное для удовлетворения потребностей по меньшей мере одной целевой аудитории. Даже самая изобретательная и эффектная реклама не сможет переубедить аудиторию, если последней, по существу, нечего предложить. Вдобавок событие в области исполнительского искусства — это нечто большее, чем «просто» музыка или «просто» исполнитель; событие — это новый опыт, новые впечатления и переживания. Покупатель приобретает продукты или услуги или ищет новых впечатлений во имя того, *что эти продукты или впечатления способны ему дать*. Специалисты по маркетингу искусства должны принимать во внимание все аспекты, связанные с впечатлениями и переживаниями покупателя.

Дополнительные сложности возникают из-за того, что интересы, потребности и вкусы людей меняются. Слушатели меняются от поколения к поколению. Поэтому организации должны периодически осуществлять переоценку интересов и пристрастий различных групп населения. В этой главе мы определим продукт театральной и концертной

организации, обсудим различные аспекты разработки программ и различные подходы к позиционированию продукта. Мы также разъясним концепцию жизненного цикла продукта и рассмотрим вопрос о том, как организации могут работать со своими продуктами на разных стадиях их жизненного цикла.

## ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРОДУКТА

Почему люди покупают тот или иной продукт? Специалист по маркетинговой стратегии Теодор Левитт отвечает на этот вопрос так: «Люди покупают продукты, чтобы [...] решить свои проблемы. Продукты суть инструменты решения проблем. Для потенциального покупателя продукт – это сложный комплекс способов удовлетворения значимых потребностей. “Вещь” или “сущность” сама по себе не есть продукт [...]. Покупатель придает продукту ценность постольку, поскольку он ощущает, что этот продукт способен помочь решению его проблем. Следовательно, продукт что-то значит только с точки зрения покупателя или конечного пользователя. Все остальное вторично. Только покупатель или пользователь устанавливает ценность продукта, ибо ценность может быть присуща только общему полезному результату, в котором покупатель заинтересован или возможность которого он ощущает»<sup>2</sup>.

Предположим, некто хочет купить дрель. Этому человеку нужна не дрель как таковая, а то, что он может получить с ее помощью, – дыра в стене. Точно так же Шекспир мог сказать: «Пьеса – вот вещь», но с точки зрения публики «вещью» является зрелище или переживание эстетического, интеллектуального, эмоционального и/или социального порядка.

### *Продукт как переживание*

Чтобы выяснить, к каким типам переживаний люди стремятся и что им нравится, Доминик Буржон провела опрос примерно 1,5 тысяч жителей Канна, Дижона и Нанси (Франция). Лицам, часто и редко посещающим театры, задавались следующие вопросы:

- Что такое театр для вас вообще?
- Какие положительные эмоции вы связываете с театральным представлением?
- Какие отрицательные эмоции вы связываете с театральным представлением?
- Каковы факторы, заставляющие вас после спектакля сказать: «Я хорошо провел(а) время»?
- Каковы факторы, заставляющие вас после спектакля сказать: «Я плохо провел(а) время»?

Ответы были распределены следующим образом:

Переживание	Частые посетители театров	Редкие посетители театров
Понятия, ассоциируемые с театром	Эксперимент Мечта, мысль, разрядка Бегство от действительности Обогащение	Развлечение Комедия Правдоподобие
Положительные эмоции	Эстетическое удовольствие Познание нового Восхищение Удивление	Разрядка Смех
Отрицательные эмоции	Раздражение Скука	Скука Невразумительность Уныние
Факторы, побуждающие положительно оценить проведенное время	Удовольствие от текста Качество и юмор постановки	Пьеса Приятная атмосфера Красивые декорации Комизм, смех, веселье, развлечение Идея
Факторы, побуждающие отрицательно оценить проведенное время	Текст Качество актерской игры Качество постановки	Пьеса Атмосфера Заурядность Малопонятность

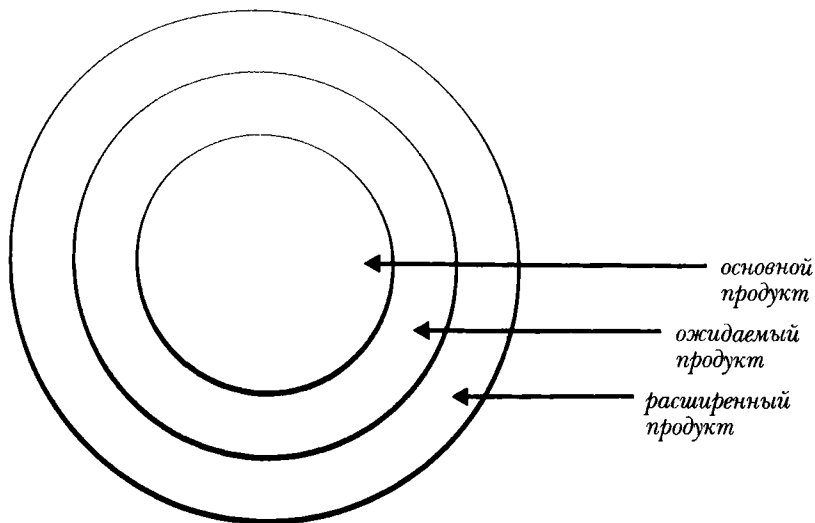
Буржон отмечает, что для частого посетителя театров основным фактором, определяющим общий характер эмоций, служит пьеса как таковая. Что касается лиц, посещающих театр относительно редко, то для них более существенны иные, не столь осязаемые факторы, способствующие созданию определенной атмосферы. Следовательно, чтобы увеличить посещаемость театров и привлечь новую публику, нужно стремиться воздействовать прежде всего на воображение и эмоции; особенно важна ориентация на приятные, радостные чувства. Это не значит, что театры должны ставить только веселые пьесы. Но организаторы привлекут более широкую публику, если им удастся сделать переживание, связанное с посещением театра, источником эмоционального удовлетворения.

***Понятие  
тотального  
продукта***

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 (рис. 8.1):

Рисунок 8.1

ПОНЯТИЕ  
ТОТАЛЬНОГО  
ПРОДУКТА



### Основной продукт

*Основным продуктом* называется продукт, по существу и в явной форме предлагаемый целевому рынку для приобретения или потребления. Основным продуктом, предлагаемым симфоническим оркестром, может быть музыкальное произведение (например, увертюра Чайковского «1812 год»), программа целого концерта («Великолепный Чайковский»), совокупность программ для абонемента (абонемент «Великие композиторы») или совокупность программ и абонементов на весь сезон. Об основном продукте можно говорить также в связи с конкретным оркестром, дирижером, гастрوليрующим солистом (или солистами).

Рассмотрим исполнение Скрипичного концерта Чайковского Ицхаком Перлманом и Чикагским симфоническим оркестром под управлением Джеймса Ливайна на ежегодном летнем фестивале в чикагском Равиния-парке. Этот продукт включает шесть компонентов, каждый из которых имеет ту или иную ценность с точки зрения разных представителей аудитории. Для большинства особой привлекательностью обладает имя Перлмана; многие посетители заплатят дополнительные деньги, чтобы побывать на его концерте. Некоторые посетители выберут этот концерт из-за исполняемой музыки; для иных решающим фактором станет высокий уровень оркестра. Еще один фактор, способный привлечь публику, – приятная, располагающая к отдыху атмосфера в Равиния-парке теплым летним вечером.

### Ожидаемый продукт

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 автостоянка 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.

Конечно, ожидания разных представителей аудитории неодинаковы. Некоторые посетители рассчитывают на высокие акустические достоинства зала, для других более серьезное значение имеет наличие достаточного пространства для ног под сиденьями. Пожилые люди и инвалиды могут отказаться от посещения даже самого интересного концерта, если в зале не предусмотрены удобства, облегчающие им доступ к месту.

### Расширенный продукт

*Расширенный продукт* складывается из свойств и преимуществ, выходящих за рамки нормальных ожиданий целевой аудитории. В некоторых случаях продукт расширяется ради того, чтобы произвести дополнительное впечатление на постоянных посетителей и тем самым лучше удовлетворить их, повысить степень их приверженности данной организации. Так, в Чикагской лирической опере между актами длинных опер слушателям предлагается упакованный в коробочки ужин. Некоторые организации заранее рассылают владельцам абонементов информационные бюллетени и комментарии к исполняемым произведениям. Среди других возможностей расширения продукта для постоянных посетителей – скидки в близлежащих ресторанах и лекции до и после концертов.

Расширение продукта может использоваться и для привлечения новой публики. Так, программа START в Цинциннати обеспечивает молодых людей членством в различных культурных учреждениях города и создает стимулы к посещению разнообразных театральных постановок, выставок и т. п. Предлагая тем, кто покупает разовые билеты, возможность их обмена, организация может поощрить к предварительной покупке лиц, которым трудно заранее рассчитать свое время (например, деловых людей, часто бывающих в командировках).

### *Услуга как продукт*

Театральные и концертные организации принадлежат в основном к сфере услуг. 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. Не-

которые признаки услуг имеют для специалистов по маркетингу особое значение.

## НЕОСЯЗАЕМОСТЬ УСЛУГИ

Услуга неосязема: до того как она приобретена, ее невозможно увидеть, услышать, или как-либо иначе познать опытным путем. Больной, подвергаемый пластической операции, не может увидеть результат до покупки данной услуги; посетитель театра не увидит пьесы до спектакля. Чтобы чувствовать себя увереннее, принимая решение о приобретении услуги, покупатель нуждается в фактах и свидетельствах, указывающих на высокое качество последней; поэтому известное имя, репутация, хорошие рецензии так много значат. Поставщик услуг стремится «управлять свидетельствами и фактами», «сделать неосязаемое осязаемым»<sup>3</sup>. Если в маркетинге осязаемых продуктов определенную роль играют абстрактные идеи (проект «Счастливая еда» (Happy Meal) в ресторанах 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»).

Чтобы сделать свой продукт осязаемым, специалисты по маркетингу исполнительских искусств используют разнообразные методы. Продвигая относительно малоизвестного исполнителя, специалист по маркетингу ссылается на конкретные факты, свидетельствующие о его достоинствах, – например, на полученные им награды или на то, что он выступал в зале Карнеги-холл (Carnegie Hall). Такие конкретные символы качества функционируют так же, как торговые марки при продаже осязаемых продуктов. Особое внимание следует обратить на факторы, создающие «атмосферу»<sup>4</sup>. Внешний вид буклетов и характер удобств могут повлиять на ожидания потребителей. Зал, обставленный без излишней роскоши, так же уместен для молодой и предприимчивой театральной труппы, как мраморный вестибюль – для оперного театра.

На позиционирование театральных и концертных организаций заметно влияет внешность людей. Рекламные фотографии камерных музыкантов во фраках и концертных платьях создают иные ожидания, чем фотографии музыкантов в светлых шелковых рубашках. О степени притягательности представления достаточно отчетливо может свидетельствовать и внешний вид публики. Показывая, какие люди посещают представление, как они одеваются, какое выражение – серьезное или оживленное – преобладает на их лицах, специалисты по маркетингу могут в общих чертах передать образ того переживания, которое ждет посетителя.

Важным источником информации о качестве услуги служит цена, которая может как усилить, так и ослабить доверие клиента к предлага-

емому продукту. Она может повысить ожидания («раз это так дорого, значит, это скорее всего хорошо») или понизить их («сколько платим, столько и получаем»)<sup>5</sup>. Некий загородный концертный зал при университете объявил, что в нем выступают исполнители того же уровня, что и в городском зале для симфонических концертов, но за треть цены. Менеджеры университетского зала, упустившие из виду внутреннюю противоречивость своего объявления, удивлялись тому, что подобный ценовой «прорыв» не привлек любителей музыки.

### ПРЕХОДЯЩИЙ ХАРАКТЕР УСЛУГИ

Одной из важнейших проблем для маркетолога искусства является переходящий характер услуги. Услуги невозможно запастись и хранить. Автомобиль или радиоприемник можно до продажи держать на складе, но доходный потенциал незанятого места в театре теряется при каждом поднятии занавеса. Если даже интерес к постановке со временем растет, пустовавшие на первых спектаклях места не могут быть заполнены *post factum*. Организация, устраивающая всего один концерт с данной программой, не имеет возможности извлечь выгоду из последующего роста интереса. Преходящий характер услуги создает меньше сложностей при наличии устойчивого спроса (организации, предоставляющие большой диапазон услуг по продаже абонементов, находятся с этой точки зрения в более выгодном положении). Но при широком колебании спроса данное свойство услуги становится серьезной проблемой. Вот почему организации, занимающиеся искусством, стремятся заранее анонсировать свои проекты, предоставляют скидки на предварительные просмотры и поддерживают компанию по продаже абонементов.

### НЕОТДЕЛИМОСТЬ УСЛУГИ ОТ ЕЕ ПОСТАВЩИКА

В отличие от изготавливаемых и складированных товаров, услуги, как правило, производятся и потребляются в одно и то же время. Услуга не отделима от того источника, который ее предоставляет. Представьте себе эмоциональную реакцию публики, пришедшей послушать Паваротти, на объявление о том, что ввиду болезни последнего его заметит Джон Смит.

Категория неотделимости относится и к службе работы с покупателями. Приятный вечер может быть испорчен неотзывчивостью персонала. К сожалению, факторы, определяющие впечатление от концерта или спектакля, не всегда находятся под контролем организаторов; удовольствие может быть испорчено спущенной шиной на пути в театр или внезапным срочным вызовом домой посреди вечера. Но среди внешних факторов есть и такие, на которые организаторы вполне могут отреагировать. Если на улице разыгралась метель или возникла авто-



мобильная пробка, мешающая посетителям добраться до театра вовремя, момент поднятия занавеса может быть отсрочен на несколько минут, а отдельные опоздавшие, вопреки обычаю, могут быть впущены в зал. Такие действия, выходящие за рамки обычных ожиданий посетителя, способны доставить ему дополнительное удовольствие. Конечно, этот положительный эффект отчасти нейтрализуется неудовольствием тех, кто прибыл в театр вовремя.

### Изменчивость качества услуги

Поскольку услуга так тесно связана со своим источником, ее качество может варьироваться в зависимости от того, кто и когда ее предоставляет. Исаак Стерн, скорее всего, исполнил бы скрипичный концерт на более высоком уровне, чем талантливый молодой виртуоз. Но качество стерновского исполнения зависит от душевного и физического состояния скрипача, равно как и от таких внешних факторов, как температура в зале или уровень оркестра и дирижера. Покупатели понимают, что качество услуг изменчиво; соответственно, чем меньше известно о поставщике (исполнителе, драматурге, композиторе, режиссере, организации-устроителе и т. п.), тем настойчивее покупатели будут стремиться к снижению риска путем сбора информации о том, насколько ценно данное предложение.

Поставщики услуг могут влиять на изменчивость качества в рамках организации. Устойчивое качество может быть достигнуто в результате правильного отбора и обучения персонала, а также путем стандартизации как можно большего числа компонентов, входящих в состав услуги. Далее, организации должны разработать адекватные системы мониторинга удовлетворения потребностей клиентов, опираясь на поступающие предложения и жалобы, используя анкетирование клиентов и сравнивая свои продажи с результатами продаж в других организациях того же профиля.

### Участие и ожидания покупателей

Характер участия покупателя – неотъемлемая часть обмена, совершаемого между покупателем и продавцом. Человек, оказавшийся в опере впервые, отреагирует на постановку «Богемы» совершенно иначе, чем тот, кто уже видел эту оперу пять раз. Выдающееся исполнение Скрипичного концерта Брамса будет по-разному воспринято различными представителями публики в зависимости от уровня их знаний и от структуры их предпочтений, от полученного ими образования и от их сиюминутного психологического состояния. Чтобы свести разочарование потребителя к минимуму, специалисты по маркетингу искусства могут попытаться повысить уровень знаний клиентов об искусстве. Сим-

фонические оркестры могут предложить лекции перед концертами, театры – дискуссии после спектаклей и информационные бюллетени.

Театральные и концертные организации должны стремиться к тому, чтобы их задачи и установки были ясны для целевой аудитории. Если концерты или спектакли постоянно оставляют публику безразличной, посетителям кажется, что они либо что-то упускают из виду, либо данная форма искусства сама по себе не приносит им удовольствия. Чтобы избежать подобной реакции и обусловленных ею отрицательных отзывов, организаторам следует подготовить свою аудиторию, снабжая ее необходимой информацией и формируя таким образом реалистические ожидания. Многие покупатели остаются неудовлетворенными не столько из-за недостаточно высокого качества услуги, сколько из-за завышенных ожиданий. 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».

Еще один возможный источник разочарования – слишком настойчивая реклама. По словам Бернарда Холланда, музыкального критика газеты *New York Times*, читая анонсы наступающего концертного сезона, вы чувствуете себя «погребенным под грузом гипербол». Броские названия типа «Великие исполнители» или «Сезон музыкальных гигантов» Холланд иронически предлагает заменить таким, например, наименованием для цикла концертов фортепианной музыки: «Пара ужасающих и несколько посредственных пианистов, а также некий европеец, которого мы никогда не слышали, но его агент утверждает, что он хорош»<sup>6</sup>. Конечно, подобная грубоватая откровенность может привести к нежелательным результатам; с другой стороны, не подлежит сомнению, что степень удовлетворенности растет по мере того как ожидания потребителя сближаются с его реальным опытом.

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<sup>7</sup>

## РЕГУЛИРОВАНИЕ ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Продукт искусства не «подгоняется» под соответствующую публику; этим он отличается, например, от автомобиля, производитель которого испытывает различные модели сиденья на множестве людей, прежде чем выбрать наилучший вариант. Вместе с тем составление программ лишь частично определяется вкусами и мнениями артистов и организаторов. Составление программ – сложный вид деятельности, требующий, чтобы художественный руководитель и исполнительный директор вместе ра-

ботали над разрешением вечной проблемы: как разработать серию программ, имеющих художественные достоинства, соответствующих миссии, целям и возможностям организации и служащих удовлетворению общественных потребностей и интересов. Необходимо поддерживать хрупкое равновесие между искусством для искусства, искусством для общества и искусством для выживания организации.

Хотя продукт искусства является результатом уникального творческого акта, творчество совершается не в вакууме, а в той или иной социальной среде. Творец всегда чувствителен к тому миру, в котором он живет, и реагирует на импульсы из этого мира. Шекспир создал своего Осла и других колоритных персонажей по образу и подобию «простых людей», которых он наблюдал в театре «Глобус». Гайдн включил в свою симфонию «Сюрприз» неожиданно громкие удары литавр, потому что знал, что на этом месте кое-кто из его слушателей вполне может заснуть.

Исполнение — это, по существу, общение между артистом-исполнителем и публикой. Такое общение возможно только при условии, что публика имеет определенное отношение к происходящему на сцене. Но индивиды, составляющие публику, различаются по интересам, уровню подготовки и т. п.; соответственно степень восприимчивости этих индивидов к тому, что предлагает им исполнитель, неодинакова. Далее, многие концертные организации, соблюдая верность своей миссии, включают в программы такие произведения, восприятие которых представляет трудность даже для самой искушенной публики. Следовательно, организации должны использовать любые возможности, чтобы облегчить процесс общения между исполнителем и публикой. Среди таких возможностей — тематическое программирование, разработка особых программ для того или иного сообщества, обеспечение доступа, новые подходы к внешним атрибутам концерта, в том числе к организации концертного «ритуала» и к созданию «атмосферы» вокруг мероприятия, использование мультимедийных технологий, устройство специальных мероприятий. Регулируя предложение, организаторы должны помнить о своей миссии, своих сильных сторонах и возможных затратах.

### *Тематическое программирование*

В последние годы широко распространилось тематическое программирование. Этот тип планирования удобен прежде всего для концертов, поскольку в ходе концерта, как правило, исполняется несколько разных произведений; в то же время идея тематического программирования может использоваться и при составлении театральных программ на целый сезон.

Многие оркестры используют подход, основанный на избранной теме из истории музыки: «Музыка романтизма», «Первые и последние произведения Бетховена и Бартока», «Звуки Норвегии», «От классики к джазу» и т. п. Такие программы часто необычны и включают редко ис-

полняемую музыку. Тем не менее эти, в общем, достаточно робкие, сосредоточенные на продукте опыты по привлечению в концертный зал новых слушателей не особенно обогащают слушательское переживание и мало содействуют более глубокому пониманию и более проницательной оценке искусства.

Другой подход к тематическому программированию, сосредоточенный не на продукте, а на потребителе, и способствующий обогащению слушательского опыта, может быть проиллюстрирован на примере одного из нью-йоркских коллективов – Американского симфонического оркестра (ASO). Согласно музыкальному руководителю оркестра Леону Ботстайну, миссией является «смелое переосмысление традиций оркестровой музыки и концертной практики в более широких культурных рамках – чтобы связать музыку с изобразительным искусством, литературной жизнью и политикой, а также с популярной культурой».

## Манифест Американского симфонического оркестра

Американский симфонический оркестр, действуя в многонациональной культурной среде Нью-Йорка, стремится решать триединую задачу новаторского программирования, расширения аудитории и культурного просвещения. Цель ASO – служить образцом того, как симфонический оркестр на рубеже XXI века может интегрироваться в самую сердцевину американской культуры. [...]

ASO видит смысл своей деятельности в том, чтобы возродить концертное переживание для новой публики, используя новаторские методы программирования и расширения аудитории. Миссия оркестра – обеспечить такое предложение, которое позволит публике оценить музыку симфонической традиции с новой точки зрения.

ASO будет решать эти задачи, предлагая своим слушателям программы, стимулирующие интеллект и доставляющие чисто музыкальное удовольствие, неожиданные, отличные от обычного концертного формата. [...]

Мы устраиваем концерты на основе той или иной темы, так или иначе связывая свои выступления с одновременно происходящими в Нью-Йорке выставками и другими событиями культурной жизни. Мы обеспечиваем посетителей наших концертов путеводителями и устраиваем беседы перед концертами и во время концертов; то есть мы используем все возможности, чтобы просвещать публику во время наших выступлений.

Тематическое программирование, осуществляемое Леоном Ботстайном и ASO, – это комплекс эмоционально насыщенных ощущений и источник новых знаний для слушателей с разнообразными культурными и социальными интересами. Ботстайн открывает доступ к музыке и обогащает ее смысл, связывая ее с литературой, изобразительными искусствами,

политикой и развивая в слушателях понимание языка музыки и ее истории.

Одна из программ ASO была посвящена шекспировской теме в европейской и американской музыке XIX века. В программу входили редко звучащие оркестровые опусы по Шекспиру: увертюра-фантазия Чайковского «Гамлет», симфоническая поэма американского композитора Джона Ноулса Пейна (1839–1906) «Буря», концертная увертюра Дворжака «Отелло» и симфоническая поэма Рихарда Штрауса «Макбет». Перед исполнением каждого из номеров программы актриса Клер Блум читала фрагменты драм Шекспира: грозные и зловещие темы симфонических поэм предвосхищались монологами леди Макбет и Гамлета. Перед началом и по ходу концерта Ботстайн выступал с лекциями, разъясняя публике суть того, что ей предстоит услышать. В программках фигурировали пространные тексты разных авторов, представляющие историческую, музыкальную и личную точки зрения на исполняемую музыку. К организации концерта ASO подключил близлежащие книжные магазины, где прошли специальные мероприятия, а книги Шекспира продавались по сниженным ценам.

В другом концерте ASO, названном «Берлин-1894», была воспроизведена одна из берлинских симфонических программ 1894 года; тем самым было продемонстрировано, насколько радикально изменился концертный репертуар за прошедшее столетие. Еще одну из своих программ Ботстайн посвятил анализу того, как некоторые русские композиторы предвосхитили распад Советского Союза. Среди программ оркестра была и такая, в которой отдельные явления американской музыки 1980-х годов связывались с «рейганомикой» и бросовыми облигациями. В организации программ и специальных мероприятий с ASO сотрудничали генеральное консульство Швейцарии, Метрополитен-музей (Metropolitan Museum of Arts), Гарримановский институт международных исследований Колумбийского университета (Harriman Institute of International Studies at Columbia University), Берлинский киноархив (Berlin Film Archive), школа танца Марты Грэм (Martha Graham School) и др.

Согласно критику газеты New York Times Э. Ротстайну, Ботстайн стал «фигурой, определяющей важнейшую тенденцию в программировании концертов за последние 50 лет»<sup>8</sup>. О значимости данной тенденции свидетельствует тот факт, что оркестру с 32-летней историей, еще в 1991 году бывшему на грани угасания, оказалось достаточно двух сезонов с тематическими концертами, чтобы добиться значительного роста продажи билетов и привлечь на свои выступления большое количество молодежи. Только за сезон 1992/93 года продажа билетов увеличилась на 86%. Вдобавок дотации от фондов увеличились на 730%, пожертвования корпораций – на 164%, а частные пожертвования – на 80%<sup>9</sup>. Критики неоднократно писали о том, что они с нетерпением ждут новых выступлений ASO, и высоко оценивали художественную принципиаль-

ность такого подхода; много писалось и о необходимости разрабатывать новаторские подходы к концерту как форме культурной жизни.

**Программирование для конкретного сообщества**

Некоторые организаторы считают, что их деятельность приведет к лучшим результатам, если программы будут разрабатываться с учетом специфических интересов локального сообщества. Так, работающий на безвозмездной основе Вашингтонский городской симфонический оркестр (Washington Civic Symphony, WCS) при программировании своих выступлений опирается на то городское сообщество, частью которого он является. По мнению председателя Правления оркестра Милтона Котлера, залогом успеха в данном случае служит адекватное понимание культурной динамики сообщества. Например, WCS дал концерт в честь американских профсоюзов и профсоюзного фонда Labor Heritage Foundation. Спонсорами концерта выступили профсоюзы, заполнившие зал множеством своих членов – людей, которые иначе, возможно, никогда бы не пошли на симфонический концерт. Певец Пит Сигер исполнил собственные произведения, аранжированные для большого оркестра, а Стадс Теркел, воспевший рабочего человека, выступил чтецом в «Борозде, пересекающей равнину» Вёрджила Томсона. В другом концерте, программа которого была рассчитана на сообщество вашингтонских бизнесменов, исполнялась хоровая музыка д-ра У. Эдвардса Диминга, лидера движения за управление качеством (Total Quality Management).

Из-за быстрой смены демографической ситуации в регионе симфонический оркестр города Сан-Антонио (San Antonio Symphony Orchestra) в 1980-х был близок к тому, чтобы прекратить существование. Ныне оркестр разработал впечатляющий долгосрочный план, чтобы привлечь испаноязычных жителей, составляющих 60% населения города. Музыкальный руководитель оркестра Кристофер Уилкинс включает в свои программы латиноамериканскую музыку, ставит оперы де Фальи и Мендельсона с участием латиноамериканских актеров, с недавнего времени также заказывает оркестровые произведения латиноамериканским композиторам. Двое латиноамериканских резидентов-композиторов оркестра пишут симфоническую музыку с элементами конхунто и техано – стиливых разновидностей техасско-мексиканской популярной музыки. По словам маэстро Уилкинса, благодаря этому плану «городское сообщество и деловые круги стали поддерживать оркестр значительно активнее». Со временем план может привести к появлению необычных музыкальных гибридов, а также привлечь новую аудиторию на концерты с более традиционными программами<sup>10</sup>.

Если сообщество заинтересовано в некоей театральной или концертной организации, признание этого может не просто расширить аудиторию, но и развить в ней чувство гордости за свой оркестр или театр. В регионе с доминирующей этнической группой (например, такой, как

скандинавское население в штате Миннесота) оркестр может устроить концерт или фестиваль с соответствующей программой. Если история данной местности отмечена каким-либо важным историческим событием, оркестр может запланировать концерт музыки соответствующего периода с программой, включающей малоизвестное американское произведение. Оркестр может извлечь определенную выгоду из юбилея города. Так, в связи с трехсотлетием города может исполняться музыка, созданная триста, двести и сто лет назад, а также музыка, написанная по заказу в честь юбилея. Корпорация, гостиница или какое-либо иное коммерческое предприятие, выступающее спонсором юбилейных торжеств, может продемонстрировать свою признательность сообществу, заказав музыкальное произведение для *своего* оркестра.

### *Планирование доступности программ*

Концерты можно сделать более доступными, варьируя стандартный подход к их программированию и планированию. Так, в сезоне 1993/94 года руководитель Нью-Йоркского филармонического оркестра Курт Мазур вместо того, чтобы время от времени включать в свои программы небольшие по объему современные произведения и тем самым знакомить публику с разными композиторами, сосредоточился на одном композиторе-современнике – Альфреде Шнитке. Исполняя незнакомые публике сложные опусы Шнитке в нескольких концертах подряд и комментируя музыку со своего подиума, Мазур добился того, что этот относительно малоизвестный в США композитор стал настоящей знаменитостью. Более того, дирижер расположил посетителей концертов к музыке, которая их поначалу шокировала.

В свое время в Лейпциге Мазур провел цикл концертов из произведений Бетховена и Шостаковича. Бетховен фигурировал в первом отделении каждого из концертов, тогда как Шостакович – во втором. Значительная часть слушателей покидала зал после первого отделения. Перед началом одного из концертов Мазур вышел на сцену и объявил, что «по техническим причинам» очередность исполнения будет изменена. Поневоле выслушав произведения, созданные в XX веке, многие слушатели обнаружили, что эта музыка им нравится. Как шутит Мазур, «нынче жители Лейпцига – сплошь поклонники Шостаковича!»<sup>11</sup>

### *Подходы к внешним аспектам концерта*

Доклад Лиги американских симфонических оркестров, вышедший в свет под заглавием «Американизировать американский оркестр», советует оркестрам пересмотреть традиционные подходы не только к составлению программ, но и к внешней форме концерта как особого рода «действия» (Brooklyn Academy of Music). Президент и исполнительный продюсер Бруклинской академии музыки Харви Лихтенштайн одним из первых подверг сомнению практически все аспекты концерта. По утверждению Лихтенштайна, «оркестр в большей степени, чем другие инструменты культуры, нуждается в радикально новых подходах: он глубоко укоренен

в историческом прошлом и испытывает трудности с привлечением молодой аудитории. И давайте признаем со всей откровенностью: внешний вид оркестра довольно нелеп. Не все давние традиции заслуживают критики. Некоторые из них сохраняют ценность, но иные уже утратили смысл». Устроители стремятся сделать концерты более притягательными, захватывающими, содержательными и доступными, меняя «ритуал» концерта и его «атмосферу» в соответствии с требованиями времени.

## РИТУАЛ КОНЦЕРТА

Концерт традиционно организуется как своего рода ритуал. Симфонический концерт, как правило, открывается небольшой пьесой, за которой следует инструментальный концерт с участием солиста, а затем, после перерыва, – крупное симфоническое произведение; вся программа исполняется примерно сотней музыкантов, облаченных в одинаковую вечернюю одежду. Существует множество возможностей изменить этот ритуал и тем самым обогатить впечатление от концерта. Среди таких возможностей – устройство связанных с программой мероприятий в перерыве между отделениями, включение в программу симфонического концерта произведений, исполняемых небольшими ансамблями или солистами без сопровождения, варьирование продолжительности концертов и времени их начала, большее жанровое и стилистическое разнообразие произведений в рамках одной программы, неожиданные «бисы» в середине концерта. По Лихтенштайну, есть смысл устраивать концерты с танцами и элементами театрализации. Степенный, формализованный ритуал концерта можно оживить, творчески используя разные цвета. Появление оркестранток в ярких длинных платьях способно усилить праздничный оттенок в атмосфере концерта.

Опишем воображаемый вечер французской музыки. Первые полчаса (с 19.00 до 19.30) посвящены музыке средневековой Франции, в 20.00 оркестр начинает концерт из произведений композиторов разных эпох от Люлли (1632–1687) до Мийо (1892–1974), а с 22.30 камерный ансамбль, составленный из музыкантов оркестра, исполняет музыку Булеза (р. 1925) и его последователей. Часть этих событий происходит на сцене концертного зала, другая часть – в фойе. Меню буфета приведено в соответствие с французской тематикой; в перерывах, которые длиннее обычного, подаются прохладительные напитки. Официанты одеты во французские национальные костюмы. Слушатели вольны уходить до конца вечера<sup>12</sup>.

## АТМОСФЕРА КОНЦЕРТА

Атмосфера – важнейший фактор, определяющий впечатление публики от концерта или спектакля. Создать атмосферу, способную послу-



жить украшению программы, – исключительная в своем роде задача, решение которой определяется природой предложения данной организации, ее физическими, финансовыми и человеческими ресурсами, а также предпочтениями, интересами и потребностями ее публики. Представьте себе удовольствие, которое можно получить, разгуливая до и после концерта, а также в перерыве между отделениями, по нью-йоркскому Линкольн-центру или лондонскому Барбикен-центру (Barbican Centre), рассматривая книги по музыке и компакт-диски; те, кто не успел пообедать, могут воспользоваться буфетом перед концертом и/или в перерыве. Вино, сыр и десерт после концерта в фойе или даже на сцене стимулируют живое общение между участниками только что завершившегося события. Мероприятия, устраиваемые после концерта, помогают занять себя поздним вечером, познакомиться с новыми людьми, узнать что-то новое об исполнении, исполнителях, композиторах. В открытом для публики артистическом фойе можно пообщаться с музыкантами, танцорами или актерами; организаторы концерта получают шанс услышать мнение публики и ответить на вопросы.

Специалисты по маркетингу должны учитывать все аспекты вечера, проведенного клиентом вне дома. В завершение своего восторженного отзыва о «блестящей» театральной постановке критик отметил: «Собравшись пойти на этот спектакль, имейте в виду, что вас ждут... жуткие пробки, отвратительный паркинг, неудобные места для сидения и плохой обзор сцены. Но постановка стоит всего этого»<sup>13</sup>. Как знать, быть может, очень многие потенциальные клиенты решат, что постановка отнюдь не «стоит всего этого».

### *Использование мультимедийных технологий*

Стремясь обогатить впечатления публики, многие театральные и концертные организации используют современную технологию как в зале, так и вне его. Исследование фокус-групп для Питтсбургского симфонического оркестра (Pittsburgh Symphony Orchestra) показало, что «публике нравится идея время от времени использовать мультимедиа – например, телевизионные камеры, передающие изображение дирижера и музыкантов на мониторы, расположенные на сцене, или на проекционный экран в задней части сцены»<sup>14</sup>. Можно также проецировать фильм на ширму или на экран, сопровождая его живым музыкальным исполнением (пример – музыка современного композитора Филипа Гласса к классическому фильму Жана Кокто «Красавица и чудовище»). С помощью такого новаторского метода, как «обогащение» музыки проекциями слайдов на концертах Симфонического оркестра Нового Света (New World Symphony Orchestra), Лихтенштайн надеется сделать невозможное: побудить стильную молодежь, увлекающуюся «новой волной», прийти на симфонический концерт<sup>15</sup>. «Пуристы» боятся, что такой под-

ход отвлечет от музыки, но музыкальный руководитель оркестра Деннис Расселл Дэвис предлагает интересную параллель:

«Месса h-moll Баха хорошо звучит и в соборе, и в зале Карнеги-холл. Но витражи, атрибуты культа и обширные готические пространства создают совершенно особую атмосферу. Если бы нам удалось, пользуясь современной техникой, перенести атмосферу собора в концертный зал, это могло бы привлечь новую публику».

За пределами концертного зала театральные и концертные организации могут использовать современные технологии с целью популяризации искусства и создания позитивного опыта общения с ним. Для создания подходящего настроения слушателям можно заранее раздать аудиокассеты, содержащие записи музыкальных отрывков и комментариев к ним. Кабельное и общегосударственное телевидение и радио могут предоставить оркестрам и театрам трибуну для презентации нового репертуара потенциальной аудитории. Новые возможности для общения с аудиторией и популяризации искусств появились благодаря Интернету, интерактивному видео и CD-ROM.

### ***Устройство специальных мероприятий***

Как показывает опыт таких хорошо известных фестивалей, как Шекспировский фестиваль в Стратфорде (штат Онтарио, Канада) и Байройтский фестиваль (Bayreuth Festival), из одного-единственного мероприятия может вырасти крупная долгосрочная программа. Джазовые продюсеры в Монреале, придерживаясь этого принципа, сумели создать собственный успешный фестиваль.

### **Монреальский джазовый фестиваль**

В конце 1970-х монреальцы почти не ходили на джазовые концерты, городские джаз-клубы закрывались один за другим. На концерт легендарного контрабасиста Чарльза Мингуса было продано всего 600 билетов; продюсеры концерта потерпели убыток. Но в 1980 году те же продюсеры устроили в Монреале первый джазовый фестиваль (Montreal Jazz Festival) – мероприятие с бюджетом в 250 000 долларов, продолжавшееся два выходных дня. Концерты фестиваля посетило 12 000 жителей города. На следующий год фестиваль привлек уже 22 000 слушателей, а в 1991 году аудитория 300 (!) концертов фестиваля превысила миллион человек. «Особенность фестиваля в том, что он заставляет людей быть внимательнее», – говорит президент и один из основателей этого мероприятия Ален Симар. Фестиваль длится две недели и включает бесплатные выступления на открытом воздухе, платные концерты в помещениях, специальные показы и премьеры фильмов, тематические циклы концертов, спектакли-кабаре и другие события. Пространство фестиваля используется весьма изобретательно; концерты и представления устраиваются в залах и на территории красивейшего комплекса «Площадь искусств» (Place des Arts) и в близлежащих аудиториях.

«Поначалу город и коммерсанты не испытывали особого восторга по поводу джазового фестиваля, – говорит ведущая джазовых радиопрограмм Кейти Мэллок. – Но со временем город, бизнесмены и все монреальцы пришли к выводу, что джазовый фестиваль для Монреаля – то, что надо»<sup>16</sup>

Специальные мероприятия можно устраивать и ради оживления интереса к тому, что хорошо знакомо и легко доступно. Так, в связи со своим шестидесятилетием Монреальский симфонический оркестр (Orchestre Symphonique de Montréal, OSM) впервые в Канаде представил концертную версию оперы Берлиоза «Троянцы» и выпустил первую цифровую запись этого произведения. Была осуществлена также видеозапись репетиций и премьеры для показа по телевидению. Этому масштабному событию предшествовала массивная рекламная кампания. OSM организовал выпуск 750 000 экземпляров рекламного вкладыша размером 24x36 дюймов с надписью «60 лет непревзойденного мастерства», предназначенного для распространения в газетах. В различных залах города и окрестностей была показана выставка из 60 фотографий – по одной на каждый сезон оркестра. Прочитируем коммерческого директора оркестра Сержа Ланглуа: «Мы стремились освежить память людей. Фото-выставка стала для нас поводом подойти к делу творчески и еще раз заявить о миссии оркестра».

Хотя специальные мероприятия могут активизировать интерес и энтузиазм, они не должны быть самоцелью. По словам Ланглуа, «важно не затмевать самих себя. Торжества необходимы постольку, поскольку они могут положить начало чему-то устойчивому и долгосрочному»<sup>17</sup>.

### *Аспекты разработки программ*

Разрабатывая свои программы, каждая организация должна учитывать множество различных факторов. Даже если намеченная программа полностью соответствует принятым критериям художественного качества и потребностям целевой аудитории, принятию окончательного решения может помешать неосведомленность руководства относительно некоторых важных моментов: насколько доступны авторские права, свободны ли приглашаемые актеры или музыканты в то время, когда режиссер готов приступить к работе, не взяли ли близлежащие театры за осуществление сходного проекта, укладывается ли постановка в рамки бюджета. Расселл Ванденбрук, художественный руководитель чикагского Нортлайт-театра (Northlight Theatre), любит представлять комплексы проблем, точек зрения и стилей, соединение которых подогревает общественный интерес. По Ванденбруку, составление программы на сезон имеет весьма мало общего с процедурой отбора нескольких любимых пьес. В конечном счете вся работа сводится к установлению равновесия между личными пристрастиями и учетом интересов публики и затрат<sup>18</sup>.

## Миссия и возможности организации

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. Так, 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).

## Учет расходов

Многие организации, изо всех сил стараясь уложиться в бюджет текущего сезона, несут бремя дефицита, накопившегося в течение предшествующих сезонов. Генеральный директор Чикагской лирической оперы Ардис Крайник считает, что ее организации удалось добиться столь прочного положения благодаря жесткой финансовой политике. Разрабатывая программу на сезон, г-жа Крайник всегда остается в рамках сбалансированного бюджета; это значит, что возобновление старых работ с ее точки зрения часто оказывается предпочтительнее новых постановок.

В течение многих лет Ванкуверский симфонический оркестр испытывал серьезные финансовые трудности без особых надежд на рост доходов от пожертвований. Наконец руководство оркестра решило принять серьезные меры по увеличению прибыли от продажи билетов. Проанализировав экономический аспект предшествую

шей деятельности VSO, руководство выяснило приблизительный уровень расходов, связанных с различными вариантами программирования репертуара. В процессе исследования использовался метод *анализа предельного вклада*, предполагающий следующую последовательность шагов:

1. Калькуляция доходов, включающих: спонсорскую поддержку, гранты с ограничениями, средства от продажи билетов и т. п.
2. Вычитание переменных издержек (реклама, гонорары приглашенным артистам, производственные затраты, расходы на приобретение различных материалов).
3. Полученный результат равен общей сумме взносов для покрытия накладных расходов (зарплата музыкантам и персоналу, расходы на строительство и др.).
4. Он делится на число смен, поглощающих эти средства (репетиция или выступление считаются одной сменой).
5. Полученный результат равен сумме взносов для покрытия накладных расходов из расчета на одну смену.

Если цифра, полученная в результате подсчета, отрицательна, от данного вида деятельности следует отказаться (если только он не имеет исключительного художественного, нравственного или общественного значения); общий финансовый итог улучшится. Если полученная цифра положительна, но ниже аналогичных цифр для других видов деятельности, и при этом *существует более выгодная альтернатива*, службы должны быть перераспределены в пользу этой альтернативы.

Менеджеры VSO использовали метод анализа предельного вклада для расчета рентабельности каждого из видов деятельности оркестра начиная с сезона 1986/87-го до сезона 1990/91 года. Было проведено сравнение между результатами для различных концертных циклов и для одного и того же цикла в разные сезоны. На основании проведенного анализа было принято решение отказаться от цикла «Хоровые шедевры» в сезоне 1989/90 года и от цикла «Королевское кафе» в сезоне 1990/91-го; по результатам анализа было осуществлено планирование на следующие сезоны<sup>19</sup>. Анализ предельного вклада и другие аналогичные методы помогают менеджерам принимать решения по программированию с учетом существующих финансовых возможностей.

## ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ

Важнейшая задача специалиста по маркетингу – позиционировать продукт и представить его публике. Квалификация и творческая изобретательность специалиста по маркетингу проявляется в его способности продвинуть и сбыть основной продукт с учетом потребностей и предпочтений целевых рынков. Для некоторых маркетологов позиционирова-

ние сводится к принятию решений о сегментации, для других оно является прежде всего вопросом репутации (имиджа), тогда как с точки зрения третьих оно заключается в отборе тех свойств продукта, которые следует акцентировать особо. Лишь немногие специалисты по маркетингу учитывают все эти альтернативы. Решения по позиционированию часто принимаются интуитивно, без систематического выявления и сопоставления альтернатив.

Приведем пример того, как двум похожим организациям, придерживавшимся различных стратегий позиционирования, удалось привлечь совершенно различные аудитории к одному и тому же основному продукту.

Один  
основной  
продукт —  
две позиции

Осенью 1993 года как Чикагский симфонический оркестр, так и Национальный симфонический оркестр в Вашингтоне открыли сезон Реквиемом Верди. Основным продуктом в обоих случаях был одним и тем же; вместе с тем организации продвигали и позиционировали его по-разному, имея в 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 было перекрыто. Билеты на концерт и на обед продавались со значительной наценкой. Что касается Национального симфонического оркестра, то он 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.

Продукт пробуждает множество разнообразных ассоциаций, сочетание которых образует целостное впечатление. 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<sup>20</sup>.

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 (концерту, спектаклю). Продукцию можно по-

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). Приведем 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. Зрители часто отождествляют театр с его руководителем («Театр г-на Брюстайна волнует и побуждает к размышлениям») <sup>21</sup>. Хотя значительную часть репертуара театра составляют экспериментальные постановки, удовлетворяющие далеко не всех, зрители в целом сохраняют лояльность по отношению к театру, поскольку верят в его лидера. Аналогично, 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 (Washington Opera) с 1996 года станет Пласидо Доминго, создав тем самым новую основу для позиционирования труппы.

***Позиционирование по репертуару***

Такие организации, как Шекспировская репертуарная труппа (Shakespeare Repertoire Company), Музыка барокко, Школа народной музыки Старого города (Old Town School of Folk Music) или «Преимущественно Моцарт» (Mostly Mozart), отчетливо позиционируют себя по репертуару, что отражено в их названиях. Иные организации приобрели известность как поставщики репертуара определенного типа — так, чикагский Корт-театр (Court Theater) часто ставит классику, а репертуарная труппа Бейлиуик (Bailiwick Repertory Company) — пьесы с гомосексуальной тематикой. Что касается организаций, исполняющих разнообразный репертуар, то они 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 увидеть того или иного из штатных исполнителей данной организации — оркестрового музыканта, актера или танцора (среди исключений из этого правила — Михаил Барышников, постоянная «звезда» балетной труппы Уайт-оук /White Oak Dance Project). 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 сти-

мулировать продажу абонементов (реклама Штеппенвольф-театра гласит: «Если вы хотите гарантировать себе сидячие места на выступления Алберта Финни, покупайте наши сезонные абонементы»).

*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 недавно изданном буклете: «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.

*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. 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 (Royal Philharmonic Orchestra) и Лондонский филармонический (London Philharmonic Orchestra), надеются изменить свой имидж, «переодев» музыкантов на более демократичную одежду<sup>22</sup>.

*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 и 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, двухсотлетие со дня смерти Моцарта) или носить локальный характер (25-я годовщина со дня основания театра); потенциальный посетитель может выбрать для «празднования» и какой-либо личный повод.

***Позиционирование по потребителю***

Вероятно, самый распространенный тип позиционирования по потребителю – детский или семейный театр. Как уже отмечалось в настоящей главе, все программы Вашингтонского городского симфонического оркестра разработаны с учетом потребностей определенного контингента слушателей.

***Позиционирование по классу продукта***

Программы или циклы, именуемые «Поп», «Джаз в июне» или «Вечера камерной музыки», 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. Рассмотрим случай венского Концертного дома (Konzerthaus), руководители которого умело воспользовались стремлением людей выбирать для себя наиболее привлекательные атрибуты.

**Буклет  
венского  
Концертного  
дома**

Цель буклета карманного формата венского Концертного дома – представить всевозможные аспекты концертов сезона каждому потенциальному посетителю. Буклет содержит подробные сведения о 250 концертах и 22 абонементных циклах. Отдельно взятый концерт может быть представлен в буклете с разных точек зрения: как выступление выдающегося оркестра международного класса, как шанс увидеть знаменитого дирижера или солиста, как серия произведений известного композитора, как закон-

ченный музыкальный отрывок, создающий определенное настроение, как произведение, характерное для определенной эпохи или просто как концерт, назначенный на определенный день и час.

Организаторы старались сделать так, чтобы ни один из циклов не обладал заведомо большей привлекательностью, чем остальные. Циклы, рискующие оказаться слишком популярными, могут продаваться как специальные «скрытые мероприятия». Объявленный в один из сезонов цикл всех симфоний Бетховена мог отрицательно повлиять на продажи некоторых менее значительных циклов. Поэтому бетховенский цикл не анонсировался в буклете; абонементы на него (включающие обед в Концертном доме) продавались только по повышенным ценам членам клуба<sup>23</sup>

Чем сильнее организация, тем выше ее шансы позиционировать себя так, чтобы привлечь публику с разными 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.

## РАБОТА С ПРОДУКТОМ НА РАЗНЫХ СТАДИЯХ ЕГО ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА

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 предложению, 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.

Что касается популярных форм исполнительского искусства, стоит отметить быстрый рост и упадок музыки «диско», а также оживление интереса к чечетке, угасшего после того, как лучшие годы Фреда Астера и Джина Келли остались позади. Для серьезного искусства такие резкие и быстрые перемены не характерны, ибо классика устойчива к капризам моды. Но даже интерес к Моцарту и Бетховену проходит через разные стадии жизненного цикла. Показателен анализ меняющихся реак-

ций публики на репертуар двух профессиональных японских оркестров. В начале 1970-х годов Бетховен был чрезвычайно популярен, но в конце 1970-х и начале 1980-х Моцарт обошел его. В 1973 году самым популярным произведением был Реквием Моцарта, а к 1977 году он оказался на пятом месте. В 1971 году особой любовью публики пользовалась Вторая симфония Малера, а два года спустя ее не оказалось в списке первых пятнадцати «фаворитов»<sup>24</sup>.

Публика меняет свое отношение не только к отдельным композиторам или произведениям, но и к способам их преподнесения — таким, как симфонический, камерный или сольный концерт. Сольные выступления пианистов издавна пользовались большой популярностью, но в последние годы интерес публики к ним заметно снизился. Чтобы увлечь людей, организаторы пробовали акцентировать те аспекты продукта, которые казались им особенно привлекательными: «Победитель конкурса Вэна Клайберна!» (то есть некто, чьи достоинства подтверждены компетентными экспертами); «Музыка Шопена и Брамса» (высококачественные составляющие, знаменитые имена). Иногда организаторы даже предлагали по два билета за цену одного, чтобы заполнить зал на выступлении «звездного» исполнителя. Но подобные методы срываются не всегда: число сольных концертов фортепианной музыки в цикле Allied Arts Piano Series (Чикаго, зал Orchestra Hall), запланированном на сезон 1994/95 года, пришлось сократить с двенадцати до десяти.

Изменения, накапливающиеся по мере роста организации, могут вступать в противоречие с ее миссией и задачами, побуждая к пересмотру ассортимента предлагаемых продуктов. Рассмотрим пример фестиваля «Преимущественно Моцарт».

«Преимущественно Моцарт» — уже преимущественно история?

В 1994 году, после двадцати восьми сезонов, фестиваль «Преимущественно Моцарт» в Линкольн-центре оказался под угрозой закрытия. При этом фестиваль отнюдь не утратил привлекательности для публики: на 39 концертах фестиваля 1993 года зал Эвери-Фишер-холл (Avery Fisher Hall) был заполнен почти на 90%, а токийские гастроли того же года принесли доход от продажи билетов в 1,9 миллионов долларов — второй по значимости финансовый результат за всю историю фестиваля. Вместе с тем концепция фестиваля вступила в противоречие с задачами руководства и Правления Линкольн-центра.

Центр стремится привлечь молодую аудиторию и хочет влиять на молодежь так же сильно, как это удавалось фестивалю «Преимущественно Моцарт» в 1960-х и 1970-х годах. Одной из причин изменения состава аудитории на концертах фестиваля может быть возросшая цена билетов. Билеты на концерты первого фестиваля 1966 года имели единую цену — 3 доллара. В течение 1980-х годов цены росли, и теперь они варьируются в зависимости от места в зале и от концерта; максимальная цена составляет

40 долларов. Рост цен был обусловлен административными расходами, гонорарами исполнителей, зарплатами оркестрантов, а также тем, что оркестранты стали работать по долгосрочным контрактам (поначалу оркестр был сборным).

Концепцию фестиваля решено пересмотреть также и потому, что в наше время классический репертуар уже не может быть использован для влияния на молодежную аудиторию – даже несмотря на утверждение историка музыки, автора работ о Моцарте Х. Ч. Роббинса-Лэнгдона: «Музыка Моцарта как нельзя лучше оправдывает само существование человечества»<sup>25</sup>

Рассуждая о жизненном цикле продукта, исследователи обычно говорят о S-образной кривой, иллюстрирующей историю существования типичного продукта (рис. 8.2). Эта кривая делится на четыре участка: *введение*, *рост*, *зрелость*, *спад*. Анализировать по стадиям жизненного цикла можно любой вид исполнительского искусства, любую организацию и любое предложение, а также продукт любого уровня – основной, ожидаемый и расширенный.

Реакция аудитории на такой тип предложения, как сезонный абонемент, описывается этой типичной S-образной конфигурацией. Сезонные абонементы появились в конце 1960-х годов и на протяжении многих лет переживали фазу роста. Позднее началась фаза зрелости, а

Рисунок 8.2  
Жизненный цикл типичного продукта

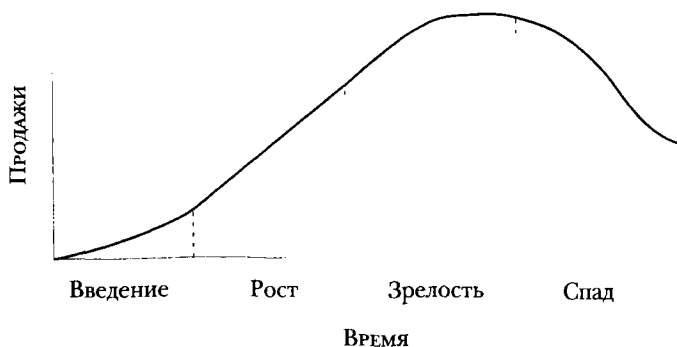
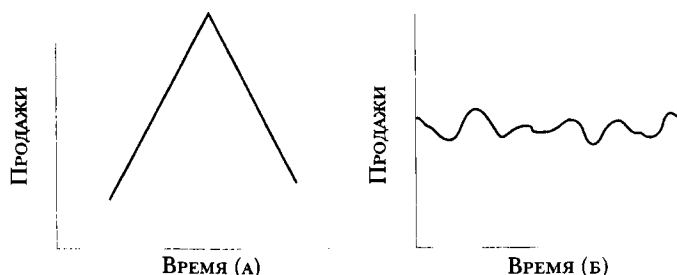


Рисунок 8.3  
Некоторые альтернативные конфигурации жизненного цикла продукта



ныне, когда желающих связывать себя обязательствами на целый сезон становится меньше, а конкуренция за покупателей абонементов особенно интенсивна, многие организации ощущают спад продаж. Фазу роста в настоящее время переживает более гибкая форма предложения – «пакеты», налагающие на покупателя заметно меньше обязательств.

Жизненный цикл продукта не обязательно разворачивается по S-образной кривой. Так, на рис. 8.3а показана конфигурация, характерная для музыки в стиле «диско», а на рис. 8.3б – конфигурация, характерная для классической музыки.

Итак, на протяжении своего жизненного цикла типичный продукт проходит через следующие четыре стадии:

1. *Введение* – период медленного роста продаж продукта, недавно появившегося на рынке. Финансовая отдача на этой стадии невысока ввиду больших расходов на внедрение продукта, особенно на его продвижение, а также ввиду недостаточно быстрого публичного признания (примеры – новая театральная труппа, записи и концерты восходящей «звезды», современная серьезная музыка).
2. *Рост* – период быстрого рыночного признания, признаками которой служат высокая посещаемость, растущие продажи билетов и значительная финансовая отдача (примеры – этническая музыка, тематическое программирование, мини-абонементы, театральная пьеса, удостоенная премии Тони).
3. *Зрелость* – период замедления роста продаж ввиду того, что продукт уже признан большинством потенциальных покупателей. На этой стадии финансовая отдача стабилизируется или несколько уменьшается (примеры – пьеса «А Chorus Line» после нескольких лет на Бродвее, Штешенвольф-театр спустя три года после переезда в новое помещение).
4. *Спад* – период, когда уровень продаж снижается, финансовая отдача падает (примеры – сольный концерт, сезонные абонементы).

Каждой из этих стадий соответствуют определенные стратегические проблемы и возможности маркетинга.

### ***Введение***

Основная задача на этой стадии – проинформировать потенциально-го потребителя о продукте и организации. Менеджеры артистов и звукозаписывающие фирмы настойчиво рекламируют и продвигают молодых солистов. Новые организации активно устанавливают связи с общественностью и пользуются другими сравнительно дешевыми методами продвижения. Музыкальные руководители могут «вводить» современных композиторов или современные произведения посредством специальных мероприятий или специальных образовательных программ.

## *Рост*

На этой стадии театральная или концертная организация уделяет преимущественное внимание реакции аудитории и стремится сформировать у нее чувство лояльности. Организация предпринимает активные усилия, чтобы побудить покупателей разовых билетов к приобретению сезонных абонентов, сбыть оптовые партии билетов корпорациям и общественным организациям, сформировать обширную спонсорскую базу. Чтобы продлить стадию роста, организация может воспользоваться различными стратегиями:

Качественно усовершенствовать продукт, добавить новые характеристики продукта и выгоды к уже существующим: повысить качество удобств в концертном зале, уровень исполнителей и постановок, качество услуг.

Добавить новые продукты: цикл концертов камерной музыки, концерты-утренники, художественное чтение, специальные мероприятия.

Развивать новые сегменты рынка – например, устраивать «концерты в час пик» для привлечения бизнесменов и концерты-утренники для привлечения семей, учредить специальный абонемент для студентов.

Распространять свою продукцию по новым каналам – например, устраивать концерты в местных церквях или школах, давать бесплатные концерты в парке, выступать на местном кабельном телевидении, сотрудничать с местными коммерсантами и корпорациями, выезжать на гастроли для еще большего расширения потребительской базы, продавать билеты через Интернет.

Частично переориентировать рекламу, уделяя внимание не столько информированию потребителя, сколько его убеждению. Такая переориентация отнюдь не обязательно требует дополнительных расходов.

Некоторые из стратегических мер, направленных на расширение рынка, чреваты ростом расходов. С другой стороны, все хотят поддержать «победителя»; поэтому, тратя деньги на совершенствование, позиционирование и продвижение продукта, спонсоры организации могут воспользоваться случаем и занять видное положение.

## *Зрелость*

Начиная с какого-то момента продажи практически любого продукта начинают расти медленнее. Это значит, что продукт вступил в стадию относительной зрелости. Снижение скорости роста продаж порождает избыток, усиливающий конкуренцию. Слабые конкуренты вытесняются с рынка.

По мнению некоторых наблюдателей, многие из проблем, с которыми ныне сталкиваются исполнительские искусства, обусловлены тем, что отрасль в целом достигла стадии зрелости. Театральные и

концертные организации конкурируют между собой за прибыль – как заработанную, так и полученную благодаря субсидиям, – в условиях постоянно увеличивающегося разрыва между предложением и спросом. Стадия зрелости обычно продолжительнее остальных; она ставит перед службами маркетинга задачи огромной сложности. Лица, ответственные за сбыт, должны систематически переоценивать свою стратегию модификации рынка, продукта и совокупности маркетинговых параметров.

## Модификация рынка

Организация может попытаться расширить свой рынок, работая с двумя факторами, определяющими объем продаж, а именно – с количеством потребителей и с удельным потреблением (коэффициентом потребления из расчета на одного потребителя).

*Количество потребителей* может быть увеличено тремя путями:

- *Путем привлечения новых потребителей.* Поскольку огромное большинство населения не посещает культурных мероприятий, данный путь весьма перспективен. Вместе с тем задача формирования новой аудитории для исполнительских искусств пугающе сложна. Отдельные организации, стремясь завоевать определенные целевые рынки, разрабатывают специальные системы программирования мероприятий и распространения билетов. Достаточно вспомнить программу Вашингтонского городского симфонического оркестра, посвященную истории профсоюзного движения: чтобы заполнить зал на 3700 мест, была организована кампания по распространению бесплатных билетов среди членов профсоюзов. Но главная трудность заключается в том, чтобы развить этот первоначальный интерес и поощрить новичков к посещению других культурных мероприятий.
- *Путем выхода на новые* (с географической или демографической точки зрения) *сегменты рынка.* Так, ансамбли камерной музыки могут выступать в университетах, чтобы привлечь студентов, преподавателей и других лиц, придающих большое значение удобству местоположения.
- *Путем привлечения потребителей конкурирующей продукции.* Организация может поощрить любителей конкурирующих видов развлечения – например, кино или домашнего видео – к посещению живого исполнения. Небольшие музыкальные ансамбли и театральные или танцевальные труппы могут выступать в музеях, чтобы привлечь посетителей последних к соответствующим видам искусства.

*Для повышения удельного потребления* также существуют три возможности:

- *Повышение частоты потребления.* Организация может поощрить своих клиентов к более частому посещению мероприятий. Так, покупателей разовых билетов можно поощрить к приобретению мини-абонементов, а последних – к покупке абонементов на весь сезон или дополнительных мини-абонементов.
- *Повышение коэффициента потребления для отдельного мероприятия.* Организация может поощрить клиентов к тому, чтобы они приводили на мероприятия своих друзей или членов семьи; организация может также устраивать групповые мероприятия для других организаций, с которыми у нее сложились отношения сотрудничества. Некоторые театры предлагают билеты за полцены для подростков, сопровождающих своих родителей.
- *Повышение степени разнообразия потребления и внедрение новых форм потребления.* Организация может поощрить клиентов к посещению мероприятий по различным поводам. Некоторые организации, стремясь повысить посещаемость, приурочивают концерты и спектакли к тем или иным событиям – например, к годовщине сотрудничества дирижера и оркестра. Организация может также поощрять другие организации к тому, чтобы они приурочивали свои официальные, благотворительные и прочие мероприятия к тем или иным концертам или спектаклям.

## Модификация продукта

Стадия зрелости продукта может быть продлена путем его модификации. Организация может изменить общую структуру своей продукции. Так, танцевальная труппа, одинаково успешно проявившая себя как в классическом, так и в современном репертуаре, может переориентироваться в основном на исполнение современных произведений, если результаты маркетинговых исследований указывают на расширение рынка современной хореографии. Слегка модифицируя программу сезона – например, предлагая три современных и два классических балета вместо намеченных ранее двух современных и трех классических, – и акцентируя «модернистский» аспект своей деятельности в рекламных материалах, труппа привлечет энтузиастов современного танца, не теряя приверженцев из числа традиционалистов<sup>26</sup>. Тематическое программирование и другие творческие подходы к преподнесению репертуара могут заметно стимулировать интерес к деятельности организации.

Стимулированию спроса служит также модификация характеристик продукта, которая может принимать различные формы.



- *Повышение качества.* Вкладывая больше средств в ту или иную работу, организация повышает свои шансы на получение премий и наград и, соответственно, на право именоваться «лучшей» в определенной категории. Переезд в новый, более современный и лучше оборудованный зал, выступления на телевидении, записи на компакт-дисках, приглашение «звездных» исполнителей, постановки пьес, удостоенных премий – все это может трактоваться публикой как свидетельство того, что организация «состоялась»; в итоге публичное восприятие качества организации улучшается.
- *Расширение круга выполняемых функций* способствует формированию образа передовой организации и помогает завоевать лояльность тех сегментов рынка, которые придают важное значение новым функциям. Вообще говоря, эти функции можно быстро принять на вооружение, от них можно столь же быстро отказаться или сделать их факультативными для клиентов. Примерами могут служить специальные светские мероприятия для определенных сегментов рынка (вечера для представителей сексуальных меньшинств или для одиноких мужчин и женщин), выступления камерных ансамблей или лекции перед концертами, добавление мультимедийных технологий к основной программе, ужин в ложе в перерыве между отделениями.
- *Совершенствование стиля.* Стратегия совершенствования стиля направлена на повышение эстетической привлекательности. Тактические средства могут быть разными – от создания нового логотипа или буклета до модернизации зала. Новый стиль может свидетельствовать о передовом характере организации и о ее рыночной уникальности.

## Модификация совокупности маркетинговых параметров

Чтобы стимулировать спрос на зрелый продукт, желательно иметь ответы на следующие вопросы:

- *Цены.* Привлечет ли снижение цены внимание несостоявшихся покупателей абонементов или любопытствующих? Или лучше повысить цену и тем самым сигнализировать о повышении качества?
- *Распространение.* Может ли организация демонстрировать свои работы (концерты, спектакли) или проводить специальные мероприятия в других местах? Может ли она воспользоваться новыми каналами распространения своей продукции – например, продавать билеты через свой Интернет-сайт?
- *Реклама.* Следует ли поднять расходы на рекламу? Нужно ли менять текст или рекламный образ? Есть ли смысл и дальше рас-

пространять рекламу через те же средства массовой информации? Следует ли менять время, частоту, продолжительность трансляции рекламы?

- *Продвижение продукции.* Нужно ли активнее пользоваться такими инструментами продвижения, как скидки, подарки или специальные мероприятия?
- *Деятельность торговых представителей, работающих непосредственно с потребителем.* Нужно ли повышать численность телемаркетологов (продавцов услуг и товаров по телефону) или совершенствовать их подготовку? Нужно ли поощрять волонтеров к тому, чтобы они угощали потенциальных клиентов чаем или кофе? Существует ли возможность создания новой сети торговых представителей?
- *Услуги.* Может ли организация повысить уровень удобств и степень удовлетворения потребностей определенного контингента публики (например, облегчить приобретение билетов и доступ к местам в зале для инвалидов, обеспечить удобную автостоянку и т. п.)?

Организация должна решить, какие инструменты наиболее эффективны с точки зрения ее потребностей. Что выгоднее — усилить рекламу или устроить специальное снижение цены, улучшить качество услуг или вложить средства в развитие новых каналов распространения? Каждой организации приходится взвешивать различные «за» и «против» и выбирать между открывающимися возможностями.

## **Спад**

Если на стадии зрелости продукта или организации не произошло обновления, спад продаж становится неизбежным. Рано или поздно многие продукты и организации теряют свою былую значимость для потребителей. После того, как все стратегии поощрения спроса исчерпаны, остается только уйти с рынка.

Некая провинциальная балетная труппа несколько лет функционировала при минимальном приемлемом уровне поддержки аудитории (стадия «ненадежной» зрелости). За это время балетная труппа соседнего города существенно усилилась, в ее составе появились артисты высокого класса; время от времени эта труппа выступала в родном городе первой. Кроме того, известные труппы из крупных городов стали чаще гастролировать в данном регионе, привлекая на свои выступления местных любителей балета. В результате выступления городской труппы перестали интересовать публику, и к тому же большая часть потенциально го балетного рынка оказалась поделена между другими участниками. Труппа была распущена.

Проницательный художественный руководитель непременно уловит признаки ухудшения ситуации. Управление на этапе спада может быть успешным, если основа для решений была заложена заранее. Так, организация, имеющая неопределенные перспективы на ближайший

сезон, может принять следующий план: 1) если уровень посещаемости в сезоне упадет ниже 40%, а дефицит превысит 40 000 долларов, необходимо 2) исчерпать все возможные источники субсидий и попытаться объединиться с другой региональной труппой; если же 3) действия, указанные в пункте 2, не приведут к улучшению ситуации, труппу следует распустить.

Управлять театральной или концертной организацией, находящейся на стадии спада, трудно и неприятно, ибо художественные соображения неизбежно подавляются экономическими реалиями. Как бы то ни было, хорошо подготовленный уход с рынка предпочтительнее, чем мучительная агония, вызванная управленческой близорукостью<sup>27</sup>

Вместе с тем стадия спада вовсе не обязательно предвещает скорую смерть организации. В то время как многие оркестры сталкиваются с финансовым кризисом и борются за выживание, их администраторы по-новому оценивают социальную роль своих организаций, их репертуар и способы его преподнесения публике. Оркестровые музыканты с большим пониманием относятся к перспективе сокращения числа рабочих недель в сезонных контрактах, поскольку сознают, что уровень их поддержки публикой и спонсорами со временем может заметно снизиться. Реальные шансы избежать упадка имеет тот, кто мыслит широко и обладает достаточным воображением, чтобы представить себе, как можно сохранить художественный уровень в условиях драматических перемен. Будущее всех остальных находится под большим вопросом.

Любая вещь стоит ровно столько, сколько покупатель платит за нее.

Пубий Сир, I век до н. э.

Ничто не имеет стоимости само по себе; стоимость любой вещи приписывается ей людьми.

Джон Барт,  
«Плавающая опера», 1956

## Глава 9

# ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ

**О**ПРЕДЕЛЕНИЕ ЦЕНЫ — один из сложнейших аспектов деятельности тех, кто отвечает за сбыт в сфере искусства. В большинстве отраслей, чтобы обеспечить рентабельность, цену рассчитывают исходя из затрат. Что касается некоммерческих организаций, то в их работе денежные затраты выступают всего лишь одним из множества факторов, влияющих на установление цены. Генерирование дохода для таких организаций — не самоцель, а один из способов осуществления миссии. Организации, занимающиеся искусством, часто стремятся привлечь на свои мероприятия максимально широкую аудиторию и, соответственно, устанавливают умеренную цену на билеты. Но хотя заработанные доходы играют заметную роль в удовлетворении финансовых потребностей организации, постоянный рост затрат вынуждает ее повышать цену. Сказанное относится прежде всего к оперным труппам, постановки которых отличаются особенно высокой себестоимостью.

Билеты  
на оперу:  
платим не  
только  
за пение

Если вы хотите услышать Лучано Паваротти или Пласидо Доминго в лондонской Королевской опере (Royal Opera House, ROH) Ковент-Гарден, будьте готовы заплатить за билет ни много ни мало 402 доллара. Билеты на спектакли без участия таких «суперзвезд» могут стоить от 44 долларов (балкон верхнего яруса) до 200 долларов (ложе первого яруса). К огорче-

нию руководства театра, цены за период с 1987 по 1992 год пришлось поднять на 126%; в итоге даже несмотря на 32-процентную правительственную субсидию Ковент-Гарден стал доступен только богатым людям<sup>1</sup>. Американские оперные театры несколько дешевле: максимальная цена билета в Метрополитен-оперу составляет по выходным 137 долларов, а самый дорогой билет на спектакль Чикагской лирической оперы стоит 107 долларов. Последняя цена также весьма высока, и все же 107 долларов составляют лишь 60% от себестоимости. Американские оперные театры получают ничтожные субсидии от правительства, но действующее в США налоговое законодательство облегчает задачу получения денег из частных источников.

Назначая цену, следует иметь в виду: 1) затраты организации; 2) потребительское восприятие соотношения между затратами и ценностью; 3) особенности ценовой политики, определяемые на основании долгосрочных и краткосрочных задач организации. Учет этих факторов поможет руководству организации, занимающейся искусством, выбрать наиболее эффективную стратегию ценообразования.

## ЗАТРАТЫ ОРГАНИЗАЦИИ

Размер затрат – один из важнейших факторов, который следует учитывать при разработке стратегии ценообразования. Организация, занимающаяся искусством, несет не только прямые, но и косвенные (нематериальные) расходы, обусловленные спецификой ее деятельности, ее социальными и эстетическими ценностями, ее позицией в конкурентной среде.

### *Нематериальные затраты*

Как уже отмечалось в главе 1, организации, занимающиеся искусством, по большей части не имеют возможности повышать свою производительность теми же путями, что и предприятия других отраслей, извлекающие выгоду из совершенствования технологии и из роста масштабов производства (как уже упоминалось, для исполнения сорокапятиминутного струнного квартета ныне требуются те же три человеко-часа, что и в начале прошлого века, и эта ситуация никогда не изменится). Повышение производительности частично компенсирует рост затрат, что позволяет удерживать цены. Однако в искусстве, по сравнению с другими секторами экономики, производительность снижается; соответственно театральные и концертные организации, стремясь сократить постоянно расширяющуюся пропасть между производительностью и затратами, ищут потенциальные новые источники доходов. Но по ряду причин рост цен на билеты постоянно отстает от роста себестоимости мероприятий (концертов и спектаклей).

Во-первых, театральные и концертные организации убеждены в общественной ценности своего продукта и считают своим моральным долгом сделать его доступным для широких слоев населения, поддерживая умеренные цены. С другой стороны, эти же организации руководствуются высокими профессиональными критериями своих артистов; последние же часто ценят новации и риск, что чревато сужением аудитории и, соответственно, ростом затрат из расчета на одного человека<sup>2</sup>. Согласно художественному руководителю Американского репертуарного театра Роберту Брюстайну, «стимул к получению прибыли предполагает апелляцию к наименьшему общему знаменателю максимально широкой аудитории... Серьезный художник не всегда стремится к тому, чтобы сразу завоевать публику. Нередко требуется какое-то время, чтобы публика его приняла... Что мы должны делать с нашими Джойсами и Стравинскими, нашими Пикассо и Ибсенами, нашими Брехтами, пока их творчество не впитано нашей культурой и не приобрело широкую известность? Мы должны служить им, мы должны субсидировать их, мы должны поддерживать их. Именно в этом состоит смысл существования некоторых учреждений»<sup>3</sup>.

Стремясь соблюсти принцип доступности, некоммерческие организации часто удерживаются от повышения цен даже при наличии избыточного спроса. Спектакли Метрополитен-оперы, как правило, идут с аншлагом, но цены на билеты не повышаются до уровня, приемлемого с точки зрения рынка. Билеты в Чикагскую лирическую оперу также растут в цене очень медленно – при том, что доля проданных мест превышает 100% благодаря повторной продаже билетов, возвращенных в кассу владельцами абонементов.

Во-вторых, сдерживание роста цен связано с относительным спросом на искусство. Лица, ответственные за сбыт в сфере искусства, полагают, что если их продукция станет слишком дорогой, большинство людей предпочтет обойтись без нее. Справедливость этого предположения доказать трудно. Билет на игру с участием баскетбольной команды «Чикаго буллз» может стоить свыше 300 долларов, тогда как самый дорогой билет в Чикагскую лирическую оперу стоит чуть больше 100 долларов. Студенты и низкооплачиваемые служащие – представители групп, на которые особенно часто ссылаются в связи со стратегией сдерживания цен, – сплошь и рядом воздерживаются от покупки билета за 25 долларов на театральную постановку или симфонический концерт, но охотно тратят вдвое большую сумму, чтобы пойти на рок-концерт. Конечно, подобные факты можно объяснить тем, что широкая публика не хочет платить за серьезный концерт или спектакль столько же, сколько за зрелищное спортивное мероприятие или рок-концерт; вместе с тем совершенно очевидно, что люди с низкими доходами стремятся к определенным дорогостоящим развлечениям.

В-третьих, цены на билеты приходится сдерживать, поскольку существуют удобные и недорогие заменители живого исполнения в виде кинофильмов, телевизионных передач, радиопередач и компакт-дисков. С другой стороны, принято считать, что по мере распространения технологических «копий» люди учатся ценить живое исполнение и испытывают все большую и большую потребность в нем.

## *Денежные затраты*

Организации, занимающиеся искусством, несут денежные расходы трех типов: *фиксированные, переменные и при frostные.*

### ФИКСИРОВАННЫЕ РАСХОДЫ

Фиксированные расходы приходится нести даже в тех случаях, когда никакие мероприятия не проводятся. Эти расходы включают плату за помещение и зарплату административному персоналу и артистам, работающим по контракту. У оркестра с большим залом и штатом, включающим сотню работающих по контракту музыкантов, уровень фиксированных расходов высок. Напротив, театральная труппа с небольшим штатом, арендующая зал и нанимающая актеров на отдельные постановки, несет сравнительно невысокие фиксированные расходы. Многие театральные и концертные организации, резко увеличившие свои административные и другие фиксированные расходы в благоприятный период 1980-х, вынуждены теперь принимать меры по их сокращению.

### ПЕРЕМЕННЫЕ РАСХОДЫ

Переменными называются расходы, связанные с отдельно взятой постановкой или легко меняющиеся в сторону увеличения или уменьшения. К ним относятся: вознаграждение временным сотрудникам (актерам, музыкантам, режиссерам и др.), приглашенным для работы над данной постановкой, авторские гонорары, транспортные расходы, расходы на декорации, костюмы и другие производственные издержки. Такие расходы варьируются от постановки к постановке в зависимости от численности участников, количества специальных эффектов, размера гонораров исполнителям и т. п. Несмотря на необходимость поддерживать определенный уровень маркетинговых затрат на рекламу и прямую рассылку, расходы этого типа не фиксированы и могут регулироваться в соответствии с потребностями и возможностями организации.

Поскольку календарный план большинства занимающихся искусством некоммерческих организаций утверждается заранее, проблема их переменных расходов приобретает весьма острый характер. Организация, график работы которой предполагает абонементные циклы или чередование репертуара, не может, в отличие от бродвейских театров, бесконечно долго «доить» одну и ту же успешную постановку. Не-

удачная работа такой организации не может быть снята с репертуара до назначенного времени, чтобы уступить место более популярной постановке<sup>4</sup>.

В случаях, когда уровень цен хотя бы частично определяется переменными расходами на постановку, менеджеры обычно пользуются методом, известным как *анализ безубыточности*. Этот метод помогает определить цену, которую, при ожидаемом уровне спроса, следует назначить для полного покрытия расходов на постановку; такая цена именуется безубыточной. Анализ безубыточности также помогает определить число билетов, которое, при назначенной цене, следует продать для полного покрытия расходов на постановку. Предположим, расходы на постановку некоего спектакля составляют 75 000 долларов. Разделив эту сумму на предполагаемую среднюю цену билета (или на предполагаемое число зрителей), мы получим число билетов, которые нужно продать за определенную цену (или цену, которую нужно назначить), чтобы спектакль был безубыточным — иначе говоря, чтобы расходы на постановку были полностью покрыты.

Вместе с тем покрытие расходов на постановку или даже получение прибыли само по себе отнюдь не обязательно гарантирует организации финансовую устойчивость. Следует иметь в виду валовый расход организации, который складывается из ее фиксированных и переменных расходов. Организация сохранит свою финансовую устойчивость в том случае, если общая сумма прибыли, полученной от всех постановок, покроет этот валовый расход — в противном случае для покрытия дефицита придется находить гранты и дотации. Спонсоры и меценаты часто предпочитают финансировать конкретные постановки или проекты, а не покрывать фиксированные текущие расходы организации. В подобных случаях гранты и дотации идут на покрытие переменных расходов на постановку, а свободные пожертвования и прибыль от продажи билетов — на покрытие фиксированных текущих расходов.

## ПРИРОСТНЫЕ РАСХОДЫ

Для театральной или концертной организации приростными считаются расходы на продажу дополнительных мест. Такие расходы, как правило, весьма низки, ибо кассиры уже находятся на своих рабочих местах, билеты и программки напечатаны заранее, большая часть рекламной кампании уже прошла в средствах массовой информации. Значение низких приростных расходов состоит в том, что затраты на продажу пустого места в зале непосредственно перед началом мероприятия почти равны нулю, то есть дополнительный доход от продажи каждого пустого места практически равен цене этого места. Таково экономическое оп-



равдание скидок, предоставляемых в день концерта или спектакля, студенческих и других скидок, благодаря которым удается продать места, которые в противном случае остались бы незанятыми.

## СООТНОШЕНИЕ ЗАТРАТ И ЦЕННОСТИ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЯ

В настоящее время специалист по маркетингу искусств неизбежно сталкивается с трудноразрешимой дилеммой: с одной стороны, по мере того как затраты растут, а привлечение спонсорских средств и дотаций становится все более и более сложной задачей, приходится повышать цены на билеты; с другой стороны, повышение цен трудно совместимо с задачей расширения публики и поддержания достигнутого уровня удовлетворенности среди постоянной аудитории. Перед специалистом по маркетингу возникают вопросы: «Насколько важна цена? И для кого она важна?»

Проведенный в Великобритании опрос 1298 постоянных посетителей культурных мероприятий показал, что «цена не является существенным фактором отказа от посещения; решение пойти или не пойти на концерт или спектакль определяется не ценой, а другими соображениями». Лишь 4% респондентов спонтанно указали на цену как на барьер для посещения. Следовательно, существует достаточный потенциал для повышения цены; впрочем, исследователь предупреждает, что повышение цены, не сопровождаемое усилиями по поддержанию или повышению рыночной ценности события, чревато серьезными негативными последствиями<sup>5</sup>

Опрос лиц, нерегулярно посещающих Крусибл-театр (Crucible Theatre) в Шеффилде и Плейхауз-театр (Playhouse Theatre Leeds) в Лидсе, показал, что цена, напротив, заметно влияет на принятие решения о покупке билета. 53% респондентов заявили, что к отказу от посещения спектакля их склонила слишком высокая цена. С другой стороны, такие факторы, как выбор, ценность и удовольствие, по значимости не уступают цене. 76% респондентов, интересующихся искусством, считают цену второстепенным фактором наряду с исполнителями, автором и труппой, а также удобными местами в зале и автостоянкой; в качестве первостепенных факторов они называют качество спектакля, ценность развлечения, сюжет (рейтинг каждого из них составил не менее 90%)<sup>6</sup>. В другом исследовании анализировалось отношение публики к возможному повышению цены на билеты в Валлийскую национальную оперу (Welsh National Opera, WNO). Судя по сводкам дискуссий, проведенных в пятидесяти фокус-группах, повышение цены влияет на поведение части публики – лиц, испытывающих умеренный или незначительный интерес к искусству; представители этой

части реагируют на повышение цены, более осторожно делая свой выбор или покупая более дешевые места<sup>7</sup> Вывод исследования гласит: запланированное WNO 20-процентное повышение цен на билеты приведет к существенному снижению численности аудитории.

Анализируя значение цены для тех, кто не посещает культурные мероприятия, тот же исследователь предлагает различать две категории лиц: «нежелающих» (для них цена не составляет проблемы, так как они не собираются покупать билеты по иным причинам) и «желающих, но отказывающихся» (они не прочь пойти на концерт или спектакль, но ценовая политика вынуждает их воздержаться). Вот как выглядит разработанная им модель процесса принятия решения о том, пойти или не пойти на концерт или спектакль:



Итак, огромное большинство людей отказывается от посещения театра или концерта даже не задумываясь о цене, ибо для них существует другой, по всей видимости, непреодолимый барьер – отсутствие интереса. Следовательно, даже весьма существенное снижение цены не поможет организации выйти на массовый рынок и не приведет к заполнению залов. Второй вывод гласит: стратегия ценообразования должна учиты-

вать только желающих, то есть тех, кто обнаруживает интерес к определенному, совершенно конкретному мероприятию (а не к тому или иному типу мероприятия).

Консультант по вопросам маркетинга искусств Крис Бламирес считает, что стратегию ценообразования нужно изучать не столько на примере уже имевших место мероприятий, сколько на будущих или гипотетических мероприятиях, степень привлекательности которых подлежит оценке. Его аргументация заключается в следующем: если у человека, посетившего за последний год три спектакля, спросить, согласился ли бы он заплатить за каждый из них больше реальной стоимости билета, ответ будет положительным, если спектакль не уступает лучшему из того, что этот человек видел в своей жизни, и отрицательным, если спектакль не превосходит худшего. Те, кто испытывает желание посетить конкретное мероприятие, используют цену в качестве отсеивающего механизма. С помощью цены тестируется ценность, *обещаемая* той информацией о будущем событии, которой располагает потенциальный посетитель<sup>8</sup>.

### *Реальные и ощущаемые расходы*

Цена билета – лишь одна из статей расходов для потребителя, желающего пойти на концерт или спектакль (или купить на абонемент). Реальные и ощущаемые расходы потребителя – это сумма всех ожидаемых отрицательных следствий. Рассмотрим пример не выраженных в денежной форме затрат, которые приходится нести клиентам Симфонического оркестра Гринсборо.

### Дорогостоящий переезд Симфонического оркестра Гринсборо

В 1993 Симфонический оркестр города Гринсборо (Greensboro Symphony Orchestra) в штате Северная Каролина переехал в новый комплекс с залом на 2700 мест. Этот комплекс имеет еще один концертный зал и стадион на 25 000 мест. Нередко мероприятия происходят во всех трех местах; многие тысячи машин въезжают на стоянку и выезжают с нее в одно и то же время. Вдобавок к началу сезона огромный паркинг комплекса все еще строился, что создавало заметные неудобства (физические препятствия, пыль и т. п.). Для некоторых посетителей концертов это было слишком, и оркестр потерял 200 из 2100 владельцев абонементов. Руководство оркестра попыталось исправить положение, организовав автобусное сообщение между концертным залом и другим паркингом, но эта мера принесла мало пользы, поскольку была принята слишком поздно, чтобы вернуть потерянных слушателей.

Рассмотрим также схему расходов, которые приходится нести супружеской паре с маленькими детьми, живущей в пригороде и планирующей пойти на симфонический концерт в центре города: нужно пригласить надежную приходящую няню, проехать тридцать миль по дорогам с интенсивным движением, найти для своего автомобиля относительно недоро-

гую платную стоянку, где после концерта образуется большая очередь. Возможны также психологические издержки: многие потенциальные посетители спектаклей и концертов не любят и не хотят уделять специальное внимание одежде для выхода, боятся, что они будут недостаточно «шикарно» выглядеть или покажутся несведущими в том, что им предстоит увидеть или услышать. Среди потенциальных посетителей много таких, кто опасается ходить в театры, расположенные в бедных и небезопасных районах.

Такие затраты могут воздействовать на посещаемость сильнее, чем цена на билет. Специалисты по маркетингу искусства должны прийти к пониманию того, какие именно воспринимаемые затраты влияют на каждый из целевых сегментов, и разработать стратегии сокращения этих затрат. Некоторые из затрат – например, приходящие няни или интенсивность движения транспорта – не поддаются контролю тех, кто непосредственно занимается сбытом в сфере искусства. Тем не менее театральная или концертная организация может обеспечить потенциальных клиентов путеводителем по ближайшим паркингам, а по возможности также купонами на получение скидки. Швейцары и яркое освещение у входа в театр способствуют ощущению личной безопасности.

При выборе стратегии сокращения воспринимаемых потребительских затрат специалист по маркетингу искусств должен иметь в виду два момента: 1) каковы расходы театральной или концертной организации на сокращение воспринимаемых потребительских затрат и 2) какой реакции на те или иные уровни сокращения воспринимаемых затрат можно ожидать от потребителя.

Потребительская реакция – это, как правило, отклик на совокупность взаимосвязанных воспринимаемых затрат и выгод. Маркетологу следует прежде всего решить, какие именно из многочисленных затрат подлежат снижению и какова возможная цена этого снижения. При прочих равных условиях выбирается та категория воспринимаемых затрат, которая в случае снижения даст максимальную чистую прибыль в виде роста численности публики и повышения уровня ее удовлетворенности.

Предположим, театр хочет сократить воспринимаемые потребительские затраты по одной или нескольким из следующих категорий:

- Трудности с парковкой и сопутствующие этому неприятности.
- Неудобные сиденья в зале.
- Недостаточное количество туалетов.
- Непривлекательное фойе.

Специалист по маркетингу должен определить размер денежных расходов организации на снижение затрат по каждой из перечислен

ных категорий. Предположим, аренда близлежащего хорошо освещенного паркинга и предоставление его в бесплатное пользование посетителям будет стоить в три раза дороже, чем реконструкция фойе, замена сидений будет стоить в два раза дороже аренды паркинга, а увеличение числа туалетов почти невозможно из-за ограниченной площади. Собрав все эти сведения, специалист по маркетингу должен провести опрос репрезентативной выборки потребителей на предмет выяснения относительной значимости перечисленных факторов. Возможно, он узнает, что потребители недовольны прежде всего плохим паркингом и нехваткой туалетов, тогда как неудобные кресла и непривлекательное фойе их особенно не смущают. Затем информацию, полученную от потребителей, нужно сопоставить с данными о затратах и на основании полученного результата принять решение о вложении имеющихся средств. Театр может решиться вложить средства в аренду паркинга и увеличить время перерыва, чтобы таким образом компенсировать нехватку туалетов; проблемой снижения менее остро воспринимаемых потребительских расходов можно заняться позднее.

### **Воспринимаемая ценность**

Принцип воспринимаемой ценности выступает следствием концепции воспринимаемых затрат. Большинство товаров и услуг характеризуется легко устанавливаемой *себестоимостью*, в состав которой входят затраты на производство, распространение и маркетинг плюс фактор прибыли в рамках норм данной отрасли. Что касается воспринимаемой ценности, то она устанавливается покупателем. Под *воспринимаемой ценностью* понимается позитивное или негативное различие между себестоимостью и тем, чего стоит данное предложение с точки зрения потребителя. В коммерческом секторе товар и услуга должны иметь для потребителя по меньшей мере ту же ценность, что и для производителя – иначе их не станут производить. Некоммерческие организации искусств, как правило, продают билеты по цене значительно ниже себестоимости. Для восполнения дефицита приходится обращаться к другим источникам финансирования. Организации, занимающиеся искусством, объясняют предполагаемым спонсорам, что заработанная прибыль покрывает, к примеру, только 50 или 60% производственных расходов.

Воспринимаемая ценность для различных сегментов аудитории неодинакова. Многие потребители зрелого возраста высоко ценят приобретаемый опыт – то, что Абрахам Маслоу именует «переживанием самореализации». Пожилые супруги могут, делая покупки в гастрономе, экономить на мелочах и в тот же вечер потратить 200 долларов на посещение роскошного ресторана или концерта. Они могут пользоваться машиной, проехавшей свыше 100 000 миль, не думая о том, чтобы заменить ее на более новую, и в то же время готовы потратить 12 000 долларов на поездку в Азию или Европу. Экономя на товарах и услугах, необходимых для *поддержания* образа жизни, они не скупятся на затраты

ради его *обогащения*<sup>9</sup>. Для данного сегмента рынка характерен высокий уровень восприятия ценности переживаний, связанных с исполнительскими искусствами.

Для многих посетителей концертов и спектаклей ценность мероприятия определяется не столько ценой билета, сколько иными факторами; соответственно цену можно повысить весьма существенно без нарушения целостности потребительской базы организации. Чтобы выяснить, насколько важное место занимает скидка в ряду выгод, предоставляемых покупателям абонементов, Райенс и Уайнберг провели опрос среди владельцев абонементов Театра Американской консерватории в Сан-Франциско. Оказалось, что люди покупают абонементы не столько ради экономии, сколько ради того, чтобы обеспечить себе возможность чаще ходить в театр и сидеть на хороших местах. Меньше четверти опрошенных упомянули скидку в ряду существенных выгод, связанных с покупкой абонементов. Авторы приходят к следующему выводу: «Если скидка является важным фактором, побуждающим эпизодических посетителей к покупке абонемента, ее использование может быть экономически оправдано. С другой стороны, если среди владельцев абонементов преобладают энтузиасты театра, скидка может оказаться действительной только для тех, кто пойдет на спектакль в любом случае»<sup>10</sup>. Основываясь на полученных результатах, руководство АСТ отменило скидку для покупателей абонементов на следующий сезон; это почти не повлияло на уровень продаж<sup>11</sup>. Держатели абонементов Чикагского симфонического оркестра (CSO) не получают никакой скидки по сравнению с покупателями разовых билетов; тем не менее они составляют не менее 85% публики. В 1991 году CSO повысил все цены на билеты (самые дешевые места стали стоить на 5% дороже, самые дорогие – на 25%), однако уровень продаж практически не снизился. Дэнни Ньюмен убежден, что скидки для абонементов – важнейший инструмент стимулирования продаж; вместе с тем в данном случае роль действенного фактора играет, по-видимому, *стимулирование*, а не скидка<sup>12</sup>. Итак, многие организации, назначая на свои билеты цены ниже рыночных, просто преуменьшают воспринимаемую многими потребителями ценность своего продукта.

## ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЦЕЛИ ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ

Назначая цену на билеты, театральная или концертная организация может стремиться к достижению двух целей: *максимизации дохода* (или *возмещения затрат*) и *максимизации численности публики*.

Когда труппа Американского репертуарного театра (ART) начала свои выступления в Лёб-театре города Кембридж, штат Массачусетс, ее

администрация намеревалась максимизировать как кассовый доход, так и численность публики. Коммерческий директор труппы Сэм Гакенхаймер утверждает: «Наши цены должны быть достаточно высоки, чтобы всякий, кто согласен заплатить крупную сумму за посещение спектакля, сделал бы это. Одновременно всякий, действительно желающий прийти на наш спектакль, должен иметь эту возможность». Устанавливая цену, приходилось учитывать ряд факторов. Руководство ART считало, что цена на самые дорогие билеты должна быть достаточно высока; по мнению Гакенхаймера, «это необходимо, чтобы наш театр выглядел в глазах публики иначе, чем труппы, выступающие в церковных подвалах». С другой стороны, как отмечает тот же Гакенхаймер, ART зависит «от внешних субсидий и поэтому, в отличие от коммерческих театров, не может позволить себе выжимать из покупателя слишком много».

Многие театральные и концертные организации, назначая цены, стремятся максимизировать доход или, по меньшей мере, возместить «приемлемый» процент своих расходов. То, что одной организации кажется приемлемым возмещением затрат, с точки зрения другой организации может выглядеть совершенно иначе. Исследование 30 североамериканских оперных трупп показало, что заработанный доход варьируется от 18 до 87% годового бюджета. Что касается 215 театров, бюджеты которых были изучены Объединением по связям между театрами, то их средний заработанный доход (включая доход от продажи билетов, сдачи помещений и т. п.) составляет 63,2% от общей суммы затрат<sup>13</sup>.

Назначая цены, театральные и концертные организации также стремятся привлечь как можно более широкую аудиторию. На первый взгляд кажется, что низкие, общедоступные цены должны стимулировать спрос. Но когда чикагский Римейнз-театр (Remains Theatre) в 1990 году снизил цены на 10% и стал продавать все билеты без указания места, результат этой попытки максимизировать численность аудитории оказался отрицательным. Клиенты, ожидавшие, что им придется заплатить большую сумму, усомнились в качестве столь дешевой постановки. Некоторые клиенты даже выразили готовность заплатить лишние деньги за право зарезервировать хорошие места. Вскоре театр установил двойную структуру цен: для зарезервированных и не зарезервированных мест. В следующем сезоне цена билетов на все зарезервированные места возросла до 20 долларов, тогда как билеты на оставшиеся места продавались за полцены в день спектакля. Эта новая ценовая политика увеличила доходы театра и способствовала численному росту аудитории. Однако анализ принятой стратегии показал, что ее можно усовершенствовать, продавая билеты за полцены в день спектакля только студентам – дабы другие клиенты, готовые заплатить по 20 долларов за билет, не ждали дня спектакля, чтобы воспользоваться скидкой.

Контролируемый эксперимент с участием одного из американских оркестров показал, что рынок культурных мероприятий характеризуется *низкой ценовой эластичностью*; иначе говоря, рост цены мало влияет на готовность клиента купить билет или абонемент. В ходе эксперимента владельцам абонементов, эпизодическим посетителям и потенциальным богатым клиентам вручался буклет, состоящий из восьми разделов. В каждом разделе описывался тот или иной из доступных жителям данной местности видов развлечения – профессиональный театр, опера, симфонический концерт, профессиональный бейсбольный матч и др. Для каждого вида указывались доступные возможности приобретения комплектов билетов по таким параметрам, как место в зале, число мероприятий, цена. Респондентов просили указать, хотят ли они купить тот или иной из указанных комплектов, и если да, то какой именно.

Все респонденты были произвольно распределены по нескольким группам. Представители каждой группы получили буклеты, идентичные во всех отношениях, за исключением структуры цен, указанной для симфонического концерта. Насколько можно судить по результатам эксперимента, спрос на билеты по мере роста цен снижался, однако коэффициент этого снижения оказался умеренным. Далее, оказалось, что даже если бы цена была повышена более чем вдвое, это все равно привело бы к росту совокупного дохода; отсюда был сделан вывод, что организация имеет достаточно возможностей для максимизации своих доходов<sup>14</sup>.

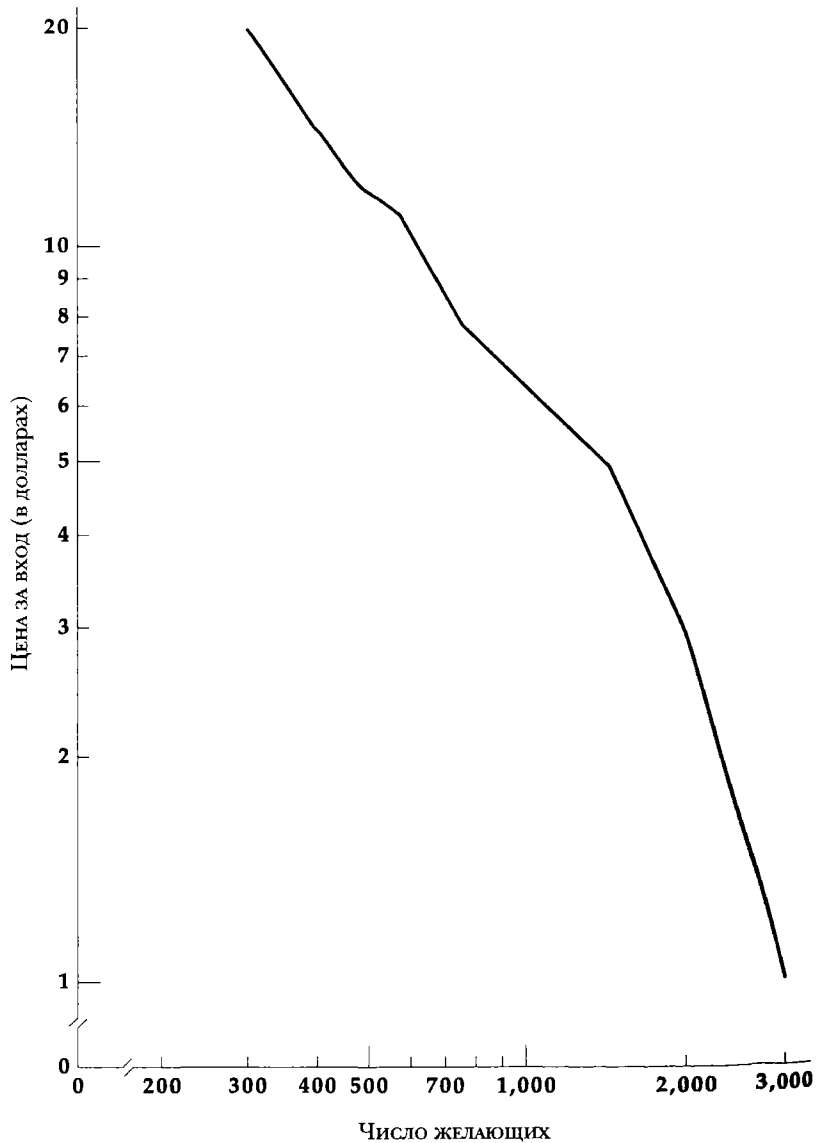
Итак, хотя максимизация дохода далеко не обязательно приводит к всемерному повышению численности публики, связанные с нею потери могут быть незначительными. Отсюда следует, что многие театральные и концертные организации могут одновременно решать обе задачи – максимизации дохода и максимизации численности публики.

Сказанное можно дополнительно проиллюстрировать графиком спроса, описывающим реакцию потребителей на ценовые альтернативы (рис. 9.1)<sup>15</sup> Представим себе, что в зале на 1500 мест все места имеют одну и ту же цену. В табл. 9.1 показано, каким будет валовой доход от того или иного числа билетов, проданных за ту или иную цену. На основании приведенных данных легко сделать вывод, что организация, стремящаяся к максимизации дохода, должна назначить цену в 7,5 долларов, чтобы получить валовой доход в 7125 долларов. Вместе с тем, если билеты будут продаваться за эту цену, зал заполнится всего лишь на 63% (950/1500). Назначив цену в 3 доллара, мы продадим все билеты и отправим назад 500 потенциальных покупателей, однако доход составит лишь 4500 долларов. Простого взгляда на график достаточно, чтобы понять, что при высоких ценах вертикальный наклон достаточно крут, то есть спрос характеризуется *низкой ценовой эластичностью*. Иными словами, 25-процентное сокращение цены (от 20 до 15 долларов) привлечет только на 17% больше людей. На уровне более низких цен такое



Рисунок 9.1

Кривая  
спроса в  
зависимости  
от входной  
платы



Источник: *Marketing the Arts*, ed. Michael P. Mokwa, William M. Dawson, and E. Arthur Prieve. Copyright © 1980 by Praeger.

ПРИМЕЧАНИЕ: на обеих осях использованы шкалы отношений (логарифмические).

же 25-процентное сокращение (от 10 до 7,5 долларов) привлечет на 46% больше слушателей, то есть спрос характеризуется относительно высокой ценовой эластичностью. Обратим внимание, что в интервалах между 4,5 и 5 долларами и между 12 и 20 долларами снижение численности публики полностью компенсируется ростом цены. Если задача заключается в том, чтобы продать 1500 билетов и тем самым заполнить зал, то билет должен стоить 4,5 доллара; при этом доход будет таким же, что и при це

Таблица 9.1  
Потенциальный валовой доход

Цена (в долларах)	Число желающих	Потенциальный валовой доход (в долларах)	Потенциальный доход с учетом максимума в 1500 мест (в долларах)
20.00	300	6000	6000
15.00*	400	6000	6000
12.00	500	6000	6000
10.00	650	6500	6500
7.50	950	7125	7125
5.00	1350	6750	6750
4.50	1500	6750	6750
3.00	2000*	6000	4500
1.00	3000*	3000	3000

Источник: *Marketing the Arts*, ed. Michael P. Mokwa, William M. Dawson, and E. Arthur Prieve. Copyright © 1980 by Praeger.

\* Спрос превышает предложение.

не билета 5 долларов, то есть равным 6750 долларам. При указанной цене численность публики будет наибольшей, а валовой доход составит почти 95% от потенциального максимума в 7125 долларов, то есть организация окажется близка к достижению обеих целей<sup>16</sup>.

Как правило, театральные и концертные организации, устанавливая цену, имеют в виду задачу максимизации численности публики, поскольку в результате повышается вероятность получения двух дополнительных выгод. Чем многочисленнее аудитория, тем больше будут говорить о мероприятии, особенно если последнее оправдывает или превосходит ожидания. Кроме того, с увеличением численности аудитории повышается количество потенциальных меценатов и спонсоров.

В приведенном анализе допущено упрощение: любое место в зале всегда продается за одну и ту же цену. Между тем для многих людей со средними и низкими заработками эта цена слишком высока. Существуют и такие потребители, которые ради определенных удобств готовы платить больше. К счастью, театральные и концертные организации имеют возможность сочетать различные стратегии ценообразования, сохраняя привлекательность для самых различных слоев населения и при этом не упуская из виду экономические и социальные задачи.

## ВЫБОР СТРАТЕГИИ ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ

В процессе планирования репертуара, подготовки расписания на сезон и поиска выхода на определенные сегменты аудитории можно исполь-

зовать разнообразные стратегии ценообразования. Здесь мы проанализируем следующие стратегии: ценообразование, ориентированное на конкуренцию, дифференцированное ценообразование и управление прибылью (метод отслеживания эффективности ценовой политики организации). В разное время преимущественное внимание может уделяться разным стратегиям в зависимости от целей, потребностей и возможностей организации.

### ***Ценообразование, ориентированное на конкуренцию***

Назначая цены, организация может отталкиваться не столько от собственных затрат или спроса, сколько от того, какую сумму запрашивают за аналогичные услуги ее конкуренты. Организация может установить те же цены, что и у конкурентов, более высокие или более низкие. Как правило, организация стремится поддерживать свои цены на уровне, среднем для данной группы организаций – например, для профессиональных театров с постоянной труппой или симфонических оркестров локального значения. Организация, представляющая артиста или исполнительский ансамбль, назначая цену, наверняка будет иметь в виду затраты на ангажемент – ведь цена на каждого артиста определяется с учетом конкуренции. Такое ценообразование называется *подражательным*; по ряду причин оно пользуется значительной популярностью. Считается, что цена, служащая эталоном для подражания (так называемая действующая цена), соответствует коллективному здравому смыслу отрасли: именно при такой цене возможны приличный доход и нормальный спрос. Далее, считается, что ввиду сильной конкуренции со стороны многочисленных замещающих форм проведения досуга ориентация на действующую цену наименее разрушительна для устоявшегося порядка в рамках данной отрасли. Еще одна причина популярности подражательного ценообразования – непредсказуемость реакций покупателей и конкурентов на ценовые различия. Чем однороднее продукт, тем вероятнее, что при калькуляции цены будет использован именно данный метод. Запрашивать цену выше действующей – значит, потерять практически всех потребителей, тогда как запрашивать меньше нет никакой необходимости.

Чем выше степень дифференцированности предложения, тем свободнее могут чувствовать себя организации, назначая цену. Различия между продуктами снижают чувствительность покупателя к существующим ценовым различиям. Позиционируя себя, организация может подчеркнуть свое отличие от других аналогичных организаций по таким показателям, как качество продукции, масштаб деятельности, репутация, местоположение. Рассмотрим случай крупного городского конгломерата, имеющего большой городской симфонический оркестр и несколько меньших оркестров локального значения. Последние установят на свои концерты примерно одинаковую цену, которая будет значительно ниже

цены выступления большого оркестра в центральной части города. Но что, если локальный оркестр ангажирует в качестве солиста знаменитого виртуоза, концертирующего также в центральной части города? Даже при одинаковом качестве исполнения цена все равно не может быть повышена до уровня, установленного для концертов городского оркестра. С другой стороны, если цену вовсе не повышать, потребителей трудно будет убедить в том, что им предлагается продукт более высокого, чем обычно, качества.

### *Дифференцированное ценообразование*

Дифференцированное ценообразование имеет место в случаях, когда организация взимает за один и тот же продукт или одну и ту же услугу неодинаковые цены, причем разница между ценами не отражает разницы в уровне затрат. Использование различных методов дифференцированного ценообразования может способствовать всемерному увеличению как численности публики, так и дохода.

### ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ СЕГМЕНТА ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО РЫНКА

При этом виде ценообразования с разных групп потребителей взимается разная цена согласно их готовности или возможности платить. Так, театр может предложить пожилым людям билеты за полцены на утренние спектакли по средам, тем самым стимулируя посещаемость в час, неудобный для большинства других клиентов. Симфонический оркестр может за два часа до концерта начать продажу билетов за полцены студентам, чтобы заполнить места, которые иначе остались бы нераспроданными. Нью-йоркский Раундэбаут-театр предлагает билеты со скидкой детям в возрасте от 10 до 18 лет, чьи родители купили абонемент; тем самым поощряются семейные посещения театра. Нью-йоркский Шекспировский фестиваль (New York Shakespeare Festival), стремясь привлечь молодых зрителей, организовал цикл «Платите-сколько-можете»: за посещение одного из представлений каждой пьесы зритель платит столько, сколько хочет. На первом из таких специальных представлений, состоявшемся утром в выходной день, в зале на сто мест оказалось 92 человека; зрители заплатили от одного до 25 долларов, и общий доход составил примерно четверть той суммы, которую приносит обычный спектакль.

Еще одна форма ценообразования в зависимости от сегмента потребительского рынка – групповые продажи, когда билетная книжка на один и тот же спектакль продается со скидкой группе потребителей. Чтобы поощрить клиентов к посещению театра с друзьями и семьями, им предлагаются сертификаты на получение подарка и абонементы по специальной цене.

## ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ФОРМЫ ПРОДУКТА

При этом виде ценообразования разная цена назначается на разные варианты одного и того же продукта. Так, цена билета на выступление Ицхака Перлмана, исполняющего скрипичный концерт, будет выше, чем цена на исполнение того же концерта такими молодыми блестящими скрипачками, как Мидори или Сара Чанг (впрочем, исполнение Скрипичного концерта Бруха Перлманом и Мидори можно считать не столько разными вариантами одного и того же продукта, сколько разными продуктами). Билет на концерт симфонического оркестра с участием солиста стоит дороже, чем билет на сольное выступление пианиста. За полномасштабный мюзикл театр может назначить более высокую цену, чем за драму с участием двух актеров (впрочем, за все спектакли абонементной серии принято брать одну и ту же цену).

## ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ПРЕСТИЖА

Устанавливая цену на свои продукты, театральные и концертные организации могут придавать особое значение различиям в престиже или имидже. За билет на спектакль известного, уважаемого театра клиент заплатит больше, чем за возможность увидеть постановку той же пьесы, осуществленную силами новой, начинающей труппы, — даже если обе постановки равноценны по своим художественным достоинствам. Многие готовы переплатить за билет, лишь бы попасть на премьеру с ее неповторимой, приподнятой атмосферой. Продолжая демонстрировать популярную пьесу сверх заранее установленного срока, театр может повысить цену на билеты, поскольку престиж данной постановки уже достаточно высок.

## ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ МЕСТА И ВРЕМЕНИ

Билеты на различные места в зале и различные дни недели имеют неодинаковую цену несмотря на отсутствие разницы в затратах. За удобное место клиент платит большую наценку; более высокая цена взимается и за спектакль (концерт) в выходной день. Для дорогих мест характерна сравнительно низкая ценовая эластичность, поэтому их стоимость часто возрастает намного сильнее, чем стоимость дешевых.

Цена может зависеть как от времени покупки билета, так и от времени спектакля (концерта). Так, организация может предложить так называемую скидку для «ранних пташек», то есть снизить цену на абонемент для тех, кто покупает его до определенной даты. Такая скидка положительно влияет на движение денежной наличности организации и может стать источником ценной информации о примерной численности людей, готовых возобновить свои абонементы. В итоге

коммерческий директор выигрывает время, необходимое для разработки плана привлечения более пассивной или сомневающейся части публики.

Что касается разовых билетов, то на них скидки устанавливаются, как правило, в соответствии с уровнем спроса. Если спрос невелик, за 7–10 дней до мероприятия два билета могут быть предложены по цене одного. Подобная стратегия часто используется для разовых событий или для постановок, рассчитанных на кратковременный показ. Скидки на многократно повторяющиеся постановки обычно предоставляются в день спектакля или за два часа до него. В Лондоне, Нью-Йорке, Чикаго и некоторых других городах есть специальные билетные киоски, где в день спектакля можно купить за полцены билеты в несколько театров.

Лос-Анджелесская труппа Сентер-театр-груп (Center Theatre Group) учредила порядок, при котором за несколько минут до начала спектакля все оставшиеся билеты продаются по 10 долларов. Директор труппы по работе с публикой Роберт Шлоссер защищает эту политику, приводя в пример супружескую пару, которая выделяет из своего годового бюджета 80 долларов на посещение театров. Обычный билет в его театр стоит 40 долларов, то есть данная пара могла бы посетить в этом театре только один спектакль, если бы не четырехкратная скидка, к тому же воспитывающая привычку к посещению театра<sup>17</sup>

### Киоски, продающие билеты по завышенной цене и за полцены

В мире некоммерческого искусства превышение спроса на билеты над предложением встречается редко. Если же это случается, спекулянты билетами оказываются в весьма выгодном положении. Они со значительной наценкой продают билеты по телефону или непосредственно у входа в театр или музей людям, готовым дорого заплатить за привилегию доступа. Организации, занимающиеся искусством, не получают от этой наценки никаких дивидендов, но имеют определенную косвенную выгоду, поскольку сам факт непомерного завышения цены порождает известный ажиотаж («если мой друг заплатил за билет так дорого, значит, спектакль того стоит»). Впрочем, в штатах Нью-Йорк и Нью-Джерси предпринимаются серьезные меры против перепродажи билетов; за спекулянтами установлена слежка, заведено несколько уголовных дел.

Экономисты полагают, что преследование спекулянтов не имеет особого смысла; более того, ограничения причиняют неудобства публике, сокращают ее численность, приводят к ненужной трате полицейских усилий и к росту цены на многие билеты. Экономист Уильям Бомол считает, что «становиться в позу защитника бедных, объявляя высокие

цены незаконными, политически выгодно... Но стоит вам сделать это, как у вас начнутся настоящие проблемы». Профессор Бомол — один из экономистов, предложивших организовать продажу билетов в бродвейские театры в киоске TKTS на площади Таймс-сквер за полцены в день спектакля. Поначалу (в 1973 году) владельцы и администраторы театров восприняли эту меру как слишком радикальную. Вскоре, однако, сложился новый контингент покупателей билетов, которые иначе остались бы непроданными. Эта ситуация хорошо иллюстрирует известный закон свободного рынка: как покупатели, так и продавцы выигрывают, если цена отрегулирована в соответствии со спросом.

Киоск, продающий билеты за полцены, притягивает к себе людей, согласных провести в очереди не менее двух часов ради того, чтобы сэкономить 10–30 долларов. К билетным спекулянтам тянутся те, кто готов заплатить лишние 10–30 долларов за удобство. По мнению экономиста Ричарда Талера, «некоторые считают, что было бы справедливее заставить всех стоять в очереди, однако для любого мало-мальски занятого человека стояние в очереди — это совершенно непродуктивная трата времени. Спекулянты билетами тоже по-своему полезны, и я не вижу смысла их преследовать»<sup>18</sup>.

### Возможности максимизации прибыли

При некоторых условиях у театральной или концертной организации возникает возможность назначить за билеты такую цену, которая способна принести дополнительную прибыль после покрытия всех распределенных затрат. Билеты на премьеры, специальные мероприятия, праздничные представления часто стоят дорого; тем самым организация извлекает выгоду из трех дифференцирующих факторов ценообразования — времени (премьера, канун Рождества или Нового года), престижности (единственное в своем роде событие, часто с буфетом и/или с участием заезжей «звезды») и сегмента потребительского рынка (принадлежность к элите, стремление подчеркнуть повышенный интерес к событию или организации).

Рассмотрим постановку пьесы «Верблюжья болтовня-3» (Camel Gossip III), осуществленную в 1994 году в рамках уже не существующего Чикагского международного театрального фестиваля на Военно-морском пирсе (Navy Pier). Билеты на обычные спектакли стоили от 5,5 долларов (на предварительный просмотр для детей до 12 лет) до 26 долларов (на вечер пятницы и субботы для взрослых); в этом промежутке был предусмотрен ряд категорий для предварительных просмотров, будней, выходных, детей до 12 лет и взрослых. Но в качестве премьеры фестиваль предложил особое мероприятие под названием «Пикник на пирсе — невиданная вечеринка!» со следующим прейскурантом:

60 долларов	Вы приносите провизию для пикника с собой Вы получаете входной билет на представление «Верблюжья болтовня-3» Вы получаете доступ ко всем экспонатам и аттракционам вечеринки
125 долларов	То же плюс ужин Доступ к сидячим местам на поляне для пикника
350 долларов	То же плюс зарезервированные сидячие места на представлении «Верблюжья болтовня-3» Зарезервированные сидячие места на поляне для пикника
500 долларов	То же плюс специальный прием на борту парусника «Полумесяц» (Half Moon) – точной копии голландского корабля XVII века

Руководство фестиваля договорилось с владельцами парусника о бесплатном использовании последнего в течение данного вечера; в обмен на эту услугу руководство фестиваля обязалось распространять вместе с приглашениями рекламные материалы о корабле. Фестивалю не пришлось платить и за другие выгоды, если не считать минимальных расходов на ужин (такие расходы обычно оплачиваются фирмами-спонсорами в обмен на рекламу). Интересно, что все желающие приобрести билеты на премьеру откликнулись только на предложения по 350 и 500 долларов (с зарезервированными местами). Возможно, те, кто был бы не прочь приобрести билеты по 60 и 125 долларов, воздержались от покупки, поскольку не хотели, чтобы их финансовая несостоятельность стала очевидна для других участников пикника. Так или иначе, все билеты высших ценовых категорий были распроданы, то есть организации удалось добиться максимизации прибыли.

### Условия дифференциации цен

Дифференциация цен работает только при наличии ряда условий. Во-первых, рынок должен поддаваться сегментации, и сегменты должны различаться по интенсивности спроса – так, утренние спектакли в будние дни пользуются особенно высоким спросом среди пожилых людей. Во-вторых, представители сегмента относительно низкого ценового уровня не должны иметь возможности перепродать продукт представителям сегмента более высокого ценового уровня – так, сверхльготный билет для студентов должен иметь ясные отличия от всех остальных билетов. В-третьих, затраты на сегментацию рынка и контроль за ним не должны превышать дополнительного дохода, получаемого благодаря дифференциации цен. В-четвертых, практика дифференциации цен не



должна вызывать у потребителя неприятных чувств — иначе говоря, лица, не имеющие прав на те или иные ценовые привилегии, не должны чувствовать себя ущемленными. В-пятых, само собой разумеется, что все формы дифференциации цен должны быть законными.

### **Управление прибылью**

Метод *управления прибылью* помогает работникам, ответственным за сбыт в сфере искусства, решить, какие именно цены должны быть назначены по каждой из ценовых категорий. Предположим, нужно установить оптимальную цену на разные места в зале. Для этого вначале нужно узнать, сколько мест продано в каждой из категорий. Если дорогие места распродаются полностью, а многие из дешевых мест пустуют, следует расширить категорию дорогих мест, добавив к ней несколько рядов кресел (конечно, при условии, что планировка зала это позволяет). Другая возможность — поднять стоимость дорогих мест. Если ситуация выглядит наоборот — то есть если дешевые места всякий раз распродаются, тогда как многие дорогие места пустуют, — можно прибегнуть к сокращению числа дорогих мест. Эффективность ценообразования может быть выражена в виде коэффициента, знаменатель которого представляет собой общее число имеющихся в продаже мест каждого ценового уровня, помноженное на цену этих мест, а числитель — число *проданных* мест, помноженное на их цену. Предположим, театр с залом на 400 мест продает 150 мест по 30 долларов, а 250 мест — по 23 доллара. Если все места по 30 долларов проданы, а из более дешевых мест продано 200, коэффициент эффективности равен 89%. Если проданы все билеты за 25 долларов, а из билетов по 30 долларов продано 100, коэффициент эффективности равен 85%. Если бы число желающих приобрести билеты по 23 доллара было на 25 человек больше реального числа мест, продаваемых по этой цене, реализация такого количества дополнительных мест повысила бы коэффициент эффективности до 93%.

В искусстве, так же как и во многих других отраслях, цена воспринимается потребителем как весомый показатель качества. Разрабатывая стратегию ценообразования, следует аккуратно привести цены в соответствие с качеством продукта — иначе придется держать ответ перед многочисленными недовольными клиентами. Важно также помнить, что цена — лишь один из целого ряда определяющих элементов маркетинга; чтобы разработать единую и последовательную маркетинговую стратегию для каждого целевого сегмента, нужно учитывать всю совокупность маркетинговых параметров. Кроме того, организация должна ясно представлять себе, что она существует в постоянно меняющейся среде. Стратегии ценообразования должны постоянно пересматриваться в зависимости от того, как меняются реальные и потенциальные рынки организации, ее конкурентная среда и источники финансирования.

*Глава 10*

**УПРАВЛЕНИЕ СЦЕНИЧЕСКОЙ  
ПЛОЩАДКОЙ, ВМЕСТИМОСТЬЮ  
И СИСТЕМАМИ РАСПРОСТРАНЕНИЯ  
БИЛЕТОВ**

**М**ЕТРОПОЛИТЕН-ОПЕРА — это прежде всего вполне определенное место. Музыкальный критик Алекс Росс называет ее «безумной точкой в пространстве», притягивающей к себе непомерные деньги и артистические силы<sup>1</sup>. Среди произведений, идущих на этой сцене, преобладают масштабные оперы XIX века, ибо скромные декорации совершенно теряются на гигантской сцене Метрополитен-оперы и в недрах пещерообразного здания. Зал на 4000 мест собирает огромную публику, коллективный вкус которой должен быть удовлетворен идущими здесь постановками. В таком крупном предприятии ставки высоки, а возможности для риска ограничены. По мнению некоторых критиков, это неизбежно порождает такой подход к отбору репертуара и к внешнему оформлению спектаклей, который можно было бы назвать подходом с точки зрения наименьшего общего знаменателя. Смелая постановка оперы Бриттена «Смерть в Венеции», осуществленная в 1993 году, смогла собрать лишь две трети зала. Многие оперные театры мечтают о том, чтобы в их залах каждый вечер собиралось по 2600 человек, но для Метрополитен-оперы подобное оказалось почти равносильно финансовому краху; от возобновления «Смерти в Венеции» в следую-

шем сезоне пришлось отказаться. Конечно, при отборе репертуара для Метрополитен-оперы решающий голос принадлежит художественному руководителю театра Джеймсу Ливайну; с другой стороны, место само по себе является ключевым фактором, определяющим, какие именно оперы будут здесь поставлены и как они будут оформлены.

Противоположный случай — нью-йоркская труппа «Танцы на улицах» под руководством Элиз Бернхардт. Выступления этой труппы проходят в самых разных местах — на Кони-Айленде, на Центральном вокзале, на пирсе в Бруклине, на пляже Орчард-бич в Бронксе и во многих городских парках. Некоторые парковые представления оформляются детьми из окрестных школ. Бернхардт устраивает спектакли также в административных зданиях Чикаго и Лос-Анджелеса, на мостах Ньюкасла (Великобритания) и по всему Парижу. Труппа выступала на стропилах строящегося Векснер-центра изобразительных искусств в городе Колумбус, штат Огайо. Г-жа Бернхардт особенно любит создавать постановки для определенных площадок; впрочем, не все ее работы привязаны к конкретным местам. Характерно, что труппа часто дает спектакли бесплатно, приобщая к искусству многих людей, не имеющих привычки ходить в театры, и доставляя необычные новые переживания тем, кто знает толк в современном танце.

С точки зрения специалиста по маркетингу понятие *помещения* может трактоваться в трех различных смыслах. Во-первых, помещение — это комплекс преимуществ и ограничений, присущих площадке данной организации; управление этим комплексом помогает организации формировать аудиторию и добиваться лучшего удовлетворения потребностей своих клиентов. Во-вторых, помещение — это совокупность мест, в которых организация может проводить свои выступления, образовательные мероприятия, лекции и т. п. В-третьих, в понятие помещения входят все пункты распространения билетов и методы, с помощью которых предложение можно сделать доступным публике. Принимая решения о размерах и особенностях помещения, о его местоположении и о системах распространения билетов, следует иметь в виду общую маркетинговую стратегию организации и ее специфические маркетинговые задачи.

## УПРАВЛЕНИЕ ПРОСТРАНСТВОМ, ИСПОЛЬЗУЕМЫМ ДЛЯ КОНЦЕРТОВ И СПЕКТАКЛЕЙ

*Какое  
помещение  
нужно  
организации?*

Для каждой организации (а иногда и для каждого отдельно взятого концерта или спектакля) существует свое «идеальное» пространство. Чикагская театральная труппа Лукинггласс (Lookingglass Theater Company) называет себя «кочевой» или «странствующей». Коллектив труппы по

лагает, что иметь собственное помещение – это значит ограничить себя постановкой произведений, способных заполнить пространство данного помещения. Благодаря аренде помещений труппа приобретает финансовую и творческую гибкость. С точки зрения труппы каждый спектакль есть произведение изобразительного искусства: пьеса аналогична картине, а театральное пространство служит рамой. Помещение выбирается с таким расчетом, чтобы дополнить постановку и по возможности усилить художественное впечатление. Ставя спектакли в разных местах, труппа становится «своей» для всех окрестных районов, многие жители которых, возможно, пойдут на ее выступления, где бы они ни происходили.

Что касается чикагского театра Виктори-Гарденс (Victory Gardens Theater), то для него жизненно важно владеть собственным помещением и использовать его с максимальной интенсивностью: ведь собственный зал не может быть закрыт, а арендная плата на него не может быть повышена. Кроме того, театр получает доходы, сдавая в аренду находящийся в здании ресторан и устраивая семинары, лекционные и практические занятия. В случае самого неблагоприятного развития событий руководство театра может продать здание, чтобы расплатиться с долгами.

***Где проводить выступления?***

Разрабатывая модели и системы распространения билетов, организации обычно исходят из уже сделанных вложений в помещения. Организации разрабатывают способы привлечения людей в помещения, выбранные некогда в прошлом по причинам, которые к настоящему времени могли утратить свою значимость. Большие симфонические и оперные залы строились в начале или середине века в «элитарных» центральных районах городов. Эти залы, как правило, имеют огромное символическое, общественное и политическое значение для тех, кто традиционно оказывает финансовую поддержку соответствующим организациям и безвозмездно руководит ими. С другой стороны, для многих организаций принятые в прошлом решения о месте проведения спектаклей или концертов стали источником трудностей. Театральные и концертные организации, стремящиеся привлечь новую публику – прежде всего молодежь и представителей других культур, ориентируются на такие места, которые лучше знакомы этой публике и привычны для нее.

На принятие решения о месте влияют также неповторимая специфика организации и природа ее продукта. Люди готовы преодолевать сотни и тысячи миль, чтобы попасть на Шекспировский фестиваль в штате Орегон (Oregon Shakespeare Festival) или на Байройтский фестиваль. Но местный полупрофессиональный оркестр едва ли привлечет на свои концерты слушателей издалека, поскольку у него есть

сильные конкуренты как с точки зрения качества продукта, так и с точки зрения удобства местоположения.

## УПРАВЛЕНИЕ ВМЕСТИМОСТЬЮ

Высокий процент проданных мест – одно из самых красноречивых свидетельств творческого и финансового успеха организаций<sup>2</sup>. Если перед театром висит объявление «Все билеты проданы» или «Только входные билеты» – значит, организация успешно удовлетворяет потребности и интересы своей публики. Интенсивность использования помещения подвержена влиянию трех факторов. Первый из них – колебания спроса. Главный инструмент управления этим фактором – продажа абонементов. Организация, в большом количестве продающая абонементы, значительно менее чувствительна к колебаниям спроса, чем организация, продающая в основном разовые билеты (серьезная и сложная проблема продажи абонементов рассматривается в главе 11).

Второй фактор – соотношение вместимости помещения и обычного минимального спроса. Обилие пустых мест в зале плохо влияет не только на финансовый оборот организации, но и на общее впечатление публики и исполнителей от спектакля или концерта, тогда как полный зал создает торжественное, праздничное настроение. Именно поэтому перед мероприятием, билеты на которое продаются не слишком хорошо, принято раздавать контрамарки персоналу, артистам и другим людям, готовым проявить профессиональную солидарность.

Третий фактор – фиксированная вместимость, которая определяется не только количеством мест в зале, но и возможностью показать дополнительные спектакли данной постановки сверх заранее установленного числа. Когда все билеты проданы, организации приходится отказывать клиентам. В случае превышения спроса над вместимостью организация оказывается перед угрозой долговременной потери клиентуры. Это не только чревато отрицательными финансовыми последствиями, но и плохо влияет на способность организации довести свой продукт до широкой аудитории и, значит, выполнить свою миссию.

### *Управление ростом и расширением пространства*

Рост всегда считался более важной составляющей успеха организации, чем интенсивность использования пространства, имеющегося в ее распоряжении. В 1970-х и 1980-х годах, когда индустрия исполнительских искусств развивалась быстрыми темпами, многие театральные и концертные организации расширились или переехали на новое место; тогда же на рынок вышло большое количество новых организаций. Численность публики неуклонно росла, финансовая поддержка усиливалась, и лишь немногие руководители организаций сомневались в том, что подобная динамика сохранится надолго. Теперь, на фоне снижения уро-

ней спроса и финансирования, стало ясно, что чрезмерный оптимизм и ошибочное прогнозирование спроса серьезно осложнили функционирование отрасли.

Организация, полностью использующая свои площади и имеющая намерение расширить их, должна задаться следующими вопросами: не является ли нынешний высокий спрос реакцией на отдельные, особенно модные позиции репертуара; можно ли говорить о постоянном росте спроса; долго ли удастся поддерживать нынешний уровень спроса; можно ли ожидать дальнейшего роста спроса?

Сделав выбор в пользу роста, организация может рассмотреть ряд альтернатив: видоизменить или расширить существующие помещения, переехать на новое место, построить или арендовать дополнительные площади, сохранив за собой нынешнее место. Приведем примеры того, как некоторые театральные и концертные организации управляют ростом и расширением своего пространства.

*Переезд в более просторное помещение*

Многие театральные и концертные организации начинают свою деятельность в небольших залах, а затем, достигнув процветания, перебазируются в более просторные помещения. Известный Штеппенвольф-театр, стремясь удовлетворить свои растущие потребности, неоднократно переезжал с места на место.

**Штеппенвольф-театр переезжает в более просторное помещение**

Чикагский Штеппенвольф-театр возник в 1976 году, когда несколько соучеников по колледжу сформировали труппу для постановки спектаклей в подвале одной из церквей пригорода Хайленд-парк. Благодаря ярким, смелым постановкам и талантливым актерам труппе удалось привлечь небольшую, но преданную аудиторию; члены правления относились к труппе как к любимому детищу, обеспечивали ее костюмами и мебелью из своих семейных запасов и достаточно щедро ее финансировали, чтобы гарантировать ее жизнеспособность.

К 1979 году труппа переросла свой 88-местный зал, и у ее руководства возникла мысль о том, чтобы включиться в театральную жизнь Чикаго. Труппа была готова также к организационному росту. Переезд в 134-местный чикагский Халл-хаус-театр (Hull House Theatre) сопровождался реструктуризацией организации, в том числе разделением управленческих и художественных функций и введением в действие системы бюджетного контроля. Руководство разработало новый стиль работы с артистами, умеряя и одновременно поощряя их порывы. Правление к этому времени также «созрело»; переход к новой фазе роста осуществлялся под руководством специально приглашенных специалистов – бухгалтеров, маркетологов, управляющих.

В 1982 году Штеппенвольф-театр воспользовался возможностью перебраться в еще более вместительный (211 мест) и расположенный

ближе к центру города зал на Холстед-стрит, только что освобожденный другой театральной труппой. Актив Штеппенвольф-театра составляли 800 покупателей абонементов, растущее публичное внимание и репутация, поддержанная такими успешными работами, как «Гилеадский балзам», «О мышах и людях» и «Подлинный Запад». За эти годы у труппы случилось также несколько провалов, однако инерция ее успехов позволяла рассчитывать на лучшее будущее. Театр начал активную кампанию по привлечению посетителей на сезон, включающий пять постановок; к 1987 году число владельцев абонементов составило 3500. Театр приобрел настолько широкую известность, что некоторые люди заказывали билеты по телефону даже не зная, какая пьеса должна идти на сцене; театр не мог обеспечить местами всех желающих. Чтобы справиться с ситуацией, театр арендовал зал у расположенного неподалеку Аполло-театра (Apollo Theater). Каждый сезон одна из пьес текущего репертуара шла в Аполло-театре, что позволило увеличить число представлений каждой из четырех оставшихся пьес. Как только одна из последних приобретала особенно большую популярность, ее также переносили на сцену Аполло-театра; число представлений увеличивалось еще больше. Однако арендованный зал имел слишком низкий потолок и не соответствовал необходимым техническим требованиям; в лучшем случае он мог способствовать временному решению проблемы.

Лишь через несколько лет финансовое положение Штеппенвольф-театра удалось привести в соответствие с уровнем признания артистических достоинств этой труппы. Поначалу бюджет колебался в очень широких пределах: каждая очередная постановка либо имела огромный успех, либо с треском проваливалась. Со временем низкие сборы на менее популярные пьесы уравновесились расширением зрительской базы. В 1985 году, наконец, удалось покрыть дефицит, вызванный чрезмерными расходами и огромным займом, сделанным на заре существования театра; в жизни театра начался период сбалансированного бюджета. К 1987 году была достигнута финансовая стабильность, доход от продажи билетов составил весомые 70–75% от общего дохода труппы. Наступил подходящий момент для очередного расширения.

Теперь целью Штеппенвольф-театра стало строительство собственного нового, специально спроектированного вместительного зала. Чтобы сделать эту мечту реальностью, следовало для начала внести изменения в состав правления. За последние годы административный персонал театра приобрел опыт работы в таких областях, как маркетинг, управление финансами и т. п., и, следовательно, в профессиональном плане перестал зависеть от членов правления. Администрации театра были теперь нужны солидные спонсоры и фандрейзеры — иначе говоря, люди, имеющие много собственных денег и готовые их отдать, и люди с хорошими связями в деловом мире. Смена состава правления осуществлялась под энергичным руководством его председателя Брюса Сэйгана. После трех лет планирова-

ния и фандрейзинга и нескольких заседаний правления (некоторые из них прошли в весьма нервной обстановке) администрации удалось собрать 5 миллионов долларов на реализацию проекта здания стоимостью в 9,5 миллионов, а также миллион долларов на текущие расходы.

Театр был построен по последнему слову техники; его сцена, по словам финансового директора Стивена Айча, лучше, чем у любого бродвейского театра. Подчеркнутая простота отделки интерьера отражает установку организации на отказ от всяческих излишеств и приукрашивания действительности, обеспечивая строгий фон, подходящий для самых разнообразных постановок.

В новом здании есть также театр-студия с гибкой конфигурацией, способный вместить от 100 до 300 мест. Программы, идущие в театре-студии, привлекают молодую аудиторию, способствуют формированию новой публики для основной сцены и обеспечивают труппе долгосрочную перспективу. В течение первого года театр-студию посетило 45 000 зрителей, причем лишь 20% из них купили абонементы на спектакли основной сцены. Поддержание сбалансированного бюджета стало одним из неотъемлемых факторов, влияющих на принятие решений по творческим вопросам; важная задача театра-студии заключалась в том, чтобы обеспечить самофинансирование постановок. Айч утверждает: «Мы идем по узкой тропинке между художественным риском и финансовой ответственностью. Иногда вместо творческих решений приходится принимать решения по коммерческим вопросам».

После переезда в этот дорогостоящий и большой зал в жизни театра наступил сложный период. На волне повышенного интереса к новому сценическому пространству число проданных абонементов выросло с 13 000 до 18 000. К чести руководства театра следует заметить, что оно предвидело спад продаж через 2–3 года; и действительно, в 1992 году число проданных абонементов составило 15 000. Затем, в сезонах 1992–1994 годов, некоторые работы труппы не имели кассового успеха, и падение продаж абонементов продолжилось, почти дойдя до исходной цифры 13 000. Теперь театр в большей степени, чем раньше, стал нуждаться в финансовом успехе каждой новой постановки. От практики пополнения репертуара новыми постановками по прихоти артистов пришлось отказаться в пользу долгосрочного художественного планирования, обеспечивающего надежность, устойчивость и высокое качество. На сезон 1994/95 года было запланировано несколько постановок с гарантированно высоким уровнем привлекательности для широкой публики; тогда же были введены в действие стратегические планы формирования аудитории и совершенствования художественного качества спектаклей.

Штеппенвольф-театр продолжает расти. Он приобрел две автостоянки по соседству со своим нынешним залом. Когда будет накоплен достаточный капитал, театр приступит к строительству нового здания для администрации и репетиций. Запланирована стоянка на 300 автомо-



билей. История трех переездов за 11 лет показывает, что расширение и рост театра – проблема не столько *места*, сколько *людей*. Долгие годы художественные руководители, администрация и правление театра неизменно проявляли гибкость и изобретательность, стремясь удовлетворить растущие потребности своей организации и меняющиеся потребности публики.

### **Видоизменение и расширение**

Иногда организация предпочитает не переезжать в новое здание, а видоизменить и/или расширить уже существующее. Сказанное относится в особенности к тем случаям, когда здание стало традиционным предметом гордости для публики, посещающей мероприятия данной организации. Примером может служить масштабный проект, предпринятый в 1995–1997 годах для чикагского концертного зала Orchestra Hall.

### **Чикагский симфонический оркестр расширяет и видоизменяет свой зал**

Чикагский симфонический оркестр (CSO) активно расширяет свои площади. Необходимость в данном проекте возникла еще в 1950-х годах, когда административные помещения разрослись, захватив часть фойе. В зале Orchestra Hall, где выступает CSO, на каждое сидячее место приходится меньше квадратных футов, чем в любом другом зале мира. Сиденья малы, для ног оставлено очень мало места, проходы слишком узки. Сцена недостаточно глубока для того, чтобы большой оркестр мог чувствовать себя удобно; неглубокая сцена и низкий потолок отрицательно влияют на акустику. Площадей для ресторанов, аудитории, зала камерной музыки не хватает. Административные помещения разбросаны по всему зданию, некоторые из них переведены в соседнее здание.

В период модернизации оркестра и быстрого численного роста его персонала (1960–1970-е годы) проблема расширения площадей отошла на второй план. Организация ежегодно несла убытки, а пожертвования были недостаточны для поддержки ее роста. С приходом в 1985 году нового исполнительного директора Генри Фогела наступил период сбалансированных бюджетов и бурного роста субсидий. Тогда же вопросы личного удобства заняли важное место среди приоритетов публики; конкуренция за время и доллары посетителей приобрела более напряженный характер. Стало ясно, что необходимо внести серьезные изменения в структуру концертного зала, который г-н Фогел назвал «до смешного старомодным».

В 1989 году была обнародована идея построить в Чикаго центр исполнительских искусств по образцу нью-йоркского Линкольн-центра. Тогда же Чикагская лирическая опера пыталась найти решение собственных, весьма серьезных проблем с площадями, а несколько фондов совместно занимались поиском новых помещений для городских музыкальных и танцевальных коллективов среднего масштаба. Лирическая опера была готова объединить силы с CSO в работе над новым, ультрасовременным

центром исполнительских искусств, а меньшие организации понимали, что они смогут извлечь выгоду из взаимодействия двух «гигантов». Комитет, в состав которого вошли многие ведущие чикагские бизнесмены, изучил возможность сбора суммы денег, достаточной для поддержки строительства такого центра. Когда комитет сообщил заинтересованным организациям, что необходимая сумма доступна, правление CSO приняло более глубокое изучение проблемы, исходя из своих собственных интересов. Члены правления были обеспокоены тем обстоятельством, что многие новые концертные и театральные залы не оправдывали ожиданий. Кроме того, значительное большинство правления было категорически против того, чтобы CSO покинул свой любимый зал. Анализ экономической целесообразности показал, что имеющегося здания достаточно для решения проблем оркестра; после этого организация приступила к разработке проекта расширения и реконструкции зала. Правление Чикагской лирической оперы, осознав, что строительство нового комплекса без CSO не имеет смысла, также выбрало реконструкцию в качестве единственной реальной альтернативы.

Г-н Фогел и правление сформулировали следующие задачи, решению которых должна служить реконструкция зала: улучшение художественных качеств (включая акустику), обеспечение безопасности публики и соответствия принятым техническим нормам, обеспечение комфорта, полноценной музыкальной среды и возможностей для реализации образовательных и благотворительных программ.

Планы реконструкции и расширения приходилось неоднократно пересматривать, особенно после того как участок к северу от зала, на покупку которого CSO очень рассчитывал, перешел в руки другого владельца. В конце концов оркестру удалось приобрести западный и северо-западный участки для расширения сцены, постройки административных помещений и помещений для периферийных служб, а также второго, меньшего концертного зала (когда будут изысканы дополнительные средства). Первый этап реализации проекта, как ожидается, будет стоить 100 миллионов долларов (если бы в рамках запланированного ранее центра исполнительских искусств для CSO была построена совершенно новая структура, она обошлась бы в 125 миллионов долларов).

Взаимные уступки и компромиссы в рамках проекта достигаются с трудом и обходятся дорого. Так, места на балкон первого яруса часто распродаются быстрее других, поскольку там лучше слышно и оттуда лучше видно. В каждом из первых пятнадцати рядов — по 40 мест. Сиденья шириной в 20 дюймов заменяются сиденьями шириной в 21 дюйм; в итоге общее число сидений уменьшается на 30. Чтобы увеличить место для ног между рядами, от одного ряда приходится отказаться полностью, что приводит к потере еще 40 мест. Таким образом, если в год проводится 112 абонементных концертов, а цена билета составляет в среднем 60 долларов, ежегодный доход CSO от продажи билетов уменьшается на 468 000

долларов. Далее, клиентам, привыкшим десятилетиями занимать одни и те же места, приходится сообщать, что этих мест больше не существует, и что теперь им будут предоставлены новые места – возможно, не столь хороши. Чтобы компенсировать потерю, пришлось потратить 2 миллиона долларов на расширение балкона на один ряд вперед. Г-н Фогел надеется, что доход от продажи билетов на эти места покроет их расходы в течение четырех лет.

Общее число мест в зале уменьшилось на 275. 200 мест из этого числа будут заменены новыми позади сцены на уровне лож; впрочем, эти новые места невозможно будет использовать во время концертов с участием хора. Хотя подобные места позади сцены имеются во многих европейских концертных залах, далеко не все слушатели считают их достаточно удобными, что затрудняет установление адекватной цены на них.

Без этих дорогостоящих преобразований невозможно добиться решения проблем, перечисленных выше. Есть надежда, что понесенные затраты с лихвой окупятся полученными выгодами, главная из которых – сохранение исторического зала.

*Добавление  
новых  
площадей  
к уже  
существующим*

Третий способ увеличения вместимости – строительство дополнительного зала для выступлений. Рассмотрим, как выглядят открываемые этой альтернативой возможности и присущие ей трудности с точки зрения Центра исполнительских искусств графства Ориндж (Южная Калифорния) и одного из его основных арендаторов, Репертуарного театра Южного берега (South Coast Repertory Theater, SCRT).

Центр исполнительских искусств графства Ориндж:  
время роста?

В 1986 году Центр исполнительских искусств графства Ориндж (Orange County Performing Arts Center, OCPAC) открыл зал Сегерстром-холл (Segerstrom Hall) на 3000 мест; к 1991 году заполняемость этого зала составляла в среднем 81%. Половину своих доходов Центр получает как арендодатель для региональных коллективов, включая Репертуарный театр Южного Берега, Тихоокеанский симфонический оркестр (Pacific Symphony Orchestra), Тихоокеанскую оперу (Opera Pacific) и Мастер-хор графства Ориндж (Master Chorale of Orange County), вторую половину – как организатор гастролей Американского балетного театра, Кировского/Мариинского балета, Королевского балета Великобритании (Royal Ballet), бродвейских шоу и т. п. Региональным коллективам, как правило, предоставляется приоритет при выборе времени для выступлений в OCPAC; остаток сезона распределяется между гастрольными труппами. Танцевальные труппы обычно могут заполнить небольшие «пробелы» в календаре, но для показа бродвейских шоу, как правило, требуется больше времени.

В 1992 году Центр имел возможность эксклюзивно пригласить на две недели популярное шоу Уилла Роджерса (Will Rogers Follies), но был

вынужден отказаться от этой перспективной, сулившей большой успех идеи ввиду отсутствия места. Директор ОСПАС Том Кендрик понял, что эта неудача поможет ему убедить правление в необходимости расширить Центр. Кендрик сознает, что в течение ближайшего десятилетия развитие искусства в целом должно идти не столько по линии количественного роста, сколько по линии повышения качественных показателей; с другой стороны, он понимает, что Центр должен продолжать расти. Кендрик утверждает: «Имея в своем распоряжении только один театральный зал, мы вынуждены весьма строго ограничивать свой репертуар. Оперы и международные турне бронируются за несколько лет вперед. Мы не имеем возможности реагировать достаточно гибко»<sup>3</sup>.

Администрация и правление ОСПАС приступили к анализу возможности построить и содержать новый театр с залом на 850 мест. Наличие сбалансированного бюджета и отряда преданных волонтеров делает эту возможность вполне реальной; к тому же прежний долг за строительство ОСПАС, составлявший 73 миллиона долларов, был полностью погашен из частных фондов. Следующим шагом стал анализ возможных моделей использования нового помещения. Консультанты ОСПАС пришли к выводу, что главным арендатором, использующим новый зал на 55% его потенциала, должен стать Репертуарный театр Южного Берега (SCRT). Ежегодно он должен арендовать зал на 27 недель для постановки 135 спектаклей.

Доступ к новому помещению поможет SCRT расширить свою деятельность и повысить уровень заработанных доходов. До настоящего времени текущие потребности театра, не покрываемые заработанными доходами, удовлетворялись за счет растущих пожертвований. Но недавний экономический спад побудил администрацию и правление не слишком рассчитывать на рост пожертвований. За последние сезоны SCRT регулярно продавал свыше 95% билетов на все свои спектакли; новый зал предоставит театру возможность повысить уровень доходов от продажи абонементов и разовых билетов. Кроме того, новый, менее вместительный зал поможет SCRT отреагировать на недавние изменения в составе населения графства Ориндж и привлечь представителей разных культур и этнических групп.

Вместе с тем, экономический спад начал оказывать негативное влияние на уровень посещаемости. Любители театра сравнительно неохотно покупают абонементы, налагающие на них определенные обязательства по отношению к данному театру в течение целого сезона, и предпочитают разовые билеты на меньшее число спектаклей. Другие любители искусства, не столь преданные театру, тратят деньги на менее дорогостоящие и более надежные развлечения, прежде всего на модные фильмы и мюзиклы. Что касается новой публики, представляющей этнические меньшинства графства, то она соблюдает верность немногим этнически ориентированным работам театра и, как правило, не интересуется другими постановками. Между тем, театр не может позволить себе

концентрироваться на таких работах, ибо это чревато отчуждением традиционной аудитории, от поддержки которой театр все еще зависит очень сильно.

Далее, руководство организации выразило сомнение в том, что в случае расширения SCRT его творческий коллектив сможет сохранить должественный уровень постановок. Администрации театра предстоит решить, нужно ли переносить постановки с основной сцены и вторичной сцены на новое место или лучше использовать новый зал только для полнения новых пьес, идя ради этого на все необходимые постановочные и кадровые расходы<sup>4</sup>.

Влиятельная группа членов правления заинтересовалась тем, какие финансовые средства необходимы для дальнейшего роста. Участие в проекте расширения OCPAC неизбежно снизит эффективность усилий самого SCRT по сбору средств для строительства новых репетиционных помещений и площадей, необходимых для хранения декораций, костюмов и других материалов. До начала эксплуатации нового зала администрации SCRT нужно было рассчитать примерный уровень эксплуатационных расходов, а также удостовериться в том, что увеличение вместимости зала приведет к росту заработанных доходов. Администрация беспокоилась и тот факт, что место, предусмотренное для нового зала имело определенные недостатки: оно не было видно с улицы и располагалось довольно далеко от здания SCRT<sup>5</sup>.

В то время как руководство SCRT взвешивало все за и против, администрация и правление OCPAC решили отложить реализацию проекта поскольку пришли к выводу, что в условиях текущего экономического спада собрать необходимые средства невозможно. Кроме того, у OCPAC возник новый конкурент в лице недавно построенного Центра исполнительских искусств Серритос (Cerritos Performing Arts Center).

## УПРАВЛЕНИЕ АЛЬТЕРНАТИВНЫМИ ПЛОЩАДКАМИ ДЛЯ ВЫСТУПЛЕНИЙ

Чтобы увеличить вместимость, вовсе не обязательно устраивать грандиозные кампании по привлечению капиталов и идти на большой финансовый риск. Некоторые организации могут добиться желаемых результатов, выступая не только в своем основном зале, но и в других местах, имеющих преимущества с точки зрения общедоступности и, соответственно, перспективных в аспекте формирования новой аудитории. Гастрольные поездки за границу, по стране и по близлежащим родам привлекают к организации публичное внимание, повышают авторитет, расширяют ее слушательскую базу и стимулируют лояльность «домашней» публики. Приведем несколько примеров того, как

недорогие альтернативные площадки, гастролы и выезды помогли театральным и концертным организациям удовлетворить потребность в месте и пространстве для выступлений.

### *Недорогие альтернативы*

Изобретательное использование разнообразных нетипичных площадок может снизить накладные расходы организации и расширить ей доступ к различным сегментам аудитории. Шлезвиг-Гольштейнский летний фестиваль (Schleswig-Holstein Summer Festival), базирующийся в Гамбурге, представляет большинство из своих 140 мероприятий в сельской местности. Концерты устраиваются в амбарах и поместьях, конюшнях и школах верховой езды, средневековых городах-крепостях и крошечных приморских деревнях. Среди участников фестиваля, основанного Леонардом Бернстайном, – мировые знаменитости и талантливые любители. Свободная, неформальная, волшебная атмосфера фестиваля ежегодно привлекает свыше 200 000 посетителей<sup>6</sup>.

### Церкви как концертные залы

В то время как руководители концертных залов Нью-Йорка ищут способы привлечь новых слушателей и стараются раздобыть деньги для покрытия растущих расходов на содержание и эксплуатацию своих залов, в городских церквях процветает альтернативная концертная жизнь. С середины 1980-х годов, по мере роста цен на аренду обычных концертных залов, росло и число религиозных организаций, оказывающих организационную и финансовую поддержку исполнителям. Одной из таких организаций стала расположенная близ Линкольн-центра церковь Христа и св. Стефана. Благодаря открытию ее внутреннего пространства для концертов появилась возможность возродить оркестр «Юпитер-симфония» (Jupiter Symphony). Ранее оркестр выступал в зале имени Элис Талли (Alice Tully Hall) и был распущен из-за того, что размер арендной платы за выступления значительно превысил суммы, которые удавалось зарабатывать концертной деятельностью. Арендная плата за выступления в церкви оказалась несравненно более скромной. В некоторых других церквях регулярно выступают ансамбли международного класса. Небольшие оперные труппы, молодые солисты, камерные ансамбли и некоторые оркестры открыли для себя возможность вести концертную деятельность в церквях и синагогах, оставаясь в рамках весьма ограниченного бюджета.

Что касается церквей, то для них концерты являются великолепной формой укрепления связей с общиной. Церковь с удовольствием предоставляет музыкантам и артистам художественное и духовное покровительство. Музыканты же с удовольствием выступают в таких местах, как церковь Христа и св. Стефана, ибо ее внутреннее пространство не оставляет желать лучшего как с визуальной, так и с акустической точки зрения, а заполняющая это пространство аудитория в высшей степени отзывчи-

ва. Концерты в помещениях, рассчитанных на 250–1500 сидячих мест, неизменно проходят при почти полном аншлаге. Цена билетов колеблется от 2 до 50 долларов; прихожане составляют не более 10% от общего числа слушателей<sup>7</sup>

## *Гастроли*

Многие театральные и концертные организации считают гастроли своей первоочередной целью. Гастроли позволяют организации установить контакт с более широкой публикой, способствуют повышению ее авторитета в международном, общегосударственном или региональном масштабе и привлекают к ней публичное внимание.

## Чикагский симфонический оркестр на гастролях

В 1971 году сэр Георг Шолти впервые вывел Чикагский симфонический оркестр (CSO) на гастроли в Европу. Оркестр выступал при переполненных залах, отзывы прессы были восторженными. По приезде домой музыкантов встречали как героев; мэр Чикаго Дэйли принимал на улице Ласаль торжественный парад в их честь. Если критики в Лондоне, Париже, Вене и Берлине называют CSO лучшим оркестром мира — значит, так оно и есть. Гордые успехом своего блистательного оркестра, чикагцы стали охотнее ходить на его концерты, что, естественно, отразилось на продажах билетов и уровне полученных доходов.

CSO гастролирует не только за границей, но и в основных культурных центрах США. Он также совершает «вылазки» в другие города Среднего Запада, в том числе в Декатур, штат Иллинойс, и в Анн-Арбор, штат Мичиган. Ансамбли, состоящие из музыкантов оркестра, выступают в чикагских школах и устраивают совместные мероприятия с такими городскими заведениями, как Институт искусств, Северо-Западный университет, Лойола-университет и др.

Гастроли мотивированы также экономическими обстоятельствами. «Домашняя» аудитория танцевальной труппы или симфонического оркестра может быть не слишком многочисленной, и тогда гастроли позволяют организации продлить сезон для своих артистов. Поскольку в последние годы многие оркестры заключают с музыкантами контракты на весьма длительные сроки, проблема продуктивного использования дополнительного времени приобретает для них большое значение. Вместе с тем гастроли требуют больших финансовых вложений и серьезной подготовки, их планирование и расчет их бюджета должны осуществляться со всей возможной тщательностью.

По мнению руководства Ванкуверского симфонического оркестра (VSO), этот коллектив не может выйти на международный уровень только потому, что он, в отличие от первой десятки североамериканских оркестров, не имеет финансовой возможности заключить со своими музыкантами контракт на полный 52-недельный год. Население Ванкувера сравнительно немногочисленно; чтобы поддерживать устойчивый инте

рес к себе, оркестр должен демонстрировать творческий подход к составлению программ на протяжении всего 40-недельного сезона. Руководство VSO посчитало, что единственной возможностью продлить сезон оркестра являются гастроли. К тому же выступления в крупных городах благоприятствуют росту популярности организации<sup>8</sup>

От гастрольной поездки по городам Северной Америки, запланированной на 1988 год, пришлось отказаться еще в конце 1986 года из-за недостатка средств. Но в 1990-м оркестр договорился с японским продюсером о гастрольном турне по Японии; принимающая сторона обязалась заплатить оркестру 150 000 долларов и взять на себя все расходы. Еще 150 000 долларов предоставили Канадский департамент иностранных дел, Департамент коммуникаций, провинция Британская Колумбия и корпоративные спонсоры. Оркестру удалось решить свои финансовые и творческие задачи, поскольку турне не было связано с финансовыми рисками для VSO и имело большой успех у публики и критики.

### ***Работа на выезде***

Разница между гастролями и работой на выезде заключается в том, что последняя не ограничивается концертами или спектаклями и дает повод для более тесного общения с местными жителями. Благодаря подобным выездам местные жители получают возможность обогатить свой опыт знакомства с разными формами исполнительского искусства.

### **Национальный симфонический оркестр: практика работы на выезде**

Национальный симфонический оркестр (Вашингтон) под руководством Мстислава Ростроповича, осуществляя свою программу «Разъезжая по Америке», совершил поездки на Аляску и в Луизиану. За 10 дней пребывания оркестра в Луизиане было организовано около 150 мероприятий, в том числе 6 оркестровых концертов, 6 концертов для юношества и 6 концертов камерной музыки в разных городах; в течение 7 дней 11 групп оркестрантов посетили 40 школ; оркестранты работали с юношескими оркестрами трех городов штата, проводили мастер-классы в учебных заведениях (в том числе в 7 университетах), выступали с лекциями перед концертами, вели семинары для преподавателей и устраивали импровизированные мини-концерты в различных общественных местах<sup>9</sup> Связи между штатом Луизиана и оркестром не прервались и после отъезда последнего. Композитор из Луизианы получил заказ на сочинения камерного произведения для исполнения в Кеннеди-центре, 6 одаренных молодых музыкантов были приглашены в Вашингтон на 3 недели для учебы в Летнем институте музыки, преподавателю из Луизианы была выдана месячная стипендия, а 2 луизианских студента-инструменталиста получили приглашение выступить с Национальным симфоническим оркестром в концертах для юношества.



## **Совместные предприятия**

Организации, занимающиеся искусством, располагают множеством возможностей для сотрудничества с другими организациями. Выездная труппа может осуществить всю творческую работу по подготовке спектакля (включая выбор пьесы и исполнителей, режиссуру, проектирование декораций, костюмов и освещения), а затем показать его в зале другой организации. При этом каждая из организаций идет на определенный риск; заработанные доходы распределяются между организациями. Если заранее расписанный календарь вынуждает театр снять с репертуара успешную постановку, ее можно перенести на другую сцену, персонал которой будет управлять процессом, а часть заработанных средств пойдет инициатору проекта. Оперные театры, располагающие похожими сценическими пространствами, могут снизить расходы, пользуясь одними и теми же декорациями. Совместное предприятие может также служить источником заработанных доходов; так, Стратфордский фестиваль (Канада) дает свои роскошные костюмы ручной работы напрокат другим театрам, ставящим Шекспира. Театры могут разрабатывать учебные материалы и продавать их другим труппам, ставящим ту же пьесу.

## **РАСПРОСТРАНЕНИЕ БИЛЕТОВ**

Администрация театра должна принимать стратегические решения не только относительно местоположения и характеристик сцены или площадки, но и относительно того, как и где должны продаваться билеты. Некоторые потребители придают весьма существенное значение легкости доступа к билетным точкам продаж; что касается преданных покупателей, то легкость доступа повышает степень их удовлетворенности процессом.

## **Выбор системы распространения билетов**

Выбор системы распространения билетов начинается с анализа существующих моделей распространения и выяснения их сильных и слабых сторон. Затем можно заняться либо совершенствованием существующих моделей, либо разработкой новых систем, отвечающих возможностям целевых рынков и опирающихся на новые технологии. План распространения билетов должен содержать ответы на следующие вопросы:

1. Кто будет нести ответственность за поставку услуги целевым рынкам? Какие точки продаж будут использованы для распространения билетов? Какие внутренние и/или внешние системы наиболее экономичны и эффективны с точки зрения выхода на наши рынки?
2. Сколько точек продаж должно быть использовано? Иначе говоря, каков необходимый уровень интенсивности распространения?

ния билетов? Интенсивность можно рассматривать как с точки зрения мощностей (средств обслуживания), так и с точки зрения услуг как таковых; для достижения нужной интенсивности следует точно соизмерить уровень расходов на оказание услуги и степень доступности услуги. Высокая интенсивность предполагает наличие множества физических средств обслуживания и/или многочасовые переговоры с заказчиками по телефону — не считая таких широко используемых методов, как продажи по почте и по факсу. Избирательное распространение предполагает наличие немногих физических средств. Эксклюзивное распространение предполагает наличие только одной точки продажи билетов (обычно это касса театра или концертного зала).

3. *Где должны находиться точки продаж?* Они должны отвечать двум требованиям: быть доступными (требование географической близости), и общественность должна знать о его существовании (требование «видимости»). Обоим требованиям отвечает не столько местный магазин компакт-дисков, сколько телефон, номер которого легко можно узнать благодаря средствам массовой информации.

4. *Когда будут предоставляться услуги?* Какие часы работы наиболее удобны и выгодны для той или иной точки продаж? Составляя расписание, следует руководствоваться потребностями аудитории, а не интересами администрации.

После того как необходимые решения приняты и система оказания услуг запущена, производится мониторинг результатов ее работы. Затем оценивается мера соответствия результатов поставленным задачам и вносятся нужные коррективы<sup>10</sup>. Важно, чтобы система распространения рассматривалась не просто как некий набор средств обслуживания; ее следует проектировать с учетом того, что она может дать потребителям.

### *Формы распространения билетов*

Среди возможных форм распространения билетов — собственная касса организации, централизованные агентства по продаже билетов, использование новых технологий, другие точки продаж в том же городе или районе. Каждая из этих форм имеет свои преимущества.

### **КАССА**

Собственная касса организации — ключевая точка, обеспечивающая связь с покупателем. Надо сказать, что потенциал этой точки, как правило, используется далеко не полностью: встреча между покупателем и продавцом билета обычно трактуется как некая сделка, осуществляемая после того, как покупатель принял решение. Между тем покупателя можно поощрить к тому, чтобы он позвонил в кассу не только ра-

ди приобретения билета, но и ради получения информации, которая поможет ему принять решение. Хорошо информированный продавец билетов может рассказать о предстоящем мероприятии, о композициях (драматургах, хореографах и т. п.) и о сравнительных преимуществах различных мест в зале. Информация о паркингах и ресторанах и предоставление возможности заранее приобрести программку могут изведут хорошее впечатление на покупателя и повысят уровень его удовлетворенности.

Продавец, завязав с позвонившим по телефону клиентом беседу о его увлечениях и предпочтениях, может также стимулировать его интерес к другим мероприятиям. Если в базе данных есть информация о том, на какие мероприятия этот клиент покупал билеты в прошлом, продавец может воспользоваться ею для разработки и рекомендации специальных мини-абонементов с учетом индивидуальных интересов. Что гарантировать каждому звонящему индивидуальный подход, в базу данных следует вносить также особые потребности и пожелания (облегченный доступ к месту для инвалидов, приоритетные места в зале, сведения о транспорте и т. п.). Предвидя предпочтения и потребности каждого клиента и вовремя реагируя на них, организация повышает общий уровень удовлетворенности клиентов и делает их более лояльными. Конечно, для подобных трудоемких усилий могут понадобиться дополнительные кассиры, но результаты, скорее всего, покажут, что средства маркетинга были потрачены не зря.

## ЦЕНТРАЛИЗОВАННЫЕ БИЛЕТНЫЕ АГЕНТСТВА

В сфере коммерческой индустрии (включающей, например, бродвейские театры и спортивные состязания) большинство билетов продается через систему продажи билетов Ticketmaster («Билетный мастер») и реже посредничество других агентств. Прибегая к услугам посредников, организация экономит на найме персонала для собственной кассы. Ticketmaster к тому же рекламирует свое предложение с помощью рассылок и в газетах, тем самым дополняя маркетинговые усилия, предпринимаемые отдельными организациями. С другой стороны, агентства подобие Ticketmaster взимают с мелких организаций весьма высокую плату, тем самым делая свои услуги чрезмерно дорогими для большинства некоммерческих организаций. Кроме того, эти агентства не делятся сведениями о покупателях с теми организациями, которые они обслуживают; следовательно, последние теряют доступ к ценной маркетинговой информации.

Некоммерческие театральные и концертные организации могут выгодой для себя использовать опыт посреднических агентств, сотрудничая с другими организациями данного региона над созданием некоммерческого центрального агентства по продаже билетов. Если расхо-

делятся между многими организациями, есть смысл продлить рабочий день в кассах каждой из организаций. Специально обученные и хорошо информированные продавцы могут сообщать звонящим о предложении каждой из организаций. Далее, организации могут делиться друг с другом именами и адресами своих клиентов, тем самым помогая друг другу решать маркетинговые задачи; при случае они могут также разрабатывать совместные предложения — например, циклы, состоящие из фрагментов представлений каждой организации.

## Персональные продажи

Персональные продажи имеют определенное преимущество перед продажами через кассу, когда продавец имеет дело с человеком, чьи покупательские намерения уже успели сформироваться.

### Персональные продажи в Австралии

В Австралии был разработан весьма эффективный метод персональных продаж, названный DARTS (от District Arts Representative and Ticket Service — «Окружная служба продажи билетов через представителей театральных и концертных организаций»). Программа DARTS, давшая начало ряду других аналогичных программ, была вдохновлена результатами опроса публики, которые показали, что устные отзывы служат одним из важнейших стимулов к покупке билета. DARTS включает сеть торговых агентов, в деятельности которых прямые продажи сочетаются с работой в рамках системы личных связей. Торговые представители работают неполный рабочий день в районах с многочисленной потенциальной новой публикой, продавая билеты группам, отдельным лицам, людям, которых они встречают в магазинах и на автобусных остановках. Один из представителей специализируется на групповых продажах с помощью официальных презентаций, другой избрал своим целевым рынком семьи и влюбленные пары, с которыми он устанавливает прямой контакт, третий получает поддержку со стороны общественных организаций. Покупатели делятся на три категории: «завсегдатаи», «искатели новизны» (те, кто впервые решил посетить какую-либо концертную или театральную площадку или ознакомиться с новым для себя видом искусства) и «новобранцы» (те, кто еще практически не знаком с концертной и театральной жизнью). Последние за два месяца приобрели 58% билетов в один из залов. Суммы, зарабатываемые представителями DARTS для своих организаций, более чем в 3 раза превышают расходы на осуществление данной программы; к тому же DARTS открывает новые возможности для расширения аудитории благодаря повторным посещениям<sup>11</sup>.

Еще одна форма персональных продаж — сбыт купонных книжек — успешно реализуется руководством Равиния-фестиваля близ Чикаго. Купонные книжки, которые могут использоваться в качестве платы за би-

леты на любой концерт Равиния-фестиваля, продаются с 20-процентной скидкой в ресторанах, пунктах химчистки, музыкальных магазинах и других торговых точках Чикаго и окрестностей; кроме того, добровольцы продают их с той же скидкой своим друзьям и знакомым. Коммерсанты, как правило, с удовольствием принимают участие в этом общественно значимом проекте, который привлекает к ним дополнительное публичное внимание. Люди скорее спонтанно приобретут купоны у своих друзей или знакомых или при совершении покупок в соседних магазинах, чем отправятся за билетами в кассу или закажут их по почте.

По мнению Дэнни Ньюмена, привлечению новых покупателей абонементов могут помочь неофициальные встречи – завтраки, чаепития, вечеринки с коктейлями и т. п. – в домах у членов советов учредителей, активистов общественных организаций, завсегдатаев театров и концертных залов и других энтузиастов. Хозяев просят, чтобы они пригласили своих родственников, друзей, соседей и деловых партнеров, всего около 30 человек. Необходимо, чтобы на такой встрече присутствовал выступающий – художественный руководитель организации, ее административный директор, член правления или какой-либо иной волонтер, способный убедительно рассказать об организации, о ее предложении и о выгодах, связанных с приобретением абонементов. Дополнительный интерес событию придаст небольшой спектакль или концерт – например, исполнение короткой сценки двумя актерами труппы или исполнение камерной пьесы группой музыкантов оркестра. Вслед за речью выступающего и/или концертом (спектаклем) собравшимся раздаются буклеты, бланки заказа, схемы расположения мест в зале, ручки и карандаши; нужно сделать все возможное, чтобы гости купили абонементы тут же, не откладывая<sup>12</sup>. Конечно, абонементы приобретут не все гости, но вероятность положительного отклика на предложение в подобных условиях выше, чем если бы к тем же людям обратились по почте или по телефону.

Каждая организация должна разрабатывать особую стратегию персональных продаж для каждой целевой аудитории, для каждой категории продукта (абонементов, групповых продаж, разовых билетов, купонных книжек) и для каждого географического региона.

## НОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

В любой сделке покупатель придает первоочередное значение двум факторам – удобству и выбору. Современные офисные технологии способны предоставить больше удобств, чем утвердившиеся формы заказов по телефону и по почте; соответственно они могут сыграть заметную роль в совершенствовании процесса приобретения билетов. Такой важный компонент зрительского или слушательского переживания, как выбор места в зале, обычно не контролируется потребителем. Заказы по поч

те или даже по факсу сами по себе вполне удобны, но не дают возможности указывать альтернативные даты или места в зале. Некоторые кассиры и даже нью-йоркские агентства Tele-Charge и Ticketmaster сообщают информацию о расположении мест. Но чтобы получить полное представление о местах, покупатель должен иметь перед глазами схему их расположения в зале.

Одно из решений этой проблемы заключается в открытии онлайн-нового интерактивного доступа к системам продажи билетов. Онлайн-новые коммерческие службы – такие, как Prodigy и America Online, – предлагая своим клиентам самые разнообразные товары, широко пользуются возможностями компьютерной графики. Компьютерные системы могут обеспечить потребителю легкий доступ к схемам расположения мест в залах. Использование этого метода повысит возможности потребительского выбора до беспрецедентного уровня и исключит неудобства, связанные с необходимостью переписывать данные с бумажных бланков для продления абонемента.

Театр общедоступной оперы в городе Сан-Хосе (San Jose Civic Light Opera), помещающий свой электронный адрес на всех своих печатных и рекламных материалах, получает по электронной почте заказы на абонементы и разовые билеты с указанием номера кредитной карты. Электронная адресная книга театра ежедневно увеличивается на 10–20 адресов. Большая часть электронных корреспондентов театра – лица обоего пола в возрасте 30–45 лет; есть и несколько человек старше 70. Стремясь пополнить адресную книгу, театр объявил розыгрыш бесплатных билетов для всех, кто заказывает билеты по электронной почте и оставляет свой электронный адрес.

Интернет-сайт Симфонического оркестра Сан-Хосе (San Jose Symphony Orchestra) содержит расписание выступлений оркестра, биографии исполнителей и даже записи фрагментов из произведений, фигурирующих в сезонном репертуаре оркестра. Однажды некто, «путешествуя» по Интернету, случайно набрел на этот сайт. Сообразив, что ему предстоит деловая поездка в Сан-Хосе в день, когда оркестр будет исполнять Гершвина, этот человек позвонил в кассу и купил билет. Симфонический оркестр Сан-Хосе планирует поместить на свой сайт также информацию о своих спонсорах<sup>13</sup> (об Интернет-рекламе см. соответствующий раздел главы 13).

В некоторых городах установлены похожие на банкоматы автоматические устройства по продаже билетов. Расходы на установку этих компьютеризированных терминалов могут быть высоки, зато их использование позволяет сэкономить на человеко-часах. К тому же автоматы работают круглосуточно и, что еще важнее, их присутствие в ключевых местах города может способствовать формированию новой аудитории и повышению уровня удовлетворенности завсегдатаев<sup>14</sup>. Рассмотрим систему автоматической продажи билетов, запущенную в

мае 1994 года Вулф-Трэп-фондом для исполнительских искусств (Wolf Trap Foundation for the Performing Arts) в городе Вьенна, штат Вирджиния.

Терминалы по продаже билетов, установленные в местном супермаркете

За два месяца, прошедших после установки билетных терминалов в двенадцати супермаркетах сети Safeway в Вашингтоне и окрестностях, около 21 800 человек приобрело билеты на мероприятия Вулф-Трэп-фонда для исполнительских искусств, а еще 10 000 человек использовало автоматы для получения информации<sup>15</sup>. Терминалы, сконструированные компанией ProTix, Inc. из города Мэдисон, штат Висконсин, работают с высокой скоростью, просты в использовании, надежны и весьма информативны. Прикасаясь к соответствующей точке на сенсорном видеозэкране, расположенном достаточно низко и доступном для сидящих в инвалидной коляске, клиент может либо заказать лучшие из оставшихся мест на тот или иной спектакль, либо выбрать себе место в определенной части зала. Благодаря заложенной в автомат специальной программе клиент может даже вызвать на экране вид сцены с выбранного места<sup>16</sup>

По кредитной карте клиент может купить билеты на любое мероприятие Вулф-Трэп-фонда, заказать сувениры или взять билеты, предварительно заказанные по телефону. Ничего не покупая, клиент может распечатать календарный план мероприятий или схему подъезда к залу. Если в случае заказа одного билета по телефону плата за услугу составляет в среднем 3 доллара, то при покупке билета по автомату — около 2 долларов.

Привлекательность автоматов в значительной степени определяется тем, что они стоят в популярных супермаркетах Safeway. Компания ProTix надеется в обозримом будущем разместить их во всех 120 магазинах Safeway данного региона. Между тем ответственные сотрудники ProTix надеются расширить сеть залов и мероприятий, на которые можно будет купить билеты в терминалах компании<sup>17</sup>. Они также планируют разместить терминалы в других городах. В Канзас-сити компания ProTix уже конкурирует с агентством Ticketmaster и надеется привлечь достаточно клиентов, чтобы оправдать развертывание сети терминалов в этом городе<sup>18</sup>.

Голландская компания LVP Reserveringsystemen, контролирующая 66% рынка компьютеризированной продажи билетов в Нидерландах, сотрудничает с приватизированной почтовой службой страны, оснащая почтовые отделения онлайн-связью с централизованной системой распространения билетов. Покупка билетов может оплачиваться кредитной картой, дебетованием банковского счета клиента или наличными в почтовом отделении. Театральные и концертные залы вносят в систему информацию о мероприятиях, ценах и местах, тогда как почтовые отделения — информацию о личности клиентов и о деталях мероприятий. На центральном сервере скапливаются сведения о количестве и цене билетов, проданных во всех почтовых отделениях на все

мероприятия во всех залах. Что касается конкурентов на рынке продажи билетов, то компания LVP рассматривает коммерческое сотрудничество как неизбежный этап и видит свою задачу в том, чтобы создать общенациональную сеть, обеспечивающую прямой и непосредственный доступ ко всем билетам на все концерты и спектакли во всех концертных и театральных залах<sup>19</sup>.

Стремясь заинтересовать аудиторию и поощрить ее к регулярному посещению культурных мероприятий, специалист по маркетингу искусства фокусирует внимание не только на предлагаемом продукте, но и на том, где и как его продают. Соблюдая равновесие между целями и приоритетами, нужно в конечном счете прийти к тому, чтобы потребности организации были удовлетворены, а потребители были обслужены наилучшим образом.



Чему я научился в детстве, смотря вестерны? — Не продавайте человеку одну машину. Продайте ему пять машин за пятьнадцать лет.

Дэвид Меймет. *«Гленгарри Глен Росс»*

## Глава 11

# ФОРМИРОВАНИЕ АУДИТОРИИ

**П**ричины «культурного бума» последних 30 лет объясняются по-разному. Одно из объяснений гласит: посещаемость стимулировалась самим фактом существования такого разнообразия исполнительских искусств. Однако специалист по связям с общественностью Дэнни Ньюмен полагает, что основной причиной бума стала интенсивная деятельность организаций, занимающихся искусством, по продвижению своей продукции, особенно ради привлечения покупателей абонементов. Свою кампанию по «динамическому продвижению абонементов» (dynamic subscription promotion) Ньюмен начал в 1961 году; с тех пор широкая пропаганда абонементов привела к формированию многочисленной и лояльной публики для сотен театральных и концертных организаций. Вместе с тем в последние годы интерес публики к сезонным абонементам снизился; в качестве альтернатив выдвигаются мини-абонементы, гибкие схемы, членство. Конечно, покупатели разовых билетов всегда будут составлять значительную часть любой публики; соответственно специалисты по маркетингу искусств должны постоянно думать о том, как привлечь клиентов на отдельные мероприятия и каким образом поощрить их к более частому посещению концертов и/или спектаклей. В этой главе описываются различные методы, используемые театральными и концертными организациями для формирования своей аудитории.

## АБОНЕМЕНТЫ

Лишь очень немногие некоммерческие театральные и концертные организации продают разовые билеты в количестве, достаточном для заполнения зала на регулярной основе. Большинство театров, симфонических оркестров, танцевальных и оперных трупп просто не может существовать без поддержки преданных клиентов. Согласно Ньюмену, большой успех кампаний по привлечению покупателей абонементов привел не только к резкому количественному росту аудитории, но и к беспрецедентному росту числа новых организаций, занимающихся искусством. До начала кампании 1961 года в США было всего четыре стационарных некоммерческих профессиональных театра. В 1940–1950-х годах возникли сотни театральных трупп, но практически все они быстро прекратили существование, так как их экономический расчет строился на продаже разовых билетов. Между тем стабильно высокий уровень продаж разовых билетов может быть достигнут только при условии, что все без исключения спектакли будут иметь большой коммерческий успех — несбыточная мечта любого театрального продюсера. В 1960–1970-х годах Ньюмен, которого поддержали фонд Форда и функционирующее под его эгидой Объединение по связям между театрами, помог нескольким сотням театров страны прийти к процветанию: он убедил их в действительности своей концепции абонементов и научил их тому, как можно привлечь многочисленных абонентов.

Тогда же тысячи выпускников сотен балетных школ по всей стране не могли найти применения своим силам на профессиональной сцене. В 1966 году свою первую абонементную кампанию начал Нью-Йоркский городской балет (New York City Ballet); хотя административный персонал был против этой акции, ее поддержали художественные руководители труппы Джордж Баланчин и Линколн Кёрстайн. В первом же сезоне число покупателей абонементов составило 28 000 человек. Полученный импульс способствовал возникновению многочисленных новых профессиональных танцевальных трупп, причем всякий раз их деятельность начиналась с активной кампании по привлечению покупателей абонементов. Этому примеру последовали симфонические оркестры и оперные театры, и вскоре абонементные кампании стали неотъемлемой составляющей деятельности любой театральной и концертной организации по формированию своей аудитории.

*Чем  
абонемент  
выгоден для  
организации*

В своей популярной книге «Купите абонемент сейчас!» Дэнни Ньюмен дает несколько объяснений того, почему прочная абонентская база столь важна для театральной или концертной организации. Соображения Ньюмена обобщены в нижеследующих абзацах<sup>1</sup>.

## ИНЕРТНЫЙ, НЕНАДЕЖНЫЙ ПОКУПАТЕЛЬ РАЗОВОГО БИЛЕТА

Покупатели разовых билетов обнаруживают тенденцию «выковыривать изюм из пирога», посещая только самые выдающиеся события сезона. Что касается мероприятий для избранного круга, вечеров без исполнителей-«звезд» и холодных зимних вечеров, то рассчитывать в подобных случаях на покупателей разовых билетов – значит обречь себя на полупустой (в лучшем случае) зал. Это не только наносит организации финансовый и моральный ущерб, но и лишает ее возможности влиять и воспитывать. Между тем благодаря регулярному посещению мероприятий люди превращаются в знающих, опытных завсегдатаев, а «планка» одобрения ими репертуара неуклонно поднимается.

### Роль критики

Для организаций, не располагающих прочной клиентской базой, особенно для трупп средней руки без «звездных» исполнителей, отзывы критиков могут иметь в прямом смысле слова жизненно важное значение. Наличие большого числа владельцев абонементов существенно снижает вероятность того, что отрицательные критические отзывы приведут к снятию с репертуара той или иной постановки, а тем более – к ликвидации организации как таковой. Конечно, если постановка подвергается критическому разгрому, руководству организации есть о чем беспокоиться; вместе с тем реальная критическая власть принадлежит тем посетителям, которые ежегодно продлевают или не продлевают свой абонемент в зависимости от того, как им понравился сезон в целом. Имея гарантированную публику, театральные и концертные организации могут позволить себе большую смелость в отборе репертуара; тем самым они обеспечивают критиков более интересным и нестандартным материалом для отзывов.

### Художественные преимущества

Художественный руководитель, опирающийся на прочную базу владельцев абонементов, имеет больше свободы для экспериментирования, чем художественный руководитель, зависящий от покупателей разовых билетов. Ньюмен утверждает:

Идеал организации, занимающейся искусством, – это добрый и великодушный покупатель сезонного абонемента... Если мы иногда разочаровываем его, он принимает свое наказание с улыбкой и в большинстве случаев не держит на нас зла, когда приходит время продлевать абонемент. Посещая все наши постановки на протяжении многих сезонов, он становится проникательнее, его кругозор расширяется... Он превращается в

великолепный инструмент, на котором играют наши артисты... Он подтверждает наше право на эксперимент... Он – наш герой<sup>2</sup>.

## ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ВЫГОДЫ

Привлечение покупателей абонементов и возобновление последних стоят значительно дешевле, чем привлечение покупателей разовых билетов на каждую новую постановку (о долгосрочной ценности абонементов см. ниже). Владельцы абонементов также обеспечивают организации гарантированный источник дохода; деньги от них часто поступают за несколько месяцев до начала сезона. Это помогает организации выровнять динамику своих доходов в течение межсезонья и/или заработать дополнительные средства путем краткосрочных инвестиций. Кроме того, ощущение внутренней связи с данной организацией и доскональное знакомство с ее работой делает держателей абонементов ее самыми преданными меценатами и спонсорами.

### **Чем абонемент выгоден для абонента**

До сих пор мы говорили о том, что приобретает театральная или концертная организация благодаря формированию клиентской базы. Но чтобы абонементная кампания была успешной, ценность выгод, которые она гарантирует покупателям абонементов, должна быть по меньшей мере равна ценности вклада последних – людей, преданных данной организации и готовых оплачивать ее сезон на много месяцев вперед, – в обеспечение существования организации. Как утверждают Морисон и Далглейш, «для публики источником удовольствия может стать *процесс* обнаружения и узнавания, отгадывания загадок, неожиданных переживаний, постепенного вовлечения во внутреннюю жизнь произведения искусства. Именно на этом организация, занимающаяся искусством, должна строить свою философию формирования публики – философию, которая имеет мало общего с вопросами продажи билетов и приумножения заработанных средств»<sup>3</sup>. Вовлеченность в искусство и художественный процесс – вот та важнейшая выгода, которую театральная или концертная организация может обеспечить своим посетителям. Но эта неосязаемая выгода сама по себе редко служит стимулом к покупке абонемента; чтобы потребитель осознал ценность абонемента и ощутил настоятельную необходимость приобрести его, нужно предложить и другие выгоды. Организации должны опросить своих нынешних и потенциальных покупателей абонементов, чтобы выяснить, какие выгоды и до какой степени они ценят. Если предлагаемые выгоды не имеют ценности с точки зрения тех, для кого они предназначены, – значит, это все не выгоды, и организация поступит разумно, если найдет своим средствам другое применение.

Владельцы абонементов выше всего ценят такие выгоды, как скидки, приоритет при выборе места, привилегии при обмене билетов. Теа-

тральные и концертные организации могут предложить также множество других выгод. По убеждению некоторых специалистов по маркетингу искусства, чем больше дополнительных «приманок» используется для привлечения покупателей абонементов, тем меньше вероятность того, что эти люди будут ходить на концерты или спектакли по «правильной» причине; на следующий сезон они, скорее всего, просто откажутся от абонемента. Выгоды предлагаются не обязательно ради того, чтобы стимулировать покупку абонементов; некоторые выгоды служат повышению уровня потребительской удовлетворенности и, следовательно, повышению уровня лояльности тех, кто уже имеет абонемент.

## Скидки

Многие театральные организации предлагают абонемент из пяти спектаклей по цене четырех, 20-процентную скидку от цены разового билета, один бесплатный спектакль и другие скидки аналогичного рода. Размер скидки, которую может предложить организация, прямо зависит от успеха и популярности последней. Театр Американской консерватории в Сан-Франциско отменил скидку для владельцев абонементов, когда обнаружилось, что она не влияет на коэффициент продления абонементов или на сбыт новых абонементов. Когда уровень продаж стабильно высок и многие из желающих купить билет уходят ни с чем, покупателю абонементов достаточно обеспечить уверенность в гарантированном месте, тогда как делать для него скидку совершенно не обязательно.

Завсегдатаи культурных мероприятий, как правило, относятся к категории лиц с относительно высокими доходами; скидки практически не влияют на частоту их посещений (среди завсегдатаев исключение составляют студенты и другие целевые группы с низкими доходами, для которых необходимо делать специальные скидки). Организация должна тщательно рассчитать уровень скидок, чтобы они оказывали нужное стимулирующее влияние на потенциальных покупателей и вместе с тем не были чрезмерно щедрыми. Часто организация может заметно поднять свой доход от продажи билетов, просто ограничив предлагаемые владельцам абонементов скидки.

Как бы то ни было, скидка — один из самых эффективных рекламных инструментов, помогающих организации сформировать свою аудиторию: ведь людям обычно нравится покупать товары по сниженным ценам. Разрабатывая систему скидок, организация должна рассчитывать возможное влияние каждой скидки на спрос и затраты. Допустим, организация предлагает своим новым держателям абонементов 50-процентную скидку на первый год. В дальнейшем организация должна либо год за годом повторять это предложение, неся большие финансовые убытки и рискуя вызвать раздражение абонентов, которым в свое время не была предложена та же выгода, либо смириться с перспективой поте

ри части своих новых клиентов после того, как цены будут повышены. С другой стороны, организация может каждый сезон предлагать 10–20-процентную скидку всем абонентам — как новым, так и тем, кто продлил свой абонемент с предыдущего сезона; подобное предложение может долго служить эффективным стимулом к покупке абонементов и способствовать формированию лояльной слушательской базы ценой относительно небольших затрат.

### ПРИОРИТЕТ ПРИ ВЫБОРЕ МЕСТА

Одна из самых популярных привилегий — приоритет при покупке удобного места в зале. В организациях, где держатели абонементов составляют значительную часть публики, люди годами не могут обеспечить себя местами, которые им особенно нравятся. Некоторые посетители были бы не прочь отказаться от своих абонементов на сезон или два, но не делают этого, поскольку боятся потерять свои места. Организация с малым количеством владельцев абонементов или с небольшим залом, где видимость с любого места более или менее одинакова, едва ли сможет убедительно обосновать свою кампанию по продаже абонементов лозунгом типа «Обеспечьте себя местами!». Тем не менее «лучшее» место все еще служит приманкой для многих; многолетние постоянные абоненты и щедрые меценаты должны обеспечиваться хорошими местами в первую очередь.

Сент-Луисский симфонический оркестр каждую весну предлагает специальное мероприятие для новых владельцев абонементов: оркестр играет отрывки из произведений, запланированных на ближайший сезон, одновременно проводится лотерея мест. Новые клиенты вытягивают номера и по очереди выбирают места из предложенного списка. Позволяя им принять участие в процессе выбора, непосредственно увидеть те или иные места в зале и испытать различные альтернативы, организация существенно снижает вероятность того, что клиенты будут недовольны своим местом в зале.

### ПРИВИЛЕГИИ ПРИ ОБМЕНЕ БИЛЕТОВ

Владелец абонементов, заранее обязавшийся прийти на концерт или спектакль в определенный день, обычно предполагает, что в случае невозможности выполнить это обязательство он сможет обменять свой билет. В театре, собирающем многочисленную публику, такой зритель, скорее всего, сможет получить взамен только билет на другое представление той же пьесы. Что касается менее популярных театров, то они могут с выгодой для себя принимать неиспользованные билеты на одну постановку, выдавая взамен билеты на другую. Чтобы использовать «лишние» места, владельцы абонементов могут приглашать своих дру-

зей, тем самым расширяя клиентуру организации. Подобное гибкое отношение к проблеме обмена билетов может побудить к покупке абонемента тех, кто часто путешествует или проводит зиму вне дома. Эта потребительская выгода приобрела настолько большое значение, что почти все американские оркестры, долгое время выступавшие против подобной политики, ныне предоставляют своим абонентам привилегии при обмене билетов на любой концерт сезона. Кассирам то и дело обращаются с просьбой обменять билет, что вызывает их раздражение. Но они должны научиться воспринимать это как незначительное неудобство: ведь его обратной стороной является стабильность числа зрителей.

### Другие выгоды

Организация может предоставить также ряд других выгод, которые, скорее всего, не приведут к росту численности аудитории, но вполне могут способствовать повышению уровня потребительской удовлетворенности. Покупателям абонементов можно предоставить привилегии при покупке билетов на праздничные мероприятия, устраиваемые за рамками обычного сезона (например, на ежегодные рождественские представления «Щелкунчика»), или на специальные мероприятия, включенные в сезон. Среди других потребительских выгод — возможность познакомиться с артистами и поприветствовать их, мероприятия, устраиваемые специально для новых покупателей абонементов, скидки на пользование автостоянкой, купоны на скидку в близлежащих ресторанах и магазинах компакт-дисков, скидки на сувенирные футболки, кружки и т. п. Специальные лекции, дискуссии и другие образовательные мероприятия помогают публике больше узнать об основном продукте организации и, следовательно, способствуют повышению уровня удовлетворенности.

### *Типология покупателей абонементов*

Долгое время считалось, что решение стать покупателем абонементов вызревает в человеке не сразу: вначале человек становится покупателем разового билета, затем, в течение нескольких сезонов, приобретает билеты на несколько мероприятий, и лишь после этого покупает абонемент на целый сезон. Утверждалось, что любое нарушение подобного чередования стадий нетипично<sup>4</sup>. Но весьма значительная часть слушателей не следует этой схеме. В качестве примера приведем анализ моделей абонирования мест в Театре Американской консерватории (АСТ) в Сан-Франциско. Зрители этого театра делятся на три категории<sup>5</sup>:

- *«Редко посещающие»* (31% респондентов): лица, нерегулярно посещавшие спектакли АСТ в течение 5 лет до приобретения абонемента.

- *«Спонтанные» посетители* (21% респондентов): лица, не ходившие на спектакли АСТ в течение 5 лет до приобретения абонемента.
- *Постоянные владельцы абонементов* (32% респондентов): лица, являющиеся абонентами АСТ на протяжении по меньшей мере пяти последних сезонов. Более давняя история их отношений с данной организацией неизвестна.

Наличие столь высокой доли «спонтанных» покупателей абонементов стало для руководства АСТ неожиданностью. В следующем сезоне был осуществлен контрольный анализ, объектом которого были только новые покупатели абонементов. Обнаружилось, что доля «редко посещающих» и «спонтанных» покупателей абонементов среди этого контингента составляет соответственно 40 и 33%. «Спонтанные» покупатели абонементов есть и у других организаций. Аналогичное исследование, проведенное Чикагским симфоническим оркестром, показало, что 83% покупателей абонементов не были частыми посетителями его концертов до их приобретения.

Исследование по АСТ выявило также различия в характеристиках между «редко посещающими» и «спонтанными» покупателями абонементов. Оказалось, что для «редко посещающих» характерно большое разнообразие культурных (и иных) форм проведения досуга. Что касается «спонтанных», то их участие в культурной жизни ограничивается меньшим числом мероприятий; для некоторых из них процесс приобщения к исполнительским искусствам начался именно с покупки абонемента АСТ. Не исключено, что решение купить абонемент в ряде случаев стимулировалось сдвигами в имущественном и/или семейном положении. Судя по всему, в борьбе за «постепенных» покупателей абонементов с АСТ конкурируют другие формы культурного досуга, тогда как в борьбе за «спонтанных» — формы, не имеющие отношения к искусству, а также желание остаться дома. Имея в виду выявленные различия между «редко посещающими» и «спонтанными» покупателями абонементов, специалисты по маркетингу искусства должны разработать особые методы привлечения потенциальных представителей каждой из этих групп, акцентируя разные выгоды и рекламируя свое предложение с помощью различных средств массовой информации.

## ПРИВЛЕЧЕНИЕ «СПОНТАННЫХ» ПОКУПАТЕЛЕЙ АБОНЕМЕНТОВ

Поскольку потенциальные «спонтанные» покупатели абонементов не являются клиентами данной организации и, возможно, не посещают мероприятий, устраиваемых другими организациями, обычные методы привлечения потребителей, не чуждых искусству, — почтовые рассылки по адресам клиентов, реклама в программах и т. п. — по отношению к



ним неэффективны. Чтобы дойти до потенциальных «спонтанных» покупателей, организация может использовать средства массовой информации и списки рассылки, содержащие адреса людей с высоким уровнем доходов, — например, списки владельцев кредитных карточек престижных магазинов. Так, Манхэттенский театральный клуб (Manhattan Theater Club) добился определенного успеха среди богатых людей относительно молодого возраста, рассылая свои буклеты по адресам пользователей каталогов торговых сетей Lands' End и Williams-Sonoma в штатах Нью-Йорк, Нью-Джерси и Коннектикут. По-видимому, «спонтанные» покупатели абонементов уже испытывают определенный интерес к исполнительским искусствам, и точно выверенная реклама в точно выбранное время убедит их сделать нужный выбор.

### ПРИВЛЕЧЕНИЕ «РЕДКО ПОСЕЩАЮЩИХ» КЛИЕНТОВ

Большинство населения незнакомо с исполнительскими искусствами, а те, кто что-то знают, но не имеют нужной подготовки, часто остаются неудовлетворенными. Стараясь привлечь этих людей к себе, организация должна знакомить их с тем видом искусства, которую она представляет. Процесс воспитания и формирования преданной публики долгов и требует осторожного, деликатного подхода.

Морисон и Далглейш разработали программу воспитания новой публики, которую они назвали стратегией поощрения пожизненного обучения (Strategy to Encourage Lifelong Learning, SELL). Новых людей знакомят с организацией в таком месте, которое хорошо известно потребителю и не внушает ему никаких опасений. Призыв познакомиться с данной организацией, как правило, распространяется по каналам внешней связи, прежде всего через средства массовой информации. Следующая задача маркетолога — зафиксировать фамилии и адреса новых клиентов, чтобы процесс дальнейшего вовлечения новых людей мог осуществляться по каналам внутренней связи, то есть путем прямой рассылки, по телефону и путем личного контакта. Каналы внутренней связи имеют два важных преимущества. Во-первых, они дешевле и рентабельнее слишком обобщенных, недостаточно целенаправленных маркетинговых связей. Во-вторых, важно иметь в виду, что организация, стремясь к повышению общего уровня посещаемости, апеллирует к личности каждого клиента и подолгу работает над воспитанием его лояльности и преданности и расширением его кругозора. Преданность по отношению к организации формируется постепенно; чтобы стимулировать этот процесс, организация предлагает такие формы приобщения к искусству, как циклы концертов «открытий», мини-циклы, гибкие схемы, членство, купоны и креативные образовательные программы, которые могут требовать от слушателей известного напряжения сил, но при этом интересны и занимательны. Все эти пред

ложения – промежуточные шаги на пути к приобретению сезонного абонеента, а также, возможно, к тому, чтобы клиент начал работать на организацию на общественных началах и стал ее спонсором. Маркетинговое обращение к «редко посещающему» клиенту должно звучать примерно так: «Купите абонемент позже» (а не «Купите абонемент сейчас!»)<sup>7</sup>

*Полное  
абонементное  
предложение*

Все варианты предложения абонементов, независимо от размера и масштабов организации, должны обладать некоторым единым набором качеств. Предложение должно что-то сообщать рынку; оно должно убедить рынок в том, что данная организация что-то собой представляет и что на ее предложение нужно откликнуться. Стратегия позиционирования организации имеет здесь ключевое значение. Предприимчивая новая организация может сосредоточиться на уникальности своего репертуара, а организация, имеющая множество владельцев абонементов, на дефиците мест для покупателей разовых билетов. Целевой рынок для каждого предложения должен быть определен со всей возможной точностью; только при этом условии организации удастся найти убедительные аргументы для привлечения соответствующих сегментов публики. Одна и та же организация может издать несколько по-разному позиционированных сезонных буклетов. Бланк заказа должен содержать четкую формулировку предложения, условий и выгод; его заполнение не должно представлять трудностей для респондента. Наконец, предложение должно ежегодно повторяться, чтобы у владельца абонементов, уже выбравшего для себя цикл, день, время и место в зале, не возникло необходимости принимать решение еще раз (разве что он захочет что-нибудь изменить).

Разработка полного абонементного предложения – сравнительно простая задача для организации, выпускающей не более 5–6 премьер в год. С другой стороны, большие оркестры, дающие за сезон не менее 40 концертов с разными программами, должны делить свой сезон на несколько комплектов хорошо сбалансированных предложений, привлекательных для различных категорий покупателей абонементов. При решении этой сложной задачи желательно опираться на собранные за прошлые годы данные о продажах абонементов и обмене билетов. Театры, оперные труппы, оркестры, часто предлагавшие сезонные абонементы на 8–9 мероприятий, в последние годы модифицируют свои предложения, поскольку сравнительно короткие циклы ныне пользуются среди покупателей абонементов большей популярностью.

*Абонементная  
кампания*

Чтобы абонементная кампания организации была успешной, в нее должны быть вовлечены сотрудники всех уровней, включая штат, волонтеров и учредителей. Роль и сфера ответственности представите-

лей каждого уровня варьируются в зависимости от размера и структуры организации. В больших организациях основная часть работы ложится на плечи сотрудников отдела маркетинга, а в малых организациях более существенную роль могут играть учредители и волонтеры, тогда как задачи 1–2 штатных сотрудников ограничиваются регулированием административных деталей. Лица, проводящие кампанию, должны обладать такими качествами, как инициативность, умение руководить, способность влиять на коллектив и волонтеров и держать их работу под постоянным контролем. Руководители кампании должны регулярно вступать в прямой контакт с каждым волонтером на протяжении всего периода продажи: необходимость постоянно отчитываться будет иметь положительное влияние на ход продаж.

### ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЦЕЛЕЙ

Кто-то должен нести ответственность за долгосрочное планирование и структурирование. Чтобы упорядочить усилия по привлечению покупателей абонементов, руководители организации с самого начала должны иметь в виду ясные цели. Специалист по маркетингу должен установить число абонементов, подлежащих продлению, число «редко посещающих» клиентов, которых следует «рекрутировать» из числа покупателей разовых билетов, и число «спонтанных» посетителей, которых следует «рекрутировать» из других источников.

Все детали кампании по продаже абонементов должны быть заранее оговорены с учетом всех обстоятельств, которые можно использовать ради увеличения численности публики. Дэнни Ньюмен описал гипотетическую абонементную кампанию крупного театра с постоянным помещением и постоянной труппой, имеющего 8000 владельцев абонементов и пропускной способностью в 15 000 человек на всю совокупность представлений одной и той же пьесы. Картина, обрисованная Ньюменом, показана в табл. 11.1.

Эта образцовая кампания предусматривает избыток в 1495 абонементов; тем самым гипотетической организации предоставляется возможность, не достигая поставленной цели по одному или нескольким компонентам, достичь ее в главном. Существуют и другие возможные компоненты абонементной кампании: реклама по радио и телевидению, вкладывание буклетов в газеты и другие периодические издания, персональные продажи, специальные комитеты по привлечению покупателей абонементов и т. п.

Перед каждой кампанией должны ставиться только достижимые цели. Ежегодно организация может ставить своей главной целью привлечение определенного процента новых покупателей абонементов по сравнению с предшествующим годом. Этот процент может быть оч...

Таблица 11.1  
СХЕМА  
ОБРАЗЦОВОЙ  
КАМПАНИИ

ОБЩЕЕ ЧИСЛО ИМЕЮЩИХСЯ В ПРОДАЖЕ АБОНЕМЕНТОВ — 15000

Компонент		Цель (намеченная численность абонентов)
Продление	Продление абонементов для 70% из числа нынешних 8000 абонентов	5600
Убеждение покупателей разовых билетов	Продажа 2 абонементов каждому двадцатому из списка покупателей разовых билетов, включающего 2500 человек	250
Возвращение «отпавших» (тех, кто не продлил свой абонемент)	Продажа 2 абонементов каждому десятому из списка «отпавших», включающего 1250 человек	250
Участие нынешних абонентов	Привлечение 200 покупателей абонементов к деятельности по их продаже (задача каждого — продать 2 пары абонементов)	800
Званые встречи	Продажа 4 абонементов на каждой из 50 встреч за чашкой кофе	400
Продажа больших партий	Продажа 5 пар абонементов каждой из 50 корпораций	500
Продажа на комиссионной основе	Привлечение внешних благотворительных, общественных и религиозных организаций к деятельности по продаже абонементов на комиссионной основе	1000
Список рассылки рождественских открыток	Привлечение 50 членов совета учредителей, членов профсоюза и других волонтеров к написанию личных писем друзьям и знакомым. Каждый пишет по 100 писем. Ожидаемая отдача: 350 адресатов (7% от общего числа) покупают по 2 абонемента	700
Телефонная кампания	Продажа 2 абонементов каждому 25-му из 7000 человек, с которыми был установлен контакт по телефону	560
Студенческие скидки	Продажа абонементов по специальной цене студентам в кампусах	500
Скидки для пожилых людей	Продажа абонементов по специальной цене пожилым людям	500
Стипендии	Продажа 5 абонементов каждому из 50 индивидуальных, корпоративных или коллективных спонсоров, финансирующих фонды стипендий для студентов	250
Пожертвованные абонементы	Продажа каждому из 50 меценатов 5 абонементов, предназначенных для нуждающихся индивидов или групп	250
Специальные письма абонентам	Письмо новым покупателям абонементов и тем, кто продлил свой абонемент, с просьбой выявить потенциальных покупателей среди друзей и близких	275
Прямая рассылка, 1-й этап	Продажа 2 абонементов каждому трехсотому из списка рассылки, включающего 350 000 человек, весной и в первой половине лета	2330
Прямая рассылка, 2-й этап	Продажа 2 абонементов каждому трехсотому из списка рассылки, включающего 350 000 человек, во второй половине лета и ранней осенью	2330
Общая намеченная численность абонентов		16495

Источник: Danny Newman, *Subscribe Now!*, © 1977 and 1983 by Theatre Communication Group. Перепечатывается с разрешения издателя.

низким; с другой стороны, можно добиться существенного роста числа покупателей абонементов, если построить кампанию вокруг запланированной на сезон модной пьесы, нового зала или других возможных «приманок». Новая организация может поставить своей целью привлечение определенного числа покупателей абонементов в зависимости от размера зала и конъюнктуры рынка.

### ***Распределение кампании во времени***

Первый этап ежегодной абонементной кампании – продление абонементов с прошлого сезона. Но усилия по привлечению новых покупателей абонементов должны начаться задолго до завершения этого этапа. Успешно работающая организация, как правило, добивается 60–90-процентного продления абонементов; это значит, что организация должна как-то возместить потерю в численности владельцев абонементов еще до начала расширения клиентской базы.

Чтобы специалисты по маркетингу успели поработать с клиентами до открытия сезона, абонементная кампания обычно начинается ранней весной и завершается во время первого спектакля, когда покупателям разовых билетов предлагается купить абонемент.

Организация должна сделать все возможное, чтобы обеспечить продление абонементов для своих постоянных посетителей. На каждого человека, раздраженного тем, что к нему слишком часто обращаются по почте или по телефону, почти наверняка найдется много таких, кто выразит признательность за напоминание. Предположим, организация начинает свою кампанию 1 марта. Тем, кто не ответил на первое извещение, 1 апреля высылается второе. День рассылки третьего извещения – 1 мая. Около 15 мая должна начаться телефонная кампания с целью убедить самых стойких клиентов. По утверждению сотрудника одного из симфонических оркестров, ответственно за маркетинг по телефону, самый эффективный метод работы с клиентом заключается в том, чтобы «хорошо слушать». Внимательно выслушивая соображения и жалобы клиентов, сотрудник реагирует на каждый случай индивидуально. Его отзывчивость часто вызывает у собеседника благодарное чувство и желание откликнуться на предложение о покупке.

Организация может установить крайний срок, по истечении которого сидячие места для владельцев абонементов не гарантируются. Если кампания официально завершается 31 мая, организация может продлить льготный период для тех, кто не успел продлить свой абонемент по техническим причинам. С ними можно установить контакт и объяснить, что их считают членами большой семьи, что смириться с мыслью об их уходе трудно, что дверь для них все еще открыта, а их места и другие выгоды могут быть сохранены за ними еще некоторое время. Желательно, чтобы в этот момент контакт от имени организации уста

навливал специальный человек, а не кто-то из сотрудников, обычно проводящих телефонные опросы. Даже если человек, к которому обращаются, не реагирует на подобные усилия, организация не должна считать его безнадежно «потерянным»; к нему желательно обратиться еще раз ранней осенью, в период самой активной подготовки к началу очередного сезона. Конечно, прежние места уже заняты, но этому человеку можно предоставить приоритет на лучшие места, доступные в данный момент.

Коммерческий директор и художественный руководитель должны постараться сделать так, чтобы сравнительно трудные для восприятия спектакли или концерты организации не были запрограммированы на самое начало сезона: не следует давать владельцам абонементов поводов для выражения недовольства организацией и для отказа от ее услуг. Коммерческий директор должен также согласовывать расписание с директором по фандрейзингу, чтобы покупатели абонементов, особенно новые, имели шанс посетить 2–3 мероприятия, прежде чем к ним обратятся с просьбой о финансовой поддержке организации.

После того как абонемент продлен, организация не должна откладывать контакт с клиентом до традиционной рассылки билетов в конце лета. Желательно в течение 3–5 дней выслать ему письмо с благодарностью и извещением о том, когда будут доставлены билеты. В письмо с билетами нужно вложить листовку с полезной информацией о том, где можно обменять билеты, оставить машину или пообедать, об образовательных программах и т. п.

*Составление бюджета абонементной кампании: анализ долгосрочной ценности*

Коммерческие директора и члены совета учредителей часто препятствуют выделению значительных финансовых средств на формирование многочисленной абонентской базы. Но анализ долгосрочной ценности абонента доказывает, что со временем расходы на привлечение и удержание абонентской базы становятся ничтожно малы по сравнению с годами.

Рассмотрим следующий пример. В результате кампании по продаже абонементов оркестр приобретает 100 новых покупателей абонементов; каждый из них платит по 150 долларов. Стоимость кампании составила 5000 долларов за печать, рассылку, телефонные звонки, рекламу и т. п., то есть 50 долларов за каждого нового покупателя абонента. После первого сезона доля «отпавших» покупателей, как правило, сравнительно высока, но в последующие годы она заметно снижается. Предположим, оркестр сохраняет за собой половину новых владельцев абонементов после первого сезона, 80% после второго и 90% после каждого последующего сезона. Владельцы абонементов, сохраняющие верность организации, продолжают ежегодно приносить ей доход при минимальных расходах с ее стороны. Предположим, ежегодные затраты на продление абонементов составляют в среднем 5 дол-

ларов из расчета на одного клиента, а стоимость абонемента в течение 5 лет остается равной 150 долларам.

Год	Доля ПРОДЛЕННЫХ АБОНЕМЕНТОВ	Численность АБОНЕНТОВ	Доход (в долларах)	Расход (в долларах)
1		100	15000	5000
2	50%	50	7500	250
3	80%	40	6000	200
4	90%	36	5400	180
5	90%	32	4800	160
		Итого	38700	5790

По истечении 5 лет из первоначальных 100 владельцев абонементов организации осталось только 32 человека. Но только благодаря этой абонементной кампании организация получила доход в 38 700 долларов, затратив только 5790. Даже если в первый год расходы на проведение кампании превысят доход, организация все равно останется в финансовом выигрыше. Предположим, для привлечения 100 абонентов и получения дохода в 15 000 долларов пришлось потратить 20 000 долларов:

Год	Доля ПРОДЛЕННЫХ АБОНЕМЕНТОВ	Численность АБОНЕНТОВ	Доход (в долларах)	Расход (в долларах)
1		100	15 000	20 000
2	50%	50	7 500	250
3	80%	40	6 000	200
4	90%	36	5 400	180
5	90%	32	4 800	160
		Итого	38 700	20 790

Поначалу затраты на кампанию превышают заработанный доход, однако в дальнейшем доход растет значительно быстрее затрат. Следует также иметь в виду, что среди владельцев абонементов есть такие, кто сохраняет верность организации и после 5 лет, поощряет на покупку абонементов своих друзей и знакомых, становится меценатом организации. Иначе говоря, реальная долгосрочная ценность этой абонементной кампании намного выше, чем показано в таблице. Более того, каждый год из этих пяти организация будет проводить очередную абонементную кампанию, привлекая все новых и новых клиентов.

### ***Продление абонементов и сохранение клиентов***

После того, как организации удалось сформировать прочную клиентскую базу, менеджеры должны работать над тем, чтобы ее сохранить, не уступив своих держателей абонементов конкурирующим организациям. Затраты на то, чтобы убедить покупателя продлить свой абонемент, ни-

чтожно малы по сравнению с затратами по привлечению нового покупателя; лица, постоянно продлевающие свои абонементы, представляют собой важный источник доходов. Более того, доход, приносимый владельцем абонемента, как правило, растет с каждым очередным продлением<sup>8</sup>. Следовательно, для организации важно создать эффективную программу продления. Менеджер по сбыту в сфере искусства должен постоянно отслеживать уровень удовлетворенности потребителей и приспособливаться к их меняющимся потребностям и предпочтениям.

## ПРОДЛЕНИЕ АБОНЕМЕНТОВ ПОСЛЕ ПЕРВОГО СЕЗОНА

Замечено, что примерно половина новых покупателей абонементов по окончании сезона отказывается от продления. Нужно предпринять все возможные усилия, чтобы повысить уровень удовлетворенности и заинтересованности этих посетителей. Повышение доли абонементов, продленных после первого сезона, хотя бы на 10% со временем может привести к значительному росту аудитории. В день покупки абонемента новым владельцам абонементов следует вручить пакет, содержащий информацию об организации, ее программах и репертуаре, исполнителях и т. п. Специально для новых покупателей абонементов можно устроить прием, на котором они познакомятся с исполнителями, получают общее представление о программах наступающего сезона. Во время этого приема гостям можно вручить подходящие к случаю подарки. Организация может раздать владельцам абонементов аудиокассеты с записью исполнения и обсуждения отдельных программ сезона. Чтобы новые покупатели ощутили себя принятыми в «большую семью», их имена могут быть перечислены в программке первого представления или в первом бюллетене сезона.

В течение сезона организация должна постоянно поддерживать связь с новыми покупателями абонементов с помощью бюллетеней и специальных почтовых отправок, которые могут содержать отзывы критики и напоминания о будущих мероприятиях. Сотрудники, ответственные за работу с клиентами, должны хотя бы один раз за сезон позвонить каждому из новых владельцев абонементов и попросить его рассказать о своем общем впечатлении, дать оценку специальным выгодам и высказаться по поводу всех возникших проблем. Организация должна внимательно относиться ко всем просьбам своих клиентов. Если места не могут быть улучшены в соответствии с пожеланиями клиента, у организации остается возможность предоставить ему два дополнительных билета на данное мероприятие и тем самым удовлетворить его хотя бы отчасти. Если клиент пропустил одно или несколько мероприятий, организация может предоставить ему дополнительные билеты на ближайшее мероприятие.



Перед началом продажи абонементов на следующий сезон всем новым покупателям абонементов должны быть разосланы специальные письма, поощряющие их и впредь оставаться членами «большой семьи» посетителей. В тексте письма должны затрагиваться проблемы, о которых особенно часто упоминают люди, отказавшиеся от продления. Письмо должно быть адресовано лично каждому новому абоненту. Если от владельца абонемента нет никакого отклика, по прошествии некоторого времени с ним можно связаться по телефону. Желательно, чтобы разговор вел кто-то из артистов. Трудно противостоять просьбе, выраженной примерно так: «Здравствуйте. С вами говорит концертмейстер виолончелей симфонического оркестра. Надеюсь, ваш первый сезонный абонемент доставил вам много удовольствия. Как вы думаете, что можно сделать для того, чтобы следующий сезон оказался еще лучше? Есть ли у вас какие-либо вопросы относительно музыки? Могу ли я принять ваш заказ на продление абонемента прямо сейчас?»

Чтобы упростить процедуру продления абонементов, организация может предложить дополнительные льготы или вариант оплаты в рассрочку. Пункты продажи и продления абонементов должны быть открыты во время всех спектаклей или концертов с начала до конца абонементной кампании; можно устроить специальное мероприятие для лиц, впервые продливших свой абонемент. Чтобы осуществить все это, организация должна предусмотреть в своем бюджете специальную сумму на удержание новых покупателей абонементов, в 2–3 раза превышающую ту, которая требуется для удержания клиентов со стажем.

## ПРОДЛЕНИЕ АБОНЕМЕНТОВ У КЛИЕНТОВ СО СТАЖЕМ

Если доля владельцев абонементов со стажем, продлевающих свои абонементы, составляет меньше 50%, у организации появляется серьезный повод для беспокойства, ибо это означает, что ежегодно обновляется свыше половины наличного состава покупателей абонементов. В подобных случаях организация должна выяснить причины неудовлетворенности клиентов и принять решительные меры к улучшению своих продуктов и/или услуг.

Некоторые организации могут похвастаться тем, что доля их владельцев абонементов со стажем, согласных продлить свои абонементы, составляет 80–90%; таким организациям нет смысла уговаривать клиента о продлении — последнее предполагается само собой. Руководители многих театральных и концертных организаций считают, что они должны просить своих покупателей абонементов возобновлять их каждый год; они рассылают клиентам со стажем тот же буклет, что и потенциально новым клиентам, прося их заполнить подробную анкету с ин-

формацией о себе и с указанием предпочтительных альтернатив (дня недели, времени суток, места в зале и т. п.). Однако процесс продления абонементов должен быть стандартизирован. Клиенту со стажем можно выслать бюллетень, содержащий его имя, адрес и данные о его абонементе прошлого сезона (место в зале, день недели, время суток, цикл мероприятий). Адресата просят указать, что именно он хотел бы изменить, и вложить в конверт с заранее надписанным адресом чек или данные о кредитной карте. Менеджер по продажам одного симфонического оркестра, поступив таким образом, к началу июня получил на 75% больше ответов, чем в предшествующие годы. Когда продление абонементов превращается в стандартизированный процесс, клиенту не приходится всякий раз заново решать для себя вопрос о продлении или о выборе места, дня, цены – ведь все эти решения уже приняты. Если менеджер по продажам считает возобновление абонемента чем-то само собой разумеющимся, вероятность того, что клиент присоединится к его мнению, возрастает. Чем проще процесс продления абонемента, тем скорее будет реакция клиента.

#### ФОРМИРОВАНИЕ ЭНТУЗИАЗМА И ЛОЯЛЬНОСТИ

Имея в виду, что некоторым посетителям решение о продлении дается с известным трудом, театральные и концертные организации стремятся внушить своим клиентам энтузиазм и рассеять их возможные сомнения. Поскольку многие клиенты не уверены в том, что в наступающем сезоне им все понравится, некоторые организации предлагают им аудиокассеты с записью отдельных произведений из репертуара и устраивают предварительные просмотры.

Тихоокеанский симфонический оркестр ежегодно рассылает всем своим абонентам по аудиокассете. Кассета, названная «Девять важных доводов в пользу покупки абонемента», содержит записи наиболее эффектных отрывков из произведений, запрограммированных на ближайший сезон. Музыкальный руководитель оркестра Карл Сент-Клер наговорил на кассету занимательный двенадцатиминутный рассказ об этих произведениях и их авторах. Он призывает слушателей купить абонемент и сообщает номер телефона, по которому можно получить информацию о билетах. Тот же номер телефона фигурирует на кассете. Бесплатные экземпляры кассеты можно взять в кассе или в нескольких торговых точках города. Производство кассеты стоит недорого – около одного доллара за экземпляр, не считая распространения. Музыкальные фрагменты взяты из записей, имеющих в широкой продаже. Производство кассеты частично финансировал местный магазин компакт-дисков, поместивший свою рекламу на вкладыше. Коммерческий директор оркестра Джон Макэлви отмечает быстрый рост числа продленных абонементов вскоре после рассылки кассеты. Ему звонят и пи-

шут благодарные слушатели. Описание кассеты включено в сезонный буклет. Если потенциальные клиенты хотят послушать кассету, они заказывают ее по телефону или по почте. Их имена служат ориентиром для тех, кто осуществляет маркетинг по телефону<sup>9</sup>

Весной 1994 года Орегонский симфонический оркестр (Oregon Symphony Orchestra) устроил для покупателей абонементов и их гостей бесплатный концерт под названием «Анонс сезона»; необходимость в этом мероприятии возникла потому, что на сезон 1994/95 года было запрограммировано заметно больше малоизвестной музыки и меньше гастролей музыкантов «с именем», чем обычно. Владельцам абонементов рассылалось приглашение с призывом приводить гостей; организация гарантировала до 4 билетов на семью. Отклик был настолько живым, что оркестру пришлось устроить еще один такой же концерт; общее число посетителей составило 4200 человек. На каждом концерте посетителям вместо программки выдавали сезонный буклет оркестра. Музыкальный руководитель оркестра Джеймс де Прист, известный своей незаурядной харизмой, комментировал все исполняемые оркестром фрагменты произведений. Между отделениями концертов или после концертов в фойе сотрудники организации убеждали слушателей продлить абонементы; в итоге оркестр заработал около 10 000 долларов на каждом концерте<sup>10</sup>.

Аудиокассеты и приглашения на «анонс сезона» — жесты признательности за приверженность данной организации. Даже если такие жесты не приводят к значительному росту числа продленных абонементов, они поднимают репутацию организации, которая должна повторять их каждый год, пока расходы это позволяют.

Для клиентов со стажем можно предусмотреть и другие специальные выгоды и привилегии. Специальные льготы предоставляются новым покупателям абонементов, которые, возможно, не продержатся больше года, почему бы не уважить давних лояльных клиентов? Организация может запланировать «юбилейные» мероприятия для разных групп клиентов — для тех, кто верен данной организации 5, 10, 20 и более лет. Если зрители, можно сказать, лично знакомы с местными актерами и музыкантами, почему бы исполнителям не познакомиться со своими почитателями? Можно сделать так, чтобы абоненты с пятилетним стажем чувствовали себя «семьей», участвуя в экскурсиях за кулисы, вечеринках с исполнителями на сцене, торжествах на открытии и закрытии сезона. Владельцев абонементов с десятилетним стажем можно пригласить на коктейль с художественным руководителем, а абонентов с двадцатилетним стажем — на обед с ним же. Поскольку продление абонемента обходится намного дешевле привлечения нового посетителя, почему бы не подарить клиенту с длительным стажем какой-нибудь подходящий сувенир — например, кружку или футболку с эмблемой организации? Если сезон оказался неудачным, клиентам можно разослать пись-

ма с благодарностью за поддержку, напоминанием о былых удачах и обещанием дальнейших успехов.

Покупатели абонементов – самое ценное достояние тех, кто отвечает за сбыт в сфере искусства. Нужно сделать все возможное, чтобы они оставались довольны и сохраняли лояльность. В большинстве случаев особое отношение к владельцам абонементов с длительным стажем приводит не столько к заметному росту доли продлеваемых абонементов (ибо эта доля и так достаточно высока), сколько к росту пожертвований.

## Многолетние абонементы

Еще один способ облегчить и стандартизировать процесс продления для лояльных владельцев абонементов – предложение многолетних абонементов. Как известно, подписка на журнал может возобновляться на год, два или три; если театрал или меломан хочет проявить свою долгосрочную приверженность той или иной театральной или концертной организации, он должен иметь аналогичную возможность. Театральная или концертная организация выигрывает, зная, что билеты проданы заранее и деньги работают на нее (согласно общепринятым принципам ведения отчетности, доход не должен вкладываться в развитие бизнеса до оказания услуги – в данном случае до концерта или спектакля). Но на практике театральные и концертные организации используют доход, полученный от предварительной продажи абонементов, на покрытие межсезонных расходов и издержек производства, связанных со специальными постановками. Для долгосрочных владельцев абонементов предусмотрены особые выгоды – например, подарки или приглашения на специальные мероприятия. Конечно, в особых обстоятельствах – таких, как переезд в другой город, продолжительная болезнь или смерть – деньги, уплаченные за годы вперед, могут быть возвращены. Долгосрочные абонементы – тип предложения, наиболее подходящий для признанных организаций с отчетливо выраженным собственным профилем и относительно прочной клиентской базой. Организации, возникшие недавно, сменившие художественного руководителя, репертуарную политику или переехавшие на новое место, скорее всего не станут делать столь обязывающих предложений.

*Лица,  
отказавшиеся  
от продления  
абонементов*

Хотя многолетние абонементы гарантируют лояльную клиентскую базу на будущее, некоторые специалисты по маркетингу искусства считают, что данный тип предложения не вполне соответствует интересам организации. Во-первых, цены на абонементы могут расти быстрее стоимости денег: в случае инвестиций денег, выплаченных за трехлетний абонемент по курсу дня, к третьему году цена нового абонемента может стать выше, чем стоимость инвестированных денег. Во-вторых, много-

летние покупатели абонементов – это, скорее всего, самые лояльные и щедрые меценаты организации; к ним едва ли прилично обращаться с просьбой о пожертвованиях сразу после того как они приобрели дорогостоящий абонемент. В-третьих, некоторые организации считают, что в случае реализации многолетних абонементов ведение бухгалтерского учета сопряжено с большими сложностями и не стоит затрачиваемых усилий. Наконец, в таком деле, как многолетние абонементы, существует множество неизвестных: если организация провела один или два неудачных сезона, сменила своего популярного художественного руководителя или репертуарную ориентацию, многолетние абоненты могут почувствовать себя обманутыми и отказаться от долгосрочного сотрудничества.

Люди, незнакомые с организацией и ее предложениями, нередко покупают сезонный абонемент «на пробу», а затем приходят к выводу, что это не для них. Кое-кого привлекают объявленные на сезон скидки и призы, особые мероприятия, «звездные» исполнители. По различным причинам значительный процент посетителей отказывается от продления абонементов. Организации полезно знать эти причины, поэтому она должна регулярно опрашивать своих нынешних и бывших абонентов, чтобы выяснить:

- абонемент на какой цикл мероприятий (спектаклей, концертов) был куплен;
- почему был куплен именно данный абонемент;
- каковы общие впечатления клиента о репертуаре, гастролерах, автостоянке, службе работы с покупателями;
- как клиент оценивает качество и значимость предложенных выгод – таких, как скидки, приоритет при выборе мест, привилегии по обмену билетов, приоритет при информировании об ожидаемых событиях, лекции, пояснительные тексты в программках и т. п.;
- почему бывшие клиенты решили отказаться от продления своих абонементов.

Опрос может проводиться по почте или по телефону. Результаты следует оформить в виде таблиц, структура которых отражает число лет, в течение которых продлевались абонементы, типологию абонементных циклов и сегментацию аудитории согласно демографическим и психографическим переменным.

Судя по результатам опроса слушателей Лос-Анджелесского филармонического оркестра, отказавшихся от продления сравнительно быстро, основными причинами отказа служат выбор репертуара (недовольство, как правило, было обусловлено чрезмерным количеством современной музыки), а также факторы времени и удобства. Аналогичный опрос, проведенный Сент-Луисским симфоническим оркестром,

показал, что 20% отказавшихся не пожелали продлевать свои абонементы только потому, что некоторые билеты остались неиспользованными ввиду непредвиденных обстоятельств, не позволивших посетить концерт. Еще 13% в качестве основного мотива отказа назвали обязательство покупать билеты на концерты, программы которых им не нравились. Организация может сохранить таких клиентов, но для этого она должна гибко откликаться на то, что вызывает их неудовольствие.

Покупатели абонементов со стажем также отказываются от услуг организации по разным причинам. Кто-то со временем разочаровывается, поскольку предложение не всегда соответствует ожидаемому уровню качества. Многим пожилым клиентам места начинают казаться недостаточно удобными, а акустика – недостаточно хорошей. У кого-то изменились экономические обстоятельства. Рассмотрим пример Далласского симфонического оркестра, значительная часть владельцев абонементов которого несколько лет назад пережила серьезные экономические трудности.

Экономический спад наносит удар по слушателям Далласского симфонического оркестра

В середине 1980-х годов экономический спад особенно больно ударил по жителям Техаса. Примерно 400 верных абонентов и щедрых меценатов Далласского симфонического оркестра (Dallas Symphony Orchestra) вынужденно отказались от продления своих абонементов. Коммерческий директор оркестра, сознавая, что эти люди поступают так в силу обстоятельств, а не по добровольному выбору, лично позвонила каждому из них, поблагодарила за длительную поддержку и предложила бесплатный абонемент на следующий сезон. Все они с благодарностью приняли это предложение.

Специалист по маркетингу знает, что лояльность – это улица с двусторонним движением. С одной стороны, оркестр может рассчитывать на то, что его преданные слушатели будут ежегодно покупать абонементы и делать пожертвования; с другой стороны, в трудные времена оркестр может сам проявить лояльность и щедрость по отношению к своим верным клиентам.

Почти все лица, получившие этот подарок от оркестра, возобновили свои абонементы на следующий год. Жест доброй воли привел к тому, что пожертвования оркестру значительно выросли, как только финансовое положение клиентов вновь стабилизировалось.

Хотя ситуация Далласского симфонического оркестра в высшей степени необычна, она указывает на то, насколько важно сохранить покупателей абонементов, даже идя на определенные финансовые потери. Активные целенаправленные усилия могут привести к тому, что организация вернет себе от 5 до 20% бывших владельцев абонементов.

Даже не предпринимая таких усилий ежегодно, организация может добиться весьма существенного успеха. Предположим, некий коллектив имеет около 15 000 сезонных покупателей абонементов, из которых около 25% ежегодно отпадают, и на их место приходят новые. Это значит, что за 3 года численность «отпавших» составит 11 250 человек. Активная целенаправленная кампания может вернуть организации примерно 15% из них, то есть около 1700 человек. Следовательно, для организации очень важно вести постоянный учет «отпавших» клиентов и принимать меры по их возвращению.

### **Работа с рекламациями**

Критерии качества услуг определяются потребителями; задача руководства организации – ориентироваться на *их* критерии. Доказано, что потребители недовольны своими покупками примерно в 25% случаях. Но только 5% потребителей дают себе труд жаловаться. Большинство потребителей, очевидно, считает, что от рекламаций нет никакой пользы, что они отнимают слишком много времени и сил. Вместе с тем нормальное удовлетворение жалоб заметно повышает вероятность того, что потребители будут продолжать пользоваться услугами организации.

Обращаясь к потребителям с просьбой вносить свои предложения и указывать на недостатки, организация фактически осуществляет недорогое маркетинговое исследование, результаты которого помогут ей повысить эффективность своей работы. Помимо анализа рекламаций, театральные и концертные организации должны также проводить более глубокий анализ степени удовлетворенности потребителей. Исследование Филадельфийской публики показало, что частота посещения культурных учреждений обратно пропорциональна уровню удовлетворенности – иначе говоря, регулярные посетители культурных учреждений характеризуются высоким уровнем ожиданий. Жалобщики, как правило, высокообразованны, громогласны и многословны. Организация должна сделать все от нее зависящее, чтобы ее потребители могли доводить до сведения организации свои суждения. Анализируя рекламации, важно помнить, что существенное значение имеет само *восприятие* потребителя, а не то, насколько это восприятие соответствует реальному положению дел. Менеджеры должны по возможности оперативно реагировать на рекламации, ведь длительно сохраняющиеся неприятные ощущения чреваты дурными отзывами. Как средство общения с недовольными клиентами телефон предпочтительнее почты, ибо позволяет быстро установить личный контакт. Менеджер по работе с рекламациями должен проявить чуткость и внимательность. Его задача – не извиняться за поведение организации, а предложить меры, способные удовлетворить жалобщика.

Иногда жалобы можно предвидеть заранее – например, когда руководство фестиваля, проводимого на открытом воздухе, существенно поднимает цену за место на лужайке или начинает взимать плату за авто-

стоянку, когда в ремонтируемом здании театра не хватает туалетов и т. п. В подобных случаях к недовольной реакции потребителей нужно подготовиться заранее. Каждый сотрудник, вступающий в непосредственный контакт с публикой, должен твердо знать, что именно нужно говорить и делать при возникновении ожидаемых претензий. Конечно, никакая организация не в силах полностью удовлетворить всех потребителей. Задача любой организации – стремиться к обеспечению максимально высокого уровня удовлетворенности в рамках имеющихся бюджетных и кадровых возможностей. Любой организации приходится постоянно взвешивать соотношения выгод и потерь – например, выбирать между расширением близлежащей автостоянки и улучшением доступа для инвалидов, между модернизацией системы кондиционирования воздуха и обивкой кресел.

## АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Будучи во многих отношениях весьма выгодной формой предложения, система абонементов накладывает определенные ограничения на работу театральных и концертных организаций. По мнению Грегори Мошера, бывшего директора Театра Линкольн-центра и Гудмен-театра в Чикаго, форма полного абонементного цикла, способствовавшая выживанию столь многих некоммерческих театров, больше не приносит ощутимых результатов. «Уровень работы далек от того, что могли бы дать эти артисты, если бы им не приходилось волей-неволей ограничиваться реализацией того, что предусмотрено абонементной программой. В условиях этой системы артистам никогда не удастся репетировать так долго, как им хотелось бы, или столько, сколько им нужно; в конечном счете приходится раньше времени снимать с проката успешные постановки, тогда как неудачи сохраняются в репертуаре слишком долго»<sup>12</sup>.

Следует также отметить, что билеты на концерты и спектакли знаменитых организаций мирового класса – таких, как крупнейшие симфонические оркестры и оперные театры – труднодоступны из-за своей дороговизны. В итоге случайные и небогатые клиенты остаются за бортом; процесс формирования новой аудитории блокируется. С другой стороны, именно такие организации с их первоклассной продукцией и «звездным» набором артистов наиболее перспективны с точки зрения привлечения новой публики. Разрешить это противоречие нелегко.

Далее, как показывают результаты недавнего исследования 66 театров США, система абонементов постепенно теряет свою привлекательность. 33 театра сообщили о снижении численности владельцев абонементов в сезоне 1995/96 года; по сравнению с 1990 годом прода-



жи абонементов сократились на 3,8%. Доля абонементных мест в зале снизилась с 51% в 1988 году до 41,4% в 1995 году<sup>13</sup>. Спад популярности абонементов обусловлен отчасти экономическими трудностями, серьезно повлиявшими на размер личных дискреционных доходов. Вместе с тем наметившаяся тенденция явно связана с определенными сдвигами в установках публики. Из 66 театров, сообщивших о заметном сокращении своей клиентской базы, 60% сообщили также о росте посещаемости, которого удалось достичь преимущественно благодаря росту групповых продаж и продаж разовых билетов. Опрос покупателей разовых билетов, проведенный Чикагским симфоническим оркестром, показал, что основными причинами отказа от абонемента являются нежелание заранее связывать себя обязательствами (53%), стремление ходить только на определенные концерты по собственному выбору (42%), ограниченные возможности распоряжаться собственным временем (36%) и слишком высокий уровень финансовых обязательств (34%).

Многие театральные и концертные организации помимо разовых билетов предлагают своим клиентам только полные абонементные циклы. Руководители таких организаций часто удивляются, почему столь многие покупатели разовых билетов отказываются от покупки абонементов. Руководителям следовало бы понять, что покупателям абонементов присущи качества, отличающие их от большинства остальных посетителей культурных мероприятий. Опрос посетителей концертов Чикагского симфонического оркестра показал, что покупатели абонементов, как правило, склонны планировать свое время заранее: даже разовый билет на концерт, проводимый вне абонемента, они обычно покупают не менее чем за месяц. Что касается остальных посетителей, то среди них преобладают лица, склонные принимать решения спонтанно, иногда в последнюю минуту. Далее, 78% клиентов по меньшей мере раз в месяц отправляются в деловую часть города, чтобы провести там свободное время; среди остальных посетителей лишь половина (49%) выезжает в деловую часть города чаще 5 раз в год. Поэтому неудивительно, что 58% посетителей, покупающих разовые билеты, рассматривают концерт симфонического оркестра как «особенное» событие и ходят на концерты только по особым случаям, тогда как среди владельцев абонементов доля лиц, придерживающихся той же установки, составляет лишь 34%.

Отсюда можно сделать вывод, что значительная часть посетителей концертов, скорее всего, никогда не купит абонементов на весь сезон. Не упуская из виду интересы потенциальных, нынешних и «отпавших» покупателей абонементов, театральные и концертные организации стремятся найти альтернативы сезонным абонементам и тем самым увеличить численность аудитории и повысить степень ее преданности. Среди возможных альтернатив – мини-абонементы, гибкие схемы, купонные книжки, членство и групповые продажи. Хотя перечисленные

маркетинговые продукты получают все более и более широкое распространение, большинство организаций предлагает их только после окончания кампании по продаже полных сезонных абонементов, дабы не искушать покупателей полных абонементов возможностью менее обязывающего выбора. Как бы то ни было, покупатели полных сезонных абонементов редко делают выбор в пользу меньших комплектов предложений: ликвидация некоторых выгод – прежде всего приоритета при выборе места – заметно снижает степень привлекательности этих альтернативных предложений. Кроме того, обладатели сезонных абонементов получают удовольствие от посещения всех мероприятий, и у них есть для этого время и деньги. Даже если покупатели меньших комплектов пока не хотят или не могут связывать себя обязательствами на весь сезон, организация должна отнестись к их предпочтениям со всем вниманием.

Здесь уместно провести параллель с меценатами. Небогатый человек, жертвующий 100 долларов, «щедрее» богача, жертвующего 1000 долларов. Многие ли из тех, кто ныне жертвует по 1000 долларов, начинали с этого же уровня? Суммы пожертвований растут, ибо организация «растит» своих меценатов, постепенно повышая уровень их преданности. У организации есть основания надеяться, что покупатели меньших комплектов со временем пройдут аналогичный путь и станут преданными владельцами полноценных сезонных абонементов. С самого начала абонементной кампании следует учредить программы продления для всех предлагаемых комплектов предложений – больших и малых. Конечно, нужно предпринять специальные усилия, чтобы поощрить покупателей малых комплектов к приобретению дополнительных услуг и к посещению специальных мероприятий или как-нибудь иначе повысить уровень их вовлеченности в деятельность организации. Так или иначе, покупатели малых комплектов заслуживают столь же внимательного отношения, что и покупатели «полноценных» абонементов. По утверждению коммерческого директора Сент-Луисского симфонического оркестра Черил Хавлин, ее организация добилась самого высокого процента продленных абонементов среди 15 крупнейших оркестров США, поскольку она ведет работу преимущественно по продлению малых комплектов, тогда как другие оркестры стремятся исключительно к продлению полных абонементов. Хавлин считает, что «агрессивное продвижение на рынок одних только полных абонементов в нынешних условиях безответственно».

Адам Глейзер, коммерческий директор Музыкального общества Мичиганского университета (University Music Society (U. of Michigan) в Анн-Арборе, сумевший в 1995–96 годах повысить численность покупателей абонементов на 70%, полагает, что эпоха «типовых посетителей» осталась позади. Глейзер считает необходимым «продолжать разработку комплектов, рассчитанных на вкусы традиционных слу-

шателей, которые составляют ядро клиентской базы многих организаций. Даже самый смелый маркетинговый проект не оправдает себя, если он приведет к отчуждению «преданных» и при этом не привлечет “любопытных”». И далее Глейзер продолжает: «Нынешние владельцы абонементов отличаются не только от “типичного слушателя” недавнего прошлого, но и друг от друга. Они любят джаз. Они ненавидят джаз. Им нравится группа “Роллинг стоунз” Они ненавидят Мика Джаггера. Они одиноки. Они – супружеские пары, имеющие детей и “пашущие” по 110 часов в неделю. Они – родители-одиночки. Мы работаем с невероятно разношерстной совокупностью людей. Следовательно, мы должны разнообразить как наше предложение, так и возможности наших клиентов проявить свою преданность нашей организации»<sup>14</sup>.

### **Мини-абонементы**

Мини-абонементы могут обеспечить клиентам ряд выгод. Во-первых, купив мини-абонемент, человек, не желающий или не имеющий возможности ходить на все мероприятия полного абонементного цикла, получает шанс посетить ограниченное число мероприятий, соответствующее его желаниям и возможностям. Во-вторых, мини-абонементы можно разрабатывать для определенных типов репертуара – например, для концертов фортепианной музыки, для концертов классической или современной музыки и т. п. Это способствует привлечению потенциальных клиентов с конкретными интересами и облегчает задачу для тех, кто вынужден делать выбор между несколькими десятками различных программ. В сезоне 1995/96 года Музыкальное общество Мичиганского университета предлагало 14 комплектов, включавших по 3, 4 или 5 концертов вдобавок к традиционным циклам из 10 хоровых концертов и 8 концертов камерной музыки. Предлагались следующие небольшие циклы с определенной жанровой спецификой: «Мировое турне», «Джазовые направления», «Шесть струн» (музыка для гитары), «Сценическое присутствие» (театр), «Движущиеся истины» (танец), «Афроамериканские истории». Все эти циклы вызвали огромный отклик; в итоге абонементскую базу для более длительных циклов удалось не просто сохранить, но и *расширить* – впервые за несколько лет. Многие абоненты хорового цикла вдобавок к обычному комплекту из десяти концертов приобрели дополнительные абонементы на те или иные из перечисленных малых циклов.

В-третьих, мини-абонементы могут разрабатываться в соответствии с характеристиками образа жизни определенных групп потребителей. Так, нью-йоркский Раундэбаут-театр предлагает циклы «Дегустация вин», «Галерея», «Чай», «Сливочное мороженое» (с бесплатной раздачей мороженого по воскресеньям) и «Пораньше в постель» (цикл из 5 спектаклей, заканчивающихся в 19 часов). После того как в буклете театра появилось объявление о специальном цикле для одиноких мужчин и женщин с буфетом после спектаклей, все 250 абонементов на этот цикл были

распроданы за одну неделю. Воодушевленный успехом цикла, театр объявил 5 вечеров для одиноких, причем один из них был предназначен для мужчин и женщин нетрадиционной сексуальной ориентации. Цикл для одиноких афроамериканцев был поддержан корпорацией-спонсором (нынешнее официальное название этой программы — «Джонни Уокер — цикл для одиноких негров», Johnny Walker Black Single Series).

Мини-абонементы наиболее эффективны для организаций, репертуар которых в течение всего сезона достаточно широк и разнообразен. Для организаций с более ограниченным предложением лучше подходят такие альтернативы, как гибкие схемы и членство.

### *Гибкие схемы*

Многих потребителей привлекают не столько заранее составленные однородные мини-циклы, сколько чередование разных событий. Есть смысл предлагать таким людям гибкие схемы, позволяющие осуществлять отбор программ из предложенного множества. Гибкие схемы предоставляют возможность для экспериментирования с разными типами программ или для получения более разнообразных художественных переживаний в течение сезона. Предположим, некая пожилая супружеская пара, регулярно посещающая концерты серьезной музыки, проводит зимы на юге. Маловероятно, чтобы эти супруги стали покупателями сезонного абонемента; в то же время их вполне может привлечь гибкая схема, позволяющая выбрать те или иные мероприятия, запланированные на весну и осень. Гибкие схемы могут быть привлекательны также для тех, кто часто совершает деловые поездки, имеет маленьких детей или не испытывает особого интереса к некоторым из мероприятий, включенных в полный сезонный абонемент. 39% покупателей разовых билетов на концерты Чикагского симфонического оркестра проявило интерес к идее цикла из трех концертов по выбору покупателя.

Некоторые организации просят своих клиентов отбирать программы и даты заранее, другие предлагают заблаговременно купить абонемент, а выбор программ и дат оставить на более удобное время с учетом того обстоятельства, что клиентам будут предоставлены лучшие свободные места из числа доступных на момент звонка. В зале, где выступает Сент-Луисский симфонический оркестр, 300 кресел в разных местах зала (за исключением главного ряда лож, отведенного для владельцев абонементов) зарезервированы для клиентов программы «Подбери себе схему». Последние получают скидку в 10–12% (вместо 17–20% для покупателей «обычных» абонементов). Как выяснилось, многие посетители этой программы испытывают определенную тягу к приключениям; поэтому их комплект включает скидки и другие специальные выгоды в близлежащих ресторанах. Когда подходит время продления абонемента, участникам программы предлагают либо возобновить тот же комплект, либо купить новый, предполагающий более высокий уровень вовлеченности в деятельность организации. Если для

обычных абонентов продление означает гарантию на получение тех же сидячих мест в зале, что и в предыдущем сезоне, то покупателям абонемента «Подбери себе схему» оно гарантирует приоритет при выборе места перед покупателями разовых билетов, специальные почтовые отправления и другие выгоды.

Руководство Штеппенвольф-театра понимает, почему многие театралы отказываются от покупки полноценных сезонных абонементов. Рассмотрим, как оно решает эту проблему с помощью программы гибкого планирования FlexPlan.

Программа  
гибкого пла-  
нирования  
Штеппен-  
вольф-театра

Вы слишком **завяты**, чтобы планировать заранее? Вы проводите слишком много времени **вне города**? Вы слишком **спешите**? Вы **предпочитаете подождать** публикации рецензий на пьесу? Вам сложно **найти подходящую няню**?

Программа гибкого планирования FlexPlan поможет любому **занятому** поклоннику театра. Программа FlexPlan – новый способ увидеть спектакли Штеппенвольф-театра именно тогда, когда вы этого **хотите**. Купите FlexPlan – и вы получите пакет купонов, которые могут **быть использованы** в любое время в течение всего сезона, и притом в любом **сочетании** – все вместе или от спектакля к спектаклю; вы также **сможете прийти** только на те спектакли, которые вас интересуют.

Если вы позвоните заранее, чтобы зарезервировать выкуп своих купонов, Штеппенвольф-театр сможет гарантировать вам лучшие и **все** имеющихся в наличии мест. Вы сэкономите до 16%.

Источник: Steppenwolf Theatre FlexPlan Brochure, 1993–94.

Предложение гибких схем может вызвать некоторые сложности по двум причинам. Во-первых, владельцы полных сезонных абонементов могут отказаться от продления последних в пользу гибкой схемы; во-вторых, покупатели гибких схем могут выбрать только те мероприятия, которые пользуются наибольшей популярностью. Как бы то ни было, гибкие схемы не представляют особой опасности для сложившейся клиентской базы организации. В Штеппенвольф-театре практически все «потребители» программы FlexPlan – это либо новички для данной организации, либо бывшие покупатели разовых билетов. Аналогично, лишь 4% слушателей Чикагского симфонического оркестра выказали определенный интерес к гибким схемам. Постоянные посетители не очень хотят жертвовать своими с трудом добытыми местами ради свободного выбора спектаклей или концертов. К тому же постоянные абоненты, как мы уже имели возможность убедиться, любят планировать заранее и ходить на разнообразные мероприятия. По мнению некоторых маркетологов, владельцы сезонных абонементов уже и так приме

няют свою гибкую схему. Менеджеры Лос-Анджелесского филармонического оркестра, абонементы которого предполагают возможность неограниченного обмена билетов, заметили, что многие слушатели предпочитают отказаться от билетов на концерты с экспериментальным или малоизвестным репертуаром в пользу других, программы которых включают широко известные произведения. Таким образом, организация расширяет возможности выбора для своих клиентов даже ценой неизбежных дополнительных операционных издержек, связанных с печатью и перепечатыванием билетов и другими техническими моментами.

Организации могут также поощрять покупателей гибких схем и мини-абонементов к посещению мероприятий с менее традиционным репертуаром. Так, покупателям билетов не менее чем на три представления по гибкой схеме можно предложить солидную скидку на те или иные дополнительные мероприятия. Такая тактика пробуждает у многих клиентов желание ознакомиться с менее популярными программами и малознакомыми стилями.

### **Членство**

Еще более гибкой и свободной альтернативой сезонному абонементу является членство. Вместо того чтобы платить за определенное количество посещений в течение еще не начавшегося сезона, человек платит годовой членский взнос, дающий ему, во-первых, право на скидку на спектакли по его выбору и, во-вторых, возможность покупать билеты до того как они становятся доступны широкой публике. Данный подход с успехом применяется в Театре Линкольн-центра. Заплатив годовой членский взнос в 25 долларов, можно посетить любой спектакль за 20 долларов. После того как число членов дошло до 47 000 человек, театр приостановил прием и начал вести учет лиц, ждущих своей очереди<sup>15</sup>

Американский симфонический оркестр (Нью-Йорк) учредил программу «Первый взнос», участники которой, заплатив взнос в 25 долларов, получают следующие права:

- Право приобрести лучшие места до того как информация о концерте становится достоянием широкой публики.
- Право купить свои первые 2 билета за цену одного (всего по 10 долларов за билет).
- Право бесплатно получить 2 компакт-диска, а также дисконтную карту для использования в окрестных магазинах компакт-дисков и электроники и в нескольких ресторанах, расположенных вблизи Линкольн-центра.

Идея членства широко практикуется также в музеях. Она внушает людям ощущение принадлежности к организации и предоставляет им ряд выгод, не требуя от них никаких обязательств касательно частоты посещений или приверженности тому или иному репертуару. Привлекательность данной альтернативы определяется низким размером перво-

начального взноса. Стоимость членства часто фактически возмещается при покупке первых 2 билетов за цену одного.

Сотрудничество театральных и концертных организаций может проявляться в реализации совместных программ членства. Такие программы могут принести пользу прежде всего небольшим и новым организациям, желающим заявить о себе. Участник программы, заплативший один членский взнос, получает право на покупку билетов по ценам абонементов и на специальные выгоды при посещении спектаклей всех трупп — участник совместного плана; при этом выбор спектаклей является его прерогативой. Понятно, что эта схема не предполагает особенно высокого уровня вовлеченности и лояльности со стороны покупателя; вместе с тем со временем она вполне может привести к росту численности лояльных посетителей.

### *Купоны*

Купоны могут обладать привлекательностью для тех, кто часто покупает разовые билеты. Книжки купонов на концерты Равиния-фестиваля (Чикаго) продаются до начала сезона и в первые 3 недели сезона со скидкой в 20%. Эти купоны в течение всего сезона можно обменять на сидячее место или на пропуск на концерт под открытым небом. Поскольку люди часто переоценивают частоту своих возможных посещений, примерно 20% купонов остаются неиспользованными, что приносит организации солидный доход.

Некоторые планы сбыта купонов разрабатывались специально для небогатых частных покупателей разовых билетов. Купоны Лос-Анджелесского филармонического оркестра стоимостью в 20 долларов можно в день концерта обменять на лучшие оставшиеся места. Хотя самые дорогие места, как правило, распродают в начале сезона, владельцам купонов иногда везет, и они могут получить за свои 20 долларов пятидесятидолларовые места; впрочем, чаще всего им достаются места стоимостью от 18 до 30 долларов. Продвижение купонов осуществляется путем телемаркетинга, прямых рассылок и рекламы в некоторых газетах. В первый год (1991) было продано купонов на 70 000, во второй — на 200 000 долларов, причем общая стоимость неиспользованных купонов составила 50 000 долларов — деньги, полученные организацией, можно сказать, ни за что.

### *Программы для частных покупателей разовых билетов*

Театральные и концертные организации имеют возможность брать пример с авиакомпаний, успешно формирующих лояльную клиентуру благодаря предложению бесплатных билетов. Программы подобного рода подходят прежде всего для фестивалей и других организаций, которые не продают абонементов, но заинтересованы в высокой посещаемости. Разрабатывая специальное предложение для частных покупателей билетов, важно предусмотреть дополнительные выгоды по сравнению с теми, которые имеют обычные покупатели разовых биле-

тов. Если в абонементном цикле из 5 мероприятий (спектаклей или концертов) одно мероприятие бесплатно, программа для частых покупателей билетов может предложить бесплатный разовый билет при условии покупки четвертой *пары* разовых билетов (оптимальное число купленных билетов, дающее право на бесплатный билет, должно определяться по результатам маркетингового анализа до введения программы в действие). Организация должна также выяснить, нужно ли человеку, купившему 10 билетов на одно мероприятие, предоставить те же льготы, что и человеку, купившему по 2 билета на 5 мероприятий. Поскольку цель программы для частых покупателей разовых билетов заключается в том, чтобы приучить последних к посещению разнообразных мероприятий, следует установить для них некоторый обязательный минимум, дающий право на получение бесплатных билетов. Простейший метод определения этого минимума – разделить число купленных билетов на число мероприятий и округлить результат с понижением до целого числа; если первое число равно 10, а второе 4, то результат с последующим округлением составит 2 бесплатных билета. Данный метод может побудить клиентов к покупке достаточного числа билетов, чтобы избежать округления с понижением.

Следует также иметь в виду проблему срока действия. Некоторые покупатели разовых билетов имеют привычку ходить на один концерт или спектакль в год; маловероятно, чтобы программа для частых покупателей билетов побудила их пойти в течение одного сезона на 4 мероприятия только ради получения бесплатного билета. С другой стороны, такие клиенты смогут воспользоваться преимуществами предлагаемой программы, посетив в течение 2 лет 4 мероприятия (по 2 в год).

За посещение более чем 4 мероприятий в год, дорогих бенефицирных мероприятий и мероприятий, не имеющих коммерческого успеха, могут предоставляться премиальные кредиты. И наоборот, мероприятия, билеты на которые, скорее всего, будут распроданы, лучше исключить из программы, чтобы не потерять часть дохода. Представителям некоторых сегментов рынка – например, студентам – можно, в виде дополнительного стимула, присуждать премиальные пункты за каждое посещение мероприятия. Лос-Анджелесский филармонический оркестр предоставляет студентам специальную скидку и один бесплатный билет на каждый купленный комплект из 3 билетов. Менеджеры считают данное предложение полезным даже несмотря на его явную финансовую невыгодность, ибо оно может способствовать формированию будущих покупателей абонементов. Число студентов, купивших билеты по этой схеме, в течение 4 лет с момента внедрения программы росло на 20% ежегодно. Театральные и концертные организации могут сотрудничать также с авиакомпаниями, гостиницами, ресторанами, компаниями, предоставляющими кредиты, и другими партнерами, способными внушить



людям интерес к программе для частых покупателей билетов и помочь им заработать дополнительные очки.

Создавая стимулы к приобретению такого числа билетов, которое дало бы право на получение одного или нескольких бесплатных билетов, специалисты по маркетингу могут предусмотреть для покупателей выгоды, которыми пользуются владельцы «полноценных» абонементов, – преимущество при выборе лучших мест и обмене билетов, гарантированные места на мероприятиях, идущих с аншлагом, заблаговременное информирование о специальных мероприятиях и т. п. К бесплатному билету должен прилагаться листок, содержащий информацию о преимуществах приобретения абонементов и приглашение на прием с участием исполнителей и сотрудников организации; гостей на этом приеме будут всячески поощрять к приобретению абонементов. Даже если большинство частых покупателей билетов откажется от покупки абонементов, есть вероятность, что в результате принятых мер эти люди станут покупать больше разовых билетов<sup>16</sup>.

### *Покупка разовых билетов*

У театральной или концертной организации, исчерпавшей свои возможности по привлечению преданных клиентов, часть мест на каждое мероприятие остается нераспроданной. Хотя доходы от продажи абонементов поныне существенно превышают доходы от продажи разовых билетов, театральные и концертные организации возлагают все больше и больше надежд на покупателей разовых билетов. В 1995 году доходы от продажи абонементов в 66 театрах выросли на 0,8% по сравнению с предыдущим годом, тогда как доходы от продажи разовых билетов поднялись на 14,4%<sup>17</sup>. За восемь лет (1986–1994) доля мест, проданных на концерты Чикагского симфонического оркестра, выросла с впечатляющих 94% до 100%; за это же время доля мест, занятых покупателями разовых билетов, выросла с 6,5 до 14%.

Многим людям *нравится* быть покупателями разовых билетов, и организации, традиционно работавшие в основном с абонентами, постепенно приходят к осознанию этого факта. Некоторые театры уже составляют свои сезонные расписания с учетом произошедшего сдвига в сторону увеличения продаж разовых билетов: в течение нескольких недель каждого сезона постановки, наиболее перспективные с кассовой точки зрения (мюзиклы, спектакли с участием актеров-«звезд»), идут вне абонемента. Впрочем, планируя дополнительные внеабонементные спектакли, организации должны соблюдать осторожность, ибо объемы продаж разовых билетов прогнозируются с трудом.

Некоторые организации, не ограничиваясь рекламой «для всех», особо рекламируют некоторые из своих работ, имея в виду определенные целевые сегменты аудитории. Чтобы привлечь афроамериканцев на спектакль «Бусман и Лена», Манхэттенский театральный клуб попросил авторитетных представителей афроамериканской общины – деяте

лей церкви, просвещения и культуры — выступить в роли посредников между театром и рядовыми афроамериканцами. В выходные, непосредственно предшествовавшие Дню труда<sup>18</sup>, труппа арендовала гидросамолет, чтобы совершить на нем облет Файр-Айленда и Хэмптонса с транспарантом, рекламирующим пьесу «Губы вместе, зубы врозь» (ее действие происходит в домике на восточном берегу Лонг-Айленда). Благодаря этому рекламному трюку о существовании пьесы узнали люди, не интересующиеся театром; билеты стали продаваться заметно лучше. Один из театров предоставляет дополнительные билеты парикмахерам — почти бесплатный способ привлечения людей, которые могут стать превосходным источником позитивной информации о спектакле. Внимательно подбирая целевую аудиторию для каждой постановки, организация обеспечивает высокую отдачу с каждого доллара, потраченного на маркетинг разовых билетов.

Привлечение покупателей разовых билетов — это еще и первый шаг на пути к формированию новой аудитории. С человеком, пришедшим на спектакль, можно затем установить почтовый или телефонный контакт, чтобы склонить его к партнерству или к участию в гибкой схеме. Его можно привлечь обещанием осуществить постановки, подобные той, которую он видел, знаменитыми именами гастролирующих исполнителей или особыми привилегиями, доступными только для владельцев абонементов. Хотя редкие посетители спектаклей и концертов могут не проявить особой отзывчивости на подобные предложения, ими не следует пренебрегать: возможно, их сдержанность обусловлена не столько предложением как таковым, сколько какими-то личными обстоятельствами — например, нехваткой времени или общей жизненной ситуацией, которые через два-три сезона вполне могут измениться. Важно, чтобы организация научилась прислушиваться к своим недостаточно преданным клиентам — ведь иначе она не сможет найти пути к удовлетворению их потребностей и потеряет шанс повысить уровень их преданности. Организация должна развивать свои представления о преданном клиенте, абоненте и частом покупателе билетов с учетом того, как трактуют эти понятия сами клиенты.

### *Групповые продажи*

Благодаря групповым продажам театральные и концертные организации получают возможность охватывать большинство представителей тех или иных целевых сегментов. Групповые посещения мероприятий могут устраиваться для неофициального общения или сбора средств; они могут преследовать также образовательные цели. Многие организации, корпорации и учебные заведения приурочивают свои мероприятия к событиям театральной или концертной жизни. Многие люди, не имеющие привычки ходить в театры и на концерты, чувствуют себя спокойно и комфортно, оказавшись в кругу друзей. Именно поэтому групповые продажи — весьма эффективный метод привлечения тех, кто ина-

че не пришел бы. Театральная труппа Circle (Circle Repertory Company), в репертуаре которой фигурируют пьесы на гомосексуальную тематику «Балтиморский вальс» и «Судьба моя», организовала групповые продажи билетов для нескольких организаций, объединяющих мужчин нетрадиционной сексуальной ориентации; вскоре выяснилось, что эта кампания привела к росту продаж в целом, безотносительно к тому, какое отношение имеет спектакль к гомосексуализму<sup>19</sup>

Коммерческий сектор, включая корпорации, розничную торговлю, производственную сферу и сферу услуг, предоставляет множество разнообразных возможностей для развития групповых продаж. Компании могут использовать сезонные билеты или билеты на отдельные циклы мероприятий по-разному: в качестве подарка руководящим сотрудникам и их женам, для проведения досуга с деловыми партнерами, для премирования лучших продавцов, в качестве ежегодного подарка отдельным особенно важным покупателям или клиентам. В качестве альтернативы подаркам компания может приобрести комплект абонементов или разовых билетов и перепродать их своим сотрудникам по более низкой цене, взяв часть расходов на себя. Компания может также использовать купленные абонементы как своего рода материальную помощь студентам или нуждающимся.

Театральные и концертные организации сравнительно редко обращаются к компаниям с призывом покупать большие партии билетов, поскольку опасаются, что подобные маркетинговые усилия помешают фандрейзингу. Однако не следует упускать из виду, что билеты имеют преимущества, которых нет у взносов; к тому же средства на покупку билетов и средства, идущие на взносы, часто относятся к различным статьям бюджета. Компания, поддерживающая театральную или концертную организацию своими взносами, обычно любит продемонстрировать свою поддержку, покупая комплекты билетов на специальные мероприятия или раздавая подарочные абонементы. Что касается компаний, не являющихся спонсорами театральной или концертной организации, то продажа им крупных партий билетов – логичный метод их вовлечения в работу организации с перспективой сделать из них преданных партнеров.

У театральных и концертных организаций есть еще одна интересная возможность – убедить другие некоммерческие организации продавать абонементы на комиссионной основе. Очень часто организация-партнер покупает большую партию билетов на вечер с групповой скидкой, а перепродает ее с наценкой, выступая таким образом в качестве фандрейзера. Подобные акции приносят театральной или концертной организации ограниченную пользу ввиду их одноразового характера. С другой стороны, организации самого различного профиля – общественные, спортивные и прочие клубы, религиозные и молодежные группы и т. п. – можно поощрять к продаже абонементов театраль-

ных и концертных организаций с последующим получением части выручки. Поскольку такая практика приводит к формированию новой базы поддержки для театральной или концертной организации, комиссионными расходами можно пренебречь. Рассмотрим случай Индианаполисского симфонического оркестра.

Продажа абонементов на комиссионной основе

Индианаполисский симфонический оркестр (Indianapolis Symphony Orchestra, ISO) предложил ряду некоммерческих организаций принять участие в его кампании по продаже сезонных абонементов за комиссионное вознаграждение в размере 15%. Клубам предоставлялись экземпляры сезонного буклета оркестра, которые могли раздаваться на клубных мероприятиях и/или рассылаться членам по почте. Заказы на абонементы поступали представителю клуба, который регистрировал их, а затем отсылал представителю комитета ISO; последний также регистрировал заказы и передавал их в кассу оркестра для обработки. Выпуск комиссионных чеков производился под конец абонементной кампании в октябре<sup>20</sup>

Театральные и концертные организации, придерживающиеся такого подхода, приобрели тысячи новых клиентов и вдобавок принесли некоммерческим организациям-партнерам тысячи долларов дохода.

#### Персонал, занимающийся групповыми продажами

Кампания групповых продаж может осуществляться как персоналом билетной кассы или специально назначенным сотрудником, так и работающим по контракту профессиональным агентом по групповым продажам. Большая организация чаще всего поручает групповые продажи одному из своих штатных сотрудников. Но когда Орегонский симфонический оркестр передал эту функцию четырем работникам собственной кассы, объем групповых продаж в течение первого же сезона вырос с 15 000 до 45 000 долларов. Кассиры не любят, когда технически сложную операцию групповой продажи осуществляют посторонние. Ныне каждый из четырех кассиров получает по 2% комиссионных за каждую групповую продажу; кассир, реально выполняющий заказ, получает дополнительные 2%. Менеджер по продаже билетов дает кассирам необходимые указания, и кассиры, освободившись от других служебных обязанностей, связываются с людьми согласно этим указаниям. Досконально зная все наличные возможности, кассиры находят способы продать места, которые, по их мнению, рискуют остаться нераспроданными. Полученный в результате дополнительный доход идет в кассу оркестра, убеждая персонал кассы в эффективности избранного подхода<sup>21</sup>.

С точки зрения малых организаций персонал, работающий полный день, может показаться чрезмерно раздутым, а наем сотрудника на

неполную ставку – невыгодным (особенно если к этому человеку не всегда можно обратиться для получения ответов на возникающие вопросы). Организация может предпочесть контракт с профессионалом, специализирующимся на групповых продажах. Один театр осуществил сравнительный анализ обеих альтернатив с точки зрения затрат и выгоды; результаты этого анализа приводятся ниже.

Два подхода к групповым продажам: анализ затрат и выгоды

Ежегодно театр представляет по четыре пьесы, каждая пьеса идет в среднем 6 недель, по 6 спектаклей в неделю. Зал рассчитан на 250 мест; соответственно на каждую постановку может быть продано до 9000 мест. Число посетителей театра – около 4000. Чтобы увеличить свою зрительскую базу, театр хотел бы ввести в действие программу групповых продаж.

#### АЛЬТЕРНАТИВА I: ЗАКЛЮЧЕНИЕ КОНТРАКТА С ОРГАНИЗАЦИЕЙ, СПЕЦИАЛИЗИРУЮЩЕЙСЯ НА ГРУППОВЫХ ПРОДАЖАХ

(Срок действия контракта – 9 недель; контракт вступает в действие за 6 недель до первого представления пьесы 1 и истекает спустя 3 недели после первого представления).

##### ФИКСИРОВАННЫЕ РАСХОДЫ

Материальные расходы: набор текстов, печать, телефон, факс, почтовые расходы всего 1000 долларов.

Расходы на персонал: зарплата 100 долларов в неделю всего 900 долларов.

##### ВАРИРУЕМЫЕ РАСХОДЫ: КОМИССИОННЫЕ В РАЗМЕРЕ 10%

Число проданных билетов	400	600	800	1000
Валовая выручка (здесь и далее все суммы – в долларах)	6000*	9000	12000	15 000
Комиссионные	600	900	1200	1500
Зарплата	900	900	900	900
Чистая выручка	4500	7200	9900	12600
Расходы на персонал	1500	1800	2100	2400
Расходы из расчета на один билет	3,75	3,00	2,63	2,40
Процент от стоимости билета	25%	20%	18%	16%

Цена билета принимается равной 15 долларам; материальные расходы не учитываются.

##### Выгоды

Ресурс в 6000 фамилий для списка рассылки.

Обученный персонал для телефонного маркетинга, подготовки почтовых отправок, ведения бухгалтерии.

Контракты заключаются на несколько недель (не обязательно на целый год).

Ценные сведения о процедуре и ресурсы, которые театр сможет использовать позднее, если руководство решит вернуться к программе групповых продаж силами самой организации (см. ниже, Альтернатива II).

Сокращение времени, затрачиваемого на контроль, ввиду отсутствия обязательств по отношению к чужой организации.

Контракт может возобновляться для каждой постановки или ежегодно.

#### ЗАТРАТЫ

Фиксированные расходы в размере 1900 долларов на каждую постановку плюс варьируемые расходы.

Потеря театром выручки за большие объемы продаж и за ресурсы, найденные по своим же каналам.

#### АЛЬТЕРНАТИВА II: ОСУЩЕСТВЛЕНИЕ ГРУППОВЫХ ПРОДАЖ СИЛАМИ САМОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Нанять сотрудника по групповым продажам на 18 часов в неделю (во избежание выплаты льгот и страховых, положенных сотруднику на полной ставке).

#### ФИКСИРОВАННЫЕ РАСХОДЫ

Материалы (примерно те же, что и в случае Альтернативы I, хотя список рассылки здесь короче): 1000 долларов.

Персонал: 1300 долларов за 9 недель (8 долларов в час, 18 долларов в неделю), 7488 долларов в год (=52 неделям).

#### ВАРИРУЕМЫЕ РАСХОДЫ

Размер комиссионных как стимулирующий фактор обговаривается особо.

#### ВЫГОДЫ

Альтернатива является рентабельной, если объемы продаж высоки (уровень безубыточности достигается при продаже 3000 билетов, если в качестве ориентира принять расходы на персонал, предполагаемые Альтернативой I).

#### ЗАТРАТЫ

Фиксированные долгосрочные расходы на персонал.

Трудности с наймом человека на сезонной основе.

Список рассылки из 1000 фамилий (список Альтернативы I – 6000 фамилий).

Чтобы увеличить ресурсы, требуется расширить список (трудоемкая работа).

Нужно привить персоналу навыки в таких областях деятельности, как реклама товара, составление писем, телемаркетинг, составление контрактов и бухгалтерской отчетности.

Необходим постоянный контроль со стороны руководства организации.

Другие сотрудники не могут квалифицированно отвечать на возникающие вопросы и заменять сотрудников по групповым продажам в случае необходимости.

## РЕЗУЛЬТАТЫ

Театр заключил контракт с организацией, специализирующейся по групповым продажам, на две постановки (дважды по 9 недель). Руководитель организации регулярно отслеживает реализацию программы, оценивая ее эффективность и регистрируя все ее детали на случай, если руководство решит вернуться к программе групповых продаж силами самой организации.

Некоторые организации прибегают к третьей альтернативе – использованию волонтеров. Она может быть достаточно эффективна прежде всего для очень маленьких организаций, в которых работают преимущественно волонтеры. Но в целом данная альтернатива неудовлетворительна. То, что было сказано выше о затратах для сотрудников, занятых неполный рабочий день, в еще большей степени применимо к волонтерам. Последних сложнее побудить к регулярной работе в определенные часы, к долгосрочному участию в программе, к обучению с целью приобретения специальных навыков; их труднее убедить в необходимости контроля со стороны руководства организации. Многие организации, использовавшие волонтеров для групповых продаж, пришли к выводу, что в долгосрочной перспективе, безотносительно к денежным затратам, выгоднее нанимать профессионала.

## Процедуры групповых продаж

Независимо от того, осуществляются ли групповые продажи силами штатного или приглашенного сотрудника-профессионала, следует придерживаться определенных процедур. Один театр разработал следующий перечень обязанностей и процедур для своих сотрудников, ответственных за групповые продажи.

### ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОДАЖ

Персонал, ответственный за групповые продажи: обязанности и процедуры

- Разработать исчерпывающий перечень потенциальных целевых групп и создать электронный список рассылки.
- Скорректировать планы с учетом особенностей целевых групп (лиц пожилого возраста, корпораций, студентов и т. п.).
- Создать и разослать рекламные материалы, предназначенные для различных целевых групп.
- Вслед за рассылкой провести телефонные опросы.

## ОСУЩЕСТВЛЕНИЕ ПРОДАЖ

Разослать контракты и выставить счета на оплату. В почтовые отправления включить информацию о выгодах и необходимых условиях.

Организовать доставку (в случае необходимости).

Договориться с ресторанами, гостиницами, поставщиками продуктов питания об удовлетворении особых требований группы.

Уточнить крайние сроки ответа и оплаты.

Тщательно, детально и своевременно вести бухгалтерский учет.

Контактировать со старшим кассиром по поводу всех операций.

Предоставлять администрации информацию о группе.

Регулярно информировать руководство о ходе продаж.

Регистрировать все запросы и продажи в картотеке или в компьютерной базе данных согласно следующим параметрам:

название организации и размер группы;

ФИО контактного лица;

данные о мероприятии (день, программа, время суток);

особые требования или обстоятельства;

время года, когда группа принимает решение о покупке.

После мероприятия разослать благодарственные письма с просьбой сообщить о своих впечатлениях и рекламной информацией о других мероприятиях.

## ОСНОВНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

Персонал, ответственный за групповые продажи, должен владеть следующей информацией, необходимой для составления писем и ответов на вопросы:

Организационная информация:

цены, вместимость зала, доступность билетов на определенный день;

порядок возврата и обмена билетов;

возможные формы оплаты;

порядок отмены мероприятия ввиду плохой погоды;

порядок отмены мероприятия ввиду неявки публики;

правила, обязательные для данного зала (минимальный возраст посетителей, порядок размещения опоздавших, ограничения на еду и фотографирование и т. п.).

• Рекламная информация:

история и миссия театра;

описание зала, схема расположения мест;

преимущества группового посещения;

одобрительные высказывания лиц, посетивших театр в составе

групп;

информация о других постановках, рецензии, награды, фото;

бланк заказа.



## Дарственные сертификаты

Предлагая своим клиентам рассылать дарственные сертификаты, организация склоняет их к тому, чтобы они приобщали к ее деятельности своих близких, друзей, подчиненных, деловых партнеров и гостей. С помощью такого подарка приверженец организации поощряет своих друзей к знакомству с ней. Данный тип предложения, в соответствии с господствующей в настоящее время тенденцией, исходит не столько из физического свойств товара, сколько из *переживаний и впечатлений*.

### ПРЕДЛОЖЕНИЕ

Сертификаты можно выдавать как на отдельные билеты, так и на абонементы и гибкие схемы. Предложение должно действовать весь год, но периоды его наиболее активной рекламы должны совпадать с праздниками. Покупателям больших партий обычно предлагается скидка. Чтобы люди ходили на мероприятия чаще и более многочисленными группами, вместо скидки в 20% лучше предложить пять сертификатов за цену 4. Сертификаты могут посылаться либо получателям (с указанием фамилии дарителя), либо самому дарителю. Вот образец письма, прилагаемого к дарственному сертификату.

Вручите в подарок музыку — неповторимую атмосферу живого исполнения!

Дорогой клиент!

Будучи постоянным посетителем культурных мероприятий, Вы прекрасно знаете, какое удовольствие могут принести наши концерты. Сейчас мы предлагаем Вам возможность разделить это удовольствие с другими людьми — с Вашими близкими, друзьями, учениками и учителями, подчиненными, деловыми партнерами, гостями. Таким подарком, как возможность посещения цикла концертов, Вы как нельзя лучше отметите семейный праздник, юбилей, день рождения, окончание учебного заведения; Ваш подарок будут вспоминать долго и с благодарностью.

Наша программа настолько гибка, что ее можно без труда приспособить к любым Вашим требованиям. Вы можете купить дарственный сертификат на отдельный концерт или на целый сезонный абонемент. Сертификат может быть использован для посещения *любого* доступного концерта; абонемент может быть использован одним человеком для посещения 4 концертов, 4 людьми для посещения одного концерта или в каком-либо ином, удобном для Вас сочетании. Конечно, мы всячески призываем наших клиентов познакомиться со всем разнообразием нашего музыкального репертуара.

Для покупателей дарственных сертификатов предусмотрены скидки. Купите сразу 4 сертификата на отдельные билеты или на абонементы — и Вы получите равноценный дополнительный сертификат. Все сертификаты действительны до конца этого сезона.

Мы были бы счастливы выслать сертификаты лично Вам или получателям Вашего подарка. Пожалуйста, заполните приложенную анкету, вложите чек или данные о своей кредитной карте — и Вы получите подарок, который будут вспоминать долго, с удовольствием и благодарностью.

Искренне Ваш

(подпись председателя

Совета учредителей или главного менеджера).

## РЕКЛАМА ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Поскольку кампания по сбыту дарственных сертификатов способна вызвать интерес прежде всего у нынешних клиентов организации, они должны быть оповещены о предложении по почте; соответствующая информация должна быть доступна также на всех мероприятиях. Возможны следующие действия по рекламе данного предложения.

- Включение рекламных материалов и бланка заказа в конверт с билетами на весь сезон для владельцев абонементов.
- Вывешивание объявления рядом с кассой (бланки заказа должны находиться на столе рядом).
- Размещение информации о дарственных сертификатах на внешней стороне конверта, куда вкладываются проданные разовые билеты.
- Продажа сертификатов волонтерами в фойе перед концертами и в перерывах между отделениями.
- Публикация рекламы дарственных сертификатов в концертных программках или вложение рекламных листов в эти программки.
- Размещение рекламы дарственных сертификатов в магазинах компакт-дисков, близлежащих ресторанах, музыкальных школах и других подходящих местах.
- Предложение сертификатов не только абонентам и покупателям разовых билетов, но и корпорациям-спонсорам, а также организациям, участвующим в групповых продажах.

Основной актив маркетинговой службы театральной или концертной организации составляют ее клиенты — как давние покупатели абонементов, так и «неофиты». Чтобы повысить уровень удовлетворенности клиентов и степень их приверженности организации, нужно постоянно и внимательно анализировать их предпочтения, потребности и заботы. К тому же нынешние клиенты могут сыграть важную роль в привлечении новой публики. Каждая организация должна знать демографические характеристики своих клиентов, характеристики их образа жизни, их интересы; на основании имеющейся информации она должна разрабатывать предложения, способные привлечь большее число представителей ключевых сегментов аудитории.

**КАК ЗАЯВИТЬ  
О СЕБЕ**

Если вы хотите кого-то в чем-то убедить, не умничайте, а говорите прямо: что он будет иметь, если послушается вас.

БЕНДЖАМИН ФРАНКЛИН

## Глава 12

# РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ КОММУНИКАЦИИ

**М**АРКЕТИНГ МОЖНО РАССМАТРИВАТЬ С РАЗЛИЧНЫХ ТОЧЕК ЗРЕНИЯ — как философию, как процесс и как набор стратегий и тактик влияния на поведение с целью либо изменить его (например, поощряя посещение концертов современной музыки), либо, напротив, предотвратить возможные изменения (например, поощряя клиентов к продлению абонементов). Все, что имеет отношение к театральным и концертным организациям, — программы, комплекты предоставляемых услуг, помещения, сотрудники, мероприятия, — несет определенную информацию. Следовательно, вся совокупность маркетинговых методов и атрибутов должна быть организована так, чтобы ее влияние было по возможности значительным.

В предыдущих главах мы рассмотрели такие составные части маркетинга, как предложение, цена и место, и убедились в том, что они прямо влияют на поведение, создавая стимулы к действию или ослабляя противоположно направленные стимулы. Но с точки зрения стратегии маркетинга искусства влияние на поведение выглядит прежде всего как проблема *коммуникации*. В этой главе мы обсудим основные инструменты коммуникации, факторы, обуславливающие действенность коммуникации, принципы отбора каналов коммуникации, принципы разработки бюджета на продвижение продукции, принципы оценки результатов рекламной кампании. Настоящая глава служит введением к остальным

главам части 4, в которых будут проанализированы средства коммуникации, применяемые в практике театральных и концертных организаций.

Коммуникация заключается в *информировании, убеждении и прощени* целевой аудитории относительно того, какие существуют альтернативные варианты действий, каковы возможные положительные следствия выбора между альтернативами, какова мотивировка определенного образа действий (часто — также продолжения уже предпринятых действий)<sup>1</sup>.

## ИНФОРМИРОВАНИЕ

Чтобы решиться посетить спектакль или концерт, клиент должен владеть основной информацией о событии (что и кем должно быть исполнено), а также о дате, месте, цене билетов и о том, как можно купить билеты. Вероятно, самый эффективный способ информирования — реклама в газетах, по радио или путем прямой рассылки. Информирование — неперемнная составная часть большинства усилий, направленных на установление коммуникации, но сама по себе она имеет ценность только для энтузиастов, то есть для клиентов, которые испытывают столько большой интерес к той или иной форме искусства, что им нужна не только информация о будущих событиях, тогда как активная реклама событий их не интересует. Многие из представителей этого сегмента входят в группы поддержки, покупают абонементы на весь сезон или отдельные циклы, участвуют в культурных мероприятиях как любители.

## УБЕЖДЕНИЕ

Говорят, когда Владимир Горовиц приехал в Москву, одного объявленного вывешенного на стене рядом с кассой, оказалось достаточно, чтобы билеты на его концерт были проданы в тот же день. Но в подавляющем большинстве случаев потенциальных посетителей нужно дополнительно убеждать в том, что объявленное мероприятие заслуживает их внимания. Различные методы стимулирования сбыта в сфере искусства — связи с общественностью, персональные продажи и любая реклама, выходящая за рамки простого информирования, — все это предназначено для того, чтобы убеждать. Убеждение — основная функция маркетинговой коммуникации.

## ПРОСВЕЩЕНИЕ

Большинство людей учится воспринимать и ценить искусство постепенно. Чтобы внушить людям желание ходить на концерты и спектакли, следует развивать их способность к пониманию искусства и получению удовольствия от него. Тех, кого не удастся убедить, нужно попытаться просветить. Но задача просвещения сопряжена с большими трудностями.

ми. Просвещение — это непременно передача больших объемов информации, требующая больших затрат времени и усилий и часто предполагающая смену установок и убеждений. Вот почему театральные и концертные организации традиционно занимаются в основном информированием и убеждением своих нынешних клиентов, тогда как более сложная задача просвещения новичков обычно остается вне сферы их деятельности.

Каждая организация должна выработать собственный стиль коммуникации, уяснить свои потребности и возможности и создать достаточно влиятельную и вместе с тем рентабельную стратегическую программу коммуникации.

## ИНСТРУМЕНТЫ КОММУНИКАЦИИ

Инструменты маркетинговой коммуникации — это прежде всего реклама, персональные продажи, стимулирование сбыта и связи с общественностью. Каждый из перечисленных инструментов характеризуется определенным набором признаков и требует определенных затрат.

### *Реклама*

Рекламой именуется любая платная форма безличной презентации и продвижения идей, товаров или услуг, осуществляемая конкретным рекламодателем. В понятие рекламы входит такое множество форм и методов, что любые обобщения относительно особенностей рекламы как конкретного инструмента коммуникации рискуют оказаться недостаточными. Так или иначе, можно указать на следующие особенности этого инструмента:

- *Публичный характер презентации.* Реклама — в высшей степени публичный вид коммуникации. Публичная природа рекламы в некотором смысле «узаконивает» рекламируемый продукт и указывает на соответствие предложения определенным стандартам. Поскольку множество людей получает одно и то же рекламное сообщение, покупатели знают, что мотивы, побуждающие их купить предлагаемый товар, будут поняты на уровне сообщества в целом.
- *Распространяющийся характер рекламы.* Реклама — распространяющееся средство коммуникации, которое позволяет продавцу повторять свое сообщение множество раз. Она также позволяет покупателю получать сообщения от конкурирующих организаций и сравнивать эти сообщения между собой. Масштабная реклама свидетельствует о размахе, популярности и успехе продавца.
- *Усиленная выразительность.* Реклама дает возможность подчеркнуть значимость организации и ее предложений путем искусного использования печати, звука, цвета и образов. С другой стороны, если в рекламу вложено слишком много экспрессии и изобретательности,

ти, это грозит отвлечь от сути рекламного сообщения или уменьшить его действенность.

- *Безличность.* Аудитория не чувствует себя обязанной обращать внимание на рекламу или каким-либо образом реагировать на нее. В отличие от персональных продаж, реклама представляет собой не диалог с аудиторией, а монолог<sup>2</sup>.

Реклама может использоваться как для создания долгосрочного имиджа организации, так и для стимулирования быстрых продаж. Реклама – эффективный способ достичь многочисленных рассредоточенных в пространстве покупателей ценой сравнительно низких удельных затрат. Уже самим своим присутствием реклама может оказать заметное влияние на объем продаж. Потребители могут быть убеждены в том, что активная реклама свидетельствует о высоком уровне организации или высоком качестве продукта – ведь никакой рекламодатель не станет тратить столько денег на расхваливание негодного предложения. С другой стороны, назойливая реклама того или иного исполнителя или мероприятия может быть воспринята как отчаянная попытка во что бы то ни стало собрать публику при отсутствии спроса.

Цены на рекламу варьируются в широких пределах – от сравнительно дешевых объявлений в местных газетах до очень дорогих телевизионных роликов.

### *Персональные продажи*

Под персональными продажами подразумеваются любые попытки организации использовать личное влияние для воздействия на поведение целевой аудитории. Персональные продажи могут сыграть особенно важную роль на ранних стадиях процесса принятия потребительского решения, когда формируются предпочтения и убеждения потребителя. Данный инструмент способен весьма эффективно влиять и на действия потребителя. У персональных продаж есть три качества, которые отличают их от рекламы.

- *Личное взаимодействие.* Персональные продажи предполагают живое, непосредственное общение двух или более людей. Каждая сторона в этом процессе имеет возможность наблюдать за остальными, делать заключения относительно их особенностей и потребностей и соответствующим образом корректировать свое поведение.
- *Совершенствование.* Персональные продажи позволяют совершенствовать межличностные связи и повышать уровень общения – от простого отношения купли-продажи до личной дружбы. В большинстве случаев торговый агент искусно убеждает целевую аудиторию. Тактично воздействуя на нее в нужном направлении, агент, как правило, хорошо знает и ценит долгосрочные интересы своих покупателей.

- *Отклик.* Представитель целевой аудитории чувствует себя обязанным как-то откликнуться на предложение, адресованное персонально ему – пусть даже этот отклик ограничится простым выражением благодарности.

Перечисленные отличительные качества обходятся недешево. Персональные продажи – самый дорогостоящий из инструментов общения с покупателем, имеющихся в распоряжении организации. Чтобы работа торговых агентов (в частности, продавцов товаров по телефону) приносила реальную пользу, они должны обладать необходимой квалификацией и иметь высокую мотивацию; волонтеры, действующие в интересах организации, также должны получить соответствующую подготовку. Но планомерные и целенаправленные усилия по персональным продажам могут быть в высшей степени рентабельны. Образцы эффективных планов персональных продаж см. в главе 10.

### *Стимулирование сбыта*

Под стимулированием сбыта подразумеваются методы, рассчитанные на краткосрочное воздействие (например, поощрительные призы и купоны). Хотя методы стимулирования сбыта весьма многообразны, все они характеризуются наличием трех отличительных признаков.

- *Коммуникация.* Действия по стимулированию сбыта привлекают внимание и обычно предоставляют такую информацию, которая может направить покупателя к продукту.
- *Стимулирование.* Стимулируя сбыт, продавец делает определенную уступку покупателю, предлагает «приманку», имеющую ценность в глазах покупателя.
- *Приглашение.* Стимулируя сбыт, продавец открыто приглашает покупателя вступить в сделку *прямо сейчас*.

Организации используют данный инструмент для того, чтобы вызвать более активный и быстрый отклик. Методы стимулирования сбыта могут подчеркивать значимость предложения и предотвращать дальнейшее снижение продаж. Однако действие этих методов не может быть долгосрочным.

### *Связи с общественностью*

Под связями с общественностью подразумевается совокупность программ, предназначенных для улучшения, сохранения или защиты имиджа организации или ее предложений. Значимость данного инструмента основывается на его следующих отличительных признаках:

- *Высокий уровень доверия.* С точки зрения читателя газетные статьи заслуживают большего доверия, чем реклама. Благодаря связям с общественностью удастся найти выход на многих потенциальных клиентов, которые избегают торговых агентов и рекламы. Сооб-



щая покупателю о себе или о своем предложении, организация не подчеркивает свою заинтересованность в продаже.

- *Подчеркивание значимости.* Подобно рекламе, связи с общественностью могут акцентировать высокую значимость организации и ее предложения.
- *Низкая стоимость.* Стоимость усилий, осуществляемых организацией в лице штатного менеджера по связям с общественностью, сравнительно невысока. Расходы включают зарплату, которую получает менеджер за свою работу по установлению и поддержанию отношений со средствами массовой информации, и затраты на производство печатных материалов. Возможны дополнительные расходы, если организация нанимает сотрудника по связям с общественностью со стороны либо на постоянной основе, либо для специальных мероприятий.

В мире исполнительских искусств принято обращать особое внимание на имидж организации и ее предложений; поэтому хорошо продуманная программа развития связей с общественностью может дать в высшей степени полезные результаты – конечно, при условии, что она приведена в соответствие со всем комплексом действий по продвижению продукции.

Перечисленными категориями охватываются и специфические инструменты коммуникации, показанные в табл. 12.1. Решения о выбо-

Таблица 12.1

НЕКОТОРЫЕ  
РАСПРОСТРАНЕННЫЕ  
ИНСТРУМЕНТЫ  
КОММУНИКАЦИИ /  
ПРОДВИЖЕНИЯ  
ПРОДУКЦИИ

РЕКЛАМА	СТИМУЛИРОВАНИЕ СБЫТА	СВЯЗИ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ	ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ПРОДАЖИ
Рекламные объявления в печати и по радио	Конкурсы, игры, тотализаторы, лотереи	Пресс-релизы	Презентации товаров перспективным покупателям
Упаковка	Призы и подарки	Публичные выступления	Продажи по телефону
Почтовые рассылки	Образцы	Семинары	Стимулирующие программы
Каталоги	Выставки	Годовые отчеты	Специальные мероприятия по продаже
Информационные бюллетени	Показы	Спонсорство	
Буклеты	Премияльные купоны	Публикации	
Плакаты и листовки	Скидки	Связи с населением региона	
Справочники	Оплата в кредит	Лоббирование	
Тираж рекламных материалов	Развлекательные мероприятия	Связи с прессой	
Рекламные щиты	Привилегии при обмене		
Экранные табло	Товары, продаваемые в дополнение к основной покупке		
Дисплеи на месте продажи			
Аудиовизуальные материалы			
Символы и логотипы			

ре того или иного из этих инструментов, о времени и способе их использования должны приниматься на основе отчетливого понимания процесса коммуникации.

## ПОНИМАНИЕ ПРОЦЕССА КОММУНИКАЦИИ

Процесс коммуникации включает пять компонентов. Согласно Лассуэллу, модель коммуникации отвечает на следующие вопросы: 1) кто общается; 2) что сообщает; 3) по какому каналу; 4) кому; 5) с какими последствиями?<sup>3</sup> Основными участниками коммуникации являются отправитель (источник) и получатель (аудитория или адресат). Отправитель передает сообщение (ряд символов) с помощью выбранного средства (канала коммуникации, по которому сообщение движется от отправителя к получателю). Сообщение кодируется отправителем, который переводит свою мысль в символическую форму, и декодируется получателем, устанавливающим значение переданных символов. Затем получатель откликается на сообщение. Та часть отклика получателя, которая возвращается к отправителю, называется *обратной связью*. Незапланированные помехи и искажения в процессе коммуникации именуется *шумом*.

### **Принципы коммуникации**

Специалист по стратегии управления Питер Друкер описывает четыре основных принципа коммуникации. Во-первых, коммуникация – это восприятие. Сказанное означает, что главную роль в процессе коммуникации играет *получатель*. Роль отправителя или канала связи состоит в том, чтобы обеспечить получателю (или «воспринимателю») возможность восприятия. Восприятие основывается не на логике, а на опыте; человек воспринимает только то, что он способен воспринять. Таким образом, чтобы коммуникация была возможна, нужно прежде всего знать язык получателя или иметь представление о знакомых ему системах символов.

Ситуация дополнительно осложняется проблемой избирательного внимания. Получатель замечает не все сигналы. Реклама, можно сказать, льется на людей потоками. По подсчетам Американской ассоциации рекламных агентств (American Association of Advertising reports), на одного человека приходится в среднем 1600 рекламных сообщений в день; на 80 из них он обращает осознанное внимание, а на 12 откликается каким-либо образом. Очевидно, в нас сформировался некий механизм, отсеивающий 1588 ненужных и отбирающий 12 нужных или неизбежных сообщений. Важнейшая задача тех, кто занимается рекламой, состоит в том, чтобы сломать наше противодействие их натиску<sup>4</sup>.

Во-вторых, коммуникация – это ожидание. Мы воспринимаем, как правило, то, что мы предполагаем воспринять. Не предполагаемое,

неожиданное либо игнорируется, либо искажается так, что мы понимаем, видим или слышим его как нечто ожидаемое. Речь идет о процессе избирательного искажения: люди непроизвольно меняют смысл полученного сообщения, чтобы услышать то, что им хочется услышать. Установки и убеждения получателей определяют их ожидания относительно того, что они услышат или увидят. В итоге получатели часто добавляют к сообщению нечто такое, чего там нет, и не замечают того, что там есть.

В-третьих, коммуникация — это требование. Она призывает получателя кем-то стать, что-то сделать, во что-то поверить. Действенно то сообщение, которое согласуется со стремлениями, ценностями и задачами получателя. Если же сообщение противоречит стремлениям, ценностям и мотивациям получателя, последний либо не получит его вообще, либо окажет ему противодействие. Иначе говоря, о коммуникации можно говорить только в тех случаях, когда между ценностями получателя и сообщением не возникает непримиримого противоречия.

В-четвертых, коммуникация и информация — категории различные и во многом противоположные, но взаимосвязанные. Если коммуникация — это восприятие, то информация — это данные. Информация носит не столько межличностный, сколько безличный характер. Чем меньше в информации «человеческого» — эмоций, ценностей, ожиданий и ощущений, — тем она ценнее, надежнее и содержательнее. Вместе с тем действенность информации зависит от того, как проходит процесс коммуникации (общения). Высшей формой общения может быть чистое «сопереживание» без всякого обмена информацией. Восприятие первичнее информации. Подлинная коммуникация имеет место только тогда, когда получатель воспринимает то, что имеет в виду отправитель<sup>5</sup>.

Рассмотрим, как симфонический оркестр города Колумбус (штат Джорджия) использует эти принципы в своей рекламной кампании.

Колумбусский симфонический оркестр формирует свой новый имидж

Исполнительный директор Колумбусского симфонического оркестра (Columbus Symphony Orchestra, CSO) Майкл Беркс сознает, что в его городе люди обходят концертный зал стороной не из-за нелюбви к классической музыке или дороговизны билетов, а потому, что им незнакомы переживания, связанные с посещением концерта. Беркс придумал следующий рекламный ролик для передачи по местному телевидению за неделю до концерта: камера выхватывает из сидящей в зале публики афроамериканскую пару в возрасте около сорока лет. На ней платье с блестками, на нем — смокинг. Оба явно нервничают, разглядывая других слушателей. Его взгляд останавливается на молодой паре в повседневной одежде. Мужчина в смокинге думает: «Лучше бы я оделся попроще, а то мне как-то не по себе». Молодой человек тоже недоволен и осматривается и думает:

«Лучше бы я надел пиджак и галстук». Затем диктор говорит: «Расслабьтесь и наслаждайтесь концертом».

Этот рекламный ролик действует на двух уровнях. Во-первых, он опровергает представление о симфоническом концерте как о чопорном элитарном мероприятии. Что вы наденете – не имеет значения; важно, что вы *находитесь там*. Во-вторых, присутствующие в рекламном ролике юмор и ирония свидетельствуют о том, что симфонический концерт не скучен.

После показа ролика по телевидению продажи билетов на ближайший концерт подскочили почти на 40%. Некоторые из посетителей со стажем выражали свое удовлетворение тем, что на концерте было много молодежи.

**Факторы,  
обуславливающие  
действенность  
коммуникации**

Этот пример подчеркивает значимость ключевых факторов, определяющих действенность коммуникации. Отправители должны знать, на какую именно аудиторию они хотят выйти и какие именно методы и средства массовой информации наиболее пригодны для этой цели. Первая цель отправителей – привлечь к себе внимание получателя, вторая – изменить его установки и убеждения. Отправитель стремится убедить. Чем обширнее поле совпадений между опытом отправителя и опытом получателя, тем, скорее всего, действеннее будет сообщение<sup>6</sup>. Человека обычно не столько убеждают другие, сколько он сам убеждает себя<sup>7</sup>

Фиске и Хартли приводят ряд факторов, влияющих на действенность коммуникации.

1. Если источник коммуникации выступает для получателя как единственный, он воздействует наиболее сильно.
2. Действенность коммуникации наиболее высока в тех случаях, когда сообщение согласуется со сложившимися мнениями, убеждениями и установками получателя.
3. Преобразующее воздействие коммуникации может быть особенно ощутимо на периферии системы ценностей получателя.
4. Вероятность того, что коммуникация окажется действенной, выше в тех случаях, когда ее источник считается серьезным, компетентным и объективным, привлекательным, особенно же в случаях, когда источник обладает авторитетом и может быть отождествлен с властью.
5. Социальный контекст, общественная группа или референтная группа играют посредническую роль в процессе коммуникации и влияют на то, будет ли сообщение принято или отвергнуто<sup>8</sup>.

## ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ ДЕЙСТВЕННОЙ КОММУНИКАЦИИ

Разработка полноценной программы коммуникации и продвижения включает следующие этапы: 1) определение целевой аудитории; 2) определение целей коммуникации; 3) создание сообщения; 4) выбор каналов коммуникации; 5) распределение средств, предназначенных для продвижения продукции; 6) установление совокупности форм и методов продвижения; 7) оценка результатов продвижения; 8) управление процессом маркетинговой коммуникации в целом.

### *Определение целевой аудитории*

Специалист по маркетинговой коммуникации должен иметь в виду определенную целевую аудиторию. В роли такой аудитории могут выступить потенциальные покупатели, нынешние пользователи, те, кто принимает решения, и те, кто оказывает влияние. Целевая аудитория может состоять из индивидов, семей или групп лиц, объединенных по тому или иному значимому параметру (например, по образу жизни). Осуществляя коммуникацию, организация должна также завоевывать поддержку и благосклонность таких групп, как пресса, правительственные агентства, фонды, деловое сообщество. Целевая аудитория серьезнейшим образом влияет на принятие решений о том, что нужно сказать, как, когда, где и кому. Чем лучше специалист по маркетинговой коммуникации понимает целевую аудиторию, тем более действенной будет коммуникация.

### *Определение целей комму- никации*

Чем точнее определена цель коммуникации, тем выше вероятность того, что коммуникация будет действенной. Специалист по маркетинговой коммуникации может поставить своей целью информирование целевых потребителей о продукте или услуге, информирование о предложении или об изменениях, которые претерпело предложение, внушение определенного мнения относительно положительных и отрицательных следствий того или иного выбора. Для организации важно также убедить потребителей в том, что ее предложение предпочтительнее других имеющихся альтернатив, склонить их к покупке билета или абонеента, предотвратить нежелательную смену поведения, опровергнуть негативные слухи, заручиться поддержкой фондов и правительственных органов, привлечь на свою сторону магазины компакт-дисков, рестораны, другие организации, действующие в сфере искусства, и т. п.

Понятно, что конечной целью коммуникации является удовлетворение требований покупателя. Но покупка – это итог длительного процесса принятия потребительского решения. Специалисту по маркетинговой коммуникации нужно владеть методами повышения степени покупательской готовности целевой аудитории. Мы различаем шесть степеней такой готовности.

## ОСВЕДОМЛЕННОСТЬ

Если бóльшая часть целевой аудитории не осведомлена об организации (например, о танцевальной труппе, впервые выступающей в данном городе) или о ее предложениях, первая задача специалиста по маркетинговой коммуникации заключается в том, чтобы дать людям знать о существовании данной «торговой марки». Это может быть сделано с помощью простых сообщений, в которых повторяется название организации; подобный способ информирования обычно занимает довольно много времени.

## ЗНАНИЕ

Целевая аудитория может быть осведомлена об организации в самых общих чертах, но не знать о ней ничего существенного. Танцевальная труппа может быть заинтересована в том, чтобы ее молодая целевая аудитория знала: в репертуаре труппы преобладают современные, бодрые, энергичные танцы, многие из которых исполняются под рок-музыку.

## Симпатия

Предположим, танцевальная труппа приезжает в город во второй раз. Что думают о ней представители целевой аудитории, знающие данную труппу и ее предложение? Как зрители отзывались о труппе после ее первых гастролей? Если преобладают положительные впечатления, специалист по маркетинговой коммуникации может использовать их в интересах организации. Если же преобладают неблагоприятные ощущения, специалист по маркетинговой коммуникации должен выявить причины и попытаться их устранить. Если неблагоприятное впечатление имеет реальные основания, труппа должна решить свои проблемы, а затем сообщить о произошедшем качественном сдвиге. Важно, чтобы это сообщение порождало реалистические ожидания — в противном случае последствия могут сильно повредить имиджу организации.

## Предпочтение

Целевая аудитория может относиться к организации и ее репертуару с симпатией, но не оказывать ей предпочтения перед другими доступными альтернативами. В подобном случае специалист по маркетинговой коммуникации должен предпринять усилия по формированию потребительского предпочтения. Задача театральных и концертных организаций, борющихся с характерной для нашего времени тенденцией оставаться дома и смотреть видео, — стимулировать тягу к живому исполнению.

## УБЕЖДЕННОСТЬ

Целевая аудитория может считать данную танцевальную труппу великолепной и предпочитать ее другим танцевальным коллективам, однако это не значит, что представители целевой аудитории уверены в своем желании ходить на танцевальные представления. Специалисту по маркетинговой коммуникации нужно убедить людей, что посещение танцевального представления – это самый захватывающий (приятный, увлекательный) способ провести время. Организация может пригласить известных в городе людей на репетицию или специальное мероприятие или предложить дополнительные выгоды. Чтобы привлечь владельцев абонементов, оркестр может объявить бесплатный концерт с программой, включающей фрагменты из произведений, запланированных на ближайший сезон.

## Покупка

Наконец, некоторые представители целевой аудитории могут ощущать потребность, но не быть готовыми к покупке. Они могут надеяться на получение новой информации или откладывать свои действия на более позднее время. Специалист по маркетинговой коммуникации должен побудить этих людей сделать решающий шаг. Гастролирующая танцевальная труппа может попытаться создать ощущение крайней необходимости покупки: «Не упустите свой шанс! Только три представления в вашем городе!» Другой метод – на короткое время пустить в продажу билеты по специальной цене.

Задачи коммуникации в значительной степени определяются тем, сколько людей уже знает о предложении и, возможно, успело попробовать его на собственном опыте. Если об организации осведомлено 90% целевого рынка, нет смысла тратить средства на то, чтобы сообщать о ней остальным 10%. Если среди знающих есть много таких, кто еще не попробовал, стоит попытаться выйти на данную категорию. Лучший способ сделать это – стимулировать сбыт с помощью скидок, закрытых просмотров и т. п. Организация может стимулировать желание совершить повторную покупку. Рекламная кампания, направленная на тех, кто отверг организацию («классическая музыка – это не для меня»), может оказаться безуспешной, так как данная категория людей вряд ли станет обращать внимание на рекламу и, скорее всего, не захочет возвращаться. Что касается умело сочиненной рекламы специально для равнодушных («пьеса мне не понравилась, но я люблю ходить в театр»), то она вполне может привлечь на спектакли часть представителей этой группы. Индивидуальный подход уместен для повторного привлечения тех, кто уже бывал на мероприятиях организации, в том числе ее бывших клиентов.

## Создание сообщения

Определение степени готовности целевых потребителей к покупке – необходимый подготовительный этап при разработке такой программы коммуникации, которая, будучи рентабельной, могла бы вызвать желаемый отклик<sup>9</sup>.

Определив, какой тип отклика со стороны аудитории является наиболее желательным, специалист по маркетинговой коммуникации переходит к созданию действенного сообщения. В идеале сообщение должно привлечь *внимание*, поддержать *интерес*, пробудить *желание* и вызвать *действие* (так называемая модель AIDA, от начальных букв английских слов attention, interest, desire, action). Как правило, на пути от осведомленности к покупке потребитель должен получить несколько сообщений; модель AIDA указывает на то, какими качествами они должны характеризоваться. При создании сообщения нужно решить 4 проблемы: что должно быть сказано (содержание сообщения), как логически организовать сказанное (структура сообщения), в какие символы облечь сказанное (формат сообщения), кто именно должен говорить (источник сообщения).

## РАЗРАБОТКА МАРКЕТИНГОВОГО ОБРАЩЕНИЯ

Специалист по маркетинговой коммуникации должен разработать обращение, тему, идею или, говоря обобщенно, *уникальное торговое предложение* (unique selling proposition, USP). Речь идет о том, чтобы обозначить выгоды, мотивировки, ориентиры или поводы, на основании которых публика могла бы заинтересоваться предложением или сделать покупку. USP отличает данное предложение или данную организацию от всех остальных. Рассмотрим следующие примеры:

- «Восславьте величие музыки».
- «Выйдите за пределы повседневности».
- «Всякий раз, когда вы занимаете свое место в зале, вас ждет переживание, которого не выразить словами».

Каждое из этих воззваний выглядит слишком обобщенно и, следовательно, не может характеризовать какую-либо конкретную организацию или какое-либо конкретное предложение. Теперь попробуем оценить уникальность других обращений:

- «Альпинисты мечтают об Эвересте, ныряльщики – о Большом Коралловом рифе, а меломаны – о зале Карнеги-холл».
- «Кто еще выиграл 51 премию Грэмми?» (Чикагский симфонический оркестр).
- «Корт-театр – место для классики, которая излучает новую энергию».



Все перечисленные обращения указывают на признаки, характерные для соответствующих организаций, и на впечатления, которые можно получить только в этих организациях.

USP имеет большое значение прежде всего для тех организаций, у которых есть непосредственные конкуренты. Слоган типа «Восславьте величие музыки» может быть вполне уместен и даже эффективен в контексте города, где есть только одна серьезная музыкальная организация — местный симфонический оркестр. Что касается таких воззваний, как «Выйдите за пределы повседневности» или «Всякий раз, когда вы занимаете свое место в зале, вас ждет переживание, которого не выразить словами», то они могут в равной степени относиться и к рок-концерту, и к спортивному соревнованию.

Эффективным приемом коммуникации может служить установление ассоциативной связи с другими захватывающими и увлекательными событиями. Так, в рекламе Чикагского симфонического оркестра акцентируется то обстоятельство, что он завоевал наибольшее число премий Грэмми. Стоит обратить внимание на то, какое развитие получила эта идея в USP Сент-Луисского симфонического оркестра (SLSO), который стремится привлечь особую целевую аудиторию. Возможно, SLSO получил не так уж много премий Грэмми, но его рекламный лозунг гласит: «Больше Грэмми, чем у группы U2, группы Pearl Jam и Дженет Джонсон, вместе взятых». Этот текст привлекает внимание молодой целевой аудитории оркестра; чтобы стимулировать отклик этой части аудитории, в другой рекламный текст включено сообщение о том, что студенты при покупке сезонных билетов экономят до 50%.

## Типы обращений

Различаются три типа маркетинговых обращений. *Рациональные* апеллируют к корыстным интересам публики. Они указывают на то, что предложение даст искомую выгоду, и в типичном случае подчеркивают качество и ценность предложения. Так, реклама танцевальной труппы Уайт-оук (White Oak) гласит: «Труппа Уайт-оук — это не только гений Барышникова, но и исключительные таланты других членов ансамбля». В начале 1990-х Штеппенвольф-театр выпустил весьма эффективное рациональное маркетинговое обращение, объявив себя «самой значительной и неизменно преуспевающей профессиональной театральной труппой страны».

*Эмоциональные обращения* направлены на возбуждение положительных или отрицательных эмоций, способных мотивировать покупку. Сезонный буклет Камерного театра города Милуоки содержит следующий рекламный текст: «Хотите поиграть?... Мы тоже... В Бродвейском театральном центре». Реклама Нью-Йоркского филармонического оркестра

содержит юмористическую игру слов: «Исчезающие билеты... Вы рискуете оказаться без места на концертах осеннего сезона Нью-Йоркской филармонии».

Чтобы «соблазнить» молодежь, некоторые симфонические оркестры используют в своей рекламе сексуальные аллюзии. Буклет Питтсбургского симфонического оркестра на сезон 1992/93 года проиллюстрирован слегка размытыми изображениями обнявшейся парочки. Тексты под фотографиями складываются в небольшой рассказ: «Четверг: их сердца бьются в унисон (в оригинале — *in concert*, что можно перевести двояко: «в концерте» или «в гармоничном единстве»). / Пятница: они слышали скрипки. / Суббота: задета струна. / Воскресенье: с каждым движением (в оригинале употреблено слово *movement*, которое также можно перевести двояко: «движение» или «часть музыкального произведения») они становятся все ближе». Текст к пятничной серии концертов, озаглавленный *Heartstrings* (буквально «струны сердца», фигурально — «глубочайшие чувства»), гласит: «Взволнованное движение смычка. Колебания туго натянутой струны. Трепетно вибрирующий тон — словно дыхание влюбленных». Среди музыки, продвижению которой к слушателям должна служить эта чувственная проза, — Первая симфония Брамса и Пятнадцатая симфония Шостаковича; эротические подтексты в этих произведениях трудно найти даже при очень большом желании. Неудивительно, что буклет вызвал возмущение некоторых слушателей старшего возраста. В следующем году новый коммерческий директор оркестра, до этого работавший в хоккейной команде *Pittsburgh Penguins*, использовал методы, заимствованные из мира спорта.

Многие люди не ходят в театры и на концерты, поскольку не чувствуют себя достаточно подготовленными. Реакция отторжения в данном случае носит чисто эмоциональный характер; она в значительной степени обусловлена царящим в мире искусства духом элитарности, который заставляет людей «попроще» держаться в стороне от форм, будто бы недоступных их пониманию. Некоторые театральные и концертные организации, стремясь привлечь новых посетителей, воздействуют на это чувство непосредственно. Так, текст, помещенный на задней стороне обложки буклета Чикагского шекспировского театра, гласит: «[Художественный руководитель театра] Барбара Гейнс делает для Шекспира то же, что Джулия Чайлд — для французской кухни: она проясняет его, демократизирует и превращает в великолепное, захватывающее зрелище...»

Апелляция к чувствам всегда играет большую роль независимо от темы. Кевин Коппс, директор фирмы звукозаписи *Elektra International Classics*, заявляет: «Это одно из основных понятий маркетинга. У вас есть продукт. Неважно, что он собой представляет — дезодорант, хлопья на завтрак или компакт-диск классической музыки. Вопрос заключается

в том, как пробудить у потребителя эмоциональное отношение к вашему продукту»<sup>10</sup>

Наконец, «моральные» обращения апеллируют к ощущению справедливости, правильности и уместности и часто используются для того, чтобы убедить людей в необходимости поддержать социально значимые инициативы. Что касается искусства, то такой тип обращений чаще всего используются с целью поощрить школьные советы к более активной поддержке образовательных программ в области искусства, а законодателей – к выделению более щедрой финансовой помощи организациям и учебным заведениям, имеющим отношение к искусству. «Моральные» маркетинговые обращения, вероятно, наименее эффективны с точки зрения формирования аудитории, ибо легче апеллировать к тому, чего люди *хотят*, чем к тому, что они *должны* сделать.

### УБЕДИТЕЛЬНОСТЬ ОБРАЩЕНИЯ

Некоторые специалисты считают, что рекламные обращения наиболее убедительны в случаях, когда они немного расходятся с убеждениями аудитории. Тексты, утверждающие только то, в чем адресат и так убежден, привлекают к себе меньше внимания и способны в лучшем случае подкрепить убеждения аудитории. Если же рекламные тексты слишком сильно расходятся с убеждениями аудитории, они рискуют вызвать неприязнь или недоверие. Обеих крайностей следует избегать.

Специалист по маркетингу должен выбрать наиболее подходящее обращение из всех разработанных альтернатив. Считается, что конкурирующие обращения следует оценивать по трем параметрам: *желанности, исключительности и правдоподобию*<sup>11</sup>. Рекламный текст, прежде всего, должен сообщать нечто желанное или интересное. Но этого недостаточно, поскольку многие конкуренты могут преподнести то же самое. Посему в тексте обращения должно сообщаться также нечто исключительное или особенное, отличающее его от других альтернатив. Наконец, текст должен быть правдоподобным или доказуемым. Требуемые качества варьируются в зависимости от события и рыночного сегмента. Обращаясь к потребителям с просьбой оценить различные тексты по трем упомянутым параметрам, специалисты по маркетингу могут сделать свои выводы относительно их коммуникативного потенциала.

### СФЕРА ДЕЙСТВИЯ ОБРАЩЕНИЯ

Некоторые маркетинговые обращения – например, соблазнительный сезонный буклет Питтсбургского симфонического оркестра – содержат выводы о выгодах или преимуществах, которые данный продукт обещает потребителю. Но слишком четко и прямолинейно изложенный вывод рискует оттолкнуть потенциального потребителя. Попытки объяс-

нить очевидное могут раздражать умную и культурную аудиторию, а попытки привнести слишком личный элемент могут показаться ей неуместными. Если бы Питтсбургский симфонический оркестр продолжал использовать буклет с изложением «романа», это могло бы оттолкнуть нынешних и потенциальных клиентов, с точки зрения которых данное маркетинговое обращение выглядит безвкусным или неприятным. Готовые выводы смотрятся более естественно в рекламе специализированных программ, предназначенных для четко очерченных целевых сегментов (примеры – детские программы или абонементные циклы для одиноких мужчин или женщин).

Недавние исследования показывают, что некоторая неопределенность стимула способна расширить сферу рыночного признания продукта. Лучшая реклама та, которая задает вопрос и предоставляет читателю и зрителю возможность делать собственные выводы<sup>12</sup>. Например, слово «страсть» допускает неоднозначные толкования: оно может указывать на содержание исполняемого произведения (например, романтической оперы), на ожидаемую реакцию слушателей или на нечто более личное. Иными словами, если рекламное обращение носит не вполне определенный характер, адресат может толковать его так, как ему хочется. Специалисты по рекламе компании «Кока-кола» знали это, создавая свое знаменитое сообщение: «Кока – настоящая вещь!»

*Структура сообщения: односторонние и двусторонние аргументы*

Эффективность обращения определяется не только его содержанием, но и его структурой. Выбор между односторонней и двусторонней аргументацией – это выбор между двумя методами представления продукта: последний можно либо только хвалить, либо, не ограничиваясь похвалами, отмечать его отдельные слабые стороны. На первый взгляд кажется, что односторонняя аргументация эффективнее двусторонней. Но исследования показали, что:

- Односторонняя аргументация воздействует прежде всего на аудиторию, предрасположенную к тому, чтобы с ней согласиться, тогда как двусторонняя аргументация успешнее воздействует на скептически настроенную аудиторию.
- Двусторонняя аргументация выглядит предпочтительнее при работе с высокообразованной аудиторией.
- Двусторонняя аргументация выглядит предпочтительнее при работе с такой аудиторией, на которую воздействуют в направлении, нежелательном с точки зрения источника сообщения<sup>13</sup>.

Наиболее сильный аргумент можно предъявить как в начале, так и в конце обращения. Одностороннее обращение стоит начать с самого сильного аргумента: так легче привлечь внимание и возбудить интерес. Подобный подход уместен для текстов, размещаемых в газетах и других

средствах массовой информации, ибо их аудитория не всегда уделяет внимание сообщению в целом. Если аудитория отличается большей восприимчивостью, кульминацию лучше дать в конце (именно так рекомендуется строить речь управляющего театральным или концертным залом перед спектаклем или концертом). В случае использования двусторонней аргументации необходимо решить вопрос о том, куда поместить позитивный аргумент – в самое начало (полагаясь на эффект превосходства) или под конец (в надежде извлечь пользу из эффекта новизны). Если аудитория изначально настроена скептически, можно начать с аргументов от противного. Такой подход обезоружит аудиторию и даст возможность эффектно завершить сообщение самым сильным аргументом. В ситуациях, предполагающих высокий уровень личной вовлеченности, – например, при покупке сезонного абонемента или при первом посещении оперного спектакля, – целевая аудитория сочетает интенсивную внутреннюю познавательную деятельность (включая анализ затрат и альтернатив) с активным внешним поиском, в результате которого она может получить доступ к аргументам «противоположной стороны». Маркетолог должен перехватить инициативу и самостоятельно разобраться с контраргументами, не оставляя это на долю аудитории и конкурентов; в итоге он сможет привить целевой аудитории «иммунитет» к противоположно направленным влияниям. Чтобы подобная стратегия была эффективной, маркетолог должен понимать, какие факторы являются ключевыми с точки зрения воздействия на поведение целевой аудитории.

Чикагский шекспировский театр использовал этот принцип в своем буклете сезона 1994/95 года. Понимая, что люди не слишком расположены ходить на шекспировские спектакли, театр поместил на обложке буклета фотографию актера в костюме и гриме Шекспира с плакатом, гласящим: «Шекспир – это для забытых, угрюмых, высоколобых, надутых книжных червей». На внутренней стороне обложки изображен тот же человек сзади, а плакат гласит: «ВЫ БУДЕТЕ УДИВЛЕННЫ. Шекспировский театр переворачивает стереотипы с ног на голову, а Шекспира – с головы на ноги!»

Двусторонняя аргументация предполагает также признание ценности других альтернатив, доступных целевой аудитории. Так, для специалиста по маркетингу искусства важно опровергнуть мнение, согласно которому пойти в театр или на симфонический концерт – значит отказаться от посещения кинотеатра или ночного клуба или хотя бы от того, чтобы остаться дома и посмотреть телевизор. Фирма по прокату видеофильмов Blockbuster Video существенно осложнила работу специалистов по маркетингу исполнительских искусств, обратившись с воззванием следующего содержания: зачем тратить усилия на то, чтобы отправиться в театр, если можно посмотреть великолепный фильм у себя дома в привычной, комфортной обстановке.

Воздействие обращения зависит также от элементов формата. В арсенале специалистов по рекламе есть такие привлекающие внимание приемы, как новизна, контраст, эффектные иллюстрации, движение. Юмор, как правило, усиливает воздействие и часто вознаграждает слушателя, обратившего внимание на данный текст. Юмор также отвлекает от контраргументов. Юмор должен быть непосредственно связан с сутью обращения; при этом источник и адресат не должны выступать в качестве объектов насмешки. При использовании юмора в рекламе следует соблюдать осторожность: ведь рекламу, как правило, необходимо много раз повторять, а шутки чаще всего быстро приедаются.

Действенность обращения может быть усилена благодаря распространенным зрительным или словесным ассоциациям. Так, человек, потягивающий вино, ассоциируется с высоким общественным положением в большей степени, нежели человек, держащий в руке кружку пива. Человек в очках, при прочих равных условиях, воспринимается как более умный, чем человек без очков. Своя символика есть у цвета: у американцев белый цвет ассоциируется с чистотой, золотой — с богатством, синий — с умиротворенностью, пастельные оттенки — с «современными» стилями и т. п.<sup>14</sup> Ведущие должны следить за своей мимикой, жестами, одеждой, осанкой и прической. Символы могут приносить как пользу, так и вред. Специалист по маркетингу, конечно же, должен правильно выбирать символы и точно знать, что аудитория воспринимает их именно так, как ему нужно. Специалисту, желающему выяснить, как публика воспринимает рекламу его организации, может понадобиться помощь фокус-групп.

Обращения, исходящие из вызывающего доверие источника, привлекают к себе повышенное внимание. Известная и пользующаяся всеобщей любовью персона может способствовать популяризации «трудных» форм искусства. Положительные эмоции, вызванные рекламой или оратором, могут трансформироваться в симпатию к самому продукту. В первый год своего существования Оперный театр Лос-Анджелесского центра музыки (Los Angeles Music Center Opera) выставил фотографии Дадли Мура — популярного киноактера, выступившего в одном из спектаклей театра. На фотографии Мур был не в традиционном оперном костюме, а в современной одежде. Благодаря этому рекламному ходу удалось создать ассоциацию между оперой и киноиндустрией и включить оперу в контекст характерного для Лос-Анджелеса современного стиля жизни.

Наибольшей убедительной силой обладают обращения, источник которых заслуживает полного доверия. С доверием чаще всего ассоциируются три фактора: компетентность, надежность и привлекательность<sup>15</sup>. *Компетентность* — это специальные знания, которыми, судя по всему, обладает источник коммуникации. Параметр *надежнос-*

ти связан с тем, насколько объективным и честным представляется источник со стороны. Друзья кажутся более надежными, чем чужие люди или продавцы. От «коммуникатора» ожидают не столько специальных знаний, сколько надежности: правдивость того, что он говорит, не должна вызывать сомнений. *Привлекательность* источника для аудитории зависит от таких факторов, как искренность, юмор или естественность. Источник («коммуникатор»), вызывающий безоговорочное доверие, — это человек, чьи показатели по всем трем параметрам достаточно высоки. Образцом может служить Леонард Бернстайн в свою бытность руководителем Нью-Йоркского филармонического оркестра.

Выбрать идеального «коммуникатора» непросто. Даже знаменитый человек в этой роли может оказаться не совсем на своем месте: ведь популярность, как правило, недолго удерживается на постоянном уровне. Если фигура «коммуникатора» ассоциируется со скандалом, это чревато ущербом для имиджа организации. Одна из возможностей обезопасить организацию — использовать несколько разных «коммуникаторов». Люди любят, чтобы все детали единого целого находились во взаимном соответствии; всякий когнитивный диссонанс вызывает ощущение дискомфорта. Если людям нравится конкретный «коммуникатор», но не нравится то, что он предлагает, они стремятся нейтрализовать возникшее противоречие. В итоге может ослабеть не только их антипатия к предложению, но и симпатия к «коммуникатору». Согласно принципу взаимного соответствия, «коммуникаторы» могут использовать свой позитивный имидж для смягчения некоторых негативных чувств по отношению к предложению, но в этом процессе они рискуют частично утратить расположение аудитории.

## КАНАЛЫ КОММУНИКАЦИИ

Обращения достигают целевого потребителя через ту или иную среду. Последняя может быть безличной (буклеты организации, рекламные объявления в газете) или персонифицированной (лицо, говорящее от имени организации, семья или друзья клиента).

Различаются также пропагандирующие, социальные и экспертные каналы коммуникации. *Пропагандирующие каналы* — это усилия организации по воздействию на представителей целевого рынка при помощи как безличных, так и персонифицированных средств (к средствам первого рода относится, в частности, директ-маркетинг, к средствам второго рода — телемаркетинг). *Социальные каналы* по определению носят персонифицированный характер; это друзья, члены семьи, коллеги и другие люди, так или иначе оказывающие влияние на целевых покупателей. В функции *экспертных каналов* могут выступить независимые

профессионалы (например, музыкальные, балетные, театральные критики), заинтересованные профессионалы (например, дирижер, произносящий речь в связи с предстоящим особым мероприятием, которое устраивает его оркестр) или лица, социально связанные с клиентом (например, друг-музыкант, у которого учится молодой концертирующий пианист).

*Персонифицированные каналы коммуникации*

В персонифицированном канале коммуникации участвует не менее двух человек, общающихся друг с другом лицом к лицу, по телефону, по почте или в ситуации, когда один из них обращается к аудитории. Персонифицированные каналы коммуникации полезны тем, что обеспечивают индивидуализированный характер презентации и обратной связи. С точки зрения привлечения публики на спектакли и концерты самой убедительной формой персонифицированной коммуникации являются устные отзывы, передаваемые чаще всего по социальным каналам. Опросы публики регулярно свидетельствуют о том, что устные отзывы – это наиболее часто используемый источник информации.

Люди то и дело обращаются к окружающим – друзьям, знакомым, специалистам – с просьбами о совете, в том числе в связи с возможным посещением культурных мероприятий. От знакомых, в отличие от заинтересованных профессионалов, люди ждут непредвзятых отзывов. Человек, нуждающийся в совете, воспринимает персонифицированные источники как нечто близкое ему с точки зрения вкусов, уровня образования, социального статуса, убеждений и интересов, тогда как обезличенные специалисты – например, газетные критики – могут быть совершенно чужды ему во всех перечисленных аспектах. Личное воздействие может быть весьма весомым: для многих людей посещение культурных мероприятий – это особого рода социальная деятельность, способная заметно повлиять на статус.

Людей, к которым часто обращаются за советом, принято называть *выразителями мнений*. Эти люди пользуются уважением в рамках определенных социальных групп и имеют широкий круг общения. Они часто занимают официальное положение, их влияние может быть основано на сложившихся традициях данного сообщества. По уровню образования и/или социальному статусу выразители мнений обычно слегка превосходят тех, на кого они оказывают влияние, но принадлежат к тому же социальному классу. К выразителям мнений прислушиваются потому, что их считают компетентными и вместе с тем заслуживающими доверия в большей степени, чем безличные и пропагандирующие каналы. Выразители мнений раньше других проверяют на собственном опыте, оценивают и синтезируют информацию о продукте. Поскольку они часто оказываются среди первых покупателей новых продуктов и среди первых посетителей новых постановок, на их долю приходится значительная часть рисков<sup>16</sup>.



Театральные и концертные организации, будучи заинтересованы в том, чтобы о них говорили как можно больше, стремятся выйти на выразителей мнений. Так, Сент-Луисский симфонический оркестр предоставляет бесплатные билеты и членство в своем артистическом клубе афроамериканским священникам, чьи церкви участвуют в объявленной оркестром программе социального партнерства. Специальные привилегии могут предоставляться высокопоставленным сотрудникам корпораций, приобретающим большие партии билетов или способствующим росту продаж среди своих партнеров и сотрудников. Театральная или концертная организация может действовать через посредничество влиятельных представителей общественности – таких, как дикторы радио, лидеры студенческих сообществ и президенты организаций, существующих на основе членских взносов. Когда кто-то из людей этого ранга покупает абонемент, ему можно предоставить контрамарку для его гостей и предложить дарственные сертификаты для друзей, коллег и сотрудников. Членов группы поддержки можно попросить о том, чтобы они помогали организации различного рода акциями – например, рассылали буклеты по адресам, фигурирующим в их списках рассылки на Рождество, или устраивали у себя в домах приемы с продажей абонементов. На таких приемах могут выступать представители организации; хозяева, соблюдая необходимую осмотрительность, могут оказывать давление на приглашенных, принадлежащих к тому же социальному слою.

### **Безличные каналы коммуникации**

При прохождении сообщения по безличному каналу коммуникации личный контакт или взаимодействие отсутствует. К безличным каналам относятся средства информации, средства, создающие определенную атмосферу, и события. *Средства информации* бывают печатными (газеты, журналы, прямая рассылка), широкоэмитерными (радио и телевидение), электронными (аудиозаписи, видеозаписи, DVD, электронная почта, Интернет) и демонстрационными (рекламные щиты, вывески, табло, плакаты). Большинство неперсонифицированных сообщений проходит через платные средства информации. Как источник информации о концертах и спектаклях, газеты по популярности уступают только устным отзывам.

*Средства, создающие атмосферу*, стимулируют тягу потребителя к продукту и повышают степень его удовлетворенности переживанием. Оформление оперных театров обычно рассчитано на создание элегантной классической атмосферы, тогда как экспериментальные пьесы часто оформляются подчеркнуто просто не только из экономических соображений, но и из стремления придать атмосфере непринужденность и спонтанность.

Отделы по связям с общественностью, развивая отношения с целевой аудиторией, устраивают *события* – пресс-конференции, тор-

жественные открытия и т. п. Одна оперная труппа заставила говорить о себе, исполнив марш из «Аиды» в перерыве между таймами футбольного матча на стадионе местного университета. Популярности исполнителей-«звезд» способствуют широко разрекламированные записи и раздача автографов на книгах. Каналы, используемые для достижения этих целей, будут подробнее проанализированы в следующих трех главах.

## СОСТАВЛЕНИЕ БЮДЖЕТА НА ПРОДВИЖЕНИЕ ПРОДУКЦИИ

Одна из сложнейших маркетинговых задач, которые приходится решать театральной или концертной организации, — определение суммы, необходимой для продвижения продукции. Дэнни Ньюмен показал, что многие театральные и концертные организации эффективнее всего расходуют свои средства в ходе предшествующей началу сезона абонементной кампании, когда им нужно приложить усилия для привлечения новых и удержания нынешних владельцев абонементов на весь ближайший сезон<sup>17</sup>. С другой стороны, сезонные абонементы плохо соотносятся с летними фестивалями и с некоторыми организациями, демонстрирующими широкий и разнообразный репертуар. Менеджеры в области искусства должны также учитывать цену мест, билеты на которые не были проданы владельцам абонементов. Чтобы стимулировать продажу наличных мест, нужно организовать мощную рекламу еще до первого поднятия занавеса, первых критических статей и первых положительных устных откликов. Поскольку место не подлежит продаже после того как занавес поднят, рекламная деятельность должна продолжаться до начала каждого спектакля. Это значит, что средства на рекламу спектакля должны выделяться в течение всего времени, пока люди — от первых клиентов до тех, кто в последнюю минуту покупает разовый билет, — могут решиться пойти на него.

Теоретически говоря, рекламировать товар следует до тех пор, пока расходы на рекламу не превзойдут приносимых ею доходов (так называемых приростных доходов). К сожалению, уровень таких расходов рассчитать невозможно. Сравнить степень притягательности таких факторов, как качество постановки, цена билетов и количество рекламы, трудно из-за недостатка необходимой информации. Тем не менее при составлении бюджета следует иметь в виду принцип приростных доходов.

Процесс калькуляции бюджета, выделяемого на продвижение продукции, подвержен влиянию ряда факторов. Один из них — стадия жизненного цикла организации и приобретенная ею репутация. На на-

чальной стадии своего существования организация стремится рекламировать себя как можно больше; таким образом она заявляет о себе и поощряет людей к знакомству с ее предложением. Авторитетная организация с прочной клиентской базой может позволить себе отказаться от некоторых рекламных усилий и сосредоточиться на владельцах абонементов прошлых лет, с которыми достаточно просто установить контакт по почте.

Другой фактор, который следует иметь в виду при разработке бюджета, — само событие (или цикл). Некоторые формы искусства и некоторые события обладают особенно большой притягательной силой благодаря знаменитому исполнителю, модной постановке, хвалебным рецензиям и т. п. Уровень затрат на продвижение каждого отдельно взятого события определяется менеджером, ответственным за коммуникацию. Популярная программа может привлечь широкую аудиторию ценой сравнительно небольших затрат; с другой стороны, даже самая активная реклама может оказаться совершенно бесполезной для программы, не вызывающей общественного интереса. Следовательно, бюджет должен рассчитываться для каждого события отдельно, с учетом предполагаемого отклика на различные уровни рекламной активности. Конечно, планируемый бюджет не должен быть чрезмерно жестким, чтобы в случае неожиданно восторженных рецензий в печати и/или устных откликов организация могла должным образом скорректировать свою рекламную политику.

Для снижения бюджетов на рекламу театральные и концертные организации США могут воспользоваться несколькими благоприятными возможностями. Во-первых, некоторые организации могут рекламировать себя бесплатно или за небольшую плату, пользуясь тем, что отдельные средства массовой информации, выполняя взятые обязательства по поддержке общественно значимых начинаний, предоставляют рекламные площади на льготных условиях. В некоторых городах местный совет по делам искусств или посреднические организации оптом (со скидкой) покупают большое количество рекламной площади или рекламного времени в местных газетах или на радио (телевидении), а затем предоставляют эту площадь или это время театральным и концертным организациям на выгодных условиях. Некоторые театральные и концертные организации имеют возможность размещать свою рекламу в официальных органах печати (информационных бюллетенях и т. п.), выпускаемых местными властями. Местные коммерческие фирмы часто сотрудничают с театральными и концертными организациями, обмениваясь бесплатной рекламой.

Разрабатывая бюджеты на продвижение своей продукции, организации чаще всего пользуются четырьмя методами.

## МЕТОД «ПО СРЕДСТВАМ»

Многие организации, рассчитывая бюджет на продвижение своей продукции, исходят из того количества средств, которое они могут себе позволить в данный момент. Но такой подход совершенно не учитывает роли рекламы как способа вложения денег и способности рекламы непосредственно влиять на объем продаж. В итоге годовой бюджет на продвижение продукции оказывается в зависимости от случайных факторов, задача долгосрочного планирования осложняется.

## МЕТОД «ПРОЦЕНТА ОТ ПРОДАЖ»

Многие организации выделяют на продвижение продукции определенный процент от объема своих продаж (текущих или ожидаемых). Соответственно расходы варьируются в зависимости от того, что организация может себе позволить. Привлекательность подобного подхода для финансовых менеджеров определяется тесной увязкой расходов с динамикой продажи билетов; руководство поощряется к тому, чтобы мыслить в терминах связей между затратами на продвижение продукции, отпускными ценами и прибылью на единицу продукции. Однако эти преимущества не перевешивают издержек данного метода. Бюджет устанавливается на основе анализа динамики прошлых и ожидаемых продаж, без учета *благоприятных возможностей* рынка. Метод не предусматривает экспериментальных рекламных действий, направленных против установившейся динамики, или экспериментов с массированным вбросом средств в рекламу. Зависимость бюджета от годовых колебаний продаж мешает долгосрочному планированию и чревато тем, что организация будет тратить на продвижение своей продукции меньше обычного как раз в тот момент, когда ее интересы потребуют усиления рекламной деятельности.

## МЕТОД ОРИЕНТАЦИИ НА КОНКУРЕНТОВ

Некоторые организации, устанавливая бюджет на продвижение своей продукции, руководствуются стремлением достичь паритета со своими конкурентами. Этот подход может быть проиллюстрирован словами руководителя одной театральной организации: «Если бы я, подобно самым крупным театрам нашего города, мог позволить себе еженедельно публиковать рекламу на полстраницы, мой зал был бы всегда полон». Но если бы полстраницы рекламы действительно обеспечивали аншлаг на все представления, данный руководитель не мог бы позволить себе *не* размещать рекламу. Приведенное высказывание подразумевает, что действия крупных театров отражают коллективную мудрость отрасли в целом. Но у нас нет оснований считать, что размер и структура рекламного бюджета

та конкурента — это именно то, что подходит данной организации. Организации настолько существенно отличаются друг от друга по самым различным показателям — репутации, ресурсам, возможностям, целям, что ориентация на бюджет конкурентов едва ли имеет смысл.

### Метод «целей и задач»

При данном подходе устанавливаются цели организации, определяются задачи, которые нужно выполнить для достижения этих целей, и оценивается размер затрат, связанных с выполнением поставленных задач. Сумма затрат составляет предлагаемый бюджет на продвижение продукции. Взяв на вооружение этот метод, руководство организации должно разъяснить свое понимание связи между затратами, уровнем рекламного присутствия, количеством тех, кого удалось привлечь впервые, и регулярной посещаемостью.

Прежде всего надо решить вопрос о том, насколько существенное место займет продвижение продукции в общей структуре маркетинговых мероприятий (куда входят также расширение ассортимента услуг, усовершенствование зала, маркетинговые исследования и т. п.). Ответ на этот вопрос определяется тем, на какой стадии жизненного цикла находится деятельность организации и сама организация, насколько уникально и дифференцированно предложение, имеется ли у организации прочная клиентская база и т. п.

После того как план продвижения продукции введен в действие, специалист по маркетинговой коммуникации должен оценить его влияние на целевую аудиторию. После появления специальной рекламы на радио или в газете у звонящих в кассу можно спросить, откуда они узнали о данном спектакле или концерте. Представителям аудитории можно задавать вопросы о том, какие периодические издания они читают, передачи каких радиостанций слушают, откуда они обычно черпают сведения о концертах или спектаклях, на которые затем решают пойти. Можно также сформировать фокус-группы для более детального выяснения некоторых обстоятельств: сохранилось ли в памяти клиентов то или иное рекламное сообщение, сколько раз клиенты видели или слышали это сообщение, какие особенности этого сообщения им запомнились, какое впечатление оно произвело, как оно изменило отношение клиентов к организации и ее деятельности.

## УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССОМ КОММУНИКАЦИИ

Многочисленные и разнообразные средства и формы коммуникации должны быть приведены во взаимное соответствие — иначе сообщение рискует оказаться несвоевременным, внутренне противоречивым или экономически неэффективным (недостаточно рентабельным). Так, вре-

мя для кампаний по продлению абонементов, проводимых с помощью прямых рассылок и по телефону, должно быть выбрано со всей тщательностью, чтобы отклик со стороны клиентов был по возможности активным и привел к хорошим экономическим результатам. Стиль информационных бюллетеней должен отражать тот имидж организации, который уже успел приобрести известность благодаря буклетам и рекламе, а их содержание должно способствовать привлечению новых абонентов и удержанию покупателей абонементов со стажем.

Театральные и концертные организации должны стремиться к *комплексной маркетинговой коммуникации*. Для этого нужно иметь в своем штате специального сотрудника, ответственного за всю совокупность мероприятий по маркетинговой коммуникации. Этот сотрудник (директор по маркетинговой коммуникации) должен: а) разработать концепцию роли и относительной значимости различных способов продвижения продукции; б) отслеживать все расходы на продвижение продукции, вести учет средств, идущих на рекламу отдельных продуктов или услуг и на использование различных средств рекламы, оценивать динамику расходов в зависимости от стадии жизненного цикла продукта (например, гибкой схемы в течение первых трех лет после ее внедрения), выявлять положительные результаты и на этом основании совершенствовать использование доступных способов коммуникации; в) координировать многообразные действия по продвижению продукции.

Благодаря комплексной маркетинговой коммуникации организация приобретает более целостный образ в глазах своей публики и общественности в целом. Все, что делает организация, должно соответствовать этому образу. Наличие целостной стратегии маркетинговой коммуникации — залог того, что организация сможет наглядно продемонстрировать, как она намерена удовлетворять потребности и желания публики.

Вам кажется, что реклама не окупается? Известно, что в штате Колорадо есть двадцать пять вершин, более высоких, чем пик Пайка. Сможете ли вы назвать хотя бы одну из них?

Журнал The American Salesman

Я знаю, что половина моей рекламы – это сплошные убытки. Но я не знаю, какая именно.

Джон Уэйнамайкер

## Глава 13

# РЕКЛАМА ПРОДУКЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЕ СБЫТА

**Т**ЕАТРАЛЬНЫЕ И КОНЦЕРТНЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ отличаются от большинства других организаций тем, что они постоянно производят новые продукты – ставят новые спектакли, устраивают выступления новых исполнителей и т. п. Поэтому им приходится постоянно информировать о своей продукции целевые аудитории, убеждать их в ценности своего предложения. Для этого в распоряжении театральных и концертных организаций есть разнообразные инструменты – реклама, стимулирование сбыта, прямая рассылка, телемаркетинг, связи с общественностью. В настоящей главе рассматривается вопрос об использовании таких инструментов, как реклама и стимулирование сбыта, для продвижения продукции организаций исполнительских искусств. В последующих двух главах речь пойдет об использовании директ-маркетинга и связей с общественностью для формирования аудитории.

## РЕКЛАМА

Реклама преследует следующие цели: а) формирование устойчивого имиджа организации (институциональная реклама); б) формирование устойчивой репутации текущих репертуарных предложений – таких, как постановки на основной сцене, постановки на малой сцене, абоне

менты (реклама продукции); в) информирование о той или иной постановке, событии или услуге (систематическая реклама); г) объявление специального ценового предложения (продвигающая реклама).

Рекламой именуется любая платная форма безличного представления и продвижения идей, товаров и услуг, осуществляемая конкретной организацией. Платная реклама допускает полный контроль над содержанием закодированного сообщения и над природой используемых средств передачи информации, а также частичный контроль над составлением сообщения. С другой стороны, при платной рекламе невозможен контроль над тем, как аудитория декодирует полученное сообщение; платная реклама порождает незначительную и/или отложенную ответную реакцию на сообщение. В большинстве организаций рекламой занимается сотрудник маркетингового отдела, взаимодействующий с рекламным агентством. Этот сотрудник вносит предложения по бюджету, одобряет проекты рекламных сообщений и кампаний, разработанные рекламным агентством, организует рекламу путем прямой рассылки, витринно-выставочную рекламу и т. п. Задача рекламного агентства – проводить рекламные кампании, выбирать и оплачивать средства передачи рекламной информации.

Разработка эффективной рекламной программы включает следующие этапы: 1) определение целей программы; 2) установление рекламного бюджета; 3) создание рекламного сообщения; 4) выбор средств передачи рекламной информации; 5) выбор времени для рекламы; 6) оценка действенности рекламы.

### *Определение целей программы*

Разработка рекламной программы начинается с определения ее целей. При определении целей можно опираться на принятые ранее решения относительно целевых рынков, позиционирования, совокупности маркетинговых приемов и действий. Задачи, которые должны быть выполнены рекламой, определяются стратегиями позиционирования и использования различных методов маркетинга. Полная формулировка целей включает четыре пункта:

- *Целевой рынок* (обычно представленный в виде совокупности демографических или психографических характеристик): до кого должна дойти реклама?
- *Позиция*: каковы достоинства вашего предложения и чем оно отличается от предложения конкурентов?
- *Желательный отклик*: чего именно ждут от аудитории (осведомленности, заинтересованности, покупки и т. п.)?
- *Срок*: в течение какого времени должны быть достигнуты поставленные цели?

Рассмотрим, как Сан-Францисский балет определяет цели кампании по рекламированию своей постановки «Шелкунчика».



Сан-Францисский балет: реклама «Щелкунчика»

В 1993 году бюджетный дефицит Сан-Францисского балета (San Francisco Ballet, SFB) составил 3,3 миллиона долларов. Поскольку продажа билетов на «Щелкунчика» приносила половину годового дохода труппы, были предприняты усилия для повышения уровня продаж. SFB заключил с рекламным агентством Hal Riney and Partners договор о кампании по рекламе постановки «Щелкунчика»; задача этой кампании состояла в активном информировании общественности о 60-летнем юбилее SFB и 100-летию со дня создания балета «Щелкунчик», а также в обеспечении сбыта 45% мест, не проданных владельцам абонементов.

Цели кампании формулировались следующим образом:

<i>Целевой рынок:</i>	женщины со средним и высоким уровнем доходов в возрасте от 25 до 54 лет с семьями (в качестве вторичной целевой аудитории выступают мужчины и женщины в возрасте 18–49 лет).
<i>Позиция:</i>	«Щелкунчик» традиционно воплощает веселый, праздничный дух рождественских каникул.
<i>Желательный отклик:</i>	добиться того, чтобы люди приобрели не менее 96 000 мест на 33 спектакля (по 2909 мест на каждый спектакль); сделать так, чтобы как можно больше людей узнало о постановке «Щелкунчика» силами SFB.
<i>Срок:</i>	постоянно рекламировать «Щелкунчик» в постановке SFB начиная с понедельника перед Днем благодарения (праздником, который отмечается в последний четверг ноября) до последней недели перед снятием спектакля.

Перед рекламой могут ставиться цели трех типов: информировать, убеждать, напоминать.

*Информирующая реклама* направлена на то, чтобы познакомить аудиторию с программами организации. Информировать — это значит рассказывать рынку о новом сезоне или постановке, предлагать новые поводы для посещения концерта или спектакля, сообщать рынку о ценовых изменениях, объяснять, как работает то или иное предложение (например, гибкая схема или система купонов), указывать на имеющиеся удобства и услуги (например, на наличие автостоянки, ресторана или образовательной программы), широко распространять положительные отзывы, исправлять ошибочные впечатления, рассеивать опасения потребителей, формировать имидж организации.

*Убеждающая реклама* направлена на то, чтобы внушить аудитории определенные предпочтения и стимулировать покупку продукта, предлагаемого данной организацией. Убеждать — это значит влиять на восприятие предложения целевой аудиторией, поощрять потребителей \*

немедленной покупке (эта цель находит свое выражение во всех сезонных буклетах: «Приобретайте абонементы прямо сейчас!») и привлечь пожертвования.

*Напоминающая реклама* направлена на то, чтобы побудить потребителя задуматься об организации и ее предложениях. Рекламируются даже те постановки, которые идут с аншлагом: так подчеркивается успех организации. Сходным образом *подкрепляющая реклама* стремится уверить нынешних клиентов, что они сделали правильный выбор. В информационном бюллетене, специальном почтовом отправлении клиентам или даже в газетном рекламном объявлении организация может процитировать положительные рецензии, привести цифры, свидетельствующие о высокой посещаемости и т. п. Такая реклама поднимает престиж театральной или концертной организации.

### *Определение рекламного бюджета*

Лучший метод определения рекламного бюджета — метод «целей и задач», описанный в главе 12. Если цель заключается в том, чтобы заполнить зал на выступлении популярного исполнителя, одного большого рекламного объявления в воскресной газете может оказаться достаточно. Если цель заключается в формировании престижа организации путем установления связи между ней и популярным исполнителем, желательно провести более серьезную кампанию. Если цель заключается в том, чтобы заполнить зал на выступлении относительно малоизвестного исполнителя или на мероприятие с не слишком популярной программой, затраты могут оказаться чрезмерно велики; в подобном случае организации стоило бы пересмотреть свою цель.

Поскольку воздействие рекламы почти не поддается объективной оценке, компании редко бывают уверены в том, что они тратят на рекламу именно столько, сколько нужно. Если театр или оркестр тратит на рекламу слишком мало, реклама не приносит особой пользы, то есть сумма, идущая на рекламу, действительно оказывается чрезмерно высокой. Если же театр или оркестр тратит на рекламу слишком много, часть этих денег могла бы быть использована с большей пользой. На практике рекламный бюджет распределяется между сегментами рынка с учетом реального или потенциального уровня продаж в каждом из сегментов. На сегмент Б принято выделять в два раза больше рекламных средств, чем на сегмент А, если по тому или иному важному показателю, характеризующему реальные или потенциальные продажи, сегмент Б в два раза превосходит сегмент А. В принципе бюджет для различных сегментов должен рассчитываться с учетом их ожидаемой предельной реакции на рекламу. Если бюджет распределен правильно, передача денег от одного сегмента другому невозможна.

Организации должны соблюдать осмотрительность при распределении своего рекламного бюджета между различными рыночными сег-

ментами, географическими регионами и периодами времени. Должен ли театр поместить свою рекламу на целую полосу в двух газетах, рассылаемых в два целевых района, или с его стороны было бы разумнее поместить рекламу на половину полосы в четырех газетах, рассылаемых в четыре района? Следует ли начинать крупную рекламную кампанию до премьеры или лучше подождать появления положительных рецензий, чтобы воспользоваться ими в процессе дальнейшего продвижения постановки?

Что требует больших затрат — реклама, рассчитанная на нынешних клиентов, или привлечение новых клиентов? Маркетологи искусства считают, что повысить уровень посещаемости среди нынешних клиентов легче, чем привлечь новых. Но поскольку средний возраст публики растет, приходится заниматься привлечением более молодых и новых клиентов. Это значит, что определенные средства нужно выделять на решение задач, не обещающих быстрого положительного эффекта.

Сан-Францисский балет: бюджет, выделенный на рекламу «Щелкунчика»

Общий бюджет на рекламу «Щелкунчика» составил 235 900 долларов: 46 300 долларов на производственные затраты, 76 400 долларов на уплату гонораров, 113 200 долларов — на оплату услуг средств массовой информации. Поскольку билеты в Сан-Франциско традиционно продаются лучше, чем в соседних районах (на восточном берегу бухты Сан-Франциско, на полуострове и в графстве Марин), доля бюджета, выделенная на размещение рекламы в средствах массовой информации этого города, оказалась несколько выше. Впрочем, восточный берег был определен как целевой район с повышенными возможностями.

Следует ли повышать расходы на рекламу, ориентируясь на конкурентов? Стараясь привлечь публику, конкуренты всячески стараются перекричать друг друга. Вместе с тем принцип калькуляции бюджета с оглядкой на конкурентов предполагает, что конкуренты знают, сколько именно денег нужно тратить. Далее, большинство некоммерческих театральных и концертных организаций не может вступать в финансовое соревнование со своими более крупными прямыми конкурентами, а тем более — с коммерческой индустрией развлечений, голос которой в средствах массовой информации перекрывает все остальные голоса.

Определенные возможности для сокращения расходов на рекламу открываются благодаря сотрудничеству. Если бы театр захотел занять своей рекламой половину полосы в разделе искусств пятничного номера газеты Chicago Tribune, заключив с последней прямой договор, это обошлось бы ему в 5915 долларов. С другой стороны, под «шапкой» Лиги чикагских театров, которая гарантирует газетам определенное число рекламных объявлений в месяц, та же рекламная площадь может быть

куплена всего за 855 долларов<sup>2</sup>. В городах, где подобных объединений нет, различные театральные и концертные организации вынуждены договариваться между собой, чтобы совместными усилиями повысить свое влияние на средства массовой информации.

Согласно методу «целей и задач», вначале следует определить задачи прессы, служащие достижению цели. Специалисты по маркетингу искусства должны использовать научный подход при оценке потенциальной или реальной эффективности своих рекламных расходов. Рассмотрим случай одного чикагского театра, осуществившего критическую переоценку своей рекламы по радио.

«Веселые парни»  
в кризисе

Чикагский театр, привлекающий главным образом пожилую еврейскую публику, поставил пьесу Нила Саймона «Веселые парни», рассчитывая, что она окажется «гвоздем» конца сезона. Но зрители, не являющиеся владельцами абонементов, не проявили особого интереса к постановке. Поэтому театр решил рекламировать ее не только в газетах, но и по радио; объявление о постановке должен был несколько раз в течение недели прочесть ведущий популярного ток-шоу.

Чтобы оценить эффективность рекламы по радио, всех людей, звонивших в кассу в течение двух недель после первого выхода рекламы в эфир, спрашивали, откуда они узнали о постановке. Для 64% респондентов (из общего числа 225) источником информации о постановке были друзья и члены семьи, для 34% – газетная реклама и только для 2% – реклама по радио. Реклама не оправдала расходов, и было решено от нее отказаться.

Основываясь на этих и других опросах публики, коммерческий директор театра рекомендовал: 1) активно рекламировать постановку непосредственно перед премьерой и вскоре после нее (такой подход позволяет извлечь пользу из положительных рецензий и оставляет достаточно времени для распространения устных отзывов, которые являются самым эффективным средством информирования о работах организации); 2) не делать «дополнительной» рекламы в тот период, когда пьеса, не имеющая особого успеха, уже идет на сцене, ибо расходы на такую рекламу не окупаются.

Создание  
рекламного  
обращения

Все удачные рекламные обращения характеризуются некоторыми общими признаками. Боб Шалберг рекомендует отталкиваться от пяти правил построения хорошей речи, сформулированных Уинстоном Черчиллем: 1) энергично начать; 2) не отклоняться от темы; 3) пользоваться простым языком; 4) запечатлеть картину в сознании слушателя; 5) эффективно закончить<sup>3</sup>. Особенно важное значение имеет творческий подход. Реклама требует действенных приемов привлечения внимания и должна содержать «встроенные» ассоциации с факторами или качест-

вами, знакомыми целевой аудитории; это необходимо для быстрее переработки полученной информации.

## Стили обращения

Любое рекламное обращение может быть представлено в нескольких стилистических вариантах.

- *«Сюжет из жизни»:* показ людей, получающих удовольствие от предложения. Реклама летнего фестиваля может представлять семейный пикник на лужайке непосредственно перед началом концерта.
- *Стиль жизни:* акцентуация соответствия предложения стилю жизни. Реклама абонементного цикла для одиноких мужчин и женщин может представлять небольшие группы молодых людей, потягивающих вино во время приема до или после представления.
- *Фантазия по поводу предложения.* На сезонном буклете Далласской оперы фигурирует надпись: «Вечером – страсть, утром – ни каких сожалений».
- *Настроение или образ:* установление связи между предложением и каким-либо запоминающимся образом или с такими понятиями, как красота, любовь, безмятежность, взволнованность. О самом предложении говорится только вскользь, намеком. Реклама Атлантского балета представляет ребенка, который говорит: «Отправляясь родителями на балет, я ощущаю себя любимым».
- *Очевидность и компетентность:* показ того, насколько профессионально работают организация, исполнители, режиссеры, композиторы, создавая предложение или готовя постановку. Такой подход предполагает также демонстрацию того, почему организация, постановка или исполнитель ценятся так высоко. Чикагский симфонический оркестр объявляет о том, что он выиграл 51 премию «Грэмми»; театры рекламируют свои награды и номинации и постоянно цитируют фразы из положительных рецензий; надпись «все билеты проданы» помещается над афишами спектакля, свидетельствуя о его популярности («неужели столь многочисленная публика может ошибаться?»).
- *Рекомендация:* похвала предложению, исходящая из источника, который заслуживает безусловного доверия, пользуется симпатией и/или характеризуется высокой квалификацией. В роли такого источника может выступить знаменитость (Майкл Джексон, рекламирующий Чикагскую лирическую оперу) или «человек с улицы» (заядлый бегун и хоккейный болельщик, восхищающийся атлетизмом танцоров Атлантского балета).

## РАЗРАБОТКА ПЕЧАТНОЙ РЕКЛАМЫ

По утверждению многих исследователей печатной рекламы, важнейшие факторы, определяющие ее успех, располагаются в следующем порядке: *изображение, заголовок, текст*. Изображение должно быть достаточно выразительным, чтобы привлечь внимание к рекламе. Заголовок должен быть достаточно эффектным, чтобы побудить того, кто его увидит, к прочтению текста. Текст сам по себе должен быть хорошо составлен. Но даже самая выдающаяся реклама будет замечена не более чем половиной публики, «соль» заголовка в лучшем случае вспомнит 30% публики, лишь 25% запомнит название рекламируемой организации, а основной текст прочтет менее 10%. Средняя реклама не достигает даже этих показателей.

Воздействие рекламы зависит и от элементов ее формата – таких, как размер, цвет, иллюстрация. Небольшая перегруппировка этих элементов может заметно повысить ее потенциал по привлечению внимания. Реклама большого размера привлекает к себе больше внимания (хотя и не всегда пропорционально своей более высокой стоимости). Цветные иллюстрации эффективнее черно-белых; впрочем, некоторые дизайнеры считают, что двухцветная реклама по своей действенности может не уступать четырехцветной, будучи при этом значительно дешевле.

Создатели рекламы должны найти для нее подходящие стиль, тон, словесное оформление и формат. Вся совокупность этих элементов должна сложиться в отчетливый, ясный образ и внятное, связанное сообщение. Поскольку весь текст рекламного сообщения читают немногие, его суть должна быть обобщена в изображении и заголовке.

Чтобы продвинуть свою постановку «Тоски» Пуччини, Английская национальная опера (English National Opera, ENO) решила представить ее как «прилив волны страсти». Реклама оказалась эффективной.

Реклама  
«Тоски»  
в Английской  
националь-  
ной опере

Реклама имела следующий заголовок:

### **«НА ЭТУ ОПЕРУ МЫ РЕКОМЕНДУЕМ ВАМ СНЯТЬ ЛОЖУ»**

Под заголовком – большая фотография коробки с носовыми платками (эффект сочетания заголовка и фотографии определяется тем, что по-английски *take a box* означает «снять ложу» и «взять коробку»). – *Прим. перев.*) Текст рекламного сообщения гласил: «Опера Пуччини “Тоска” неизменно вызывает у своих слушателей потоки слез. Композитор с ловкостью иллюзиониста передает абсолютную сущность жизни и смерти. Душераздирающая, захватывающая, страстная музыка делает “Тоску” одной из самых совершенных опер всех времен. Вы почти наверняка слышали эту музыку. Теперь мы приглашаем вас занять места в зале Английской национальной оперы... В такие вечера камни истекают кровью, и плачет пустыня»<sup>4</sup>.

Иногда эффективная реклама не столько констатирует наличие тех или иных качеств или выгод, сколько позволяет потребителю вообразить выгоды и качества, имеющие для него значение. Так, в своих прямых рассылках чикагский ансамбль Concertante цитировал музыкального критика Джона фон Райна: «Что касается доставляющих удовольствие и вместе с тем логически выстроенных программ, то никто не делает это лучше, чем чикагский ансамбль Concertante». Но много ли найдется людей, готовых прийти на концерт специально ради «доставляющей удовольствие» и «логически выстроенной» программы? Поэтому в дальнейшем текст цитаты был сокращен до: «Никто не делает это лучше, чем чикагский ансамбль Concertante». Под местоимением «это» каждый потребитель волен понимать все, что ему угодно.

Приведем текст рекламы «Щелкунчика», фигурирующий в прямых рассылках Сан-Францисского балета.

Сан-Францисский балет: буклет, рассылаемый владельцам абонементов

На внешней стороне обложки рекламного буклета «Щелкунчика» фигурирует надпись: «Эта мечта достойна того, чтобы воплотиться в танце». На внутренней стороне обложки написано: «Этот танец достойно воплощает мечту».

## РАЗРАБОТКА РЕКЛАМЫ ДЛЯ РАДИО

Благодаря хорошо написанному рекламному тексту для радио слушатель может вообразить себя присутствующим на спектакле или концерте и наслаждающимся атмосферой события. С точки зрения рекламы радио особенно ценно постольку, поскольку оно дает возможность услышать отрывки спектакля или концерта. Фрагмент знакомой музыки, прозвучавший по радио, может вызвать у клиента желание послушать эту музыку «живьем»; от рекламного объявления в газете трудно ожидать подобного эффекта<sup>5</sup>.

Если в печатной рекламе уместны не прямое указание или намек на достоинства предлагаемого продукта, то в рекламе для радио рекомендуется более непосредственный подход. Прочитываем Шалберга: «При разработке рекламного объявления главный расчет должен быть сделан на то, чтобы вызвать отклик. Если цель рекламы заключается в том, чтобы заинтересовать людей буклетом, нужно говорить о буклете. Если цель рекламы – продать абонемент, это должно быть ясно на протяжении всех 60 секунд». По словам Шалберга, реклама для радио должна строиться так, как если бы она была обращена к одному человеку; разрабатывая рекламу для радио, нужно иметь в виду следующие моменты:

- название организации должно быть упомянуто несколько раз;
- нужно указать предельный срок отклика со стороны слушателя («осталось всего 2 дня, чтобы купить немногие оставшиеся билеты на главное событие сезона!»);
- самая важная часть рекламного объявления по радио – концовка, ради которой придумывается все остальное;

О том, какие средства будут использованы для распространения рекламы, обычно задумываются еще на ранней стадии ее разработки. Процесс отбора включает три этапа: выбор категории средств, выбор конкретного носителя, согласование графика появления рекламных объявлений со средствами массовой информации.

### ВЫБОР КАТЕГОРИИ СРЕДСТВ

На этом этапе решается вопрос о распределении рекламного бюджета между основными категориями средств. По объему размещаемой рекламы первое место занимают газеты, за ними (в нисходящем порядке) следуют телевидение, прямая рассылка, журналы и уличные средства наподобие рекламных щитов и плакатов. Выбор между этими главными категориями осуществляется с учетом следующих переменных:

- *Предпочтения целевой аудитории.* Многие завсегдатаи концертов слушают классическую музыку через общественные радиостанции; подростки предпочитают радиостанции, передающие рок-музыку, и телевидение.
- *Продукт или услуга.* Различные категории средств информации характеризуются различными возможностями с точки зрения наглядного показа, разъяснения, внушения уверенности. Цветная реклама в журнале может быть самым эффективным средством демонстрации только что отремонтированного концертного зала, тогда как для стимулирования интереса к бродвейскому мюзиклу больше подходит короткая реклама по телевидению.
- *Сообщение.* Чтобы сообщить о завтрашнем концерте, нужно поместить объявление в газете или передать его по радио. Сообщение, содержащее информацию о программах будущего сезона, может потребовать прямой рассылки или специальной газетной вкладки.
- *Стоимость.* Время на телевидении стоит очень дорого, тогда как реклама в газетах требует сравнительно небольших расходов. Конечно, важнее всего правильно рассчитать, какое средство информации принесет наибольшую отдачу на каждый потраченный доллар.

Проект SOMARC (Social Marketing for Change – «Социальный маркетинг во имя перемен») предлагает сравнительный обзор преимуществ и недостатков основных средств массовой информации (табл. 13.1).



Таблица 13.1

**СИЛЬНЫЕ  
СЛАБЫЕ  
СТОРОНЫ  
РАЗЛИЧНЫХ  
СРЕДСТВ  
МАССОВОЙ  
ИНФОРМАЦИИ**

**СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ****СЛАБЫЕ СТОРОНЫ**

- телефонный номер нужно назвать трижды и в третий раз повторить его в самом конце объявления: «след» от последних звуков рекламы должен несколько секунд сохраняться в сознании слушателя.

**Телевидение**

- Влиятельность
- Возможность выбрать целевую аудиторию
- Планирование в соответствии с потребностями
- Быстрота информирования
- Доступность спонсоров
- Возможность демонстрации товаров для продажи

- Высокая себестоимость
- Неравномерный выход к рынкам
- Необходимость заранее принимать обязательства

**Радио**

- Дешевизна контакта
- Возможность выбрать целевую аудиторию
- Планирование в соответствии с потребностями
- Варьируемая продолжительность
- Возможность выбрать диктора
- Гибкая адаптация к потребностям рынка

- Ненавязчивый характер вещания
- Незначительное число слушателей рекламы
- Отсутствие зрительного воздействия
- Высокий общий уровень затрат для достижения хорошего охвата
- Многочисленные помехи

**Журналы**

- Избирательность аудитории
- Редакционные связи
- Долговечность
- Большое число читателей рекламного вкладыша
- Превосходный цвет
- Минимальные убытки
- Возможность демонстрации образцов товаров

- Долгий подготовительный период
- Круг читателей складывается долго
- Неравномерный выход к рынкам
- Наценка для региональных или демографических изданий

**Газеты**

- Широкая аудитория
- Немедленный выход к читателю
- Короткий подготовительный период
- Рыночная эластичность
- Хороший охват сегментов населения с относительно высоким уровнем доходов

- Трудность точного выбора цели
- Максимальные убытки
- Высокая стоимость для многократного использования
- Минимальный контроль позиционирования
- Многочисленные помехи

Таблица 13.1

СИЛЬНЫЕ  
СЛАБЫЕ  
СТОРОНЫ  
РАСПРЕДЕЛЕНИЯ  
СРЕДСТВ  
МАССОВОЙ  
ИНФОРМАЦИИ  
(продолжение)

РЕКЛАМНЫЕ ЩИТЫ, ПЛАКАТЫ

- |   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Легкость доступа к потребителю</li> <li>• Высокая частота появления</li> <li>• Минимальные убытки</li> <li>• Локализуемость</li> <li>• Немедленная регистрация</li> <li>• Гибкое планирование</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Поверхностный характер сообщения</li> <li>• Дороговизна в случае широкого использования</li> <li>• Лучшие позиции уже заняты</li> <li>• Невозможность выбрать целевую аудиторию</li> <li>• Ограниченная территория действия</li> <li>• Покупка не менее чем на месяц</li> </ul> |
|---|--|

Источник: *Practical Guide: A Program Manager's Guide to Media Planning*, produced by the SOMARC Project, The Futures Group International, 1995, under contract to USAID CCP-3051-C-00-2016-00. Перепечатывается с разрешения.

Категории средств массовой информации должны быть исследованы также с точки зрения таких категорий, как охват, частота и влияние. *Охват* — это численность различных индивидов или семей, подвергаемых воздействию конкретного, регулярно функционирующего средства информации, по меньшей мере, однажды на протяжении определенного периода времени. *Частота* — это характеристика того, сколько раз в течение определенного периода времени средний индивид или средняя семья сталкиваются с сообщением. Под *влиятельностью* понимается качественная характеристика контакта с данным средством информации (реклама спектакля в журнале «Нью-Йоркер» влиятельнее, чем такая же реклама в журнале для домохозяек).

Проблема выбора средств информации — это проблема выявления самых рентабельных средств, служащих для того, чтобы донести желательное число сообщений до целевой аудитории. Тот, кто планирует использование средств информации, должен взвесить множество различных «за» и «против». Каково самое экономичное сочетание охвата, частоты и влияния, доступное в рамках существующего бюджета? Охват особенно важен в тех случаях, когда речь идет об информировании о новых постановках или услугах или о выходе на неопределенный целевой рынок. Максимизация охвата приносит наилучшие результаты, когда покупка является плановой, когда клиенты лояльны и внимательны, когда организация достигла стадии зрелости и обладает очевидными достоинствами, когда рекламное сообщение отличается наглядностью и простотой, когда конкурентов — и, соответственно, помех на рынке — немного. Охват можно расширить, передавая рекламу в одно и то же время по нескольким радиостанциям (тактика «перекрытия дороги») или в разное время дня, чтобы охватить максимальное возможное число слушателей.

Частота важна прежде всего при наличии сильных конкурентов, необходимости рассказать сложную историю, сильного противодействия со стороны потребителей или ускоренной цикличности покупок.

Высокая частота компенсирует незапланированные покупки, когда уровень лояльности и внимания аудитории низок или когда продукт и/или кампания являются новыми. Частое повторение рекламы – распространенный способ сделать ее более запоминающейся. Многие рекламодатели считают, что чем чаще подвергать аудиторию воздействию рекламы, тем большим будет эффект. Слишком малое число повторений рискует обернуться пустой тратой средств, ибо реклама пройдет почти незамеченной. Крагман полагает, что оптимальным является трехкратный контакт с рекламным сообщением.

Первый контакт по определению уникален. Для него характерен тот же тип когнитивного отклика, что и для любого первого знакомства: «Что это?» Второй контакт с тем же сигналом... способен вызвать разную реакцию. Одной из таких реакций может быть тот же когнитивный отклик, что и при первом знакомстве (если аудитория упустила значительную часть сообщения при первом контакте)... Но чаще отклик «Что это?» замещается откликом «Ну и что из этого?», имеющим определенный оценочный оттенок... Третий контакт – это напоминание на случай, если оценки подталкивают человека к покупке, но он еще не предпринял для этого нужных шагов. Кроме того, третий контакт – это начало отвлечения внимания<sup>6</sup>.

Крагман говорит о трехкратном *контакте с рекламой*: человек видит одну и ту же рекламу трижды. Число контактов с рекламой – это не то же самое, что число *контактов с носителем рекламной информации*. Если рекламу замечает лишь половина читателей, или если читатели замечают рекламу только в каждом втором выпуске, число контактов с рекламой оказывается вдвое меньше числа контактов с носителем. Чтобы обеспечить три контакта с рекламным сообщением, о которых говорит Крагман, рекламодателю нужно оплатить большее число контактов с носителем данного сообщения<sup>7</sup>.

Предположим, некий чикагский театр размещает свою рекламу в трех местных газетах. Тираж Chicago Tribune составляет 710 000, Chicago Sun Times – 625 000, а Chicago Reader – 137 000 экземпляров. Охват и средняя частота могут быть подсчитаны следующим образом. Предположим, 80 000 человек читают как Chicago Tribune, так и Chicago Reader, 40 000 человек читают как Chicago Sun Times, так и Chicago Reader, тогда как людей, читающих одновременно Chicago Tribune и Chicago Sun Times, практически не существует. Вычитая число читателей двух газет сразу ( $120\,000$ ) из общего числа читателей газет ( $710\,000 + 625\,000 + 137\,000 = 1\,472\,000$ ), получаем охват в  $1\,352\,000$  человек или семей. Теперь можно вычислить среднюю частоту. Предположим, реклама печатается в течение 3 недель подряд. Общее число читателей газет равно охвату, умноженному на среднюю частоту ( $1\,472\,000 \cdot 3 \text{ недели} = 4\,416\,000$ ); следовательно, средняя частота равна  $3,27$  ( $4\,416\,000 : 1\,352\,000$ ). Таким образом, одновременное распространение рекламы с помощью 3 носителей обеспечивает  $4\,416\,000$  контак-

тов, охватывает 1 352 000 разных индивидов или семей и доходит до каждого потребителя этой информации в среднем 3,27 раза.

Чтобы выяснить влияние каждого носителя, театр проводит опрос аудитории. Оказывается, что читателей Chicago Tribune среди публики больше, чем читателей Chicago Sun Times, а завсегдатаи культурных мероприятий часто пользуются Chicago Reader – бесплатный еженедельник, широко распространяемый большими партиями. Следовательно, с точки зрения интересов данного театра Chicago Tribune и Chicago Reader влиятельнее, чем Chicago Sun Times. Для стратегии, ставящей во главу угла фактор частоты, наиболее подходящим средством служит радио. Большинство людей слушает только одну или две радиостанции; соответственно велика вероятность того, что они услышат повторения. Кроме того, если радио включено, оно до известной степени навязывает себя слушателю, повышая значимость каждого контакта.

Специалистам по рекламе, рассчитывая структуру бюджета, приходится выбирать между охватом и частотой. До недавнего времени деньги шли преимущественно на увеличение охвата. Бюджеты могли обеспечить достаточную частоту, не снижая степени охвата. Но поскольку за последние несколько лет стоимость рекламы в средствах массовой информации резко возросла, рекламодатели, стремясь сохранить достигнутую частоту, начали снижать степень охвата. Для исполнительских искусств одновременная реклама в средствах информации разных типов (так называемая мультимедийная реклама), как правило, эффективнее, чем реклама в средствах информации какого-либо одного типа. Радиореклама может быть использована непосредственно до и после рассылки буклетов, чтобы привлечь внимание к ним и тем самым способствовать укреплению клиентской или партнерской базы. Радиореклама может поощрить слушателя к тому, чтобы прочесть печатную рекламу для более детального знакомства или для приобретения купона. Ссылка на печатную рекламу особенно полезна, если реклама по радио слишком коротка или содержит больше информации, чем можно запомнить после одного или двух прослушиваний.

Сан-Францисский балет: рекламная стратегия «Щелкунчика» по телевидению, радио и средствами наружной рекламы

*Реклама по телевидению* будет использована потому, что она способна обеспечить массовый охват и обладает визуальной привлекательностью; цель этой рекламы – широкое информирование людей о спектаклях «Щелкунчика».

*Реклама по радио* характеризуется высокой частотой; с ее помощью будет распространяться информация о том, где, когда, за сколько и на какие представления можно будет купить билеты. Шестидесятисекундной рекламной паузы достаточно для подробного сообщения, способного дать представление о балете как мероприятии, привлекательном для самой широкой публики. Радиореклама обладает достаточной гибкостью, чтобы свободно варьировать детали сообщения, объявлять скидки или призывать к активным действиям (то есть к покупке билетов).

*Наружная реклама:* стационарные рекламные щиты, двусторонние мобильные стенды, перевозимые по торговым улицам деловой части Сан-Франциско, и рекламные стенды на автобусных остановках будут использоваться для дополнительного информирования с помощью зрительных образов. С мобильных передвижных стендов будет звучать музыкальная тема из «Шелкунчика», перекрывающая транспортный шум.

## ВЫБОР СПЕЦИФИЧЕСКОГО НОСИТЕЛЯ

Следующий шаг – выбор наиболее рентабельных конкретных носителей рекламной информации в рамках каждой из выбранных категорий средств. В распоряжении рекламодателей – множество самых разнообразных радиостанций, телевизионных каналов, ежедневных и еженедельных газет, других периодических изданий, а также рекламные службы Интернета. Существование подобного разнообразия средств информации позволяет рекламодателям достаточно эффективно находить пути к отдельным группам людей, объединенных общими интересами, но одновременно поднимает стоимость выхода к широкой аудитории. Сделать правильный выбор между имеющимися средствами информации помогают службы, информирующие рекламодателя о размере аудитории, о ее составе и о затратах, связанных с использованием тех или иных носителей. Размер аудитории можно измерить различными способами:

- *Тираж:* число физических единиц носителя рекламы.
- *Аудитория:* число людей, вступающих в контакт с носителем (если носитель переходит из рук в руки, размер аудитории превышает тираж).
- *Номинальная фактическая аудитория:* число людей с целевыми характеристиками, вступающих в контакт с носителем.
- *Фактическая аудитория, вступившая в контакт с рекламой:* число людей с заданными целевыми характеристиками, ознакомившихся с рекламным сообщением.

Специалисты по рекламе обычно рассчитывают стоимость каждые 1000 человек, ознакомившихся с конкретным рекламным объявлением на конкретном носителе. Предположим, театр решил поместить свою рекламу в местной газете. Реклама на половину полосы Chicago Tribune стоит 5915 долларов, а в Chicago Reader – 1120 долларов. Как уже отмечалось, тираж первой из этих газет составляет 710 000 второй – 137 000 экземпляров; соответственно стоимость рекламы каждые 1000 читателей в Chicago Tribune равна 8,33, а в Chicago Reader – 8,18 долларов. Таким образом, с точки зрения охвата потенциальной аудитории размер затрат на рекламу в Chicago Reader почти тот же, что и на рекламу в Chicago Tribune.

Здесь следует сделать несколько поправок. Во-первых, рекламодатель должен иметь в виду *качество аудитории*: с точки зрения рекламы «Шелкунчика» журнал, читаемый сотней тысяч матерей, чьи дети находятся в возрасте от 5 до 12 лет, имеет больший охват, чем журнал тиражом в полмиллиона экземпляров, среди читателей которого преобладают пожилые мужчины или студенты. Во-вторых, ценность носителя информации должна быть скорректирована с учетом *вероятности того, что аудитория отнесется к нему со вниманием*. Так, читатели журнальных публикаций, посвященных кулинарии, садоводству и моде, обращают на рекламу больше внимания, чем читатели новостей. В-третьих, значимость носителя информации должна получить оценку с учетом *качества издания* (его авторитетности и достоверности). В-четвертых, необходимо определить ценность носителя информации, с учетом того, какой политики придерживается журнал при размещении рекламы, а также с учетом дополнительных услуг (таких, как специальные издания и требования к срокам подготовки публикации).

Ясно, что при выборе средств информации следует проявить творческий подход. В отсутствие надежных данных об эффективности носителя можно судить только субъективно. Полезно составить сценарий того, как потребитель выбирает культурные мероприятия, а затем обдумать вопрос о времени и месте размещения рекламных сообщений.

### *Выбор времени для рекламы*

Выбирая время для использования средства информации, рекламодатель должен решать проблемы макро- и микропланирования. Под макропланированием подразумевается *циклическое* или *сезонное* планирование. Численность и интересы аудитории варьируются в зависимости от времени года. Большинство специалистов по маркетингу воздерживается от рекламы, пока интерес аудитории к предложению незначителен, и тратит основную часть рекламного бюджета в периоды, когда естественный интерес растет и достигает пика. Во времена активизации привычных покупок — например, когда продлеваются абонементы — продолжительность рекламы должна быть выше, а расходы на нее должны расти равномерно, достигая максимума непосредственно перед пиком продаж. Труднее выбрать время для такой рекламы, которая имеет своей целью стимулирование покупки разовых билетов. Интерес нужно стимулировать по возможности заблаговременно, чтобы успеть продать максимальное число билетов до того, как рекламные усилия получат поддержку в виде устных отзывов и (в благоприятном случае) положительных рецензий. Заблаговременная реклама особенно важна при наличии недостаточно обширной клиентской базы, а также в случаях, когда событие является уникальным или повторяется небольшое число раз (таковы, например, симфонические концерты). Позднее реклама

должна помогать формированию спроса в течение всего времени, пока постановка идет на сцене, особенно в те дни и часы, которые пользуются наименьшей популярностью у публики.

Под микропланированием имеется в виду быстрое распределение ресурсов для достижения максимального эффекта. Как распределить рекламное время в рамках недельного срока? Рассмотрим три возможные модели. Первая модель – так называемая *взрывная реклама*: концентрация всех появлений рекламы внутри очень короткого периода (например, одного дня). Считается, что этот вид привлекает к себе максимум внимания и интереса; если реклама хорошо запомнилась, ее воздействие будет ощущаться еще некоторое время. Выбор дня недели зависит от того, в какой день должно произойти рекламируемое событие, а также от имеющихся сведений о том, когда целевая аудитория принимает решение о покупке. Когда люди обычно принимают решение о том, что они будут делать субботним вечером, – в понедельник или в пятницу?

Вторая модель – *постоянная реклама*: равномерное распределение выходов рекламы на весь период. Такая модель может обеспечить самый высокий уровень выходов и максимальную эффективность напоминаний, но обходится дороже остальных альтернатив. Третья модель – *нерегулярная реклама*: разделенные перерывами короткие рекламные всплески или не слишком активная постоянная реклама, время от времени перемежающаяся подъемами активности (*пульсация*). Эти стратегии основаны на том же эффекте напоминания, что и метод постоянной рекламы, но не столь дороги; многие рекламодатели согласны с тем, что нерегулярная реклама, по сравнению с постоянной, обеспечивает более сильный сигнал.

Сан-Францисский балет  
выбор времени для рекламы «Щелкунчика»

Реклама по радио будет выходить постоянно начиная с Дня благодарения<sup>8</sup> до недели премьеры. Дополнительная реклама по радио будет выходить в течение первой половины последней недели, чтобы стимулировать покупку оставшихся билетов.

«Всплески»: уровень рекламной активности будет повышаться в ключевые периоды – такие, как неделя Благодарения и неделя премьеры.

Реклама по радио будет передаваться постоянно с 6 часов утра до полуночи, с подъемами активности по утрам и вечерам, когда люди едут на работу и с работы.

Рекламные вставки на волнах, передающих джаз, рок-музыку и новости, наряду с периодами повышенной рекламной активности по утрам и вечерам, обеспечат доступ рекламы к автомобилистам в периоды пониженного потребления альтернативных средств информации.

Реклама будет передаваться 6–7 радиостанциями 20–25 раз в неделю со средней частотой 8,7 появлений в неделю.

За короткое время своего существования «всемирная паутина» успела стать значимым инструментом маркетинга, и интенсивность ее использования продолжает расти астрономическими темпами. Собственный веб-сайт — источник огромных преимуществ как для самой театральной или концертной организации, так и для ее публики. «Коэффициент полезного действия веб-сайта огромен», — утверждает Роберт Бурн, президент провайдерской фирмы Pegasus Internet, Inc., которая предоставляет интернет-услуги таким организациям, как Нью-Йоркский филармонический оркестр, Сан-Францисский симфонический оркестр (San Francisco Symphony Orchestra), Равиния-фестиваль, Бруклинская академия музыки, Метрополитен-опера и Европейский моцартовский фонд (European Mozart Foundation)<sup>9</sup>. Бурн отмечает, что содержание и обновление веб-сайта обходится не более чем в 5000–6000 долларов в год — дешевле, чем полоса рекламы в газете New York Times. За эту же цену организация может позволить себе разместить на сайте подробный текст, фотографии, аудиофайлы и все необходимое для интерактивной связи. Более того, наличие собственного веб-сайта обеспечивает непрерывный доступ из любой точки мира; никто не мог бы позволить себе ничего подобного, используя другие средства информации. Легко выяснить число посещений каждого сайта, число посещений отдельных страниц сайта, время и продолжительность каждого посещения; еще одна полезная информация касается того, по какой именно линии — коммерческой, образовательной или международной — пользователи выходили на сайт. Вдобавок можно восстановить почтовый индекс, соответствующий тому телефонному номеру, с которого был установлен контакт. На веб-сайте одного из крупных оркестров в течение месяца было зафиксировано около 100 000 посещений из пятидесяти стран. Веб-сайт театральной или концертной организации предоставляет также привлекательные возможности для спонсоров; правда, эти возможности трудно поддаются оценке ввиду своего беспрецедентного характера, а также потому, что статистика посещений не содержит демографической информации, необходимой для выяснения того, удалось ли с помощью сайта выйти на целевой рынок спонсора.

К моменту написания настоящей книги веб-сайт Сан-Францисского симфонического оркестра (<http://www.sfsymphony.org>) был одним из самых продвинутых музыкальных интернет-ресурсов. Приведем его описание.

Веб-сайт  
Сан-Фран-  
цисского  
симфониче-  
ского  
оркестра

Посетитель веб-сайта Сан-Францисского симфонического оркестра может почерпнуть богатую информацию. Здесь имеются общий обзор деятельности оркестра (включая групповую фотографию музыкантов на фоне знаменитого моста Золотые ворота), манифест оркестра, сведения об истории оркестра с перечислением важнейших событий, обращение главного дирижера и президента оркестра. Помимо информации о бли-



жайших концертах и событиях веб-сайт содержит репертуар, запланированных на весь сезон, информацию о концертном зале (включая схему проезда, план зала, вид сцены с разных мест), список близлежащих ресторанов, гостиниц и других достойных внимания мест с соответствующими интерактивными ссылками. Информация о билетах включает предложение специальной скидки для посетителей сайта и бланк заказа; заказ можно сделать по телефону, электронной почте или факсу (при получении данных о кредитной карте используется система защиты). На сайте помещены биографии главного дирижера оркестра Майкла Тилсона Томаса и его предшественников на этом посту, сведения о музыкантах оркестра, молодежном оркестре и хоре. Посетители сайта могут даже послушать отрывки из записей оркестра и просмотреть список его выступлений по общенациональному радио. Щелкнув мышью, посетитель получает выход к последним новостям и пресс-релизам оркестра. На сайте можно найти также информацию об образовательных программах оркестра, о его спонсорах, о возможностях стать его добровольными помощниками или партнерами, об административном персонале. Благодаря связям с другими веб-сайтами, имеющими отношение к классической музыке, посетитель получает выход к различным ссылкам, сайтам других симфонических оркестров, справочникам по музыке, композиторам и записям для начинающих. Наконец, контактная информация позволяет посетителю послать электронное письмо непосредственно музыкальному руководителю, директору службы продажи билетов, коммерческому директору, директору по связям с общественностью, директору службы информации, руководителю образовательных программ или сотруднику, ответственному за развитие организации. Данные посетителя сайта могут быть немедленно включены в список рассылки.

Что еще можно сделать? По утверждению Роберта Бурна, существует техническая возможность сделать онлайн-овое расписание работы организации интерактивным – так, чтобы расписание могло быть введено в личный компьютерный «органайзер» пользователя. Вскоре симфонические оркестры и оперные театры (возможно, также драматические театры и балетные труппы) будут иметь возможность демонстрировать в онлайн-овом режиме фрагменты аудио- и видеозаписей своих ближайших концертов и спектаклей. Возможности Интернета беспредельны.

*Оценка  
действенности  
рекламы*

Используя рекламу, нужно оценить ее действенность. Важнейшие элементы такой оценки – проверка эффективности рекламного текста, проверка эффективности средства информации и проверка целесообразности уровня расходов. Тестирование эффективности рекламного текста может быть осуществлено как до, так и после публикации рекламы в печатном средстве массовой информации или передачи ее в эфир.

## ПРЕДВАРИТЕЛЬНОЕ ТЕСТИРОВАНИЕ РЕКЛАМНОГО ТЕКСТА

Цель предварительного тестирования рекламного текста – по возможности улучшить его до публикации или выхода в эфир. Текст необходимо оценить с точки зрения следующих критериев:

- *Способность привлечь внимание.* действительно ли реклама привлекает внимание читателя или слушателя?
- *Внятность:* насколько хорошо целевая аудитория понимает смысл рекламного текста?
- *Способность удерживать внимание.* удастся ли рекламе убедить читателя (слушателя) продолжать читать (слушать) дальше?
- *Действенность в когнитивном (познавательном) аспекте.* насколько ясен смысл основного сообщения или предлагаемых выгод (льгот)?
- *Действенность в аффективном (эмоциональном) аспекте.* насколько сильно влияет конкретный призыв на чувства читателя (слушателя)?
- *Способность влиять на поведение.* удастся ли рекламе направить дальнейшие действия читателя (слушателя)?

Эффективная реклама – иначе говоря, реклама, в конечном счете стимулирующая покупку, – должна демонстрировать высокие показатели по всем этим критериям. Слишком часто реклама оценивается только с точки зрения двух критериев: способности привлечь внимание и внятности.

Чтобы выяснить степень действенности рекламы, нужно показать или разослать ряд альтернативных рекламных сообщений группе целевых потребителей или экспертов и попросить их ответить на следующий вопрос: «Какой из предложенных текстов сильнее всего стимулирует ваше решение купить предложенный продукт?» Можно использовать и детально разработанную шкалу оценок; для этого респонденты должны присуждать рекламе очки по каждому из перечисленных выше критериев. Поскольку реклама часто апеллирует к группам людей, предварительное тестирование в фокус-группах способно пролить свет на то, как она воспринимается и почему она может оказаться незамеченной. Среди других преимуществ метода фокус-групп – возможность вызвать более дифференцированный отклик, чем в случае индивидуального опроса, и возможность получить данные сравнительно быстро.

С другой стороны, предварительное тестирование невозможно без субъективных суждений и поэтому менее надежно, чем свидетельство реального влияния рекламы на целевых потребителей. Предварительное тестирование помогает отсеивать плохую рекламу, но с его помощью едва ли удастся распознать подлинно качественную рекламу.

## ТЕСТИРОВАНИЕ РЕКЛАМЫ *POST FACTUM*

Цель тестирования «задним числом» — выяснить, удалось ли достичь желаемого результата. Часто успех рекламы измеряют объемом продаж. Но на объем продаж, помимо рекламы, влияют и многие другие факторы, в том числе суть предложения, цена, доступность, конкурентная среда. Чем меньше число подобных факторов и чем легче они поддаются контролю, тем проще измерить степень воздействия рекламы на уровень продаж.

Тестирование уже обнародованной рекламы можно осуществлять по таким показателям, как текст, средство передачи рекламы, уровень расходов. Тестирование текста и средства передачи рекламы — это опрос читателей газет и журналов (радиослушателей, телезрителей) с целью выяснить, каких рекламодателей и какие продукты им удалось запомнить (запоминание рекламы) или опознать (идентификация знакомой рекламы). Но с помощью этих методов можно проверить только *когнитивные* следствия рекламы. Для проверки того, как альтернативные рекламные сообщения или средства передачи рекламы повлияли на потребительское *поведение*, можно:

- поместить в рекламное объявление купоны с обратным адресом;
- сообщить представителям целевой аудитории, что если они предъявят данное рекламное объявление, им будут предоставлены определенные привилегии (например, скидка или бесплатная автостоянка);
- попросить, чтобы они звонили для получения дополнительной информации (звонящим можно задавать вопросы о том, где они увидели рекламу, что им в связи с этим вспоминается и т. п.);
- распределять рекламу во времени таким образом, чтобы посещаемость или продажи этой недели можно было уверенно приписать воздействию рекламного сообщения А, посещаемость или продажи следующей недели — воздействию сообщения Б и т. п. Данный метод помогает оценить также эффективность альтернативных уровней расходов.

Для дальнейшего тестирования уровней расходов *post factum* можно распределить рекламу по географическим регионам и в одних местах тратить на нее больше, в других — меньше («высокозатратный» и «низкозатратный» тесты). Если «высокозатратный» тест приводит к существенному росту продаж — значит, раньше организация тратила на рекламу слишком мало. Если «высокозатратный» тест не повышает продаж, а «низкозатратный» тест не приводит к их спаду — значит, организация тратила на рекламу слишком много. Конечно, такого рода тесты должны сопровождаться надежными контрольными экспериментами и про-

должаться достаточно долго, чтобы можно было уловить запаздывающее воздействие изменений в уровнях расходов.

Эксперименты и измерения *post factum* могут дать специалисту по маркетингу ценные сведения об эффективности альтернативных стратегий разработки и размещения рекламы.

## СТИМУЛИРОВАНИЕ СБЫТА В СФЕРЕ ИСКУССТВА

Стимулирование сбыта – это ряд методов, обычно рассчитанных на краткосрочное воздействие и предназначенных для ускорения или усиления отклика со стороны целевого рынка. Влияние методов стимулирования сбыта проявляется в трех аспектах.

1. *Коммуникация*: привлечение внимания и предоставление информации, которая, возможно, подтолкнет потенциального потребителя к тому, чтобы испытать продукт.
2. *Поощрение*: использование уступок или приманок, созданных для того, чтобы подчеркнуть выгоды предложения.
3. *Приглашение* принять участие в сделке здесь и сейчас.

Продажа двух билетов по цене одного привлекает новичков и повышает вероятность того, что спонтанные посетители захотят повторить опыт. Для вознаграждения лояльных клиентов предусмотрены такие способы, как специальные подарки, прилагаемые к новому абонементу, скидки в близлежащих ресторанах, званые вечера, устраиваемые специально для владельцев абонементов.

Центральным элементом стимулирования сбыта служит *поощрение*: нечто, имеющее финансовую или символическую ценность и добавляемое к предложению для того, чтобы вызвать явный поведенческий отклик. Задача маркетолога – разработать такое поощрение, которое способно привлечь целевую аудиторию и одновременно отвечает долгосрочным интересам организации.

Рассмотрим практику ежегодных «радиодней», которая в свое время была принята Лос-Анджелесским филармоническим оркестром в качестве метода стимулирования сбыта.

Кампания  
Лос-Андже-  
лесского  
филармони-  
ческого  
оркестра  
по стимули-  
рованию  
сбыта

В свой «радио-день» 1993 года Лос-Анджелесскому филармоническому оркестру удалось заработать 170 000 долларов благодаря продаже абонементов и пожертвованиям. Чтобы стимулировать людей к покупке абонементов, были обещаны щедрые призы, в том числе компакт-диски и ужин в близлежащем ресторане (все обещанные награды были пожертвованы оркестру их поставщиками, но связанные с кампанией накладные расходы и расходы на газетную рекламу составили 100 000 долларов).

Среди тех, кто откликнулся на предложение, оказалось много новичков, привлеченных не столько музыкой, сколько наградами. После

первого же сезона «отпало» две трети этих новых клиентов – значительно больше, чем обычно. Коммерческий директор оркестра Стивен Белт был вынужден признать: «Чем больше уловок мы используем для того, чтобы убедить клиентов, тем труднее потом бывает их удержать»<sup>10</sup>

### **Планирование мероприятий по стимулированию сбыта**

Чтобы избежать подобных ловушек, специалист по маркетингу должен прежде всего определить *цели*, ради достижения которых предпринимается кампания. Если организация располагает излишком мест и хочет продать билеты на запланированные мероприятия, она может объявить о том, что в течение ближайшей недели билеты будут продаваться за полцены или два билета будут продаваться за цену одного. Если задача заключается в том, чтобы стимулировать интерес к постановке, пока она не снята с репертуара, в программки можно вкладывать дисконтные купоны; клиенты могут поделиться этими купонами со своими друзьями и близкими. Стремясь поощрить новичков к посещению концертов, оркестр может бесплатно выступить в парке, устроить специальный концерт с программой, включающей отрывки из произведений, запланированных на ближайший сезон, или организовать после концерта прием для одиноких мужчин и женщин с участием музыкантов. Если нужно поощрить клиентов к скорейшему продлению абонементов, им до истечения определенного срока предлагают дополнительные скидки или другие выгоды.

Следующий шаг – определить *адресата* поощрения. Если речь идет о стимулировании групповых продаж, нужно решить, кто именно будет поощряться – каждый представитель группы в отдельности, группа как таковая или агенты по сбыту.

Специалист по маркетингу должен также установить *форму* поощрения. Среди имеющихся в его распоряжении возможностей – бесплатные билеты или билеты со скидкой, специальные мероприятия, подарки. Чем теснее поощрение связано с тем, чего хочет добиться организация, тем больше пользы оно принесет ей в долгосрочной перспективе: предъявителю пяти билетных корешков лучше подарить бесплатный билет, а не кружку или футболку.

Далее, специалист по маркетингу должен определить *размер* поощрения и *срок* его действия. Слишком незначительное поощрение неэффективно, а слишком щедрое – невыгодно. Размер поощрения может варьироваться в зависимости от экономической ситуации потребителя или от степени его заинтересованности в предлагаемом продукте. В таких случаях, чтобы точно рассчитать размер поощрения, следует прежде всего осуществить тщательную сегментацию рынка: все предложения должны контролироваться, ни одному из сегментов не должен быть нанесен ущерб. Обычная практика подобного рода – специальные скидки для подростков и пожилых людей. Как

правило, организации ограничивают срок действия поощрения. Если билеты за полцены всегда доступны в день концерта или спектакля, а публика знает, что аншлаги в данном зале случаются редко, организация неизбежно будет испытывать трудности с продажей билетов за полную цену. Предоставив новым абонентам 50-процентную скидку, специалист по маркетингу должен решить, нужно ли ради сохранения этих посетителей повторять сделанное предложение в последующие годы. Вообще говоря, маркетолог обязан тщательно взвесить, насколько краткосрочная выгода от предложения значима с точки зрения долгосрочных интересов организации.

### *Основные инструменты стимулирования сбыта*

Методы стимулирования сбыта, получившие распространение в коммерческом секторе, утвердились и в практике некоммерческих организаций, занимающихся искусством. В настоящем разделе описываются некоторые из этих методов.

#### ОБРАЗЦЫ (БЕСПЛАТНЫЕ ПРОБЫ)

Как правило, предложение бесплатных образцов — самый эффективный способ представления нового продукта или ознакомления с данным продуктом новых людей. Для организаций, занимающихся искусством, предложение бесплатного образца обычно не связано с большими расходами, ибо заполнение пустого места в зале стоит дешево. Театр может включить в каждый абонемент по два бесплатных гостевых билета, чтобы абоненты дарили их своим друзьям и знакомым, тем самым поощряя их к посещению спектаклей. Оркестр может устроить бесплатный концерт в специально выбранном районе.

#### Купоны

Купон — это документ, дающий право на получение фиксированной скидки при покупке определенного товара. Купоны могут высылаться по почте вместе с билетами или отдельно, вкладываться в журналы или газеты с рекламой, предоставляться в комплекте с предложениями других организаций. Купонные книжки могут приобретаться заранее, давая владельцу право на фиксированную скидку при определенных условиях. Равиния-фестиваль рассылает купонные книжки с 20-процентной скидкой до начала сезона и в течение первых двух его недель; эти купоны можно обменять на билеты в течение всего летнего сезона. Лос-Анджелесский филармонический оркестр продает двадцатидолларовые купоны, которые можно обменять на лучшие доступные места перед началом концерта. По мнению экспертов, чтобы купоны оправдали себя, они должны обеспечивать по меньшей мере 15–20-процентную экономию.

Под ценовыми пакетами подразумевается такой тип предложения, когда потребитель экономит, платя за продукт меньше его обычной цены. Среди возможных форм такого предложения — пакеты по сниженной цене (например, два билета по цене одного, абонемент на пять постановок по цене четырех) и пакеты, включающие по два «связанных» продукта (например, театральная постановка вместе с ужином в соседнем ресторане). Как средство стимулирования продаж в краткосрочной перспективе ценовые пакеты эффективнее купонов.

Продажи за полцены в Университете штата Пенсильвания

В начале каждого учебного года центр исполнительских искусств Университета штата Пенсильвания (Performing Arts Center at Penn State) объявляет однодневную распродажу билетов за полцены. Билеты за полцены продаются только на те мероприятия, которые нуждаются в небольшом дополнительном продвижении.

Распродажа — веселый праздник для нескольких десятков (от 50 до 100) студентов, стоящих в очереди в любое время дня. Ежегодно особо акцентируется одно из событий сезона. Когда в качестве такого события был выбран мюзикл «Бадди», персонал щеголял по моде 1950-х годов, перед театром стоял автомобиль того же времени, а стоявшим в очереди раздавалась жевательная резинка Bazooka Joe. Год спустя для рекламы мюзикла «Оклахома» использовался конный экипаж.

Каждый год распродажа проходит с большим успехом, кампания вызывает среди студентов живой интерес и побуждает их покупать билеты часто и заблаговременно<sup>11</sup>.

## Призы

Под призами или подарками подразумеваются товары, предлагаемые за сравнительно низкую цену или бесплатно в качестве стимула к покупке определенного продукта. Бесплатные призы могут прилагаться к купленному абонементу, выдаваться в благодарность за пожертвование или раздаваться посетителям на концертах или спектаклях. Посетителям предлагаются также самые разнообразные недорогие товары, на которых фигурирует название организации (футболки, кружки, сумки и т. п.).

Шуточные призы как способ информировать о деятельности организации

Центр исполнительских искусств Университета штата Пенсильвания устроил маркетинговую кампанию по привлечению молодых людей на свой цикл концертов классической музыки. Эмблема кампании — изображение, напоминающее бюст Бетховена в солнцезащитных очках. Подпись под этим изображением гласит: «Прохлада (примечание переводчика: в оригинале — cool, что на молодежном жаргоне значит также «клевая», «превосходная») классика жарким летом». Солнечные очки с названием цикла концертов и логотипом выдаются в качестве приза всем студентам, купившим билеты. Студенты носят очки, беседуют о концертах и тем самым стимулируют дальнейшие продажи<sup>12</sup>.

## СОВМЕСТНОЕ ПРОДВИЖЕНИЕ

При продвижении своей продукции театральные и концертные организации могут сотрудничать как друг с другом, так и с организациями государственного или частного сектора. Показано, что на каждый доллар, потраченный на билет в театр или на концерт, приходится от 10 до 12 долларов, потраченных в коммерческих заведениях, так или иначе связанных с театром или концертным залом, — ресторанах, паркингах или даже пунктах химчистки<sup>13</sup>. Сотрудничество таких заведений с организациями, занимающимися искусством, представляется вполне естественным. Примером может служить действующий в Сан-Хосе проект «Карточка искусств», выгодный целому ряду организаций и коммерческих заведений, равно как и потребителям, которых они обслуживают (см. главу 7).

### НАГРАДЫ ПОСТОЯННЫМ ПОСЕТИТЕЛЯМ, СПОНСОРАМ И МЕЦЕНАТАМ

В главе 11 описывалась программа поощрения частых покупателей билетов: человеку, купившему некоторый минимум билетов, предоставляются бесплатные билеты (по аналогии со схемой поощрения лиц, часто пользующихся услугами авиакомпаний). Некоторые оркестры и оперные театры располагают специальными фойе для меценатов и спонсоров, где можно пообедать перед концертом или спектаклем или провести перерыв за бокалом вина. Среди других способов поощрения этой категории посетителей — возможность поужинать с артистами после представления или право претендовать на лучшие места в зале.

*Польза,  
приносимая  
мероприятиями  
по стимулированию  
сбыта  
в сфере  
искусства*

Мероприятия по стимулированию сбыта приносят ощутимую пользу организациям и их потребителям, поскольку помогают организации заполнить места в зрительном зале и приспособиться к краткосрочным колебаниям спроса и предложения, побуждают потребителей ознакомиться с новыми предложениями, способствуют лучшему распространению информации о продуктах и ценах, позволяют организациям адаптировать свои программы к различным сегментам потребительского рынка, поощряют партнерские отношения между организациями исполнительских искусств и коммерческим сектором. Кроме того, мероприятия по стимулированию сбыта обогащают клиентов новыми впечатлениями. Любому потребителю приятно купить товар со скидкой. Успешно проведенная кампания по стимулированию сбыта увлекает потребителей, порождает симпатию по отношению к организации и желание вернуться.



Будучи специалистами по прямым рассылкам, мы оказались поставлены перед большой проблемой в истории нашей отрасли – проблемой, которая является прямым результатом нашего феноменального успеха.

Джером В. Пикхольд

Маркетинговая революция, в которой мы нуждаемся, наступит только тогда, когда организации начнут полностью использовать возможности Интернета.

Питер Силл<sup>1</sup>

## Глава 14

# ПРЯМАЯ РАССЫЛКА, МАРКЕТИНГ ПО БАЗАМ ДАННЫХ И МАРКЕТИНГ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ВЫСОКИХ ТЕХНОЛОГИЙ

**Н**ЕСМОТЯ НА БОГАТЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ, КЛАССИЧЕСКАЯ РЕКЛАМА НЕ полностью отвечает стратегическим коммуникационным целям специалистов по маркетингу. Средства массовой информации могут не покрывать значительные сегменты целевого рынка. Поскольку тексты рекламных объявлений должны быть общедоступны, чтобы привлекать разнообразных клиентов, на их основе нельзя строить индивидуальные отношения с отдельными группами или людьми. Некоторые специалисты утверждают, что массовый маркетинг выходит из употребления, поскольку люди часто переезжают и по-новому принимают решения о покупке; продукты для рекламы усложняются и конкурируют с другими продуктами, и эффективность рекламы понижается.

Прямой маркетинг способен решить многие из этих проблем. Он является наилучшим способом для поддержания контактов, осуществления продаж и получения информации. Он по традиции осуществляется посредством прямой почтовой рассылки материалов и рекламы по телефону, а в последние годы – еще и при помощи Интернета и электронной почты. Веками продажи успешно совершались на основе личных контактов. С появлением современных средств телекоммуникации, возможностей персонализированной рассылки с личными письмами и

различных форм использования клиентских баз данных, масштабы прямого маркетинга (директ-маркетинга) стали практически безграничными.

В этой главе обсуждаются преимущества прямого маркетинга, а также способы его эффективного использования, включая традиционную почту, телефонные опросы, электронную почту и интегрированный прямой маркетинг, и как организации могут развивать и поддерживать в рабочем состоянии базы данных и маркетинговые списки адресатов.

## ПРЕИМУЩЕСТВА И СРЕДСТВА ДИРЕКТ-МАРКЕТИНГА

Организации исполнительских искусств являются наиболее активными пользователями директ-маркетинга. Причины для этого ясны всем, кто понимает его преимущества:

- *Избирательность:* директ-маркетинг дает возможность работать с клиентами, используя индивидуальный подход. Специалист по маркетингу может послать письмо одного содержания новым клиентам, другого – многолетним посетителям, и третьего – покупателям разовых билетов. Организация может приобрести список адресов практически любой группы людей: например, тех, кто берет в прокат диски с классической музыкой в местном магазине видеотоваров; миллионеров; тех, кто работает в центре города, но живет на окраине; одиноких. Специалисты могут обмениваться такими списками с другими организациями, которые, по всей вероятности, обслуживают аналогичную клиентуру, поскольку представляют программы с той же музыкой или с теми же исполнителями, спектакли того же режиссера, похожие сюжеты для постановок и т. п.
- *Персонализированный маркетинг:* директ-маркетинг может быть использован для установления более тесных взаимоотношений с каждым клиентом. Театр может побудить случайного посетителя купить абонемент на 3 спектакля, а тех, кто посетил 2–3 вечера, может убедить в выгодах подписки. Театр может связаться с бывшими подписчиками для того, чтобы понять, как лучше удовлетворить их нужды. Предоставляя интригующую информацию и вникая в индивидуальные потребности и предпочтения клиентов, специалисты по маркетингу могут пробудить интерес потребителей, увеличить частоту посещения ими мероприятий, повысить их лояльность к организации.
- *Планирование:* директ-маркетинг можно спланировать лучше, чем обычную рекламу, для того, чтобы сообщения достигли клиента в

нужное время. Например, театр может предложить многолетним держателям абонементов билеты на отдельные представления до начала нового сезона в качестве особой привилегии, и подождать до первого спектакля сезона, чтобы только тогда предложить новым клиентам абонемент на оставшиеся спектакли. Специалист по маркетингу может продавать дополнительные билеты на нераспроданные места своим постоянным покупателям за полцены за одну-две недели до представления.

- *Внимание:* материалы, содержащие персональное обращение, прочитываются более внимательно, чем рекламные объявления, поскольку их получают целевые адресаты. Такой подход сокращает потери, присущие любой рекламной кампании в средствах массовой информации, нередко приводя к уменьшению стоимости маркетинговых услуг.
- *Исследование:* прямой маркетинг позволяет тестировать альтернативные средства и сообщения (заголовки, приветствия, льготы, цены) в поисках наиболее эффективного подхода. Кроме того, специалист по прямому маркетингу точно знает, приносит ли прибыль текущая кампания, поскольку отклик на предложения может быть измерен.

Наиболее традиционными средствами директ-маркетинга являются прямая рассылка и реклама по телефону (телемаркетинг). В последние годы маркетинг по электронной почте стал мощным средством и важной интегральной частью директ-маркетинга. Рассылки сообщений по почте обходятся относительно недорого по сравнению со стоимостью рекламной кампании: организация может увеличить количество посланных писем от 10 до 100 тысяч за небольшую дополнительную плату, которая может с лихвой окупиться, если правильно подобрать списки адресатов. Телемаркетинг стоит дороже, но зато он позволяет вести индивидуальный диалог, устанавливая тесный контакт с клиентами. Маркетинг по электронной почте отличается многообразием, оперативностью и крайне невысокой стоимостью. Несмотря на то, что прямые почтовые рассылки обходятся гораздо дороже, электронная почта пока не может заменить обычную почту или рекламу по телефону, поэтому организациям важно применять интегрированный маркетинг. Интегрированный маркетинг – это стратегия, при которой объединяются преимущества обычной почты, электронной почты и телефонного маркетинга. Директ-маркетинг позволяет организации достичь целевых рынков намного более точно, чем при использовании массовых рассылок или маркетинга по сегментам и нишам. Организация может посылать хорошо продуманные предложения или сообщения небольшим группам или отдельным людям, устанавливая с ними более близкие отношения.

## УПРАВЛЕНИЕ ПРЯМЫМИ РАССЫЛКАМИ

Прямые рассылки используются в процессе формирования аудитории в качестве средства для стимулирования продаж (обычно абонементов) или членских взносов, для сбора и оценки информации с целью ее последующего анализа (например, при анкетировании), для сообщения новостей (о том или ином спектакле, о полученной награде или о хорошей рецензии) или для вознаграждения лояльных клиентов (например, пропуском на генеральную репетицию премьеры). Прямые рассылки обычно эффективно используются и для привлечения средств, и этот аспект будет обсуждаться в главе 18.

Правильно спланированная, проведенная и нацеленная почтовая рассылка является основным способом для сохранения публики и возобновления абонементов. Директор по маркетингу и связям с общественностью Чикагской лирической оперы Сюзан Матисон полагает, что прямая рассылка есть и всегда будет «рабочей лошадью» кампаний по продаже абонементов. При опросе 500 продюсеров, работающих в сфере исполнительских искусств, выяснилось, что метод прямой рассылки превосходит по эффективности все остальные маркетинговые средства. За ним следует платная реклама, бесплатные объявления, телефонные опросы, афиши и прямые продажи<sup>2</sup>. Прямая рассылка является необходимым компонентом телефонной рекламной кампании и важна для использования вместе с рекламой в средствах массовой информации. Специалисты по маркетингу искусств все больше и больше сосредотачиваются на разделении доступных им списков адресатов на целевые сегменты, на поиске новых возможностей получения таких списков и на создании почтовых пакетов для рассылки целевым сегментам аудитории, добиваясь хороших результатов.

Рассмотрим, какой быстрый и эффективный отклик получила Английская национальная опера благодаря прямой рассылке.

Результаты  
прямой  
рассылки в  
Английской  
националь-  
ной опере

Всего за несколько месяцев новый директор по маркетингу Английской национальной оперы (English National Opera, ENO) Мадди Мортон добилась 30-процентного увеличения продаж билетов на сезон 1994 года благодаря введению системы мониторинга в кассе театра. Каждого, кто звонил в кассу для того, чтобы купить билеты, спрашивали, откуда он узнал о предстоящем спектакле — из почтовой рассылки, из афиши, из газет или по радио. После этого была создана таблица эффективности каждого средства<sup>3</sup>. Исследование показало, что наиболее результативным маркетинговым методом оказалась прямая рассылка по 70 тысячам адресов из списка ENO. После этого Мортон пригласила независимого консультанта для выявления еще 25 000 человек, похожих на нынешних посетителей театра. Этим людям послали брошюру с описанием репертуара сезона,

что увеличило долю расходов на прямую рассылку с 20 до 30%. Афиши, на которые уходило около 27% годового маркетингового бюджета в 850 тысяч фунтов стерлингов, стимулировали всего 3% продаж. Однако Мортон решила не производить резких сокращений бюджета на афиши, поскольку они «способствуют созданию визуального образа. Эту функцию нельзя оценить в денежном эквиваленте, но без нее мы рискуем повредить эффективности наших более важных тактических действий».

## **Целевые клиенты**

Специалисты по директ-маркетингу должны определить характеристики, по которым можно идентифицировать нынешних и потенциальных клиентов, более остальных склонных к приобретению билетов. Боб Стоун рекомендует применять формулу RFM (recency – новизна, frequency – частота, monetary amount – количество денег) для оценки и выбора клиентов из общего списка<sup>4</sup>. Наилучшими целевыми группами являются те, кто покупал билеты недавно, кто покупает их часто и кто тратит больше всего денег на приобретение билетов. Устанавливается шкала оценки для различных уровней RFM, и каждый покупатель оценивается по этой шкале; чем выше оценка, тем более привлекательным является клиент для организации. Имена клиентов могут быть выбраны из собственного списка организации, из списков, полученных путем обмена с другими организациями, или из списков, купленных у их распространителей. Специалисты по директ-маркетингу обычно покупают небольшую выборку имен из потенциального списка и проводят тестовую рассылку для того, чтобы определить, достаточно ли высок уровень отклика. Метод прямой рассылки позволяет легко тестировать и измерять результаты. Чикагская лирическая опера, к своему удивлению, обнаружила, что она получила больший отклик от новых членов музея «Институт искусств», чем от тех его многолетних членов, которые посещают музей нерегулярно.

Чтобы привлечь новых клиентов, специалисты по директ-маркетингу могут использовать различные критерии для сегментации. Потенциальные клиенты могут быть определены на основе таких демографических показателей, как возраст, пол, доход, образование, место жительства и работы. Геодемографические списки позволяют маркетологам нацеливаться на районы, в которых живут энтузиасты культуры. Многие организации творчески и эффективно используют сегменты, выделенные на основе образа жизни (например, культурного или социально активного), чтобы определить потенциальных адресатов, которым могут понравиться предложения организации.

Когда целевой рынок определен, задачей специалиста по директ-маркетингу становится приобретение списка адресов потенциальных клиентов. Специалисты должны уметь управлять такими списками независимо от того, состоит ли целевой рынок из старых приверженцев

(собственный список организации) или из потенциальных новых посетителей (внешние списки). В этой главе представлены некоторые стратегии и способы создания всесторонних и актуальных списков.

Исследователи прямой почтовой рассылки тщательно изучили, как нужно эффективно использовать следующие компоненты: конверты и их содержимое, сопроводительное письмо (заголовок, приветствие, содержание письма, послесловие), буклет (предложение, содержание, обложка, форма для заказа билетов), анкету и специальные послания.

## КОНВЕРТЫ И ИХ СОДЕРЖИМОЕ

Специалист по прямой рассылке должен, в первую очередь, добиться того, чтобы адресат захотел прочесть полученное письмо, поскольку чаще всего такие письма выбрасываются. Обычно получатель тратит в среднем около 20 секунд на то, чтобы решить, стоит ли уделять серьезное внимание тому или иному посланию. Специалист по маркетингу должен сделать так, чтобы внешний вид конверта побудил людей открыть его. На конверте должно быть написано ясное, привлекательное и короткое сообщение. Можно поместить заголовок или сообщение об основном предложении прямо на конверте и/или возбудить любопытство читателя при помощи текста-приманки.

Вот что предлагают различные организации исполнительских искусств:

«Срочно! Срок возобновления абонементов скоро истекает».

«Создайте свой собственный абонемент и сэкономьте 20%».

«Владельцы абонементов получают бесплатные билеты на 2 спектакля!»

«Купите абонемент сейчас. Радуйтесь весь год».

«Хочешь поиграть?»

«Включи свое воображение!»

В Чикагской лирической опере письмо о возможности возобновления абонемента после первоначально установленного срока и сезонный буклет были вложены в большой конверт, на котором крупными красными буквами было написано: «30 217 человек уже купили абонементы на наш сказочный сезон 1994/95 года... и Вы еще можете успеть сделать это, если подпишетесь ПРЯМО СЕЙЧАС! (подробности – внутри)». Под этим текстом был нарисован человек, который бежит, крепко держа кресло с изображением логотипа Лирической оперы, а за ним гонится толпа людей (подразумевается, что она хочет отобрать его кресло в оперном театре).

В среднем получателям требуется около 8 секунд на то, чтобы просмотреть и открыть конверт. В течение последующих 4 секунд вынимается и разворачивается содержимое конверта, и читатель составляет мне-

ние об этом содержимом, еще не прочитав ни единого слова. Еще 8 секунд уходят на первичный просмотр — на проглядывание картинок и заголовков и нахождение кратких ответов на уже возникшие вопросы: «Каковы предлагаемые выгоды? Относится ли ко мне это предложение? Лучше ли оно, чем другие аналогичные предложения? Сколько это будет стоить?»<sup>5</sup> Маркетолог должен использовать картинки, заголовки, титры и другие приемы для того, чтобы представить преимущества данного предложения максимально выразительно и лаконично.

Если письмо «выживет» в течение первых 20 секунд, получатель скорее всего предпримет более целенаправленные действия: прочтает фрагменты текста и получит более полную информацию. При этом тестируется содержание письма и буклета. После детального прочтения получатель сделает одну из трех вещей: либо выбросит письмо, либо сразу на него ответит и закажет то, что предлагается, либо отложит письмо для последующих размышлений. Отложить, конечно, лучше, чем выбросить, но то, что исчезает из поля зрения, исчезает и из ума, и последующие отклики обычно можно вызвать только посредством новых внешних стимулов. Поэтому Дэнни Ньюмен советует рассылать сезонные буклеты по несколько раз в сезон одним и тем же адресатам.

## Письмо

Осуществление прямой рассылки является современным эквивалентом начала индивидуальных продаж. Письмо представляет собой «первоначальный контакт». Именно поэтому, даже при наличии хорошо разработанных буклетов, кампании по рассылке почти всегда приносят большее количество откликов, когда в пакет включено отдельное письмо. Лирическая опера Чикаго рассылает не только буклеты, но и тщательно созданные письма и конверты с обратным адресом и маркой. Благодаря этим письмам директор по маркетингу Сюзан Матисон удвоила количество ответов от членов таких важных групп, как бывшие покупатели абонементов, покупатели разовых билетов, спонсоры, которые не посещают мероприятия, и люди, обращавшиеся в организации за информацией.

Боб Стоун предлагает семиступенчатую формулу для написания успешного письма<sup>6</sup>.

1. Изложите выгоды в заголовке или в первом абзаце. Большинство людей станут читать навязываемое им письмо только если заинтересуются в выгоде.
2. Усиьте описание самой важной выгоды. Если первый ход неудачен, у вас есть шанс «зацепить» читателя.
3. Подробно расскажите об основных свойствах продукта. Если вы хотите, чтобы читатели начали действовать, они должны знать, что они получают взамен.

4. Если вы подтвердите ваши высказывания фактами, вы можете рассеять нормальный читательский скептицизм.
5. Расскажите читателям, почему они должны действовать. Создав ощущение безотлагательности, вы можете заставить адресата правильно почувствовать ситуацию еще до того, как он завершит чтение письма.
6. Перефразируйте перечисление важнейших льгот в заключении письма. Суммируя важнейшие преимущества, вы усиливаете ранее возникший интерес.
7. Закончите призывом к действию. Создайте сильное, настойчивое заключение. Это — ваш момент истины.

**Вводная фраза.** Некоторые письма начинаются с вводной фразы, которая, будучи лаконичной, броской и относящейся к сути дела, служит для привлечения внимания. Тактикой, отражающей суть работы с вводными фразами, является так называемый «прямоугольник Джонсона». Он состоит из одного-двух предложений, помещаемых над приветствием, и в нем суммируются основные пункты предложения. Вводная фраза нужна для того, чтобы основные привлекательные качества и выгоды предложения не оказались погребенными в тексте письма<sup>7</sup>

**Приветствие** — это то, что читатель видит в первую очередь. Чикагская лирическая опера по-разному обращается к членам разных целевых групп. Одно письмо адресуется «друзьям лирической оперы» и начинается так: «Я знаю, что Вы когда-то покупали билеты в Лирическую оперу, и я хотел бы попросить Вас серьезно рассмотреть вопрос о том, чтобы стать полноправным членом семьи нашего оперного театра и присоединиться к нам, приобретя сезонный абонемент». Другое письмо адресовано «бывшему владельцу абонементов» и гласит: «Я знаю, что Вы когда-то покупали абонементы Лирической оперы, и сейчас наступает самое подходящее время для “возвращения в семью”».

**Основной текст.** Сразу по прочтении письма у читателя возникает много вопросов, которые переходят во внутренний диалог: «Что я извлеку для себя из всего этого?», «Как это поможет узнать о чем-то или почувствовать что-то новое?», «Хорошо ли это для меня?», «Будет ли мне комфортно и приятно?», «Принесет ли мне это какие-то личные выгоды?» Специалист по маркетингу должен всегда давать такой ответ, который может высветить выгоды или возбудить интерес. Когда организация заявляет, что она способна удовлетворить клиента согласно его собственным пожеланиям, это имеет смысл только в том случае, если выгоды предложения сразу ясны читателю.

Далее у разных людей возникают разные вопросы о самом продукте: о постановке, исполнителях, ценах, пакетах услуг, месте и условиях.



Предложения должны быть понятно сформулированы, что особенно важно, если организация предлагает сразу несколько продуктов.

В письме нужно сбалансировать информацию о личных выгодах для клиента и о свойствах продукта. Чем больше читатель знает о предложении, тем меньше льгот должно быть подчеркнуто. Когда свойства продукта очевидны (как в случае с концертом Лучано Паваротти или с постановкой нашумевшего спектакля), потребитель обычно может сам сделать вывод о преимуществах. Письмо должно быть достаточно подробным для того, чтобы побудить к покупке, но не слишком длинным, чтобы не разрушить читательский интерес. Письмо должно быть выдержано в личностном тоне, чтобы создать ощущение, что отправитель и получатель знакомы друг с другом.

Начальный абзац письма обычно прочитывается подробнее, чем все остальное. Он должен излагать главную тему и пробуждать желание продолжить чтение. Письмо может начинаться с изложения выгод или с интригующего заявления. ЛОС пишет: «25 тысяч человек уже купили абонементы. Вы тоже можете стать частью восторженной семьи наших зрителей, если ответите нам сегодня!» В основном тексте письма главное заявление может быть изложено более подробно, там может быть представлена дополнительная информация о предложении, а также создано ощущение необходимости немедленного действия. В конце каждого письма должны быть даны ясные инструкции: «Убедитесь в этом сами, заполнив бланки для оформления покупки абонемента и вернув их нам сегодня», «Поднимите телефонную трубку и позвоните по такому номеру для покупки абонементов». Действия потребителя должны быть облегчены настолько, насколько это возможно. Заполнять формы должно быть очень легко. По возможности следует прилагать оплаченные конверты с обратным адресом.

**Послесловие.** Из исследования о том, как люди обращаются с полученным по почте пакетом прямой рассылки, выяснилось, что получатели сначала просматривают верхнюю часть письма и приветствие. Потом они смотрят в конец письма, чтобы понять, кто его написал. В этот момент взгляд обычно притягивается к послесловию, поскольку оно находится близко от подписи — и более 90% получателей прочитывают послесловие прежде, чем возвратиться к началу письма. Учитывая это, многие профессионалы прямой рассылки вначале создают постскриптум, а затем уже пишут «зазывную» часть письма.

Наиболее эффективным методом создания постскриптума является простое и точное изложение общей маркетинговой концепции и сути предложения. Оно должно сфокусироваться на важнейших выгодах для клиента и на том, что он может получить, откликнувшись на призыв. Постскриптум должен выделяться из основной части письма, например, он может быть написан от руки другим цветом. Его тон должен

быть теплым, дружеским и энергичным. Постскриптум должен быть изложен в нескольких строках короткими словами и предложениями, чтобы его можно было прочитать быстро и легко. Первое в году письмо о возобновлении абонементов в LOS заканчивалось следующим постскриптумом: «Помните, если Вы возобновите абонемент до 28 февраля и полностью оплатите его, Ваше имя будет автоматически внесено в розыгрыш лотереи на поездку в Рио-де-Жанейро или в Коста-Рику, проводимой Американскими авиалиниями!» В постскриптуме письма-напоминания, отправленного в начале апреля, говорилось: «Пожалуйста, помните, что мы можем держать для Вас места только до 1 мая. После этого мы отдадим их новым клиентам!»

## Буклет

Сезонный буклет является для организаций исполнительских искусств основным и наиболее эффективным, но одновременно и наиболее сложным предметом прямой рассылки. Он нужен для того, чтобы стимулировать интерес к организации, акцентировать информацию об особых событиях наступающего сезона, перечислить и описать все постановки, предложить все возможные абонементы, льготы и возможности приобретения билетов на определенные даты и места в зрительном зале, разъяснить правила обмена билетов или крайних сроков покупки билетов по льготным ценам, предоставить удобную для заполнения форму для заказа билетов, иногда — чтобы рассказать об отдельных постановках и об опыте организации в целом. Все это должно быть изложено ясно, коротко и привлекательно.

Камерный оркестр города Сент-Пол (Saint Paul Chamber Orchestra, SPCO) создал буклет, который был похож на материалы прямой рассылки, обычно используемые торговцами, а именно — на каталог. Он получил название «Накорми свои уши», и на обложке предлагались такие «продукты», как варенье «Времена года» Вивальди», вино «Маленькая ночная серенада» Моцарта», сыр «Увертюра Баха» и кофе «Канон и жига» Пахельбеля». Продуктовая тема и форма каталога продолжились и внутри буклета при описании льгот при покупке абонементов, при выделении наиболее привлекательных мероприятий и при предоставлении информации о залах и абонементных циклах.

**Предложение.** Обычно буклет создается для продажи абонементов. Дэнни Ньюмен считает «кардинальной ошибкой» предлагать абонементы и разовые билеты одновременно. Если в одно и то же время предлагать к покупке разовые билеты и абонементы, получатель может выбрать только одно или два наиболее привлекательных события, отчего может пострадать продажа абонементов. По совету Ньюмена, разовые билеты нужно пускать в продажу только после того, как в те-

чение достаточного времени предлагались сезонные абонементы и более короткие циклы.

Однако, по мнению авторов этой книги, покупатель должен иметь возможность покупать разовые билеты на концерты или циклы, выбранные им самим при помощи сезонного буклета. Люди уже привыкли к персонализированному маркетингу, лучше всего представленному такими торговыми компаниями, как Amazon.com, которые создают индивидуальный профиль для каждого покупателя и привлекательно оформляют свои предложения. Поэтому клиенты в лучшем случае не отвечают, а в худшем — не терпят, если им диктуют, что и когда можно или нельзя купить. Однако покупателям разовых билетов надо дать понять, что их заказы будут выполняться только после того, как будут обслужены покупатели абонементов, а значит, в продаже могут остаться не очень хорошие места, а на некоторые популярные мероприятия мест может не быть вовсе. Кроме того, цены на разовые билеты бывают выше, поскольку покупатели абонементов получают скидки.

Учитывая это, организация должна серьезно рассмотреть возможность предложения коротких циклов одновременно с сезонными абонементом. Центр исполнительских искусств, который представляет десятки различных спектаклей каждый сезон, вероятнее всего продаст большую часть абонементов, предлагая в своей буклете сезона абонементы различных размеров и жанровых типов. С другой стороны, театр, выпускающий пять пьес в сезон, может предложить комплекты из трех спектаклей или гибкие планы. Покупателям таких маленьких циклов нужно напомнить, что их заказы будут выполнены только после обслуживания покупателей абонементов на целый сезон или на большие циклы.

Буклет обычно рассылается в начале весны и предлагает серии мероприятий, которые начнутся не раньше, чем через шесть месяцев и могут закончиться позже, чем через год. От людей требуются значительные финансовые затраты, особенно, если речь идет о симфонических или оперных абонементов. Поэтому театральные и концертные организации могут стимулировать дополнительные продажи абонементов, предлагая возможность авансовой оплаты трети или половины стоимости с оплатой остальной суммы после начала сезона, или возможность выплаты суммы целиком в течение нескольких месяцев при помощи автоматических перечислений с кредитной карты клиента за небольшую плату, взимаемую за эту услугу (фактически — кредит. — *Прим. ред.*). В буклете должны быть разъяснены способы обмена билетов, специальные скидки, гарантированные места и другие льготы, созданные специально для покупателей абонементов.

**Содержание.** Успех буклета во многом зависит от его содержания и графического оформления. Когда организации столкнулись с уменьшени-

ем продаж абонементов, Дэни Ньюмен обнаружил, что проблема заключается в том, что клиенты не понимают, как заказывать предлагаемые абонементы. (Эта проблема не коснулась возобновления абонементов, поскольку прошлые их покупатели должны только поставить галочку в графе «Пожалуйста, возобновите мой абонемент».) После того, как был создан новый буклет с информацией о циклах, представленной в новом, легком для понимания стиле, количество вновь купивших абонементы резко возросло.

В один год Нью-Йоркская филармония приобрела 10 500 новых покупателей абонементов, что оказалось на 50% выше уровня предыдущего года. Это произошло главным образом благодаря трем факторам: значительному расширению распространения буклетов, менее официальному тону и большей ясности описания 11 циклов разной протяженности. В их числе предлагались два цикла из 13 концертов по вечерам через четверг. Концерты разных серий не были перечислены рядом, как это бывало прежде, из экономии места. Каждый абонемент был изображен на отдельной странице, позволяя потенциальному покупателю абонементов легко различать исполняемые произведения и даты для каждого цикла.

При описании спектаклей, опер, балетов и симфоний буклет должен быть красочным и выразительным. Потенциального покупателя абонементов нужно убедить в том, что «обязательная» классика вполне современна и позволит прекрасно провести вечер. Часто буквальное описание спектакля не приводит к достижению целей. Вместо этого в буклете должны быть переданы яркие образы и настроение произведения.

Сравните следующие описания пьесы Шекспира «Буря»:

1. Многие критики считают это последнее произведение Шекспира его аллегорической автобиографией – исследованием человеческой природы через прекрасную поэзию.
2. Вот оно, одно из наиболее искрящихся произведений гениального поэта – хоровод игривых богинь, клоунов, фей, эльфов и духов, пробирающихся сквозь дремучие тропические джунгли нашего подсознания в этой дофрейдистской демонстрации богатой поэтической фантазии. Короче говоря, «это то, из чего сделаны сны».

Первое, умеренное, описание более информативно, зато второе с гораздо большей вероятностью вызовет интерес и увеличит продажу абонементов<sup>9</sup>.

Организация должна использовать аналогичные технологии, выделяя: 1) приглашенных артистов: их престиж должен максимально использоваться для продажи абонементов и для улучшения имиджа организации; 2) свою собственную труппу (каждый музыкант оркестра – звезда!) и 3) особые качества самой организации: то, что она делает –

уникально, специфично, впечатляюще и заслуживает специального внимания (25-я годовщина, отреставрированный зал, незначительное количество оставшихся в продаже билетов, явившееся следствием большого успеха организации).

*Лицевая сторона обложки.* Эффектные фотографии, захватывающие заголовки и/или восторженные рецензии часто используются на лицевой стороне обложки для того, чтобы заинтересовать и заострить внимание на характерных особенностях организации и предстоящего сезона. На обложке буклета сезона 1994/95 года Чикагская лирическая опера поместила эффектную цветную фотографию сцены из «Аиды», объявила свой «Юбилейный 40-й сезон» и процитировала изданную в Лондоне «Книгу о самом лучшем», один из авторов которой Родни Милнс, отметил, что LOC «широко признается лучшей оперной компанией в Америке».

*Последняя сторона обложки буклета* может стать еще одним ее «лицом», в зависимости от того, какой стороной ее вынули из почтового ящика. Она дает возможность эффективно разместить важнейшую информацию. Чикагская лирическая опера поместила еще одну яркую фотографию, перечислила «звезд» предстоящего сезона, выделила информацию о льготах покупателям абонементов, а также объявила о том, что «в последние 6 сезонов было продано 102% мест! Только покупателям абонементов гарантируются места!» (Лирической опере удалось продать более 100% мест потому, что покупатели абонементов, которые не могли посетить спектакли, иногда отдавали безвозмездно свои билеты в кассу для последующей перепродажи в пользу театра).

Последняя сторона обложки может также сообщать более детальную информацию. Например, в буклете сезона 1994/95 года Чикагского симфонического оркестра после лозунга «Мы заботимся о Вас!» следует перечисление 13 льгот, предоставляемых подписчикам.

Камерный оркестр города Сент-Пол использует последнюю страницу обложки для того, чтобы с юмором и деликатно развенчать некоторые распространенные мифы о концертах классической музыки. Например, на брошюре сезона 1990/91 года было помещено следующее сообщение:

**Они скучны.** Как можно назвать скучными страсть, романтику или приключение?

**Я не впишусь в общество.** Вы будете выглядеть инородно на концертах SPCO только, если Вы наденете шлем викинга. И ни в каком ином случае.

**Я не встречу там своих знакомых.** Напрасно Вы так думаете! Вы легко можете встретить на концерте SPCO своего начальника, сво

его любимчика из числа городских знаменитостей и даже свою школьную любовь!

**Мне нужно иметь музыкальное образование для того, чтобы оценить концерт.** Нужно ли быть поваром для того, чтобы наслаждаться прекрасными блюдами?

**Я не знаю, когда нужно аплодировать.** Когда сомневаетесь – хлопайте в ладоши! 34 музыканта играют для Вас от всего сердца. Ваши аплодисменты чрезвычайно важны.

**Купить билеты слишком проблематично.** Ничего не может быть проще покупки билетов в SPCO. Просто достаньте свою кредитную карточку и позвоните по телефону.

**Билеты на концерты SPCO всегда распроданы.** Нет, не всегда. Но поскольку у нас есть 14 000 покупателей абонементов, хорошие места расходятся быстро. Присоединяйтесь прямо сейчас!

**Это слишком дорого.** В абонемента билет на отдельный концерт может стоить *всего 6 долларов*. При таких ценах мы гарантируем, что не стесним Вас в средствах.

**Будет выглядеть странно, если я пойду на концерт один.** Это еще один шлем викинга! По меньшей мере 100 человек приходят в одиночку на каждый отдельно взятый концерт. (Предконцертные встречи клуба «Фанфары» – отличное место для знакомств.)

**После того, как мы развенчали эти популярные мифы, поднимите трубку и позвоните по телефону нашей линии для подписчиков: xxx-xxxx**

**Бланк заказа.** В буклете должен быть напечатан бланк заказа билетов. Наиболее разумно поместить его внутрь буклета. Бланк не следует размещать на задней обложке, поскольку получатель не должен видеть информацию о заказе до того, как прочитает о репертуаре и артистах и узнает о преимуществах подписки. Сокращения нужно использовать очень осторожно, поскольку потенциальный покупатель абонементов может быть незнаком с терминологией кассы по продаже билетов. Шрифт должен быть простым и достаточно крупным для легкости восприятия. Содержание бланка должно совпадать с информацией о заказах и описанием предложений, перечисленных в основном тексте буклета. Бланк не должен быть беспорядочным и не должен использоваться в качестве анкеты для получения не связанной с заказом информации. Номер телефона организации должен быть напечатан на бланке крупным шрифтом. Помните, что телефон убивает сразу двух зайцев: клиентов надо настроить на то, что по телефону можно заказать билеты или получить ответы на вопросы.

**Коэффициент отклика.** Какой коэффициент отклика нужно ожидать от рассылки буклета? На этот вопрос трудно ответить в общих чертах, по-

сколькx существует множество переменных, таких как число лояльных давних клиентов организации, хорошая репутация или не очень широкая известность, роль буклета при расхваливании нового здания, спектакля-лауреата или знаменитого актера, притягательность репертуара для широких слоев целевой аудитории, привлекательность скидок и других льгот, избирательность списка рассылки.

Коэффициент отклика для наиболее избирательных списков может достигать 2–3%. Когда специалисты по маркетингу понижают требования к качеству списка во имя расширения области распространения информации, коэффициент отклика может быть намного ниже. Маркетологи Чикагской лирической оперы бывают рады, когда 0,3% адресатов, покупающих абонементы, были взяты из списков, полученных от различных коммерческих источников. (Важно отметить, что эти данные отражают количество купленных абонементов, а не количество возвращенных конвертов, поскольку каждый конверт может включать 2–3 заказа.)

При 2-процентном коэффициенте отклика специалист по маркетингу может заключить, что 98% кампании были проведены напрасно. Однако, это не всегда так. Буклет наверняка влияет на информированность получателей и может вызывать у них намерение купить билеты впоследствии. Компания по прямой рассылке может улучшить представление об имидже организации и привлечь интерес к ее предложениям, обучить и проинформировать получателей, подготовить их к последующей покупке. Получатели могут начать обращать внимание на рекламу организации в средствах массовой информации, а также на рецензии и действия по расширению связей с общественностью, на рекомендации друзей и знакомых, на проводящиеся после рассылки буклетов опросы по телефону и на последующие рассылки.

Чикагская лирическая опера включила легко отрывающуюся открытку в сезонный буклет 2003 года. Получатели, которые не планировали сразу купить абонемент, но хотели получать информацию о ЛОС в дальнейшем, могли написать на открытке свой адрес и телефон и отправить ее обратно для получения последующих писем и электронных сообщений. Посредством этой тактики ЛОС сумел внести часть имен и адресов в собственную базу данных, тогда как многие из них были одолжены другими организациями только для разового использования во время кампании прямой рассылки. При небольших дополнительных затратах на изготовление отрывной открытки ЛОС сумела получить непосредственный отклик не только от новых покупателей абонементов. ЛОС запланировала выпустить в следующем сезоне один буклет с предложениями сезонных абонементов, мини-абонементов и разовых билетов, а также включить в него аналогичную открытку для сбора информации о заинтересованных лицах.

*Стоимость* рассылки высококачественного буклета может быть проконтролирована. Для того, чтобы достичь результатов, организации не обязательно печатать затейливый красочный буклет. Хорошо продуманный черно-белый буклет с правильным изложением, который рассылается достаточно широко, может быть столь же эффективным при привлечении подписчиков. Поскольку стоимость печати может сильно варьироваться, нужно обращаться в различные типографии. Иногда частный или корпоративный меценат может согласиться на благотворительной основе опубликовать и разослать буклет. В этом случае надо добиваться того, чтобы организации искусства оказывалось такое же внимание, как и платящим клиентам, и чтобы рассылка буклета осуществлялась в соответствии с графиком организации, а не «в последнюю очередь».

Стоимость донечатки буклета резко возрастает, когда основной тираж уже опубликован. Организация может решить, в какой момент прекратить производство и рассылку буклетов, включая отправку повторных копий представителям некоторых целевых сегментов, когда рассылка по различным спискам адресов начинает приносить результат. В этот момент организация может переключиться на открытки для откликов в качестве более дешевого и эффективного средства прямой рассылки.

### Открытки для откликов

Рассылка красочного буклета, содержащего информацию о мероприятиях всего сезона, чаще всего не является наиболее рентабельным способом привлечения новых клиентов. Если люди раньше не посещали мероприятия и мало знакомы с данной организацией, информация обо всех ее программах, льготах, ценах и абонеентах может слишком перегрузить получателя. Рассылка сезонного буклета неизвестным адресатам обычно приносит предельно низкий коэффициент отклика. Самым эффективным и низкокзатратным способом привлечения потенциальных покупателей абонеентов является открытка, предоставляющая, вместе с тем, читателю возможность запросить дополнительную информацию. Если кто-то откликнулся на это предложение, он уже сделал маленький шаг навстречу организации. Симфонический оркестр Детройта разослал 100 000 буклетов своим наиболее вероятным потенциальным абонеентам и 300 000 открыток для откликов всем остальным. 5% получателей открыток запросили дополнительную информацию, и из этой группы от 30 до 40% стали покупателями абонеентов!

Открытка для отклика должна пробудить интерес у читателя. Она может быть простой одноцветной карточкой или иметь форму полноцветной листовки. В ней представляется информация только о самых важных событиях – о наиболее известных солистах, о специальных



мероприятиях или об уникальных льготах. Заголовок может гласить: «Заполните открытку... Отправьте ее... Послушайте музыку!» В инструкции может быть сказано: «Верните эту открытку и получите бесплатный буклет о нашем супер-сезоне 1997/98 года!» или «Посетите наш веб-сайт [www.yourtheater.org](http://www.yourtheater.org) для того, чтобы узнать о нашем предстоящем сезоне и запросить дополнительную информацию». Предложение выслать бесплатный буклет может привлечь наиболее подходящих клиентов. Помочь улучшению результатов могут такие стимулы, как предложение пары бесплатных билетов, купона на скидку или даже включение в розыгрыш лотереи. Однако нужно помнить, что те, кто легко отзывается на приманки, вряд ли купят билеты, когда подобных уловок не будет.

Чем легче заполнить открытку, тем выше будет коэффициент ее возврата. Вместе с тем, получателя нужно попросить внести свое имя, адрес, номер телефона и адрес электронной почты. Номера телефона и факса организации должны быть напечатаны жирным шрифтом. Граница открытки для откликов должна быть перфорирована, чтобы респонденту не пришлось искать ножницы. Почтовые расходы должны быть заранее оплачены, и уведомление об этом (или марка) должно быть помещено на открытку<sup>10</sup>.

В первую очередь нужно отправлять открытки для откликов тем, кто скорее всего не сразу купит абонемент. Такие люди составляют от половины до двух третей списков адресов, полученных от других организаций. В их число входят покупатели разовых билетов других организаций: они вряд ли сразу купят абонемент, но, возможно, сделают это с течением времени. По возможности, тестовые рассылки должны осуществляться по одному и тому же списку адресов не один раз в течение одного и того же сезона. Низкая себестоимость открыток для откликов позволяет организации увеличить частоту их использования. Если какой-нибудь адресат включен в собственный список рассылки организации, но никак себя не проявляет, ему нужно послать открытку для отклика, чтобы узнать, хочет ли он, чтобы его имя оставалось в основном списке. Открытки также можно вкладывать в местные ежедневные и еженедельные газеты, художественные и деловые журналы и в бюллетени местного радио. Такой подход менее целенаправлен, чем рассылки по определенным заранее адресам, но его использование может быть оправдано значительно меньшей стоимостью.

## СПЕЦИАЛЬНЫЕ ОБЪЯВЛЕНИЯ

Организации сферы искусств также рассылают послания целевым группам с объявлениями о специальных событиях, например о ежегодных представлениях «Щелкунчика» или «Рождественского гимна», которые обычно не включаются в абонементы. Организация может предложить лояльным покупателям абонементов возможность купить билеты заре

нее или купить дополнительные билеты на мероприятия, пользующиеся повышенным спросом. («Кливлендский симфонический оркестр /Cleveland Symphony Orchestra/ приглашает любителей современной музыки на четыре экстраординарные программы новой музыки под управлением Пьера Булеза!») После открытия сезона организация может сформировать специальные абонементы из трех концертов, разработать купоны со скидками и другие подходящие предложения для целевых рассылок.

В Чикагской лирической опере покупатели некоторых мини-абонементов получили письмо, в котором говорилось:

«Дорогие друзья,

...если когда-либо существовал режиссер с даром царя Мидаса, это, разумеется, Гарольд Принс!.. Не стоит и говорить, насколько я обрадован тем, что он будет ставить "Кандида" в нашем театре... Я знаю, что в Ваш абонемент этот спектакль не входит, но я призываю Вас посетить ее! Большая часть билетов уже распродана, но, к счастью, еще остались хорошие места на вторник, 20 декабря, и именно поэтому я к Вам сегодня обращаюсь...

Специальные рассылки могут в течение всего сезона направляться покупателям разовых билетов, полных и сокращенных абонементов, а также потенциальным клиентам. С окончанием кампании по продаже абонементов работа специалиста по прямой рассылке только начинается, за исключением тех случаев, когда все возможные билеты распроданы покупателям абонементов.

## РЕКЛАМА ПО ТЕЛЕФОНУ (ТЕЛЕМАРКЕТИНГ)

Исследование, проведенное в 29 самых крупных оркестрах США в 1993 году, показало, что в среднем 30% общего дохода от продажи абонементов поступило благодаря телемаркетингу<sup>11</sup>. По словам бывшего директора по маркетингу Патти Гесснер, 80% новых покупателей абонементов в середине 1990-х годов возникало благодаря телемаркетингу, тогда как несколькими сезонами ранее эта доля составляла только 20%. Главным фактором, повлиявшим на увеличение значимости телемаркетинга, служит то, что если раньше абонементы включали от 10 до 12 концертов, сейчас они включают только 6–7. Это означает, что сейчас требуется большее число покупателей абонементов, чтобы заполнить то же самое количество мест. Поэтому специалисты по маркетингу обращаются к большему количеству людей, преимущественно незнакомых с репертуаром. Если в сообщении прямой почтовой рассылки можно только перечислить ин-

формацию о программах (например, буклет Сан-Францисского симфонического оркестра предлагает 23 разных абонементов), люди, осуществляющие маркетинг по телефону, могут беседовать с потенциальными клиентами, указать им на различия между предложениями и помочь им сделать правильный выбор. Кроме того, сотрудники, занимающиеся телемаркетингом, могут выяснить причины беспокойства клиентов и ответить на их вопросы, тем самым увеличивая вероятность возобновления абонементов.

Степень внимания, уделяемого телемаркетингу, зависит от нескольких факторов. Насколько рутинным является процесс возобновления абонементов? Насколько стабилен круг покупателей абонементов? Предлагает ли организация небольшие абонементы из 3–4 концертов, которые можно формировать по собственному выбору? Были ли нынешние покупатели абонементов первоначально привлечены посредством телемаркетинга? Чрезвычайно важно сформировать оптимальный список для обзвона, учитывая высокую себестоимость телемаркетинга, а также проблемы, связанные с вмешательством в личную жизнь респондентов внезапным звонком и с тем, что методами телемаркетинга пользуются многие организации.

Успех рекламы по телефону при продаже абонементов определяется тем простым фактом, что телемаркетинг сильно облегчает процесс принятия решения и покупки. Звонящие проводят потенциального клиента через весь процесс выбора абонемента, количества мероприятий, дней недели, мест в зале и цен. Они также кратко и привлекательно описывают предложения, выделяя некоторые спектакли и концерты или рассказывая о незнакомых произведениях. Возможно, наилучшим стимулом является предложение оптимального места в зале. Это привносит ощущение необходимости в незамедлительном принятии решения о покупке, поскольку хорошие места могут быть распроданы до завтрашнего дня<sup>12</sup>.

После того, как был восстановлен полуразрушенный зал Детройтского симфонического оркестра (DSO) и назначен новый музыкальный руководитель оркестра, директор по маркетингу Том Гулик сосредоточил свои усилия на восстановлении устаревшей базы данных покупателей абонементов оркестра. Реклама по телефону стала ключевым компонентом его новой кампании по продаже и возобновлению абонементов, и к 1 декабря 1994 года специалисты по телемаркетингу потратили 18 тысяч часов на проведение кампании по продаже абонементов на следующий сезон. Методы телемаркетинга не применяли по отношению к наименее вероятным клиентам, имена которых были взяты из списков адресов, не относящихся к организациям искусств. Но эти методы оказались успешными при работе с предыдущими покупателями билетов DSO и с теми, кто посещал другие концертные и театральные ор-

ганизации. Кроме того, методы телемаркетинга помогли решению важной задачи, стоящей перед DSO, а именно увеличению количества возобновленных абонементов после первого года их покупки, поскольку обычно только 40% новых клиентов покупали абонемент и в следующем сезоне. Гулик обнаружил, что те, кто откликнулись на телефонный звонок при покупке своего первого абонемента, и в будущем будут склонны скорее отреагировать на личный звонок, чем на сообщение прямой рассылки в период кампании по возобновлению подписок.

### *Разговор по телефону*

Эффективность рекламы по телефону зависит от правильного подбора сотрудников, осуществляющих звонки, от их обучения и стимулирования. Стивен Данн, под наблюдением фирмы которого осуществляется телефонный маркетинг во многих организациях, практически никогда не нанимает тех, кто обучен продавать по телефону ценные бумаги, алюминиевую обшивку и тому подобные вещи. Напротив, его фирма рекламируется в местной газете в качестве имеющей понятливых сотрудников, знакомых с определенной областью деятельности и заинтересованных в организации. В их числе – временно безработные, студенты, актеры, музыканты-профессионалы, а также пенсионеры. При приеме на работу их проверяют дважды: по телефону – для того, чтобы определить, приятные ли у них голоса и звучат ли они воодушевленно – и затем более глубоко при индивидуальной встрече. Директор по маркетингу одного из симфонических оркестров говорила, что она получила свою самую первую работу благодаря тому, что умела правильно произносить имена русских композиторов!

Обучение звонящих является наиболее важной и постоянной частью успешной кампании по телефонному маркетингу. В Симфоническом оркестре Сан-Франциско звонящие снабжают респондентов основной информацией о композиторах и исполнителях, а также записями некоторых произведений из объявленных программ. Их также учат внимательно выслушивать людей, которым они звонят, подхватывать их ключевые слова, свидетельствующие об их интересах или беспокойствах, и определять их предпочтения. Тогда звонящие смогут ответить, например, так:

«Несмотря на то, что это современное произведение, оно лирично, а также легко для восприятия и понимания».

«Если вам понравилась такая-то танцевальная труппа в прошлом году, я уверен, что вас очень увлечет и порадует и ...»

«Возможно, вы не слышали об этом дирижере, но его очень уважают в Европе, и за его динамичной работой так интересно наблюдать».

Очень важно правильно поощрять сотрудников call-центра. Телемаркетинг – это нелегкая и напряженная работа, и присущая ей напряженность влечет за собой частую смену сотрудников. Нередко

лица, работающие на 18–20-недельную кампанию, уходят с работы по прошествии 6–10 недель. Поэтому имеет смысл применять любые стимулы, которые могут помочь звонящим сохранить увлеченность и четкость в работе. Например, можно предлагать призы тем, кто добьется наибольшего числа покупок, или тем, кто продаст самый первый абонемент.

Организации среднего и крупного размера иногда обращаются в профессиональные фирмы для осуществления постоянного менеджмента рекламы по телефону (в частности, для найма, обучения и мониторинга звонящих). Но большинство малых организаций проводят телефонные кампании своими средствами. Их преимуществом является то, что при небольшом количестве клиентов и при менее масштабной задаче они могут просить ключевых сотрудников организации или даже артистов помогать проводить обзвоны.

Представьте, как будет рад новый покупатель абонементов, если ему позвонит один из музыкантов оркестра или актеров театральной труппы. Исполнитель может представиться, выразить надежду, что собеседнику нравится нынешний сезон, рассказать анекдот о представлении, ответить на вопросы и поощрить клиента к возобновлению абонемента. Аналогичным образом члены учредительного совета могут звонить важным клиентам – например, клиентам с многолетним стажем, которые почему-либо не купили абонементы в нынешнем сезоне. Личный контакт и интерес, проявленный уважаемыми людьми, наверняка способствует более позитивному отклику, чем звонок анонимного представителя организации.

Исполнители не всегда стремятся присоединить к своим обязанностям еще и эту, но многие из них считают, что полезно помогать организации в привлечении клиентов и таким уникальным способом стимулировать их лояльность, а также установить личные контакты с некоторыми клиентами. Дополнительным преимуществом служит то, что информация, почерпнутая из таких разговоров, помогает звонящему понимать те их заботы и предпочтения по поводу программ и солистов, с которыми администрация ежедневно имеет дело.

### *Звонок*

Самые первые фразы, сказанные по телефону, имеют критическое значение: звонящий должен быть краток и лучше начать диалог с вопроса, который заинтересует слушателя. Звонящий должен знать, как закончить беседу, если клиент сразу выражает неудовольствие. Звонок должен быть осуществлен в подходящее время: бизнесменам обычно нужно звонить поздним утром или после полудня, а по домашним телефонам – с 7 до 9 вечера. Можно также звонить во время ужина, и вопрос «Удобно ли вам сейчас разговаривать?» способен смягчить реакцию на странное время звонка. При обслуживании клиентов особенно важно соблюдать правила вежливости. Независимо от того, каким будет отклик

реципиента, звонящий всегда должен быть любезен и содержателен. Организации должны позаботиться о том, чтобы исключить из своих списков имена тех, кто просил больше не звонить.

Президент одной из компаний по телефонному фандрейзингу Джозеф Уайт полагает, что грубой ошибкой считается заведомо предполагать отрицательный ответ реципиента. Работая в трех некоммерческих организациях, Уайт в течение трех недель после обзвона посылал дополнительные письма тем клиентам, которые отказались поддержать организацию во время разговора по телефону. Эти письма вызвали в разных организациях 9,9%, 4,9% и 8,6% откликов. Неудачный телефонный звонок вызвал запоздавшую реакцию. Хотя эти усилия были направлены преимущественно на получение пожертвований, такой же принцип может быть использован в период продажи абонементов.

Вскоре после состоявшегося телефонного разговора нужно послать дополнительное письмо. В нем нужно поблагодарить клиента за участие в разговоре и выделить основные преимущества предложения. Кроме того, если реципиент был явно раздражен звонком, в письме нужно извиниться – и, разумеется, пригласить к покупке абонента. Письмо должно включать отрывную карточку для ответа и конверт с заранее написанным адресом и оплаченной обратной пересылкой<sup>13</sup>.

### *Реклама по телефону и закон*

Федеральная комиссия по торговле США в настоящее время рассматривает проект регулирования различных аспектов телемаркетинга, а именно, ограничение времени, выделяемого для звонков, требование объявлять в начале разговора, на кого работает звонящий, запрет на использование автодозвона с применением компьютеризованных сообщений и звонков по случайно отобранному номерам. Комиссия недавно создала общенациональный список адресатов, которым запрещается звонить, и с этим списком непременно должны сверяться все организации, осуществляющие телефонную рекламу.

В течение ближайшего времени некоммерческие организации не будут подвержены этому регулированию, но через несколько лет ситуация, возможно, переменится. Однако, любая организация всегда может сохранять право контактировать с теми, кто проявил интерес к ее продуктам или услугам, любыми способами, включая телефонные обзвоны. Так что независимо от ограничений, которые будут наложены Комиссией, организации сферы искусств сохранят право звонить абонентам по своим внутренним спискам, если люди сами предоставили им свои телефонные номера. Следовательно, организациям нужно соответствующим образом планировать свои действия и разрабатывать кампании по привлечению потенциальных клиентов в качестве ключевого элемента стратегии прямого маркетинга<sup>14</sup>.

## **Входящий звонок**

Телефон работает двусторонне. Фактически входящие звонки в организацию стоят на втором месте после прямой рассылки по результативности в виде проданных билетов. Поэтому организации всегда стремятся улучшить обслуживание звонящих клиентов, сообщить им как можно больше информации и стимулировать их интерес к дополнительным предложениям.

## **БИЛЕТНАЯ КАССА**

Обычно, когда клиент звонит в кассу некоммерческой организации для того, чтобы купить билет, его заказ должным образом обрабатывается, и этим дело заканчивается. Однако входящий звонок предоставляет возможность пропагандировать предконцертные лекции, заказывать еду на время перерыва в длинном спектакле или ужин со скидкой в близлежащем ресторане, а также просить выслать вместе с билетами диски с музыкой, которая будет звучать на концерте. Хорошо обученный кассир может использовать эту возможность и для того, чтобы рекомендовать другие спектакли или концерты. Например: «Если вы любите современную музыку, не пропустите концерт, в котором Пьер Булез будет дирижировать собственными сочинениями». Наконец, вместо того чтобы в завершение разговора сообщить покупателю о том, что билеты не подлежат возврату, сотрудники билетной кассы могут закончить беседу на позитивной ноте, заявив о своей надежде на то, что покупателю понравится концерт, и ему захочется посетить еще один.

## **ТЕЛЕФОННЫЕ СЛУЖБЫ ПРЕДВАРИТЕЛЬНОГО ИНФОРМИРОВАНИЯ О МЕРОПРИЯТИЯХ**

В результате проведения опросов менеджеры некоторых симфонических оркестров обнаружили, что клиенты – независимо от того, являются ли они давними приверженцами или случайными посетителями – часто хотят получить больше информации о программах, чем содержится в буклетах и рекламе. Зная, что одним из самых серьезных барьеров для новых посетителей Линкольн-центра было их ощущение недостаточного знания классической музыки, продюсерское агентство центра разработало новый способ для получения предварительной информации о концертах и ознакомления с музыкой. Люди могут позвонить по хорошо разрекламированному телефонному номеру так называемой «линии знакомства с классикой» и набрать дату интересующего их концерта. И тогда они услышат краткое вступительное слово, записанное на пленку известным радиоведущим Греггом Уайтсайдом, и фрагменты из произведений, которые прозвучат на данном концерте. После этого абонент может переключиться на линию билет

ной кассы для того, чтобы получить дополнительную информацию или купить билеты.

Для того, чтобы привести в действие «линию знакомства с классикой», директор по маркетингу прибегнул к помощи двух партнеров. Ведущая альтернативная нью-йоркская газета Village Voice, которая уже ввела аналогичную службу для ночных клубов и ресторанов, помогла организовать административную часть этой услуги. Единственная радиостанция классической музыки в Нью-Йорке (WQXR-FM) предоставила звукозаписи односторонних фрагментов. Кроме того, оба партнера согласились рекламировать услугу в своих СМИ в обмен на размещение их логотипов в некоторых маркетинговых материалах и в самом Линкольн-центре. Только за первые 10 дней работы этой службы по указанному телефону позвонили более тысячи человек, которые прослушали более 2500 минут записей с комментариями. Показательно то, что более 15% абонентов попросили после прослушивания связать их с билетной кассой.

Музыкальная серия «Плимут» в штате Миннесота, которая заказывает новые сочинения и включает в свои программы редко звучащие произведения, ввела трехминутную программу «Позвони в анонс» о каждом из своих 6 концертов, с музыкальными примерами и беседой художественного руководителя Филиппа Брюнелли. Газета Plymouth Star-Tribune предоставила шесть телефонных линий, по каждой из которых проигрываются трехминутные записи с одного из шести концертов. К сожалению, абонент не может сразу связаться с билетной кассой, поскольку большинство звонков осуществляется в то время, когда она уже закрыта. Однако перед последним концертом сезона 1993/94 года более тысячи человек позвонили в эту службу, и музыкальная серия «Плимут» впервые за свою историю распродала все билеты<sup>15</sup>.

Важным дополнительным свойством работы анонсовых информационных служб является то, что они помогают оценить результаты маркетинговой кампании. Основываясь на числе и времени входящих звонков и демографических сведениях, предоставленных покупателями билетов, специалисты по маркетингу могут анализировать списки адресатов и правильность выбора средств массовой информации для размещения рекламы, время рассылок и объявлений в прессе, а также уровень интереса к каждому концерту. Разумеется, на количество звонков влияют и такие сопутствующие факторы, как интервью с солистами, опубликованные в средствах массовой информации. Данные, собранные за несколько лет, помогут организации отшлифовать свои маркетинговые стратегии.

Размещение аудиофайлов на веб-сайтах и возможность их прослушивания пользователями Интернета практически полностью заменили телефонные информационные службы, поскольку Интернет, как средство коммуникации, более эффективен, широко распространен и



экономичен. Если какой-то житель Америки собирается посетить Россию, он может бесплатно послушать фрагменты предстоящих спектаклей на веб-сайте Мариинского театра прежде, чем решить, какие покупать билеты.

## ИНТЕГРИРОВАННЫЙ ПРЯМОЙ МАРКЕТИНГ

Слишком часто специалисты по прямому маркетингу полагаются на отдельные рекламные средства и разрозненные попытки привлечения внимания клиента. Примером такой одноступенчатой кампании с одним движущим механизмом может служить разовая рассылка предложений о приобретении абонементов. Многоступенчатая кампания с одним движущим механизмом включила бы в себя рассылку последующих сообщений для того, чтобы стимулировать покупку. Некоторые театральные и концертные организации посылают свои сезонные буклеты по одному и тому же адресу несколько раз для того, чтобы поощрить к покупке или возобновлению абонемента. По данным филармонии Лос-Анджелеса, 76% подписчиков отвечают на первую рассылку, 3–4% — на последующую, и 1–2% — на более поздние рассылки. Однако каждая из этих последующих рассылок окупается. При этом специалисты по директ-маркетингу Лос-Анджелесского филармонического оркестра увеличивают эффективность своей работы, применяя многоступенчатые кампании со многими движущими механизмами, то есть интегрированный маркетинг. Рассмотрим возможную последовательность действий интегрированного прямого маркетинга:

Оплачиваемая реклама в средствах массовой информации → Прямая рассылка → Реклама по телефону → Механизм по откликам и непосредственному общению.

Оплачиваемая реклама в средствах массовой информации распространяет сведения о продукции и стимулирует дополнительные вопросы. Затем организация рассылает более подробные сообщения тем, кто их запрашивал. От 48 до 72 часов после получения клиентами этой информации организация звонит им, предлагая дополнительную информацию и ожидая заказов. Даже если клиент еще не готов к покупке, он может втянуться в последующее общение, которое обычно происходит посредством простой или электронной почты. Благодаря тому, что разные средства применяются согласно четко определенному расписанию, время между откликами сжимается, и воздействие информации усиливается. Разные средства связи используются потому, что их предпочитают разные люди.

После получения открытки для откликов, в которой запрашивается дальнейшая информация, симфонический оркестр Детройта немедленно

ленно высылает сезонный буклет в сопровождении личного письма от директора по маркетингу. В течение 2–3 недель клиенту звонит телемаркетолог. Чтобы плавно выдерживать такое расписание и не перегружать сотрудников отдела рекламы по телефону, открытки для откликов рассылаются «волнами».

*Интегриро-  
ванная  
кампания по  
возобновлению  
абонементов*

Для своей кампании по возобновлению абонементов Детройтский симфонический оркестр интегрирует различные технологии прямой рассылки:

- В январе директор по маркетингу рассылает покупателям абонементов личное письмо, в котором благодарит их за покупку абонемента в текущем году и предлагает ваучер на два бесплатных билета для друзей на любой весенний концерт. (Ваучер подлежит обмену на билет по почте или в билетной кассе – для того, чтобы можно было собрать имена и адреса получателей билетов.)
- 1 марта рассылается первый пакет документов по продлению абонементов, включающий счет, специальное предложение (в 1994 г. предлагалось купить по сниженной цене книгу к 75-летию оркестра) и указание, что ответ на этот пакет должен быть получен до 15 апреля.
- 15 апреля не ответившие адресаты получают еще один счет с коротким письмом от директора по маркетингу со словами «Ваш ответ еще не получен».
- Когда приближается начало продажи абонементов, начинаются телефонные обзвоны. Переговорщикам вначале даются имена и телефоны тех, кто наименее вероятно возобновит свои абонементы, а именно покупателям абонементов первого года, посещающим короткие циклы концертов. Многолетние клиенты обзваниваются в последнюю очередь, после рассылки еще одного письма-напоминания, поскольку зачастую эти лояльные клиенты просто не успевают выслать свои формы вовремя и не нуждаются в дополнительном «нажиге» посредством дорогостоящего индивидуального телефонного звонка.
- Последующие материалы рассылаются «волнами», чтобы за их результатами можно было наблюдать и контролировать их посредством телефонных обзвонков.

*Интегриро-  
ванная  
сезонная  
кампания*

За два сезона с 1991 по 1993 год количество покупателей абонементов Театра Американской Консерватории в Сан-Франциско (АСТ) сократилось почти на 20%, с 16 564 до 13 376 человек. К такой эрозии привели несколько факторов, среди которых – закрытие после землетрясения 1989 года принадлежащего компании театра «Гери» (Geary Theater), в результате чего последовали несколько сезонов, проведенных в залах,

не соответствующих облику АСТ. Изменения также были вызваны/переменами в художественном руководстве, возрастающей конкуренцией со стороны других театральнo-концертных организаций бухты Сан-Франциско и продолжающаяся в штате Калифорния экономический спад.

В сезоне 1994/95 года директор по маркетингу Роберт Свигел решил для увеличения числа покупателей абонементов сосредоточиться на следующих факторах:

- отборе привлекательных спектаклей (в то числе получившую Пулитцеровскую премию и премию «Тони» пьесу «Ангелы в Америке»);
- долгожданной реконструкции театра «Гери»;
- предложении новых льгот покупателям абонементов;
- хорошо продуманной кампании по прямой рассылке. Эта кампания описана в следующем примере.

АСТ привлек более 7500 новых покупателей абонементов в сезоне 1994/95 года<sup>16</sup>

ЦЕЛЬ:

АСТ поставил целью привлечь 14 375 покупателей абонементов в сезоне 1994/95 года. Поскольку в предыдущем сезоне количество покупателей абонементов составило 13 376, и планировалось 71% возобновят абонементы, это означало, что АСТ должен был привлечь 5000 новых покупателей абонементов.

КАМПАНИЯ ПО ВОЗОБНОВЛЕНИЮ АБОНЕМЕНТОВ:

При проведении кампании по возобновлению абонементов предлагались следующие новые льготы:

возможность изменять список и даты спектаклей (обмен билетов) по телефону – АСТ стал единственной крупной театральнo-концертной организацией Сан-Франциско, которая в то время предлагала подобный сервис по телефону.

Скидки покупателям абонементов при покупке дополнительных билетов.

Договоры о скидках, предоставляемых местным торговым фирмам, число которых увеличилось от 2 до 12.

План по выплате в рассрочку, при котором клиенты могли оплачивать покупку частями.

50-процентная скидка на абонементы для студентов.

Гарантированная и недорогая стоянка для машин неподалеку от театра.

Рассылка, проводившаяся с марта по июнь, включала два письма, напоминающих о возобновлении абонемента (к первому из которых было приложено предложение об участии в розыгрыше бесплатного абонемента), и последующие обзвоны по телефону. В конечном итоге свои абонементы возобновили 9587 человек, или 71,7%.

## БЫВШИЕ ПОКУПАТЕЛИ АБОНЕМЕНТОВ, НЕ КУПИВШИЕ АБОНЕМЕНТЫ В НЫНЕШНЕМ СЕЗОНЕ, И МНОГОКРАТНЫЕ ПОКУПАТЕЛИ РАЗОВЫХ БИЛЕТОВ

В апреле АСТ выявил в своей базе данных 6912 наиболее подходящих кандидатов для приобретения абонементов (тех, кто отказался от возобновления абонементов в последние годы, и многократных покупателей разовых билетов). Каждому кандидату было послано личное письмо с предложением приобрести абонемент, к которому было приложено специальное предложение: возможность участия в розыгрыше путевки в фешенебельную гостиницу Сан-Франциско на выходные дни.

Письма отправлялись почтой первого класса, по тысяче штук в неделю, с тем, чтобы через неделю после рассылки специалисты по телефонному маркетингу могли обзвонить кандидатов. К середине июня прямая рассылка привлекла 536 новых покупателей абонементов – 7,8% из всех, кому были посланы письма. Последующие немедленные обзвоны по телефону привлекли еще 648 покупателей.

## НЕРЕГУЛЯРНЫЕ ПОСЕТИТЕЛИ ТЕАТРА

В июне АСТ разослал по 43 243 адресам из своей базы данных оповещение о новом сезоне с вклеенным оплаченным конвертом для ответного письма. Через 8 недель на эту рассылку откликнулись 870 новых покупателей абонементов, что составило 2% от общего количества адресатов. Последующие телефонные обзвоны статистически значимого сегмента адресатов привлекли еще несколько сотен покупателей.

## НОВЫЕ ЦЕЛИ

Для того, чтобы привлечь новых посетителей, АСТ издал 16-страничный цветной буклет сшитым в центре оплаченным конвертом с обратным адресом. На обложке была помещена фотография первого представления сезона – пьесы «Ангелы в Америке», награжденной многими премиями. Буклет оказался довольно объемным, но удобным для просмотра. Во введении акцентировался недавний успех труппы у критики и публики, его грядущее возвращение в театр «Гери», а также события будущего сезона. Далее следовали описания постановок, по одной на страницу. Заключительная часть буклета была посвящена деталям, связанным с услугами и льготами для покупателей абонементов, она также включала большую форму для заказа билетов, легкие для выполнения инструкции и другую необходимую информацию. Мелкий шрифт в буклете не использовался. Информация о заказе билетов по факсу и телефону были выделены жирным шрифтом.

Специалисты по маркетингу АСТ определили, что для достижения целей им нужно значительно увеличить количество буклетов, рассылае-

мых по новым адресам. Такие рассылки обычно генерируют 0,5% откликов от числа посланных буклетов. Специалисты по маркетингу увеличили количество списков адресов с 5 до 18, приобретенных преимущественно посредством обмена с другими организациями сферы искусств, впервые используя списки нескольких небольших организаций. Списки были соединены вместе и проверены на предмет повторяющихся адресов; в начале августа, в ожидании открытия сезона в конце сентября, буклет был разослан 220 000 адресатам. После Дня труда (который отмечается ежегодно в первый понедельник сентября) второй экземпляр того же самого буклета был разослан по тем 40 000 адресов, которые дублировались в нескольких списках.

Осенняя рассылка буклета привлекла 4205 новых подписчиков (или 1,6% от общего числа разосланных буклетов). 53,5% из них купили абонементы на весь сезон (по сравнению с 47,2% в предыдущем сезоне). Главным фактором успеха кампании было признано то, что ее организаторам удалось спровоцировать ощущение срочности в необходимости принятия решения, поскольку буклет был разослан значительно позже, чем всегда.

## РЕЗУЛЬТАТЫ

К 23 октября АСТ привлек 16 805 покупателей абонементов, что составило 117% от первоначально поставленной цели и наивысший показатель с середины 1980-х годов.

## РАЗРАБОТКА МАРКЕТИНГОВОЙ БАЗЫ ДАННЫХ

База данных клиентов является полноценным информационным ресурсом и эффективным маркетинговым инструментом<sup>16</sup>. Многие специалисты по маркетингу путают списки адресатов с базами данных клиентов. Список адресатов является просто набором имен, адресов и телефонных номеров. Клиентская база данных намного богаче, она включает демографическую и финансовую информацию, характеристики образа жизни клиента, данные о предыдущих покупках билетов и об откликах на рекламные рассылки. Каждая база данных должна быть спроектирована с учетом маркетинговых требований организации.

**Как  
использовать  
базы  
данных**

Если программы по маркетинговым связям организации основаны на базах данных, это означает, что они служат целям клиентов. Базы данных позволяют специалистам по маркетингу направлять предложения клиентам с наиболее близкими сферами интересов. Джексон и Вонг определили следующие способы использования баз данных в качестве главного средства маркетинговых коммуникаций<sup>17</sup>.

## ОПРЕДЕЛЕНИЕ НАИЛУЧШИХ КЛИЕНТОВ

База данных позволяет специалисту по маркетингу оценивать совокупную информацию о клиенте, анализируя поводы, частоту обращений за билетами и размер потраченных на них средств. Насколько давно клиент покупал билет (или абонемент)? Как часто клиент покупает билеты (или абонементы)? Сколько денег он обычно тратит на одну покупку и сколько потратил за все время? Специалист по маркетингу может искать по базам данных информацию о тех, кто покупал билеты на выступления пианистов, мюзиклы или концерты классической музыки, или сведения о том, что необходимо знать специалисту по маркетингу для определения последовательности действий при продаже билетов. Такие сведения позволяют маркетологу направлять информацию правильному клиенту.

## ВЫЯВЛЕНИЕ НОВЫХ КЛИЕНТОВ

Прослеживая по базе данных сведения о нынешних клиентах, специалист по маркетингу может разработать «информационный профиль» клиента. Такой профиль может быть использован впоследствии для выявления людей, чьи характеристики совпадают с данными нынешних клиентов.

## НАРАЩИВАНИЕ БАЗ ДАННЫХ ИЗ ДОСТУПНЫХ ИСТОЧНИКОВ

Расширение базы данных состоит в постоянном наращивании информации о нынешних и потенциальных клиентах. Сведения о клиентах могут быть дополнены демографическими данными, собираемыми такими маркетинговыми компаниями, как Donnelley Marketing, Metromail и R.L.Polk, и психографической информацией, предоставляемой группами «PRIZM», деятельность которых описана в главе 4. Например, симфонический оркестр устраивает концерт в час пик и хочет разослать сведения о нем своей целевой аудитории. Дополняя уже существующую информацию о клиенте (имя, адрес) сведениями, полученными от Американского государственного бюро по переписи населения, сотрудники оркестра могут выявить людей, которые затрачивают более 30 минут на то, чтобы добраться до своего рабочего места. Другие источники информации могут быть использованы для того, чтобы дополнить базу сведениями о профессии клиента, возрасте членов его семьи и т. д. Для того, чтобы привлечь корпоративных спонсоров, маркетолог может также выяснить, машинами каких моделей пользуются посетители концертов в часы пик или кроссовки какой фирмы они носят.

## АДРЕСАЦИЯ СООБЩЕНИЙ В СООТВЕТСТВИИ С ПОТРЕБИТЕЛЬСКИМ ПОВЕДЕНИЕМ

База данных позволяет маркетологу устанавливать связи с клиентами на основе данных об их потребительских предпочтениях. Новых и случайных посетителей иногда можно стимулировать к более частым посещениям при помощи скидок. Относительно постоянных клиентов можно поощрить к тому, чтобы они захотели принять активное участие в жизни организации. Сообщения постоянным посетителям можно формулировать, обыгрывая их многолетнюю преданность или прилагая детальную информацию о предстоящих незнакомых программах.

## РАЗРАБОТКА ВОЗМОЖНОСТЕЙ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫХ ПРОДАЖ

Анализируя предшествующее поведение покупателей, организация может обнаружить, например, что любители джаза часто посещают концерты этнической музыки или концертов из произведений молодых композиторов. Организация может использовать эту информацию для создания новых абонементных циклов, направленных на определенные целевые рынки, или для рекламирования отдельных представлений тем, кто с большей долей вероятности захочет их посетить. После того, как Английская национальная опера установила в 1993 году компьютеризованную систему по продаже билетов, ее сотрудники по маркетингу выявили всех, кто посещал постановки «Богемы», и послали им брошюры о «Тоске». Эта стратегия привлекла 10 фунтов стерлингов на каждый фунт стерлингов, затраченный на рассылку<sup>18</sup>.

## ПРОВЕДЕНИЕ ИССЛЕДОВАНИЙ ЧЕРЕЗ ИНТЕРНЕТ

Специалисты по массовой рассылке обычно почти ничего не знают о своих клиентах. Однако хорошо управляемая база данных позволит такому специалисту легко и регулярно получать детальную информацию об отдельных клиентах, об их покупательском поведении и откликах на различные маркетинговые предложения. Это, в свою очередь, позволит специалисту принимать более оправданные маркетинговые решения.

## ИНТЕГРИРОВАННЫЕ ФУНКЦИИ

Слишком часто базы данных отделов по маркетингу и фандрейзингу оказываются не совместимыми друг с другом. Это приводит к потере множества перспективных возможностей. Например, если только что

освободились два места в середине пятого ряда на давно распроданное представление, сотрудники билетной кассы, увидев номер только что позвонившего клиента, должны моментально определить, является ли этот человек новым или редким посетителем, давним и преданным клиентом или важным спонсором. Руководители отделов маркетинга и фандрейзинга должны определить, кто из этих людей требует особого обслуживания. (Поскольку спонсор уже является лояльным клиентом и не рассчитывает на приобретение лучших мест в последний момент, стоит предложить эти билеты новым посетителям – для того, чтобы их первый опыт общения с организацией оказался особенно удачным.)

### *Системы баз данных для театрально-концертных организаций*

Специально созданные базы данных по продаже билетов стоят дорого, особенно для небольших малобюджетных организаций. Большая часть затрат идет на оплату лицензии (программное обеспечение, покупка и установка оборудования). Однако прежде чем принять решение, менеджеры малобюджетных организаций должны учесть следующие факторы:

#### Покрытие убытков

Собственная база данных по продаже билетов позволяет организации оставлять себе наценку за услуги, которая составляет значительный доход для внешней системы продажи билетов по типу Ticketmaster или ему подобных агентств. Даже меньшая наценка может помочь организации покрыть убытки от первичных расходов на приобретение базы данных.

#### Новые доходы

База данных может быть настолько эффективным средством для увеличения посещаемости имеющимися клиентами и для создания новой аудитории, что увеличение доходов от продажи билетов может многократно окупить установку системы.

#### Возможности для сотрудничества

Наиболее дорогостоящей частью системы базы данных является лицензирование и сервер, на котором хранится информация. По словам Бролина, если бы 10 маленьких организаций могли поделить эту стоимость и приобрести одну-две рабочие станции, стоимость каждой стала бы значительно меньше. Сервер можно было бы разместить согласно общей договоренности, и каждая организация могла бы иметь свой собственный код доступа. Такие коды могут быть созданы для то-



го, чтобы ограничить доступ к информации как внутри организации, так и извне. Например, директор отдела по фандрейзингу может открыть для сотрудников билетной кассы информацию о том, кто из покупателей абонементов относится к числу главных спонсоров, но может не разрешить им знать, сколько денег этот покупатель пожертвовал. Организации могут не делиться друг с другом сведениями о посещаемости своих мероприятий и об истории пожертвований, но могут стремиться поделиться информацией о перемене адресов покупателей абонементов или о требованиях к сервисным возможностям организации.

Сотрудничество расширяет и исследовательские возможности. Торговая организация, фонд, художественный альянс или агентство по взаимодействию искусств и бизнеса может запрашивать информацию у всех партнерских организаций для изучения покупательских тенденций. Такая информация дала бы более точную картину посетителей культурных мероприятий, нежели информация, имеющаяся у одной организации.

## КОРПОРАТИВНОЕ ПАРТНЕРСТВО

Организация сферы искусств может найти корпоративного спонсора, желающего частично или полностью субсидировать маркетинг на основе базы данных, как это произошло при сотрудничестве между Детройтским симфоническим оркестром и корпорацией EDS, о котором рассказано в главе 7.

## ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СУЩЕСТВУЮЩЕГО КОМПЬЮТЕРНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ

Многие организации сферы искусств, которые не могут позволить себе приобрести специально созданные системы, имеют свободный доступ к таким стандартным программам по обеспечению работы базы данных, как «Lotus», «Excel» или «Quatro Pro». Для кодировки уровней информации и доступа к ним наверняка потребуется техническая помощь, и достичь интеграции сведений будет намного труднее, но даже относительно простая система лучше, чем отсутствие какой бы то ни было системы.

### *Создание контактных списков*

Чтобы доносить свои предложения до нынешних и потенциальных посетителей, организация должна вести разнообразные списки и регулярно их обновлять. Среди них основными являются собственные списки организации, внешние списки и специально создаваемые списки.

## Собственные списки

Собственные списки составляются из имен имеющихся на сегодняшний день клиентов организации. Они должны быть разделены следующим образом:

1. Покупатели разовых билетов. Имена, адреса и телефоны тех, кто покупают билеты по телефону, по обычной или по электронной почте, должны автоматически вноситься в базу данных, вместе с информацией о каждом представлении, которое было посещено. Сотрудники билетной кассы иногда не спрашивать об этом покупателей разовых билетов. Однако ни одно имя покупателя билетов не должно быть упущено. Наилучшими потенциальными клиентами являются частые посетители и те, кто посетил представление недавно. Организация может побудить таких клиентов к покупке большего числа разовых билетов на интересующие их мероприятия или купить мини-абонемент или абонемент с гибкой схемой.
2. Покупатели абонементов первого года. Поскольку эти клиенты, в отличие от многолетних покупателей абонементов, обычно не склонны покупать абонемент на следующий сезон, им должно быть оказано особое внимание в течение года.
3. Покупатели абонементов со стажем не менее двух лет. Хотя поддерживать интерес в этих клиентах не представляет для организации особого труда, их лояльность не нужно воспринимать как самоочевидную. Следует предлагать им особые льготы по мере увеличения их покупательского стажа. Эти клиенты также являются наиболее вероятным источником пожертвований и волонтерской деятельности.
4. Клиенты, не купившие абонемент на какой-то сезон. Об этих клиентах нужно знать, в какой сезон они отказались от покупки, сколько лет подряд они оставались постоянными клиентами, абонемент какого типа они покупали, жертвовали ли средства в какой-либо период. Любые жалобы клиентов должны быть зафиксированы вместе с информацией о том, как организация отреагировала на эти жалобы. Такие сведения позволяют предпринять соответствующие усилия для возвращения интереса к организации.
5. Покупатели групповых билетов. Данные о предпочтениях и нуждах покупательских групп должны детальным образом фиксироваться.
6. Покупатели специальных планов. С членами организации, владельцами купонов, покупателями гибких схем, мини-абонементов и других продуктов следует поддерживать связь и поощрять к возобновлению покупок, а также к переходу на более высокий уровень приверженности организации.

## ВНЕШНИЕ СПИСКИ

Организации сферы искусств могут приобретать дополнительные списки, прибегая к помощи разнообразных источников.

*Списки, приобретенные посредством обмена.* Организации сферы искусств все чаще обмениваются списками, убеждаясь в том, что легче всего удовлетворить тех клиентов, которые часто посещают представления разных организаций. Выбирая организацию для обмена списками, специалист по маркетингу должен сравнить как можно больше показателей: типы предлагаемых постановок, их стоимость, почтовые индексы (география) постоянных посетителей и т.п. Театр, поставивший «Ромео и Джульетту» Шекспира, может обмениваться списками адресов с местной танцевальной компанией, представляющей балет Прокофьева «Ромео и Джульетта». Регулярные посетители оперы, вероятно, захотят посетить представления других оперных компаний. Чикагский оперный театр (Chicago Opera Theater, COT) выяснил, что 67% его клиентов являются держателями абонементов в Чикагской лирической опере и еще 22% покупают на ее представления разовые билеты. То есть посетители Чикагской лирической оперы составляют 89% аудитории Чикагского оперного театра! Основываясь на этом, COT поместил рекламу своего сезона на отдельной странице буклета Чикагской лирической оперы и был чрезвычайно благодарен, когда ЛОС согласилась поделиться с ним адресами 20 тысяч своих клиентов. Когда театральные режиссеры Мэри Циммерман и Майкл Халберстам руководили постановкой оперных спектаклей в Лирической опере, директор театра по маркетингу обратился с просьбой обменяться списками адресов с их «родными» театрами, полагая, что по крайней мере некоторые из их посетителей могут заинтересоваться посещением опер, поставленных этими режиссерами.

*Арендванные списки.* Театры, филармонии, концертные залы могут брать списки напрокат у коммерческих организаций. Например, симфонический оркестр может арендовать у местного пункта видеопроката список людей, бравших для просмотра фильм «Амадей», или список тех, кто интересуется романтическими фильмами. Читатели журналов по искусству, литературе, кулинарии и садоводству могут стать клиентами благодаря совпадению интересов. Однако эти списки нужно тестировать, поскольку многие читатели журналов предпочитают сидеть дома и не посещают живые представления. Списки также можно брать напрокат у магазинов, занимающихся почтовой рассылкой заказов. Молодые, активные люди с достатком покупают вещи по каталогу Lands' End и аналогичным ему. Для эстетов, которые любят искусство, подходят каталоги «Музейный магазин» и «Метрополитен-музей». Торговля по почте настолько распространилась сегодня, что ее возможности стали безграничными.

## Создание списков

Организации искусств могут создавать новые списки, двигаясь в различных направлениях. Собственные списки имеют существенные преимущества перед внешними, поскольку они состоят из имен людей, проявивших определенный интерес к предложениям организации.

1. Открытки для сбора имен. Такие открытки могут быть использованы разными способами. Их можно оставлять в билетных кассах, вкладывать в программки или распространять в офисах спонсорских корпораций, в местных ресторанах, библиотеках и т. п. Их можно класть на расположенные в вестибюле столы вместе с объявлениями: «Пожалуйста, оставьте свое имя, почтовый и электронный адрес для того, чтобы мы могли сообщать Вам о наших будущих представлениях»<sup>20</sup>.
2. Радиопередачи. Аналогичные предложения можно передавать по радио, сообщая номер телефона или интернет-адрес, по которым можно узнать дополнительные сведения.
3. Рекламные объявления с купонами. В них можно предлагать скидки на покупку, сезонный буклет или что-либо другое. Имена откликнувшихся можно внести в базу данных организации. Стоимость предложенного товара является сравнительно небольшой ценой за приобретение имен тех, кто заинтересовался предложением<sup>19</sup>.

## Актуализация адресных списков

Проводя кампанию по привлечению новых клиентов или пытаясь вернуть тех, кто отказался от возобновления абонемента, организация должна отдавать предпочтение тем или иным спискам согласно вероятному коэффициенту отклика. Но вовсе не обязательно исключать списки с наименьшим коэффициентом отклика. По словам Стивена Белта, бывшего директора по маркетингу в Чикагском симфоническом оркестре и в Лос-Анджелесском филармоническом оркестре 0,5% коэффициент отклика считается для прямой рассылки хорошим результатом, а однопроцентный отклик является прибыльным в первый год. Что касается более дорогостоящего телемаркетинга, прибыльным считается 3–4-процентный коэффициент отклика. Необходимо помнить, что покупатели абонементов первого года выгодны организации не только с финансовой точки зрения, но и стратегически, поскольку могут стать ее долговременными приверженцами. Даже если 60-долларовый абонемент будет продан со скидкой – скажем, за 50 долларов, прибыль от последующих ежегодных возобновлений, от пожертвований и от потенциального привлечения к организации новых людей может компенсировать упущенную прибыль.

Поскольку организация собирает списки из различных источников, они должны быть сверены во избежание повторов. Чем больше имен встречается в нескольких списках одновременно, тем более вероятно, что эти люди станут хорошими потенциальными клиентами. Рекомендуется тестировать списки, прежде чем устраивать общую рассылку или телефонную кампанию. Обычно около 25 процентов адресатов меняют свое место жительства в течение года, так что если списки не обновляются и если имена не объединяются ежегодно, не проверяются на предмет дублирования, продуктивность рассылок или обзвонив будет значительно уменьшаться.

## Выдача списков напрокат другим организациям

Линкольн-центр, Карнеги-холл, Лос-Анджелесский центр музыки и многие другие организации искусств сдают свои списки в прокат, получая каждый год от 25 до 50 центов за каждое имя в списке<sup>21</sup>. Это означает, что список из 50 тысяч имен принесет от 12 до 25 тысяч долларов в год. Однако не все организации пользуются выгодами от подобного способа привлечения доходов.

Многие по недоразумению считают, что организация может обидеть членов своего совета директоров или крупных спонсоров, выдавая их имена. На самом деле, имена этих покровителей обычно фигурируют в бесчисленных списках и выдаются напрокат по несколько раз в день их кредитными компаниями, журналами или магазинами, которые привлекают прибыль из проката списков своих клиентов. Уважая частную жизнь своих покровителей, организация может включить в свой буклет или газету такую фразу: «Иногда мы даем списки наших адресатов другим организациям, предлагающим продукцию или услуги, которые, по нашему мнению, могут заинтересовать наших клиентов. Если Вы не хотите, чтобы по какой бы то ни было причине Ваше имя стало кому-то известно, просто сообщите нам об этом».

Обычно для сдачи списков напрокат нанимают профессионала. В его обязанности входит высылать счета, оформлять документы и подавать отчеты о продажах списков. Организация сферы искусств, владеющая списком, сохраняет над ним общий контроль. Она должна каждый раз давать письменное разрешение на аренду своего списка. Для того, чтобы проверить, используются ли списки по назначению, владельцы могут «пометить» список, включив в него адреса подставных лиц. Если по договору аренды можно использовать список только один раз, то по подставному адресу должно прийти только одно письмо.

Чем актуальнее список организации, тем больше денег он может принести. Признаками «актуальности» являются: регулярная очистка от «мертвых» адресов, по которым доставка невозможна (из-за переезда клиента или по другим обстоятельствам), и регулярное обновление ад-

ресами новых покупателей. Если список оказывается продуктивным для тех, кто им воспользовался, они будут брать его напрокат снова и снова. Если список не поддерживается надлежащим образом, его эффективность для использования вне организации так же, как и для ее собственных нужд, будет значительно ограничена.

Для того, чтобы заставить работать маркетинг по базам данных, важны два фактора. Во-первых, специалист по маркетингу должен быть уверен, что высшее руководство организации поддержит вложения средств в новые способы проведения маркетинга. Во-вторых, после формирования базы данных организация должна постоянно обновлять введенную в нее информацию и саму систему, следуя *динамичной* природе развития рынка.

## УСИЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЧЕРЕЗ ИНТЕРНЕТ И ЭЛЕКТРОННУЮ ПОЧТУ

Традиционные маркетинговые средства избираются согласно возможности достичь с их помощью целевую аудиторию наиболее эффективным способом, но в связи с проникновением Интернета во все сферы жизни привлекательность таких средств неуклонно снижается. В отличие от всех других коммуникативных систем, Интернет делает доступной информацию в любой точке мира в течение 24 часов в сутки, при этом информация может ежесекундно обновляться, имеет механизм обратной связи, и все это практически бесплатно.

В прошедшие несколько лет Интернет стал инструментом массового маркетинга. В 2002 году в США приблизительно 168 миллионов человек, или 75% всего американского населения старше 14 лет, имели доступ в Интернет<sup>22</sup>. Это число вырастет за ближайшие несколько лет. В 2001 году 18 миллионов россиян использовало Интернет, что, согласно данным Российского IT-центра, вдвое превышает показатель предыдущего года<sup>23</sup>. Хотя взрослыми из этой группы являются только 12 миллионов, или 11% населения, недавние исследования показали, что число людей, пользующихся Интернетом в России, стремительно увеличивается во всех возрастных группах – более, чем на 350 тысяч новых клиентов ежемесячно<sup>24</sup>.

Интернет-опрос, проведенный фирмой по маркетинговым исследованиям Roper Starch Worldwide среди пользующихся Интернетом американцев и опубликованный в заказавшем исследовании журнале *Fast Company*, показал, что 67% времени, проведенного в Интернете, отводится личным делам. Респонденты не составили корректную выборку из американского населения, поскольку, по определению, каждый из опрошенных находился во время опроса в Интернете. Но результаты это-

го опроса показали, почему респонденты находились в сети Интернет и почему они проводят там так много времени. Ответ прост: Интернет вносит в их жизнь реальную ценность. 94% респондентов согласились с тем, что Интернет способствует облегчению коммуникации, 96% – с тем, что он позволяет быстрее раздобыть нужную информацию, 82% подтвердили, что Интернет помогает потребителям и 67% заявили, что «Интернет облегчает и привносит удовольствие в процесс покупки». По мере того как люди привыкают пользоваться преимуществами от работы в Интернете, они часто перестают прибегать к внеинтернетному поиску информации об исполнительских искусствах и им становится невыносимо длительное ожидание ответа на звонок в билетную кассу по поводу покупки билетов во время ограниченных часов работы кассы. 85% респондентов упомянутого опроса заявили, что «Интернет фундаментально изменит способы нашего существования и деятельности? – что всецело подтверждает мнение о том, что Всемирная сеть меняет все. Мы будем больше путешествовать по Интернету, получать по сети все больше новостей, получать и посылать больше электронных писем и больше покупать через Интернет, – и все это потому, что сеть позволяет нам делать все это быстрее, дешевле и лучше, чем когда бы то ни было ранее». Поскольку Интернет «берется за то, что работает неэффективно в традиционной бизнес-модели, он угрожает существующему порядку вещей. Одной из его наиболее явных угроз является то, что мы все хотим, чтобы в реальной жизни все было так же быстро и удобно. И это является наиболее мощной силой для изменения всего ныне существующего»<sup>25</sup>

Стремительно уходят времена, когда люди использовали Интернет исключительно в целях поиска информации и боялись передавать по Сети данные своих кредитных карт. В период рождественских праздников 2002 года результаты продаж по Интернету в США превысили 13 миллиардов долларов, что на 24% превысило показатель предыдущего года<sup>26</sup>. В тот же самый период интернет-проекты в Европе должны были достичь продаж на уровне 16,1 миллиарда долларов. Эти показатели позволяют судить о том, что электронная торговля существует теперь не только для технически продвинутых покупателей, но стала общедоступной, поскольку люди стали больше доверять Интернету<sup>27</sup>.

#### ИССЛЕДОВАНИЕ АУДИТОРИИ ИСКУССТВ, «ОБИТАЮЩЕЙ» В ИНТЕРНЕТЕ

#### *Интернет*

Информационная служба по мероприятиям сферы искусств США в Интернете «CultureFinder.com» провела опрос среди подписчиков ее газеты – для того, чтобы определить демографические показатели, привычки и предпочтения онлайн-художественной публики. В результате опроса выяснилось, что последняя имеет довольно высокие

доходы, что согласуется с информацией о доходах общей аудитории искусств. Средний семейный доход подписчиков «CultureFinder.com» составляет 75 тысяч долларов ежегодно, что на 50% превышает средний семейный доход пользователей Интернета в США (49 тысяч долларов)<sup>28</sup> Важно то, что 83% всех семей, имеющих доход выше 70 тысяч долларов в год, подключены к Интернету. Однако по мере увеличения возраста граждан проникновение Интернета в их жизнь уменьшается. Среди тех, кто старше 55 лет, 46% имеют доступ к Интернету; из группы населения в возрасте от 25 до 54 лет во Всемирную сеть выходят 74%. Несмотря на то, что большая часть художественной публики обычно состоит из представителей старшего возраста, группа по исследованию сетевой индустрии IDC предсказывает, что количество пользователей Интернета в возрасте свыше 55 лет удвоится в 2000 году<sup>29</sup> Более того, когда относительно молодые пользователи Интернета начнут проявлять интерес к посещению художественных мероприятий, они захотят, чтобы организации сферы искусств предлагали им на веб-страницах разнообразную информацию, возможность приобретения билетов, а также регулярную рассылку электронных новостей с интересующих их информацией.

Стремительный рост использования Интернета свидетельствует не только об изменениях в поведении потребителей, но и об изменении ценностей. Адриан Слывотски, запустивший в оборот выражение «миграция ценностей», говорит: «Потребители делают выбор согласно своим приоритетам... Поскольку приоритеты меняются, и новые проекты представляют потребителям новые возможности, они делают новый выбор. Они перераспределяют ценности. Эти изменяющиеся приоритеты вместе со способами, с помощью которых они взаимодействуют с новыми предложениями конкурентов, являются тем, что вызывает, запускает или содействует процессу миграции ценностей»<sup>30</sup>.

Слывотски считает, что успех фирмы или организации зависит от того, как они понимают элементы своей деятельности, на которые реагируют клиенты, и от ее способности использовать такие элементы в работе и улучшать их в соответствии с требованиями клиентов. Чтобы понять, насколько хорошо организация выполняет наиболее важные пожелания клиентов, как в настоящее время, так и в пределах обозримого будущего, менеджеры должны ответить на следующие вопросы:

Каковы покупательские и экономические предпосылки, на которых основаны ваши предложения? Существуют ли эти предпосылки до сих пор? Что может их изменить, если еще не изменило? Каковы наиболее важные приоритеты клиентов? Как они изменяются? Насколько хорошо мы им отвечаем? Какие пожелания до сих пор не выполнены? Как мы можем восстановить утраченные ценности?<sup>31</sup>

В театральнo-концертных организациях подобные вопросы должны относиться не только к нынешним, но и к потенциальным клиентам.



В организациях сферы искусств всего мира замечено, что возможность покупки билетов через Интернет привлекательна, прежде всего, для молодых потенциальных посетителей, которые и являются наиболее желанным типом публики. В Сан-Францисской опере произошел настоящий взрыв продаж билетов по Интернету: в первой половине сезона 2000/01 года было продано билетов почти на 4 миллиона долларов, тогда как за весь сезон 1998/99 года с таких продаж было получено только полтора миллиона долларов. Подавляющее большинство этих билетов было куплено новыми молодыми посетителями, за которыми охотятся организации, занимающиеся пропагандой классических искусств<sup>32</sup>. В сентябре 2000 года Чикагский симфонический оркестр (CSO) ввел в действие кардинально обновленный интернет-сайт – взамен предыдущего, который приносил весьма скромное количество откликов. К концу сезона 2000/2001 года продажи билетов через Интернет возросли в 4 раза (до 880 тысяч долларов) по сравнению с показателем сезона 1999/2000 года (который составил 220 тысяч долларов), когда в оркестре впервые были введены онлайн-продажи<sup>33</sup>. К концу сезона 2002/2003 года выручка от продажи билетов по Интернету составила 1 850 000 долларов. Важно отметить, что 42% общего количества заказов было произведено в то время, когда билетная касса закрыта. Наиболее привлекательным аспектом этого успеха стало то, что около 70% билетов было куплено теми, кто посещал оркестр впервые, и некоторые из этих людей были весьма юного возраста. Приблизительно 5% покупок было совершено зарубежными пользователями. Это наводит на мысль о возможностях расширения маркетинга и продаж CSO в таких демографических сегментах, которые еще не освоены CSO и другими организациями искусств.

Летний Равиния-фестиваль в пригороде Чикаго также весьма успешно продает билеты со своей интернет-страницы. В 1995 году по Интернету было продано более 1,7% всех билетов. В каждый последующий год продажи по Интернету удваивались, и в 2003 году через Всемирную сеть было продано 49% билетов. С помощью Интернета было продано 28% всех сидячих мест в павильон «Равиния» и 66% более дешевых пропусков «на траву», когда по традиции посетители приносят одеяла или складные стулья и располагаются на траве для того, чтобы послушать музыку во время пикника. По крайней мере, половина всех посетителей купила хотя бы некоторые из своих билетов по Интернету. Это означает, что даже те, кто обычно пользуются услугами билетной кассы или звонят по телефону, также иногда покупают билеты по Интернету. Кроме того, «Равиния» организовала «Виртуальный клуб», члены которого получают по электронной почте информацию о специальных программах, извещения о наиболее быстро распродающихся представлениях, а также имеют возможность покупать некоторые билеты 50-процентной скидкой за 3–10 дней до концерта. «Равиния» с гордостью сообщила,

что к лету 2003 года действующими членами этого клуба стали 70 тысяч человек<sup>35</sup>. Этот факт доказывает то, что для многих из тех, кто не часто или вовсе не посещает концерты, проблемой является не само искусство, а то, как и когда они получают информацию и на каких условиях приобретают билеты.

## НОВЫЕ ПАРАДИГМЫ МАРКЕТИНГА

Новая информационная эпоха изменила представления о том, как и когда люди принимают решения о покупке. До эпохи высоких технологий все контакты между организациями и покупателями начинались и контролировались маркетологами. Благодаря тому, что маркетинг по электронной почте дает возможность получения ответной реакции, он стал средством двусторонней коммуникации, приведя к небывалым доселе ожиданиям по отношению к покупателю. При использовании традиционных способов маркетинг продвигается менеджером, который решает, какую нужно распространить информацию, а также то, когда, где, как и по каким адресам она должна быть разослана. Клиент знает только то, что мы ему сообщаем. В парадигме нового информационного века клиенты сами принимают решение войти в контакт с организацией и сами выбирают правила поведения. Они хотят контролировать, *что, когда и как* они покупают. Им нужно иметь возможность самостоятельного выбора, получения исчерпывающей информации без траты времени на изучение множества источников, без ожидания в очереди или у телефона. Поскольку они по своему желанию могут определить свойства и возможности многих продуктов, а также легко получить обширную информацию практически по любому вопросу, они отвергают те организации и специалистов по маркетингу, которые не предлагают им обширную информацию и не отвечают их запросам. Традиционные часы работы билетной кассы стали казаться многим клиентам своего рода пережитком прошлого в сравнении с удобством покупок через Интернет в течение 24 часов 7 дней в неделю.

В самом деле, согласно сведениям, полученным от многих организаций искусств, наиболее популярным периодом для поиска информации и покупки билетов для их клиентов оказывается время с 9 часов вечера до 2 часов ночи. Клиент также полагает, что специалисты по маркетингу сохраняют всю информацию о его месте жительства, телефоне или о его предпочтениях в выборе места в зале, и он сможет пользоваться ею в дальнейшем, не повторяя уже сказанное при каждом новом обращении.

В книге «Надежда — это не метод» Салливан и Харпер говорят о том, что «старые формы деловой активности на сегодняшних новых территориях не эффективны. Обычное улучшение существующего про-

цесса не решит проблему. Если вы продолжаете делать то же, что и всегда — и при этом не имеет значения, насколько вы улучшили вашу деятельность, — это принесет вам только то, что вы всегда имели»<sup>36</sup>.

С точки зрения организации сферы искусств это означает, что если специалисты по маркетингу сумеют облегчить процесс получения информации и перечисления денег за билеты, их мероприятия будут посещаться чаще большим количеством людей. Это также означает, что ключом к маркетингу является процесс налаживания коммуникации. Маркетолог должен использовать любую возможность для того, чтобы ближе познакомиться с клиентом, чтобы поддерживать с ним регулярную обратную связь, чтобы предвосхищать его пожелания и отвечать на его просьбы — иными словами, чтобы выстроить крепкие взаимоотношения. Это значит, что организация должна предоставлять наилучший сервис и полноценно обслуживать клиента. Для того, чтобы быть успешным специалистом по маркетингу в новую информационную эпоху, необходимо пересмотреть свое понимание роли клиента в процессе коммуникации: от пассивного получателя предложений от представителя организации до инициатора связи и даже до активного создателя предложения. Для того, чтобы этого достичь, на интернет-странице организации и в ее электронных сообщениях должна быть указана контактная информация для каждого соответствующего отдела, и кто-то из ее сотрудников должен незамедлительно отвечать на электронные сообщения.

### Ответные электронные сообщения на Равиния-фестивале

В течение лета 2001 года менеджер по маркетингу Равиния-фестиваля получил около двух тысяч электронных писем от посетителей фестивальных мероприятий, преимущественно от тех, кто не мог найти информацию о местоположении фестиваля на фестивальной интернет-странице или жаловался на то, что инструкции по покупке билетов были неясны. Менеджер индивидуально ответил на каждое письмо, стараясь убедиться в том, что каждый клиент удовлетворен ответом. В конце сезона менеджер отредактировал содержание интернет-страницы, используя отклики клиентов. Во время следующего сезона электронные жалобы и вопросы от клиентов сократились на 75%<sup>37</sup>.

### ВЕБ-СТРАНИЦА: ВЫГОДЫ

Хотя веб-страницы и маркетинг по электронной почте возлагают дополнительную ответственность на менеджеров искусства, организации получают множество выгод, с лихвой компенсирующих неудобства. Прежде всего, Интернет дает равные возможности всем организациям. Самая маленькая организация искусств может быть представлена во Всемирной сети так же, как и компании-миллионеры. Размещение

исчерпывающей информации на сайте позволит организации сэкономить на печати и рассылке информационных материалов. Всемирная сеть красочна, легка для обновления и идеальна для распространения новостей. У каждого пользователя всегда есть к ней доступ. Она облегчает общение с клиентами.

Председатель совета директоров и генеральный директор компании «Дженерал электрик» (General Electric) Джон Уэлш-младший говорил о выгодах наличия интернет-сайта для крупных корпораций: «создание электронного представительства компании более важно, чем создание бесчисленных возможностей для бизнеса; оно придает большому телу компании душу маленькой фирмы, а также прозрачность, возторженность и деловую суету, присущие новому предприятию»<sup>38</sup>. Можно смело заявить от имени ограниченных в средствах организаций искусств, что создание он-лайн-дублера компании более важно, чем создание бесчисленных возможностей для бизнеса; оно привносит в тело маленькой организации силу большой компании, а также ресурсы, широту распространения информации и значимость, присущие крупной корпорации.

Двумя наиболее распространенными препятствиями к посещению концертов и спектаклей являются недостаток осведомленности и сильно ограниченный доступ к покупке билетов из-за относительно короткого времени работы билетной кассы. Интернет, в отличие от других сфер, очень удобен: он предлагает клиентам возможность узнавать о чем-то в комфортной обстановке, добывать практически любую желаемую информацию, решать в свободное время, что и когда нужно посетить, и совершать немедленные действия – в любое время дня и ночи – по приобретению билетов.

## ВЕБ-СТРАНИЦА: СВОЙСТВА

Эффективная веб-страница организации сферы искусств вызывает интерес и регулярно обновляется для того, чтобы люди хотели вновь на нее вернуться. Веб-страница должна визуально привлекать внимание и качественно представлять организацию. Однако, создание веб-страницы заключается вовсе не в придании ей максимальной привлекательности, а в использовании ее для передачи информации в наиболее ясной и четкой форме. Обновления и изменения часто делаются ежедневно. По мере появления рецензий цитаты из них появляются в заголовке страницы. Организация также может поместить рецензии на странице целиком или дать ссылку на их источник. На странице могут быть размещены цифровые фотографии – для того, чтобы дать читателю представление об артистах или спектакле. Веб-страница должна детально информировать о расписании спектаклей, о наличии билетов и о специальных предложениях или скидках для отдельных групп посетителей,

например, студентов и пенсионеров. Страница должна содержать свежие новости об организации и ее исполнителях, которые могут быть интересны как клиентам, так и посторонним читателям. Разумеется, веб-страница должна также содержать исчерпывающую базовую информацию, которая меняется нечасто: сведения о миссии, истории, сотрудниках и артистах, полное описание каждого мероприятия текущего сезона, расписания, карты, сведения о здании, парковках и ресторанах, о спонсорах и волонтерах, об образовательном центре и т. п. Веб-страница непременно должна включать адреса и телефоны служб организации для того, чтобы посетители могли связываться с ними по электронной почте, задавать любые интересующие их вопросы и сообщать о возникших проблемах.

## ПОКУПКА БИЛЕТОВ ЧЕРЕЗ ИНТЕРНЕТ

Благодаря активному содействию такой электронной системы, как на портале Amazon.com, которая «запоминает» ваш прошлый покупательский интерес и при каждом последующем посещении рекомендует сходные товары, вы можете заказать книгу, компакт-диск, игру, одежду, бытовую технику, электронику и множество других продуктов одним щелчком «мышки». В настоящее время организации сферы искусств не могут позволить себе использование таких технологий, которыми владеет Amazon.com и другие подобные интернет-гиганты. Однако организациями любого бюджетного уровня могут и должны быть освоены некоторые удобства, возможные только при продажах через Интернет.

На веб-странице каждой театральной и концертной организации должна быть отчетливо видна ссылка на информацию о том, как купить билеты. Подобная информация должна быть легко доступна и со всех остальных веб-страниц организации — так же, как и информация о каждом представлении, расписаниях, плане помещений, рецензиях и других новостях, связанных с концертами или спектаклями. Если организации не под силу продажа билетов в реальном времени, она может предложить заполнить форму для покупки билетов и послать ее по факсу, электронной или традиционной почте. (Данные кредитных карт по электронной почте обычно не посылаются, поскольку этот метод небезопасен. Клиентам, желающим оплатить билеты кредитной картой, обычно перезванивает сотрудник билетной кассы и получает нужные сведения.) Хотя этот процесс не столь прост, сколь заказ билетов во Всемирной сети в реальном времени, загрузка и распечатка формы для заказа билетов позволяет клиентам совершить немедленные действия по покупке в любое время суток. Их может отпугнуть неудобство ожидания возможности позвонить в кассу в часы ее работы.

В идеальной ситуации организация должна предлагать продажи через Интернет в реальном времени. Запуск системы продаж билетов

через Интернет в Чикагском оперном театре (COT), который планировался до начала сезона 2003 года, был по техническим и административным причинам задержан и состоялся только за две недели до окончания сезона. Однако в двухнедельный срок театр продал через Интернет 67 билетов, что звучит весьма ободряюще, поскольку известие о возможности покупать билеты через Интернет не было распространено широко. Наиболее важным результатом стало то, что 84% этих билетов было продано тем, кто никогда в прошлом не покупал билеты в этот театр, и можно предположить, что большая часть этих билетов осталась бы непроданной в случае, если бы работали только традиционные пункты продажи билетов. Приведенные ранее примеры интернет-продаж билетов в реальном времени в Чикагском симфоническом оркестре, на Равиния-фестивале и в Сан-Францисской опере подтверждают ценность он-лайн-продаж в реальном времени как для организации, так и для ее клиентов.

Большая часть американских концертных и театральных организаций, предлагающих продажу билетов через Интернет, работают в связке с билетной службой. Отдельные агентства, такие, как Ticketmaster, требуют, чтобы посетители их сайта просматривали различные предложения, и взимают плату за услуги как с клиента, так и с организации. Иногда размер комиссионных столь высок, что он либо отвращает людей от покупки билетов, либо, как минимум, снижает уровень удовлетворения клиентов. Более того, агентства вроде Ticketmaster используют и пропагандируют свой собственный логотип на своей веб-странице, они не интегрированы в базу данных организации и не предоставляют организации разностороннюю информацию о клиентах, поэтому организация не может легко получить важные данные. Ticketmaster не может взимать средства, не относящиеся к продаже билетов, поэтому если клиент хочет сделать пожертвование, оно должно быть проведено отдельно, в самой организации.

Независимо от используемого типа компьютеров и программного обеспечения, посредничество Ticketmaster'a является для организации легким способом сделать билеты доступными в режиме реального времени. Тем не менее организациям имеет смысл инвестировать средства в другие билетные службы, которые созданы с учетом совместимости с компьютерными программами организации и соответствия ее маркетинговым и фандрейзинговым стратегиям. Такие системы обычно выглядят как составная часть веб-сайта организации. Билетная служба использует дизайн страницы организации, чтобы переход с нее к системе продажи билетов был незаметен, и чтобы клиенты не знали, что по сути, нажав на ссылку «Купить билет», они переходят на другой сайт. Помимо стоимости установки этих систем, организации обычно должны платить разумную сумму за каждый проданный билет, которую они обычно перекладывают на клиента в качестве платы за услуги. В таком

случае клиент ничего не платит непосредственно билетному агентству, и у организации появляется полный контроль над всей суммой оплаты. В идеальной ситуации билетный сервис интегрирован в базу данных организации, чтобы она могла обладать полной информацией о клиентах по поводу каждой трансляции.

В большинстве билетных систем клиенты могут увидеть план зала, а иногда даже вид, открывающийся на сцену с разных мест в зале. Покупатели выбирают предпочитаемый ими сектор или ценовую категорию, затем им предлагаются наилучшие из имеющихся в продаже мест или возможность повторного выбора, если нужные им места отсутствуют. В Соединенных Штатах покупатель сообщает информацию о кредитной карточке (поскольку билетные системы гарантируют безопасность финансовых операций), и если спектакль состоится не ранее, чем через 10 дней после покупки, билеты направляются ему по почте. Если временной интервал между покупкой и спектаклем небольшой, билеты будут храниться в билетной кассе, и посетитель сможет забрать их прямо перед спектаклем.

Мариинский театр в Санкт-Петербурге представляет возможность заказа билетов на своей веб-странице. Процесс регистрации данных клиента и выбора спектакля и места в зале похожи на аналогичные процессы в США. Однако поскольку использование кредитных карт в России не очень широко распространено, клиентам предоставляется возможность расплатиться как посредством кредитной карты через Интернет, так и наличными в билетной кассе театра в течение 72 часов с момента регистрации. В обоих случаях билеты нужно забирать в кассе театра, поскольку они не высылаются по почте.

## ОБУЧЕНИЕ ЧЕРЕЗ ИНТЕРНЕТ

Организации могут поместить на своих веб-страницах полную информацию о каждом мероприятии, биографии исполнителей и даже общие сведения из истории данного жанра или формы искусства (например, об инструментах оркестра или об оперных стилях последних столетий). Тем, кто заинтересован в расширении своих знаний о текущем репертуаре, организация может рекомендовать дискографию или список литературы. Единственной ценой за пополнение веб-страницы является время, творческие способности и знания сотрудников. Со временем организация может добавлять новую информацию и обновлять старую, чтобы сделать посещение страницы более интересным.

Некоторые организации предлагают специальное он-лайнное обучение для детей. Далласский симфонический оркестр (DSO) представил в высшей степени информативный, увлекательный, игровой сайт на своем портале. Посетите [www.dallassymphony.com](http://www.dallassymphony.com) и нажмите на ссылку DSOKids. Здесь вы найдете множество красочных, графически

изобретательных и веселых игр и материалов, которые могут на несколько часов привлечь внимание не только детей, но и взрослых. Посетитель может победить в игре «Бетховенский бейсбол», «попав» в правильный ответ и определив композитора. Эта игра знакомит с композиторами и интересными историями из их жизни. Игрок набирает баллы в игре «Машина времени», помещая композиторов в соответствующий исторический период. Веб-сайт также дает информацию о музыкальных инструментах: можно нажать на название любого оркестрового инструмента и услышать, как он звучит.

Отдельный раздел сайта предназначен для молодых музыкантов. На одной из его страниц помещен вопрос: «Должны ли вы играть на инструменте каждый день?» Ответ: «Не обязательно. Доктор Сузуки говорит, что вы должны играть только в те дни, когда вы кушаете».

На веб-сайте также размещен обширный и мастерски оформленный раздел для учителей, полезная информация для родителей и других взрослых любителей музыки, которые хотят больше узнать о симфонической музыке и Далласском оркестре. Там также размещены ссылки на другие веб-страницы.

Многие театральные и концертные организации на себе ощущают кризис школьного художественного образования и глубоко озабочены тем, будет ли поколение сегодняшней молодежи заинтересовано в будущем сохранении симфонического оркестра, театра, оперы и танца. К счастью, некоторые организации сферы искусств (превосходным примером которых служит DSO) берут художественно-образовательную инициативу в свои руки. Они используют возможности Интернета для того, чтобы представлять классическую музыку в увлекательной форме, не поступаясь высокими образовательными стандартами.

### *Маркетинг по электронной почте*

Когда клиенты вносят свои данные в список рассылки по электронной почте, они вовлекаются в не связанную с деньгами маркетинговую операцию. Они отдают то, что для них ценно: свое уединение и персональную информацию — в обмен, прежде всего, на обещание специалиста по маркетингу оберегать эту информацию и не продавать ее, а затем уже на предложение посылать им ценные, значимые и своевременные сообщения, которые другим путем могут не дойти до них. В результате, когда клиенты получают электронные сообщения, на которые они либо подписались, либо дали разрешение присылать, их реакция на эти сообщения резко отличается от той, которую вызывает получение «макулатурной» электронной почты (junk mail или spam). 83% подписчиков электронной газеты веб-сайта CultureFinder.com ответили, что они с удовольствием читали электронные письма организации и только 2% сказали, что они уничтожают эти письма, даже не прочитав их. С другой стороны, 84% подписчиков заявили, что они, не открывая, уничтожают «макулатурную» электронную почту, на которую они не подписыва-



лись<sup>39</sup> Важным результатом опроса оказались сведения о том, что люди обычно стремятся установить более тесный и неформальный контакт с отдельными организациями сферы искусств, чем от них можно этого ожидать. Это подтверждается тем, что 51% клиентов CultureFinder.com столь же внимательно читают запрошенную ими электронную корреспонденцию от организации, как и письма своих друзей<sup>40</sup> Как пишет Сет Годин в книге «Маркетинг по разрешению», «наиболее важной частью трех решающих определений (ожидаемый, личный и значимый) (на основании которых человек принимает решения о прочтении сообщения. — *Прим. ред.*) является понятие “ожидаемый”»<sup>41</sup>.

Годин описывает, как маркетинговый процесс может быть пересмотрен для того, чтобы приобрести выгоды как от широкомасштабной рассылки, так и от целенаправленных сообщений. Вместо того, чтобы навязывать сообщение большому количеству людей, независимо от того, являются ли они кандидатами на приобретение данной продукции, Годин предлагает привлекать клиентов к обсуждению продукции. Когда эти клиенты получают больше информации о продукте, которая может быть специально подобрана в соответствии с их интересами, они скорее всего станут более лояльными и принесут больше прибыли. Хотя этот процесс кажется дорогостоящим, по утверждению Година, он может окупиться благодаря меньшему количеству напрасно разосланных сообщений и большей лояльности клиентов. Годин, который является директором по прямому маркетингу на портале yahoo.com, иронически называет традиционные рекламные процессы «маркетингом с паузами». Он полагает, что специалисты по «маркетингу по разрешению» также полагаются на перерывы, для того, чтобы представить себя широкой публике. Однако вводные объявления могут быть весьма простыми, поскольку они прямо не относятся к продаже. Все, что от них требуется — это попросить разрешения сказать больше. Начиная с этого момента, любое участие является добровольным. Маркетинг по разрешению может использоваться в разных средствах массовой информации, но он изначально предназначен для Интернета и работы по электронной почте, поскольку предоставляемая ими возможность взаимообмена позволяет проводить маркетинговые диалоги. Сообщения, не побуждающие к диалогу, можно легко определить, изменить или исключить, уменьшая количество посланных писем. Традиционный маркетинг полагается на несоизмеримые средства для рекламы, исследований, продаж, продвижения, распределения купонов и помощи клиентам. В отличие от этого, Интернет позволяет компаниям объединить все эти отдельные каналы связи с клиентами в единый, логически последовательный механизм. Специалисты по маркетингу могут распространять сведения, обучать, давать возможность попробовать, вознаграждать лояльность, поддерживать клиента и, в целом, облегчать его жизнь. Электронный маркетинг не может заменить другие маркетинговые средст

ва, но он уменьшает необходимость в некоторых дорогостоящих маркетинговых действиях и значительно обогащает общий коммуникационный план отдела по маркетингу.

## Преимущества электронной почты

Электронная почта имеет несколько важных преимуществ перед другими формами маркетинга:

- Электронная почта практически не требует расходов. Если электронное сообщение создается внутри организации, его стоимостью является только время, затраченное сотрудником на написание текста и форматирование. Если организация нанимает профессиональное агентство – такое, как «Клиентская технология» (Patron Technology), которое связано с CultureFinder, это стоит всего лишь один цент на одного клиента. С другой стороны, печатные маркетинговые материалы для прямой рассылки могут обходиться в несколько тысяч долларов, что в среднем составляет больше доллара на клиента.
- Электронные сообщения можно пересылать другим получателям. Более 60% подписчиков CultureFinder сообщили, что в предыдущем месяце они пересылали электронные письма своим друзьям. Обычно пересылка на этом не заканчивается: друзья часто пересылают письма другим друзьям. Такой процесс называется *вирусным* маркетингом. Это слово, которое обычно имеет негативный оттенок, становится знаком удачной последовательности действий для специалистов по маркетингу, которые знают, что лучшим средством *распространения* новостей являются их заинтересованные и лояльные клиенты, и их электронная почта служит идеальным для этого инструментом.
- Люди хотят получать электронные сообщения не только от тех организаций, которые они посещали в прошлом. 87% опрошенных организацией CultureFinder заявили, что они хотели бы присоединиться к списку электронной рассылки организации, покупателями абонементов которой они являются, 76% хотели бы быть в списке организации, на мероприятия которой они покупали билеты в прошлом, 60% заинтересованы в электронных письмах от организаций в тех городах, которые они часто посещают, и 58% хотели бы получать электронные сообщения от незнакомых им организаций, о которых они хотели бы узнать побольше.
- Электронная почта – это оперативное средство. Она требует незначительного времени для подготовки и не должно учитывать расписание работы и возможные задержки почтовой службы. Ведь маркетинговые сообщения, посылаемые по обычной почте,

требуют значительного времени для печати, вкладывания в конверты, надписывания, приклеивания марок, сортировки и доставки. Чикагский оперный театр узнал в декабре 2002 года из газеты Chicago Tribune, что генеральному директору театра Брайану Дики присужден ежегодный приз газеты «Житель Чикаго в искусстве», и о том, что о награждении будет объявлено в ближайшем воскресном выпуске. За день до публичного объявления театр разослал электронное сообщение всем своим электронным адресатам с известием о приятной новости, упомянув, что организация хотела бы, чтобы ее посетители первыми узнали об этом. Письмо принесло получателям чувство причастности и осведомленности, даже несмотря на то, что воскресные газеты появляются в продаже практически в тот же день, в субботу вечером.

- Клиенты чаще и быстрее отвечают на электронные сообщения, чем на письма прямой рассылки. В среднем люди отвечают на присланные по обычной почте маркетинговые материалы в течение 3 недель, а на электронные письма – в течение 48 часов. При таком быстром обороте маркетинговые менеджеры могут оценивать эффективность своих сообщений и создавать новые предложения для различных маркетинговых сегментов, тем самым используя максимальные возможности по распространению новостей и продаже билетов.
- Электронная почта обычно привлекает гораздо больше откликов, чем маркетинг по обычной почте. Средний коэффициент отклика для рассылаемых по почте посланий составляет 1,5%. (Важно отметить, что этот коэффициент значительно изменяется в зависимости от качества списка адресов. Списки целевой аудитории приносят значительно больший коэффициент отклика.) CultureFinder отмечает, что 10% получателей электронных сообщений прочитывают их, а 25% прочитавших покупают билеты. Флоридская большая опера недавно проследила, каким оказался коэффициент отклика в ответ на просьбу к клиентам прислать обновленную адресную информацию. Менее чем за два дня 27% получателей «открыли» письмо, и 37% открывших выслали запрошенную информацию. Если учесть склонность людей пересылать письма своим знакомым и необычайно низкую стоимость рассылки, становится очевидно, что электронный маркетинг является высокоэффективным маркетинговым средством.

## СТРАТЕГИЯ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ЭЛЕКТРОННОЙ ПОЧТЫ

При правильном использовании электронная почта является выгодным и мощным средством, которое может быть использовано всеми художественными организациями, независимо от их бюджета. Однако, как и в случае с другими маркетинговыми средствами, использование элек

тронной почты требует творческого стратегического планирования. Рассылка случайных сообщений или бомбардировка адресатов сериями частых предложений о скидках (например, когда организация хочет объявить специальную программу или продать большое количество билетов на нераспроданные представления) не помогает поддерживать интерес и долговременную лояльность. Каждая организация должна разработать общий план для электронного маркетинга так же, как и для рекламы, прямой рассылки, связей с общественностью и других маркетинговых действий.

Специалист по маркетингу всегда должен учитывать точку зрения получателя. Почему люди хотят получить эту информацию? Какие они получают выгоды? Более того, маркетолог должен учитывать, как предоставляемые льготы сочетаются с другими маркетинговыми предложениями, например, с теми из них, которые публикуются в сезонных программных буклетах и рекламах и распространяются в «дружеских» организациях.

По словам автора книги «Культура, переданная по проводам» Ю. Карра, «смыслом всего электронного маркетинга является релевантность и ценность». Успех электронных кампаний зависит от качества предложения. Электронные коммуникации могут приносить дополнительную ценность, сообщая более детальные сведения, чем те, которые доступны общей публике, предварительную информацию о событиях и предложениях, напоминания о специальных программах и индивидуальных льготах и скидках. Электронные абоненты хотят чувствовать себя особенными, и специалисты по маркетингу могут в каждом письме сообщать им что-то особо значимое.

По мнению Година, идеальной ситуацией является «внутривенный» маркетинг, при котором организация продолжает снабжать клиента информацией после его первоначального согласия<sup>42</sup>. Клиенты зачастую не только позволяют присылать им дополнительные сведения, но и призывают к этому. Они вступают в диалог с маркетологами, сами показывают им пути к тому, как лучше удовлетворить свои нужды, стремятся купить билеты при совпадении предложений со своими интересами и пересылают сообщения другим адресатам, которые, по их мнению, могли бы быть в них заинтересованы.

## Создание списков электронных адресов

Успешная электронная маркетинговая программа зависит от формирования и поддержания высококачественного списка. В понятие «качества» в данном случае входит, разумеется, обладание насколько возможно обширным списком адресатов, которые позволили вашей организации присылать им сообщения. Организация должна планировать время своих сотрудников так, чтобы они могли регулярно обнов-

лать список: вносить новые или изменять существующие адреса, удалять адреса реципиентов, отказавшихся от получения информации. В отличие от обычной почты, адреса электронной почты нельзя обменять или купить у другой организации. Набрать подписчиков на электронную рассылку не то же самое, что распродать билеты на представление. Маркетолог должен пропагандировать электронные услуги и распространять сведения об их выгодах нынешним и потенциальным клиентам при каждой возможности, которая либо уже существует, либо специально для этого создается организацией. Электронные адреса нужно собирать:

- на бланках заказа билетов и абонементов;
- в билетной кассе: кассиры должны попросить клиента сообщить эту информацию при приеме заказа. Если они очень заняты (например, в последние час или два перед представлением), они могут попросить клиента заполнить простой бланк и сдать его билетерам при предъявлении билетов;
- на вкладыше в программку на специальном бланке может содержаться просьба о том, чтобы клиенты написали свои имена и электронные адреса и опустили вкладыши в специальные коробки, расположенные в фойе. Бланки можно также положить рядом с такими коробками — для тех, кто не купил программку или забыл ее в зале. Для того, чтобы поощрить людей к заполнению таких бланков, организация может разыграть несколько билетов, компакт-диск, обед для двоих в местном ресторане или какой-либо другой небольшой подарок, который может понравиться клиентам;
- во время любого специального мероприятия, в котором принимает участие организация (например, во время фестивалей, чтений или лекций);
- в местных книжных магазинах и библиотеках, обычно с включением в розыгрыш билетов, для участия в котором люди должны заполнить специальный бланк;
- на веб-сайте: все рассылки и рекламные объявления должны побуждать людей к посещению веб-сайта организации, на всех страницах которого должен быть отчетливо виден и легко читаем заголовок типа «Присоединитесь к нашему списку электронной рассылки!». При первом посещении сайта в компьютере клиента может открываться отдельное окно для подписки и сбора адресов. Ежедневное количество собранных адресов на CultureFinder.com увеличилось в 5 раз с момента внедрения такого окна;
- у журналистов, критиков и других сотрудников средств массовой информации, у коллег по искусству, у корпоративных спонсоров и поставщиков. Любого, кто общается с организацией по обычной

и электронной почте, телефону или факсу, нужно спрашивать о том, хотят ли они быть включенными в лист электронной рассылки организации.

Вскоре после того, как люди попадут в такой список, им нужно выслать приветственное письмо. Если они подписались на веб-сайте, такое письмо должно отсылаться автоматически в течение нескольких секунд. На странице, выделенной на веб-сайте для подписки, у посетителей нужно узнавать их основные демографические данные и общие предпочтения. Чем больше сведений есть у специалиста по маркетингу о клиентах и их интересах, тем точнее организация может сегментировать свои рассылки. Таким способом вы сможете рассылать клиентам только интересующую их информацию и не докучать не относящимися к ним сведениями, как, например, напоминаниями о возобновлении абонемента для тех, кто уже купил его, или данными о концертах популярной музыки, отправленными меломанам, предпочитающим музыку классическую.

## ЭЛЕКТРОННЫЕ СООБЩЕНИЯ

План электронного маркетинга включает выбор и определение времени рассылки различных типов электронных сообщений. Содержание, стиль и частота сообщений должны быть определены целями, которых стремится достичь специалист по маркетингу. Двумя основными типами сообщений, которые используются многими организациями сферы искусств, являются информационные электронные газеты и рассчитанные на ответное действие электронные открытки. Юджин Карр говорит, что «регулярная коммуникация между организацией и ее членами лежит в основе долгосрочной стратегии по формированию лояльности»<sup>43</sup>. В зависимости от продолжительности сезона организации и количества представлений, электронная газета может рассылаться еженедельно, ежемесячно и раз в два месяца. При любой частоте такие рассылки должны производиться регулярно и быть последовательными с точки зрения внешнего вида и типа содержания. Можно выпускать две версии газеты, направленные на удовлетворение разных интересов или на разные категории получателей (например, на держателей абонементов и на тех, кто им не является). Если газета адресуется молодежи, ее язык и стиль могут быть изменены для того, чтобы привлечь эту целевую группу.

Рассылки обычно содержат сведения об организации, ее действиях и миссии. Газета должна включать несколько коротких статей из 50–100 слов, по возможности, с фотографиями и ссылками на веб-страницу организации, на которой находится более подробная информация. Ю. Карр говорит: «Чем проще и яснее эти статьи, тем лучше они работают». В них могут сообщаться сведения о бесплатной лекции перед оперным спектаклем, о бесплатных концертах и лекциях в обеден-

ный перерыв, о других образовательных событиях, о предстоящих мероприятиях по привлечению средств, а также о трансляциях и интервью с директором организации по радио или по телевидению. В газете можно объявить о начинающейся абонементной кампании («Посетите нашу веб-страницу, чтобы получить информацию о спектаклях следующего сезона, и зарезервируйте билеты прямо сейчас!») и поместить рассказы об исполнителях, сценографах, режиссерах или о предстоящих спектаклях. Вся газета или хотя бы одна ее статья должны быть подписаны художественным или исполнительным директором: это придаст читателям ощущение непосредственного общения с важным представителем организации.

Электронные почтовые открытки используются в дополнение к газете. Они должны быть направлены на целевые сегменты из общего списка рассылки организации и должны призывать к действию — обычно к покупке билетов в ответ на ограниченное по времени специальное предложение, на объявление о скором окончании срока продажи абонементов или на сообщение о том, что почти все билеты на то или иное представление распроданы. Открытки можно использовать также для того, чтобы объявить о предстоящих образовательных программах, о бесплатном концерте в библиотеке или о специальной договоренности по поводу парковки машин в то время, пока вокруг концертного зала проводятся строительные работы. На открытке может быть сообщен адрес специальной информационной страницы веб-сайта — например, с помещенной на ней недавней положительной рецензией или объявлением о программе на следующий сезон. Она может содержать ссылку на информацию, которая поможет лучше понять данный вид искусства в целом, историческую эпоху, конкретное произведение композитора или драматурга. Она может содержать просьбу к посетителю сообщить организации свои впечатления от недавнего посещения ее мероприятия или может быть использована для маркетингового исследования, а именно для изучения клиентов, их интересов и предпочтений. Такая открытка должна иметь весьма лаконичный текст, быть проста и доступна с визуальной точки зрения. Если специалист по маркетингу пытается достичь нескольких целей посредством одной открытки, основная цель скорее всего будет упущена.

По мнению Юджина Карра, создание заголовка является настоящим искусством: специалист по маркетингу должен достичь многого, используя только 8–10 слов. В начале письма нужно представиться: удостоверьтесь в том, что название организации или ее бренд названы точно. Проясните основную цель письма. Например: «Билеты в Сиэтлский оперный театр поступают в продажу сегодня» или «Праздничные билеты на симфонический концерт: специальное интернет-предложение». Придерживайтесь одинакового форматирования своих заголовков и единого стиля, чтобы читатели могли мгновенно распознать сообщения вашей организации.

Каждое электронное сообщение должно быть «кратким, острым и значимым», как говорит Джудит Джеймс в своем разделе о маркетинге по электронной почте на веб-сайте fuel4arts.com Австралийского агентства по искусству, который содержит полезную информацию для специалистов по маркетингу. Содержание должно быть привлекательно и его смысл должен быть ясен читателю, который, вероятно, лишь бегло проглядит сообщение прежде, чем принять решение о том, прочитать ли его более подробно или уничтожить. Джеймс считает, что необходимо избегать прикрепленных к сообщению файлов. Люди часто не открывают их из-за боязни получить компьютерный вирус. Более того, размеры таких файлов являются проблемой для тех, кто пользуется медленной телефонной связью. Вместо этого давайте ссылки на ключевые страницы на своем веб-сайте – для тех, кто хочет получить более развернутую информацию. Во многих программах электронной почты невозможно получать сообщения в формате HTML (с графикой и фотографиями), поэтому лучше всего дать получателю возможность выбрать, хочет ли он получать письма в этом формате или в виде простого текста<sup>44</sup>.

Существует несколько принципов этикета электронной переписки, которых должны придерживаться специалисты по маркетингу. Во-первых, удостоверьтесь, что электронная почтовая программа имеет возможность посылать «слепую копию», в которой адреса скрыты от получателя. Иначе клиенты будут получать электронные письма, начинающиеся с перечисления сотен электронных адресов. Кроме того, поддерживаемое организацией заявление о правилах невмешательства в личную жизнь клиентов должно быть написано внизу каждого электронного письма, на веб-странице, а также на всех печатных материалах, в которых запрашивается информация о клиентах. Каждое электронное письмо должно также указывать на возможность отменить подписку на получение новостей от организации, для чего реципиент должен либо отправить письмо с заголовком «отменить подписку», либо аннулировать подписку самостоятельно на веб-странице, данные о которой должны быть указаны в письме от организации. После того как человек отказывается от дальнейшей подписки на электронные новости от организации, он должен получить единственное электронное письмо – с подтверждением об отмене рассылки на его адрес.

### *Мониторинг и оценка*

К числу важных выгод, предоставляемых Интернетом и электронным маркетингом, относится возможность легко получать и анализировать различные данные о клиентах. Многие компании, обслуживающие веб-серверы, предоставляют организации отдельную страницу статистики, на которой менеджеры по желанию могут проверять, сколько людей посещают веб-сайт организации за день или за час, каковы адреса серверов, с которых клиенты заходят на веб-сайт, сколько страниц веб-сайта посетил каждый клиент и сколько времени он провел на веб-сайте.



Менеджеры могут также увидеть, на какой странице клиент начал и закончил посещение веб-сайта организации, что особо важно для оценки эффективности отдельных маркетинговых тактик – например, электронного письма, которое отправляет читателей на определенную страницу веб-сайта, или письма, отправленного по обычной почте, или переданного по радио объявления о специальной цене билетов при покупке их через Интернет.

Некоторые организации нанимают специалистов, которые собирают и анализируют данные об электронных письмах: сколько людей открыли такие письма, сколько людей после этого посетили веб-сайт, сколько людей вновь подписались на электронную рассылку и сколько отказались от нее, и даже количество адресов, на которые были пересланы электронные письма организации.

Некоторые аналитики изъявляют желание бесплатно работать в пользу организации сферы искусств для развития контактов с теми, кто поддерживает организацию. Если это невозможно, и если запрошенная специалистом сумма для оплаты его труда слишком высока, организация может легко измерить успех своего электронного маркетинга, определив:

- динамику продаж или запросов за период рассылки электронных сообщений;
- количество продаж по некоей уникальной цене, о которой узнали только подписчики на конкретную электронную рассылку;
- как звонящие узнали о продукции или о мероприятии;
- количество продаж или запросов по телефонному номеру или электронному адресу, который доступен только для электронных подписчиков.

Организация может решить продвигать предложение одним способом по отношению к небольшой, но достаточно значительной, группе электронных подписчиков, и немного по-другому по отношению к оставшейся группе клиентов, а затем посмотреть, какая из форм продвижения получила наибольшее количество откликов. То предложение, которое сработало наилучшим образом, может впоследствии быть разослано остальным адресатам.

Организации могут также рассылать своим клиентам короткие формы для опроса, чтобы определить, как оцениваются и читаются ее электронные сообщения. Такие опросы позволяют узнать, как часто получатели читают сообщения, насколько они удовлетворены их содержанием, а также выяснить или проверить, как можно улучшить общение с клиентами по электронной почте.

Электронный маркетинг служит важным источником для развития технологии прямой рассылки в настоящее время и, по мнению Джудит Джеймс, является технологией будущего. Этот виртуальный инструмент – истинный дар для искусства. Успех специалистов по маркетингу определяется тем, как и для чего они используют этот дар.

Суть связей с общественностью — разъяснение того, что именно вы хотите сообщить о себе.

МАРГАРЕТ ЛАРСОН

## *Глава 15*

# УЛУЧШЕНИЕ ИМИДЖА ОРГАНИЗАЦИИ И ПРИВЛЕЧЕНИЕ К НЕЙ ПУБЛИЧНОГО ВНИМАНИЯ ЧЕРЕЗ РАЗВИТИЕ СВЯЗЕЙ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ

**П**одобно маркетингу, связи с общественностью, или PR (сокращение от английского public relations) — это относительно новая организационная функция; впрочем, ее корни восходят к тем временам, когда прибытие королей заранее возвещалось их глашатаями. Формализация функции связей с общественностью началась во второй половине XIX века, когда в мире бизнеса возникло явление лоббирования (аналог пропаганды в мире искусства) и агенты компаний стали принимать специальные меры для того, чтобы склонить законодателей и журналистов к поддержке интересов своих компаний.

Позднее компании начали признавать ценность плановых мер по привлечению внимания к продукту. Для пробуждения потребительского интереса придумываются новые события и сюжеты, так или иначе связанные с компанией или ее продуктом, и компания стремится заинтересовать ими прессу. Признавая, что для разработки соответствующих материалов нужны особые профессиональные навыки, компании стали нанимать на работу агентов по связям с прессой. Со временем искусство устанавливать и поддерживать связи с общественностью заметно усовершенствовалось благодаря развитию методов количественной

оценки общественного мнения и созданию теории массовой коммуникации. Специалисты по связям с общественностью поняли, что перед началом любой крупной рекламной кампании желательно провести анализ общественного мнения.

В конечном счете возникли отделы по связям с общественностью, объединяющие деятелей различного профиля – аналитиков, специалистов по связям с прессой, профессиональных лоббистов – и координирующие взаимодействие организации с внешним миром. Но лишь в 1980-х годах функция связей с общественностью пережила беспрецедентный рост, который стимулировался как корпорациями, признавшими ее ценность, так и маркетологами, занятыми разработкой программ по поддержке маркетинговых стратегий. В итоге связи с общественностью слились с маркетингом, и длительная история отношений любви-ненависти между этими двумя функциями подошла к концу.

## МАРКЕТИНГОВЫЕ СВЯЗИ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ

Согласно данным недавнего опроса 500 ведущих теле- и радиопрограмм по искусству, бесплатное продвижение продукции является третьим по важности маркетинговым инструментом после прямой рассылки и платной рекламы<sup>1</sup>. Между тем стоимость рекламы продолжает расти, а численность публики, подверженной влиянию рекламы, неуклонно падает; далее, нарастающая хаотичность рекламы в целом снижает действенность каждого отдельно взятого рекламного сообщения, а маркетологи придают особое значение *маркетинговым* методам установления и развития связей с общественностью. Эти тенденции указывают на то, что связи с общественностью вскоре превзойдут рекламу по степени эффективности.

Связи с общественностью традиционно принято трактовать как *реагирующую* функцию. Сотрудники по связям с общественностью по мере необходимости выпускают пресс-релизы, стремятся нейтрализовать воздействие негативных отзывов и отвечают на индивидуальные и групповые жалобы. Подобная чисто реагирующая установка имеет ряд отрицательных следствий. Во-первых, порядок работы сотрудников, отвечающих за связи с общественностью, устанавливается не столько самой организацией, сколько ее окружением; во-вторых, имидж организации определяется не столько совокупностью сообщений, тщательно разработанных ею на протяжении долгого времени, сколько ее непосредственным откликом на возникающие особые ситуации; в-третьих, организация, реагируя на кризисы, не руководствуется долгосрочной стратегией.

*Активная, ориентированная на рынок установка помогает избежать перечисленных трудностей и обеспечивает контроль организации над собственным имиджем (иначе говоря, над тем, какой ее видят со стороны). Том Харрис определяет маркетинговые связи с общественностью следующим образом: «Это процесс планирования, реализации и оценки действенности программ, цель которых – стимулировать покупку и потребительскую удовлетворенность с помощью внушающих доверие сообщений и сигналов, разработанных таким образом, чтобы отождествить организацию и ее продукты с потребностями, желаниями, заботами и интересами целевой публики»<sup>2</sup>.*

Если главная функция маркетинга заключается в том, чтобы влиять на *поведение*, то задача связей с общественностью – формировать, поддерживать или менять *установки* людей по отношению к организации или ее продуктам. Согласно Международной ассоциации по связям с общественностью (International Public Relations Association), «связи с общественностью – это управленческая функция, носящая непрерывный и плановый характер; с ее помощью... учреждение добивается понимания, сочувствия и поддержки со стороны тех, в ком оно заинтересовано (или может быть заинтересовано)».

*Выгоды, которые могут принести маркетинговые связи с общественностью*

Связи с общественностью могут заметно повысить степень осведомленности публики. Пользуясь средствами массовой информации, служба по связям с общественностью привлекает внимание людей к продукту, услуге, индивиду, организации, событию или идее. Сообщения, публикуемые в рамках кампаний по связям с общественностью (далее – PR-сообщения), характеризуются качествами, которые делают их важной составной частью маркетинговой функции. Во-первых, PR-сообщения чаще всего кажутся более правдоподобными, чем реклама, поскольку они выглядят не столько как оплаченная информация, сколько как обычные новости в ряду других новостей. По мнению некоторых экспертов, влияние редакционной статьи на среднего потребителя в 5 раз сильнее влияния рекламы. PR-сообщения могут заставить врасплох даже тех, кто обычно избегает рекламы. Такие сообщения служат расширению сферы влияния рекламы, преодолению существующего рекламного хаоса и усилению действенности рекламных сообщений; они дополнительно подтверждают и оправдывают то, что заявлено в рекламе, и предоставляют более подробную и разностороннюю информацию о продукте. PR-сообщение – действенный способ привлечь внимание к продукту, ибо оно предстает как рассказ о некоем примечательном (и нередко драматизируемом) событии.

Связи с общественностью обходятся несравненно дешевле рекламы. Организация не платит за площадь или время в средствах массовой информации. Она лишь оплачивает работу тех, кто пишет и распространяет PR-сообщения и устраивает определенные мероприятия. Инте-

ресный сюжет PR-сообщения может быть подхвачен множеством различных средств массовой информации и передан в выпусках новостей, что равноценно дорогостоящей массивированной рекламе. Вдобавок PR-сообщения обходятся дешевле, чем прямая рассылка. Чем меньше средств выделяет организация на продвижение своей продукции, тем больше у нее резонов использовать связи с общественностью для завоевания своей публики.

В области исполнительских искусств связи с общественностью могут готовить посетителей к тому, что им предстоит увидеть или услышать. Известный специалист по связям с общественностью Доналд Михаэлис заявляет: «Не подготовив аудиторию должным образом, вы оказываете дурную услугу художественному руководителю, исполнителям и организации в целом. Ваша задача – интерпретировать продукт. Важнейшая часть процесса – сделать постановку более понятной для аудитории. Мы не говорим людям, как они должны реагировать и что они должны думать. Вместо этого мы пытаемся обеспечить их своего рода дорожной картой, которая поможет им сориентироваться в происходящем»<sup>3</sup>. Статьи в газетах и журналах – важнейшее средство достижения данной цели.

PR-сообщения могут также сыграть значительную роль в привлечении тех, кто не ходит в театры и/или на концерты. По словам того же автора, «те, кто не имеет привычки ходить в театр, просили не о смене репертуара, а о том, чтобы им облегчили доступ к текущему репертуару... Мы допускали, что публика понимает наш язык... Такие понятия, как “шедевр” “классика” “сезон” “хорошая публика” и т. п., не обязательно одинаково ясны всем непосвященным. Непосвященные видят ситуацию иначе и испытывают определенное беспокойство, если им предстоит вступить в мир, где, как им кажется, доминирует замкнутая группа».

Руководитель службы связей с общественностью в сотрудничестве со средствами массовой информации разрабатывает стиль PR-сообщений, доступный и привлекательный для читателя или слушателя. До того как сформулировать сообщение, агент по связям с общественностью должен с полной ясностью представить себе, кто именно является его аудиторией (как в средствах массовой информации, так и в зрительном зале), что именно известно об этой аудитории, насколько эта аудитория подготовлена и интеллектуально развита, каковы ее установки, мнения, предпочтения, привычки, насколько она поддается убеждению и чего именно она ждет<sup>4</sup>.

*Задачи маркетинговых связей с общественностью*

Функции связей с общественностью многообразны, причем некоторые из них пересекаются. Вообще говоря, связи с общественностью – это систематическая пропаганда целей, продуктов, имиджа и идеологии данной организации. Деятельность по установлению, поддержанию и развитию связей с общественностью может вестись по трем основным

направлениям: пропаганда имиджа организации, пропаганда в стандартных ситуациях, пропаганда в кризисных ситуациях.

## ПРОПАГАНДА ИМИДЖА ОРГАНИЗАЦИИ

Этот тип пропаганды нацелен на формирование общего впечатления об организации. Пропаганда имиджа организации может решать следующие задачи:

- *Повторное позиционирование организации и ее продуктов.* PR-кампания, устроенная в связи с одной из работ балетной труппы Джоффри (труппы Joffrey Ballet Company), – постановкой спектакля Billboards на музыку известного рок-музыканта Принса – помогла привлечь новую молодую публику и стимулировать спрос на другие работы той же труппы.
- *Формирование потребительского доверия к работам организации.* Хвалебные рецензии на спектакли, сообщения о полученных наградах и аншлагах, а также об успехе, которым пользуются режиссеры, постановки и/или артисты труппы в разных городах и странах, могут способствовать ее позиционированию в качестве одной из ведущих театральных организаций.

## ПРОПАГАНДА В СТАНДАРТНЫХ СИТУАЦИЯХ

Понятие пропаганды в стандартных ситуациях (или пропаганды ad hoc, то есть в связи с конкретными случаями) включает большинство усилий по продвижению отдельных постановок, исполнителей и специальных мероприятий. Такая пропаганда стремится к решению конкретных задач путем активного (а иногда и агрессивного) воздействия на определенные целевые сегменты публики. Перечислим некоторые цели пропаганды в стандартных ситуациях.

- *Ознакомление публики с новыми продуктами.* Статьи и материалы о предстоящем событии играют чрезвычайно важную роль, поскольку пробуждают общественный интерес к премьере и стимулируют покупку билетов до появления рецензий и устных отзывов.
- *Информирование о новых выгодах.* Показательный случай: симфонический оркестр позиционирует свой концерт, приуроченный ко дню святого Валентина, как подлинную «прелюдию к любви»; каждой посетительнице вручается алая роза. За один день оркестру удалось продать 200 дополнительных билетов, причем все – молодым парам.
- *Формирование чувства сопричастности.* Пресс-служба оркестра может регулярно сообщать о ходе работ по реконструкции концертного зала, рассказывать увлекательные истории из жизни музы-

кантов-исполнителей, композиторов и т. п.; цель подобных действий — пробуждение среди публики чувства сопричастности тому, что происходит на сцене.

- *Культивирование новых рынков и выход на уже существующие целевые рынки.* Театр может предпринять кампанию по продвижению своей ведущей актрисы с помощью газеты, которая издается в ее родном городе.
- *Адаптация маркетинговых программ к интересам местной аудитории.* Когда труппа Национального театра танца Ямайки (National Dance Theatre Company of Jamaica) выступала в Бруклинском центре исполнительских искусств, ее сотрудник, ответственный за связь с общественностью, вел активную работу с представителями ямайской общины. Ямайское консульство рассылало анонсы спектаклей в конвертах со своим собственным обратным адресом; представители консульства рассказывали о выступлениях труппы по местному радио. К пропаганде спектаклей подключились и карибские рестораны, предложившие свои услуги по продаже билетов; то же сделала и Карибская торговая палата.

## ПРОПАГАНДА В КРИЗИСНЫХ СИТУАЦИЯХ

Цель такой пропаганды — защитить организацию, ее руководство, ее творческий состав и совет ее учредителей от опасностей, грозящих разрушить основы ее существования. Кризисная пропаганда готовит организацию к стратегическим акциям в случае возникновения серьезных трудностей и к взаимодействию со средствами массовой информации и другими партнерами во время и после кризисной ситуации.

## ИМИДЖ ОРГАНИЗАЦИИ

Специалист по связям с общественностью Уильям Радман считает, что «имидж организации — это важнейший фактор, предопределяющий ее выживание и развитие или, напротив, ее провал. То, как воспринимаются наши учреждения, имеет прямое отношение к тому, сколько билетов мы продаем и кто именно их покупает, а также к тому, сколько пожертвований мы получаем и от кого именно»<sup>5</sup>.

Трудности, испытываемые организациями в связи с формированием, сохранением и улучшением собственного имиджа, возникают обычно по вине самих организаций. Цитируем Брэда Морисона и Кэй Флир, известных специалистов в области маркетинга искусства: «Многие организации никак не могут прийти к окончательному решению о том, чем именно они хотят быть, и толком не понимают, чем именно они уже стали. Имидж таких организаций неизбежно оказыва-

ется размытым, а любые шаги по его улучшению даются с большим трудом»<sup>6</sup>. В подобных случаях совет учредителей, артисты и административный персонал должны прийти к согласию относительно миссии организации и отразить эту миссию в долгосрочных и краткосрочных программах, нацеленных на решение конкретных задач. После того как организация достигла полной ясности относительно того, что именно она собой представляет, руководитель отдела по связям с общественностью должен предпринять усилия по пропаганде ее образа.

Историк Дэниел Бурстин определяет имидж как «видимую публичную “личность” – в противоположность внутреннему, приватному “характеру” Мы легко соглашаемся с тем, что яркий имидж может заслонить подлинную сущность. С имиджем всегда можно что-то сделать – на это указывает сам способ употребления данного термина. Его можно более или менее успешно синтезировать, переделать, исправить, обновить и улучшить, сохраняя определенную степень независимости от “оригинала”, проекцией которого он служит»<sup>7</sup>

Таким образом, реальность оказывается до известной степени «сконструированной». Создавая имидж, агенты по связям с общественностью и журналисты работают с фактами и на их основе разрабатывают сюжеты, точки зрения и мнения, постоянно ищут новые интересные аспекты, часто предпочитают увлекательные истории раскрытию «сущностных» моментов. Имидж производит впечатление «истинного», если он согласован с представлениями, убеждениями и интересами аудитории<sup>8</sup>.

Многие недостаточно опытные и не слишком проницательные менеджеры и маркетологи считают, что хорошие идеи, удачные постановки, талантливые композиторы (драматурги, хореографы) и исполнители сами по себе могут убедить и завоевать аудиторию («полюбуйтесь, сколько у нас премий «Грэмми»!). Они думают, что если представить эту «истину» достаточно умело, она будет благосклонно принята, а ее источник (то есть театральная или концертная организация) получит соответствующее вознаграждение. Согласно более реалистическому взгляду на вещи, воздействие имиджа обуславливается тем, насколько он соответствует потребностям и ожиданиям аудитории<sup>9</sup>

*Характеристики имиджа*

Согласно Бурстину, имидж имеет шесть основных характеристик: синтетичность, правдоподобие, пассивность, живость, упрощенность и неоднозначность.

### Синтетичность имиджа

Имидж создан специально ради того, чтобы служить определенной цели и производить определенное впечатление. Эта характеристика образа иллюстрируется торговой маркой организации: «МЕТ» (театр Ме-



трополитен-опера) или «ART» (Американский репертуарный театр). Под торговой маркой подразумевается защищенное законом сочетание букв или изображение, позволяющее распознать определенный продукт. В отличие от других стандартов, торговая марка может быть собственностью. Одна из задач службы по связям с общественностью – распространять, пропагандировать и эксплуатировать торговую марку организации.

### Правдоподобие имиджа

Чтобы имидж был действенным, люди должны в него поверить. Один из лучших способов добиться правдоподобия – занизить ожидания. Некий предусмотрительный агент по связям с общественностью, отталкиваясь от распространенной тенденции к неумеренному использованию превосходных степеней, добился того, что его собственные гиперболы стали восприниматься как консервативная истина: «Спросите любого из тех, кто слышал ее игру» или «Этот оркестр не очень хорош... просто он лучший из всех существующих»<sup>10</sup>

### Пассивность имиджа

Поскольку предполагается, что имидж не противоречит действительности, от его владельца (в данном случае – от театральной или концертной организации) ждут, что он будет *соответствовать* своему имиджу, а не стремиться к нему. Кроме того, предполагается, что имиджу в определенной степени соответствует и его потребитель (например, потенциальный покупатель). Можно сказать, что сложившийся имидж организации реальнее организации как таковой. Поначалу он служит подобием организации, но затем организация становится подобием собственного имиджа, а ее деятельность выглядит лишь подтверждением этого.

Выступив спонсором нью-йоркской телевизионной программы «Пьеса недели», нефтяная компания Standard Oil из штата Нью-Джерси продемонстрировала свой имидж организации, обслуживающей общественные интересы. Производство театральных пьес не имеет ничего общего с производством нефти, однако средний потребитель очень слабо представляет себе весь масштаб деятельности этой огромной корпорации; разнообразные детали и направления ее работы оказываются полностью заслонены ее публичным имиджем.

Иногда имидж организации формируется вокруг той или иной ключевой личности. Это относится, прежде всего, к таким сильным харизматическим личностям, как, например, Роберт Брюстайн, высококочтимый художественный руководитель Американского репертуарного театра.

## Живость, конкретность и упрощенность имиджа

Имидж должен отличаться простотой и «уловимостью». Чтобы создать живой и запоминающийся имидж, достаточно использовать один или несколько избранных продуктов или отличительных особенностей организации. Наибольшей действенностью обладает простой и яркий, легко запоминающийся имидж.

## Неоднозначность имиджа

Имидж должен быть достаточно гибким, чтобы его можно было адаптировать к решению неожиданно возникающих задач и к непредсказуемым сменам вкусов. Согласно Бурстину, он должен «плыть в пространстве между ожиданием и действительностью, между ощущениями и воображением». Имидж должен служить вместилищем желаний самых разных людей. Если имидж достаточно расплывчат, каждый человек получает возможность прояснить его для себя в соответствии со своими желаниями и интересами. Цель имиджа, независимо от степени его соответствия реальности, заключается в том, чтобы заслонить собой реальность.

Перечисленные характеристики применимы к самым разнообразным случаям – будь то имидж отдельно взятой постановки, исполнителя или самой организации. Рассмотрим несколько примеров.

### *Имидж постановки*

Приведем анонс спектакля по пьесе Синга «Лихой парень с Запада» (Playboy of the Western World), сочиненный Сьюзен Блок – специалистом по печати и рекламе<sup>11</sup>: «Чокнутый фантазер, ищущий свое место под солнцем, случайно находит его в городишке, жителям которого нужен герой во что бы то ни стало. Пьеса Синга – эта подлинно народная сказка на все времена – с юмором передает жар и веселье загадочной Ирландии и не без сочувствия высмеивает противоречия мира, вывернутого наизнанку. Постановщиком этого простого, лирического, романтического и циничного шедевра, написанного блестящим языком и проникнутого большой мудростью, выступит Джон Хирсьют».

В этом описании без труда можно найти все характеристики образа, выведенные Бурстином:

- *Правдоподобие*: «с юмором», «не без сочувствия», «шедевр».
- *Пассивность*: «находит», «случайно».
- *Живость и конкретность*: «чокнутый фантазер», «жар и веселье», «простой», «лирический», «романтический», «циничный».
- *Упрощенность*: «шедевр, написанный блестящим языком и проникнутый большой мудростью».
- *Неоднозначность*: «загадочная Ирландия», «противоречия», «вывернутый наизнанку».

## *Имидж личности*

В 1995 году ежегодник Musical America назвал молодого российского пианиста Евгения Кисина «инструменталистом года». Различные аспекты имиджа Кисина четко представлены в редакционной статье ежегодника. Приведем несколько цитат:

- *живость и конкретность*: «В романтическом репертуаре он обнаруживает инстинктивное чутье и естественное изящество – вдобавок к исключительному техническому совершенству»;
- *упрощенность*: описывая «чудо-юношу», знаменитый музыкальный критик Гаролд Шонберг заметил: «Внезапно я ощутил величие этого мальчика... У него есть все»;
- *нравдоподобие*: «Его воздействие на публику еще больше усиливается благодаря его застенчивому и отчасти неловкому сценическому поведению. Когда он идет к роялю и удаляется от него, в его движениях есть что-то машинальное и в то же время величественное. Его по-юношески ранимая душа отражается в его походке, и уже это пробуждает к нему непосредственную симпатию. В личном общении он столь же застенчив и симпатичен»;
- *неоднозначность*: «Каким представляется его будущее? Все ждут, что его постижение музыки будет углубляться, а его репертуар – расширяться...». Интервьюер задает Кисину вопрос: «Мне было бы крайне интересно услышать, как звучит под вашими пальцами венская классика». Кисин отвечает с улыбкой: «Мне это тоже очень интересно»

У читателя этой статьи создается впечатление, что интервьюер Стюарт Исакофф – профессиональный пианист и композитор – является также специалистом по связям с общественностью. Впрочем, скорее всего он просто инстинктивно чувствует, «из какого материала сделаны мечты [или образы]».

## *Имидж организации*

Позиционируя организацию и создавая ее имидж, специалист по маркетингу должен учитывать потребности предполагаемых покупателей – иначе говоря, должен показать покупателю, чем тот мог бы «пожиться». Те, кто занимается маркетингом имиджа, должны иметь в виду, что их долг – сохраняя творческий подход, оставаться честными, убеждать, но не вводить в заблуждение. Это важно не только по очевидным этическим причинам, но и с точки зрения потребительской удовлетворенности. Если организация не предоставляет того, что обещает ее имидж, потребитель испытывает серьезное разочарование, обусловленное чрезмерно высокими ожиданиями. Вопросы, связанные с анализом, оценкой и стратегической разработкой имиджа организации, были рассмотрены в главе 5.

## ПУБЛИКАЦИИ

Сотрудник, ответственный за связи с общественностью, должен учиться мыслить стратегически. В связи с каждым очередным сезоном, каждой очередной постановкой или событием ему нужно решать специфические задачи с учетом существующих различий между целевыми аудиториями. Для каждого планового периода должна быть разработана постоянно действующая программа пресс-релизов и газетных материалов. Материалы — в том числе те, которые кажутся примечательными самому сотруднику или руководству организации, должны публиковаться только при условии, что они могут помочь продвижению долгосрочных интересов организации. Важно точно выбрать время публикации. Отнюдь не обязательно, чтобы сообщения и материалы появлялись в печати с заранее установленной периодичностью; значительно важнее правильно выбрать время для «рекламного прорыва» и обеспечить такое положение, при котором иные компоненты маркетинговой кампании — буклет, реклама по радио, телемаркетинг, специальные мероприятия и т. п. — будут выступать в едином комплексе с процессом публичного оглашения информации.

Сотрудник, ответственный за связи с общественностью, должен сознавать, что для проведения успешной кампании нужно потратить много времени и осуществить большой объем предварительной работы. Кампанию следует начинать не за неделю или две до премьеры, а значительно раньше. По существу, успешная PR-кампания — это работа, проводимая на непрерывной основе и характеризующаяся постоянным обновлением и планированием будущих действий.

*Работа  
со средствами  
массовой  
информации*

Заинтересовать местную прессу, телевидение или радио новостным материалом — значит решить определенного рода маркетинговую задачу. Сотрудник, ответственный за связи с общественностью, должен вступить в контакт со своей непосредственной аудиторией — иначе говоря, со средствами массовой информации — и попытаться понять, в материалах какого рода заинтересованы журналисты. Средства массовой информации рассчитывают на то, что сотрудники, ответственные за связи с общественностью, будут снабжать их подходящими новостями. Раньше людям казалось, что число событий в мире конечно. По словам историка Дэниела Бурстина, «в прежние времена читатель малоинтересной газеты мог заметить: “Как скучен мир сегодня!” Нынешний читатель скорее скажет: “Как скучна эта газета!”»<sup>13</sup>. Считается, что предприимчивый репортер сам *найдет* новость. Сотрудник, ответственный за связи с общественностью, может помочь репортеру, устраивая для него интервью, выявляя интересные сюжеты по ту сторону событий, на первый взгляд ничем не примечательных, открывая «новости по ту сторону новостей». Чем лучше такой сотрудник понимает задачи репортера и со-

действует их решению, тем больше вероятность того, что и средства массовой информации помогут организации решить ее проблемы.

Хороший специалист по связям с общественностью должен находиться в постоянном контакте с ведущими обозревателями, критиками, редакторами и продюсерами своего города или региона и информировать их обо всех работах своей организации и о тех мотивах, которыми она руководствуется в своей деятельности. Долгосрочные дружественные связи с теми, от кого зависит доступ к средствам массовой информации, — залог того, что работа организации будет освещаться в печати регулярно и с достаточной полнотой. Благоклонное отношение тех, кто обеспечивает доступ к средствам массовой информации, может оказаться особенно полезным в кризисные моменты жизни организации или в случае возникновения «скандала». Журналисты заинтересованы прежде всего в таких характеристиках материала, как: а) увлекательность темы с точки зрения читателя; б) возможность оживить повествование с помощью изображений или интервью; в) внятность и всесторонность всех пресс-релизов (включая вспомогательные материалы, статистику и т. п.); г) достаточная полнота информации (чтобы журналисту не пришлось выполнять слишком большую работу по дальнейшему «откапыванию» фактов); д) возможность эксклюзивного освещения события в целом или того или иного из его аспектов.

Приведем несколько полезных рекомендаций относительно того, как следует работать со средствами массовой информации<sup>14</sup>.

- Ключевой элемент успешной PR-кампании — предварительное планирование. Количество материала, которое может быть использовано средствами массовой информации, неизбежно ограничивается временными и пространственными рамками. Специалист по связям с общественностью должен уделить первостепенное внимание тем событиям и аспектам, которые наиболее важны с точки зрения задач его организации, и продвигать материалы в прессу, следуя принятой системе приоритетов.
- Нужно читать газеты, смотреть телевидение и слушать радио, чтобы хорошо знать стиль, ориентацию, сильные и слабые стороны различных организаций, работающих в области массовой информации. Нужно знать, какие постоянные газетные рубрики, телевизионные и радиопрограммы лучше всего подходят для освещения тех или иных событий или для информирования о работе организации. Нужно иметь ясное представление о том, к какому именно читателю обращается тот или иной журналист. Если у вас появилась новая идея, не пытайтесь заинтересовать ею всех подряд: материал, который вы стараетесь продвинуть, должен соответствовать программе или изданию, к которому вы обращаетесь, — в противном случае вас ждет отказ.

- Будьте избирательны. Если сегодня пресса освещает вашу работу с избыточными подробностями, это чревато недостаточным вниманием в будущем. Не все события достойны того, чтобы им посвящать полноценную PR-кампанию; уделяя слишком много внимания второстепенному материалу, вы рискуете столкнуться с трудностями, когда дело дойдет до освещения событий, имеющих по-настоящему важное значение. Майк Мартин, руководитель отдела новостей радиостанции KRBE-FM в Хьюстоне, штат Техас, формулирует эту проблему следующим образом: «Помните о том, что, перегружая меня не самым важным материалом, вы притупляете мой интерес. Существует опасность того, что впредь я буду воспринимать любые присылаемые вами материалы как нечто не слишком существенное. Но если вам удастся задеть меня за живое таким материалом, который представляет подлинную ценность, который мне нужен и который имеет общественное значение, я начну с особым вниманием относиться ко всем конвертам, на которых фигурирует ваш логотип»<sup>15</sup>. С другой стороны, по словам критика газеты Charlotte Observer Тони Брауна, «некоторые журналисты любят, чтобы их снабжали информацией регулярно раз в неделю. Вы никогда не можете предугадать, какой будет следующая неделя и когда журналисту понадобится нечто особенное, чтобы оживить рубрику. Журналистика – капризный бизнес».
- Нужно знать предельные сроки представления материалов и предпочтительный формат материалов для каждого из тех средств массовой информации, с которыми вы сотрудничаете. Установите для себя более ранние предельные сроки, чем те, которые действуют для журналистов. Будьте постоянно в курсе взаимоотношений между различными средствами массовой информации хотя бы ради того, чтобы знать, дадут ли вашей организации возможность поместить объявление, если вы покупаете место или время в конкурирующем средстве массовой информации.
- Помните, что многие журналисты не любят получать незапланированные факсы. Число аппаратов, принимающих факсы, может быть ограничено, и избыток нежелательных посланий чреват перегрузкой аппаратуры и, следовательно, задержкой более важных новостей. Если же журналист сам предлагает вам передать ваш материал по факсу, воспользуйтесь этой возможностью и тем самым помогите журналисту уложиться в срок.
- Когда вы звоните журналисту, дабы установить с ним первый контакт или сделать необходимые пояснения в связи с уже высланными материалами, прежде всего убедитесь, что он не настолько занят, чтобы не иметь возможности говорить с вами; будьте по

возможности кратким и не отвлекайтесь от дела. Подумайте, что вы можете сообщить за 90 секунд, чтобы возбудить его интерес или придать новый «поворот» сюжету, с которым он уже знаком благодаря материалам, высланным вами ранее. Журналистам звонят сотни раз в день; если даже вы связывались с журналистом всего лишь пару часов назад, напомните ему, кто вы и какова цель вашего очередного звонка.

- Связываясь с журналистом ради того чтобы «прощупать почву», постарайтесь иметь в запасе 3–4 идеи для PR-сообщений; это повысит ваши шансы заинтересовать его. Журналисты знают интересы своих читателей и могут иметь собственные предпочтения, влияющие на их готовность откликнуться на разные идеи.
- Если журналист отверг ваш материал – пусть даже весьма важный, – не вступайте в спор, ибо это приведет только к вашему взаимному отчуждению. Если же вам удастся представить тот же материал с совершенно новой точки зрения, вначале испытайте его на ком-нибудь из коллег, дабы удостовериться в том, что найденный аспект действительно нов и отвечает потребностям организации, а затем попытайтесь связаться с тем же журналистом и предложить материал вторично.
- Журналисты не отвечают за продажу билетов. Не просите их о помощи в продвижении представления, которое не имеет кассового успеха.
- Никогда не говорите журналисту, о чем именно он должен писать. Расширяя и углубляя свое знакомство с представителями средств массовой информации, обращайтесь внимание на то, какие типы материалов предпочитает каждый из них. Шлите журналистам свои соображения о наиболее интересных аспектах постановки, события, сюжета и т. п.
- При случае подскажите журналисту, в каких направлениях он может «вернуть» ваш материал от своего имени.
- Имейте в виду, что некоторые журналисты любят заниматься дополнительным «раскапыванием» фактов, тогда как иные предпочитают обойтись без этого. Журналистов нужно снабжать не только фактами, но и различного рода «периферийными» материалами, способными удовлетворить их специфические потребности и интересы. К таким материалам относятся фотографии, биографические данные о ключевых фигурах, ссылки на справочный материал, дискеты с новыми документами и т. п.
- Не критикуйте критиков, не рецензируйте рецензентов. Задача критика или рецензента – оценить ваш продукт в интересах публики, а не в интересах вашей организации. Власть критика – не отъемлемая особенность современного бизнеса. Но многие критики и рецензенты очень хорошо понимают и чувствуют

проблемы театральных и концертных организаций, живо интересуются их работой, репертуаром, исполнителями. Если вы не согласны с рецензентом, поговорите с ним и обсудите все вопросы профессионально и без излишних эмоций. Не привлекайте к этому обсуждению редактора, издателя или руководителя радио- или телестанции – иначе вы рискуете приобрести в лице рецензента врага, а не союзника.

- Пусть непосредственными контактами с прессой занимается один, и только один человек из вашей организации. Нехорошо, если средства массовой информации оказываются завалены разными обращениями и пресс-релизами одной и той же организации или разными соглашениями о покупке места или времени с одной и той же организацией. Подобная путаница рекомендует организацию не с лучшей стороны. Вместе с тем нужно сделать так, чтобы ключевые работники вашей организации – например, исполнительный директор – были доступны для прессы в случае необходимости.
- Налоговые декларации вашей организации и другие открытые для публикации сведения о ней должны предоставляться журналистам по их просьбе.
- Информировать репортеров о том, что тот или иной артист готов дать интервью. Сотрудник, ответственный за связи с общественностью, может заранее проинструктировать этого артиста, но он не должен присутствовать на интервью, ибо журналисты не любят, чтобы их работу контролировали со стороны. Если в вашей власти устроить встречу со знаменитостью, не пользуйтесь этим для поощрения или наказания журналиста. По словам критика Тони Брауна, «наказание путем утаивания информации – опасная игра».
- Приглашайте журналистов на репетиции, посылайте им сценарии.
- Составляйте расписание таким образом, чтобы использовать преимущества бедных новостями дней – праздников и выходных.
- Приглашения на премьеры должны рассылаться средствам массовой информации за 3–4 недели. В приглашении должны фигурировать дата, время, адрес и просьба ответить с указанием имени лица, которому следует направить ответ. Ведите учет тех, кто ответил на приглашение, дабы гарантировать им сидячие места. Различные газеты обеспечивают своих критиков билетами по-разному, но театральные и концертные организации, как правило, предоставляют им билеты бесплатно.
- Ежегодно рассылайте журналистам и редакторам бюллетени и/или письма с указанием вашей фамилии, адреса и телефонов, по которым можно звонить в течение рабочего дня и по вечерам.



Бюллетень должен содержать краткое описание вашей организации, ее предложений и ее репертуара на ближайший сезон. Такие бюллетени легко умещаются в простых папках, которые можно купить в любом писчебумажном магазине. На папке поместите логотип вашей организации, а если вы особо заинтересованы в продвижении новой постановки — также название последней. К бюллетеню приложите следующие материалы: 1) пресс-релиз постановки; 2) фотографии занятых в ней артистов; 3) экземпляр программки с биографиями исполнителей, автора, режиссера, сценографов; 4) пресс-релизы дополнительных программ (детских и молодежных спектаклей, лекций, выездных программ и т. п.), которые доступны в настоящее время или будут доступны в ближайшем будущем.

*Сокращение  
места  
и времени,  
отводимого  
на освещение  
культурных  
событий  
в средствах  
массовой  
информации*

Хотя значимость функции связей с общественностью за последние годы резко возросла, средства массовой информации ныне предоставляют для освещения культурных событий значительно меньше места и времени, чем раньше. «Заниматься связями с общественностью в настоящее время невероятно тяжело», — говорит критик журнала *New York* Питер Дж. Дэвис<sup>16</sup>. По утверждению одного опытного специалиста по связям с общественностью, отношение газетного дела к бизнесу исполнительских искусств губительно для последнего. В 1993 году раздел искусства и развлечений воскресного выпуска газеты *New York Times* отвел рецензиям на концерты и записи классической музыки в два раза меньше места, чем в 1991 году. Стремясь удержать своих читателей, газеты все больше и больше места уделяют более популярным видам искусства, прежде всего поп-музыке и кино. Процитируем редактора газеты *New York Times* Джеймса Эстрича: «Мне действительно очень жаль этих людей (имеются в виду специалисты по связям с общественностью. *Прим. ред.*)... В значительной степени я и есть основная точка приложения их усилий. Периодических изданий не так много, и я не могу быть всем для всех. Я постоянно чувствую, что я их подвожу — я подвожу сотрудников по связям с общественностью, артистов, музыкантов, художников, авторов, ибо не располагаю газетной площадью, чтобы сделать для них больше того, что делаю». Специалист по связям с общественностью Аликс Уильямсон описывает испытанные ею неудачи и разочарования в следующих словах:

«У меня появляется некая идея. Я описываю ее в письме некоему редактору. Я не получаю ответа и начинаю звонить ему. Я звоню ему по меньшей мере 12–14 раз. Он никогда мне не перезванивает. Наконец однажды мне везет, он берет трубку и спрашивает меня о цели моего звонка. Я отвечаю, что речь идет о письме, которое я выслала ему тогда-то и тогда-то. Он просит меня напомнить содержание письма, я излагаю его в двух словах. “Хорошо, — говорит он, — это выглядит как неплохая идея».

Опишите мне ее, пожалуйста, еще в одном письме”. И вот я пишу еще одно письмо, потом звоню еще 16 раз, пока он наконец не подходит к телефону.

Все это – нелепая и непродуктивная трата его и моего времени. Лучше бы он вежливо отклонил мое предложение – тогда я бы больше не стала его беспокоить и сэкономила бы много времени и денег».

Критик газеты New York Times Аллан Козинн возражает на подобные упреки: «Не перезванивая им, мы (то есть представители средств массовой информации. — *Прим. ред.*) поступаем не очень вежливо, но наше поведение можно объяснить и даже извинить: ведь за последнее время численность специалистов по связям с общественностью резко возросла, и в некоторые дни я получаю 15–20 факсов. Если бы я перезванивал всем, у меня не хватало бы времени на работу. У нас нет секретарш, наши штаты сократились, а объем работы не уменьшился». Чтобы добиться еще большей экономии времени, практичные критики и редакторы вообще не распечатывают конверты с пресс-релизами; вместо этого они придавливают их, чтобы рассмотреть заголовки, и если последние кажутся им неинтересными, конверты отправляются в корзину для бумаг. Иные журналисты автоматически выбрасывают все конверты с адресом, напечатанным на машинке. Поэтому искушенные специалисты по связям с общественностью надписывают конверты, адресованные самым важным представителям средств массовой информации, от руки. Некоторые сообразительные агенты по связям с прессой рассылают не письма, а открытки.

Многие представители прессы упрекают специалистов по связям с общественностью за невыполнение «домашних заданий». Эдгар Винсент утверждает, что «всякий специалист по связям с общественностью должен знать характер того издания, с которым он имеет дело. Если кто-то предлагает один и тот же материал о конкретном артисте специализированному журналу *Oregon News*, ежедневным газетам *New York Times* и *Deily News* и популярному журналу *Vanity Fair*, это свидетельствует о его полной некомпетентности. Материалы для каждого из этих изданий нужно готовить отдельно, ибо их редакционные коллегии придерживаются различных идейных установок и по-разному воспринимают своих читателей. Прежде чем приниматься за дело, пожалуйста, составьте себе точное представление о том, с кем вам предстоит работать».

*Альтернативные  
PR-стратегии*

Творчески мыслящие менеджеры по связям с общественностью стремятся выйти из положения, создавшегося в результате сокращения газетных площадей, помещая материалы в альтернативных разделах газет и журналов, создавая материалы, отражающие работу нескольких организаций, приурочивая пропаганду организации и ее работы к праздникам. Подобное освещение событий не только привлекает к ним публичное внимание, но и служит некоторым другим важным целям; в

частности, оно может неожиданно сыграть роль фактора, стимулирующего подписку, способствующего популярности образовательных программ и даже кампаний по сбору средств на строительство помещений. К тому же такие альтернативные стратегии часто приводят к созданию более пространственных материалов и помогают завязать новые отношения с разными редакторами и авторами<sup>17</sup>

## АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ РАЗДЕЛЫ

Благодаря усилиям некой фирмы по связям с общественностью из Сан-Франциско мюзиклы, комедии и драмы освещаются в тех разделах местных газет, которые посвящены спорту, бизнесу, еде, домашнему хозяйству и новостям. Кулинарный раздел – идеальное место для выхода к такому важнейшему контингенту читателей, как женщины (согласно всем опросам, решения о посещении театра принимают, как правило, женщины). Однажды крупная сеть ресторанов устроила «уроки стряпни», во время которых актеры учились тонкостям традиционной тосканской кухни на специально оборудованной для этого сцене. Сеть ресторанов – спонсор постановки – стала объектом повышенного внимания кулинарных разделов, и таким образом сведения о пьесе дошли до самой подходящей потенциальной аудитории.

Драма о слиянии корпораций «Чужие деньги» имела успех среди деловой публики Нью-Йорка, но бизнесмены Сан-Франциско не проявляли к ней особого интереса до тех пор, пока деловой раздел одной из газет не напечатал интервью с исполнителем главной роли, чья биография, как оказалось, имеет параллели с сюжетной линией пьесы.

## МАТЕРИАЛЫ, ОТРАЖАЮЩИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ НЕСКОЛЬКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Сотрудникам, ответственным за связи с общественностью, приходится слишком часто «возвращаться к истокам» для освещения повторяющихся событий наподобие праздничных представлений «Щелкунчика» или «Рождественского гимна». Материалы, охватывающие деятельность сразу нескольких организаций, могут придать новый «поворот» старой истории. Показательный пример – совместное продвижение всех шекспировских фестивалей, устраиваемых в Сан-Франциско и его окрестностях. Ежегодно агент по связям с прессой предоставляет местным органам печати и журналам, распространяемым в самолетах, восторженные отчеты об этом процветающем шекспировском центре на открытом воздухе.

Другой пример – публикация материалов об альтернативных праздничных представлениях с целью пропаганды работ, которые иначе могли бы затеряться среди многочисленных «Щелкунчиков» и

«Рождественских гимнов». Благодаря новизне и изобретательности этого подхода информация о спектакле «Рождественский гимн в стиле но» – варианте шедевра Диккенса в переработке для традиционного японского театра – попала во все местные газеты, а фотография со спектакля была напечатана на обложке воскресного номера популярного журнала.

Чтобы сделать материал, отражающий деятельность нескольких организаций, агент по связям с общественностью должен прийти в органы массовой информации с готовым исследованием, содержащим все необходимые сведения о датах, времени, местоположении и ценах. Публикация материала полезна для всех упомянутых в нем организаций; благодаря такому подходу в прессе получают отражение события, которые иначе могли бы остаться неосвещенными.

## Праздники

Средства массовой информации постоянно ищут новые ракурсы для освещения часто повторяющихся и предсказуемых событий. Каждый агент по связям с общественностью, работающий в интересах театральной или концертной организации, должен использовать это обстоятельство как шанс получить дополнительную рекламу в обмен на помощь «своему» журналисту. Так, в связи с Днем святого Валентина один театр предложил газетный материал о «бракосочетаниях за сценой». Другой театр в День матери предоставил по бесплатному билету каждой матери, пришедшей на спектакль со своим ребенком. Чтобы привлечь к себе публичное внимание, этот театр использовал сразу две стратегические уловки: подчеркивание значимости праздника и снижение цены.

Агенты по связям с общественностью, работающие в интересах театральных и концертных организаций, могут прийти к выводу, что новые, творчески разработанные методы пропаганды способствуют формированию новой публики и демонстрируют организацию и ее предложения с неожиданных точек зрения.

## Другие средства информации

Сообщать публике об организации и ее предложениях можно не только с помощью обычных средств массовой информации. Анонсы спортивных и культурных мероприятий могут упоминаться в программках. Информация о мероприятиях может размещаться на автобусных остановках, автобусных сиденьях, крышах такси, досках для различных объявлений, упаковочных пакетах, растяжках, вывешиваемых на зданиях школ, банков и т. п. Пресс-релизы можно печатать в бюллетенях церкви, синагог, торговых палат, клубов и т. п.

Компании и отдельные лица, выступающие спонсорами или меценатами театральной или концертной организации, могут использовать для ее продвижения внутреннюю деловую документацию и даже заготовки служебных факсов. Крупные работодатели могут вкладывать рекламные листки в конверты со счетами. Листки могут размещаться также в университетских кампусах, торговых центрах, врачебных кабинетах, вестибюлях домов, клубах здоровья, библиотеках. Многие театральные и концертные организации готовы разложить буклеты других театральных или концертных организаций в своих приемных.

### *Инструменты продвижения*

Менеджеры по связям с общественностью, формируя имидж организации и привлекая к ней публичное внимание, могут использовать различные инструменты. Главными инструментами являются событие, пресс-релиз, бесплатные социально значимые объявления, интервью, фотографии и лекции.

### События

События – важный инструмент работы менеджеров по связям с общественностью. Менеджеры помогают журналистам выявлять события и сюжеты, имеющие прямое отношение к жизни театральной или концертной организации. Более того, менеджеры сами создают события. Рассмотрим событие, созданное для Кливлендского балета.

### Фейерверк для «Щелкунчика»

Желая вдохнуть новую жизнь в старую постановку «Щелкунчика», Кливлендский балет однажды расширил свою программу, объявленную на 31 декабря, добавив к балетному спектаклю предновогодний прием для публики. В цену билета включались выступления рок-группы и двух джазовых коллективов; в меню вечера входили шампанское, ликёры и горячие закуски; публике раздавались всякие новогодние атрибуты, в том числе хлопушки и головные уборы.

Чтобы привлечь общественное внимание к этому мероприятию, отдел рекламы отправил персонажей балета – Щелкунчика, Мышиного Короля и Машу – гулять по улицам города и заходить в магазины и другие общественные места. Интерьер крупнейшего городского универсального магазина был превращен в «комнатку Щелкунчика»; для этого использовались костюмы и декорации, специально изготовленные мастерами Кливлендского балета в рекламных целях.

«Гвоздем» этой кампании стала деревянная фигура Щелкунчика в человеческий рост, карабкающаяся по стене высотного здания, расположенного неподалеку от театра; в полночь, с первым ударом часов, был произведен фейерверк.

Хотя ночь выдалась дождливой, событие привлекло множество людей и освещалось тремя местными коммерческими радиостанциями. Всю следующую неделю люди звонили в кассу, чтобы купить билеты на оставшиеся спектакли «Щелкунчика»<sup>18</sup>.

Создание событий может принести пользу сразу в нескольких аспектах. Событие может быть создано ради того, чтобы организация попала в выпуск новостей — например, когда музыкальный руководитель организации участвует в официальной закладке нового концертного зала. Время события может быть выбрано таким образом, чтобы это было удобно средствам массовой информации, от которых ждут репортажей. Успех события измеряется интенсивностью его освещения в средствах массовой информации. Мероприятие может быть разработано для того, чтобы отметить годовщину или очередные достижения организации или ее артистов, придать особое звучание конкретной программе и т. п. В репортажах с торжественного вечера по случаю 30-летия со дня основания театра непременно будет сказано о его долгой и славной истории; театральная или концертная организация может пригласить на свое мероприятие известного драматурга или певца, чтобы он надписывал желающим книги или диски. События могут привлекать самых разных людей, способствовать установлению контактов и распространению сведений об организации и ее предложениях.

Умело запланированное и правильно организованное событие может значительно повысить степень живости, привлекательности и убедительности имиджа организации. Благодаря эффективному и в меру экономному использованию этого инструмента неповторимое «лицо» организации может надолго запечатлеться в сознании целевой аудитории.

Знаменитость сама по себе — это уже событие. Оперные арии как таковые не привлекают толпы людей — в отличие от Пласидо Доминго и Лучано Паваротти. Народ рвется в концертные залы не ради Скрипичного концерта Чайковского, а ради Ицхака Перлмана, Исаака Стерна или чудо-ребенка Сары Чанг. Отсюда ясно, почему столь многие талантливейшие артисты не могут сделать блестящую карьеру: им просто не удалось сформировать свой имидж и «имя». Выступление «звезды» — это событие также и потому, что оно порождает другие события. «Звезда», обедающая в местном ресторане или надписывающая экземпляры новой книги или компакт-диска, становится событием для средств массовой информации. В репортажах об этом событии упоминается концерт или спектакль, в котором эта «звезда» должна принять участие; тем самым к организации привлекается публичное внимание, ее авторитет повышается.

Творчески мыслящий руководитель отдела по связям с общественностью может использовать события для того, чтобы помочь талантливым, но не слишком известным исполнителям в формировании их имиджа. Крупные организации располагают PR-персоналом и финансовыми ресурсами для поддержки артистов, в которых они верят; такая поддержка является частью миссии таких организаций. Чтобы привлечь публику, организации вовсе не обязательно должны рассчи-

тывать только на знаменитых исполнителях. Существует великое множество высокоталантливых артистов, готовых выступить за сравнительно небольшой гонорар. Отказавшись от односторонней ориентации на знаменитые имена, менеджеры могут сосредоточить свои усилия на оживлении интереса к художественному переживанию как таковому, то есть к творчеству тех или иных композиторов или драматургов, а не только к искусству исполнителей-«звезд».

## ПРЕСС-РЕЛИЗ

Пресс-релиз – основной инструмент общения со средствами массовой информации. Для пресс-релиза характерны определенные стиль и форма; пресс-релиз не должен напоминать рекламу или газетный материал. Задача пресс-релиза – не продавать или развлекать, а информировать; он должен быть кратким, дельным и свободным от ассоциативного «фона». Сочиняя пресс-релиз, менеджер по связям с общественностью должен избегать пышных эпитетов, но может опираться на хвалебные рецензии или отзывы ведущих критиков. Поддержка со стороны авторитета всегда повышает степень достоверности того, о чем заявляет PR-менеджер.

Чтобы привлечь к себе внимание, пресс-релизы разных организаций ежедневно вступают в состязание друг с другом. Если сообщение не заявляет о себе сразу, оно неизбежно остается в тени других, более внятных сообщений. Невразумительный или небрежно составленный пресс-релиз выглядит непрофессионально и бросает тень на организацию. В пресс-релизе должны присутствовать следующие элементы:

- *название организации.* По возможности рассылайте пресс-релизы на официальных бланках организации, а при отсутствии таковых печатайте название организации в верхнем левом углу страницы;
- *фамилия лица, ответственного за контакты, и номер контактного телефона.* Под названием организации впечатайте вашу фамилию или фамилию другого человека, который сможет ответить на звонки. Если вы называете другого человека, удостоверьтесь в том, что он прочел пресс-релиз до его рассылки. Печатайте номер вашего телефона точно под фамилией; не ждите, что получатель будет искать номер телефона по всему бланку вашей организации;
- *дата.* Дата рассылки пресс-релиза должна быть напечатана в правом верхнем углу;
- *уведомление об эксклюзивности.* В жизни театральных и концертных организаций ситуации, предусматривающие эксклюзивность, редки. Если у вас есть эксклюзивный материал, подходящий для того, чтобы широко осветить только его в одном популярном журнале, вышлите предполагаемому журналисту стандартный

пресс-релиз, затем установите с ним контакт лично или по телефону, чтобы сообщить эксклюзивную информацию. Альтернативный вариант — предварить фамилию адресата и название средства массовой информации словами «ЭКСКЛЮЗИВНО ДЛЯ», напечатанными прописными буквами и с подчеркиванием. Эти слова должны находиться непосредственно под фамилией лица, ответственного за контакты; такой эксклюзивный пресс-релиз должен быть напечатан в одном экземпляре. Никогда не помещайте пометку «эксклюзивно» на материале, который вы намереваетесь отослать — пусть даже в несколько измененной форме — кому-либо еще. В противном случае вы подорвете доверие к себе и своей организации;

- *дата публикации пресс-релиза.* Если вы хотите, чтобы публикация пресс-релиза совпала с каким-либо конкретным событием или была приурочена к конкретной дате, оговорите это, впечатав следующие слова: «ДЛЯ ПУБЛИКАЦИИ НЕ РАНЕЕ (такой-то даты)» или «ДЛЯ НЕМЕДЛЕННОЙ ПУБЛИКАЦИИ». Если темой пресс-релиза является специальное сообщение — например, назначение нового художественного руководителя — не снабжайте журналиста сведениями, публикация которых представляется вам преждевременной. Работа журналиста — оперативно сообщать обо всем достойном внимания, и любой журналист заинтересован в том, чтобы сделать это раньше других;
- *заголовок.* Заголовок должен быть максимально информативным (впрочем, его не следует делать слишком длинным, чтобы он не приобрел размеров целого абзаца) и отчетливо указывать на основную мысль материала. Он должен быть написан в настоящем времени, даже если рассказ ведется о прошлом или будущем событии; лучше использовать действительный (а не страдательный) залог. Примеры: «ЭППЛ-ТРИ-ТЕАТР ОТКРЫВАЕТ СВОЙ 5-й СЕЗОН ПЕРВОЙ НА СРЕДНЕМ ЗАПАДЕ ПОСТАНОВКОЙ “АННЫ КАРЕНИНОЙ”» или «ЭППЛ-ТРИ-ТЕАТР ОБЪЯВЛЯЕТ О ПРОДЛЕНИИ СВОЕЙ ПОБИВШЕЙ ВСЕ РЕКОРДЫ ВЕСЕННЕЙ ПОСТАНОВКИ “КИЛИ И ДУ”». Вообще говоря, заголовок не должен быть остроумным и/или смешным. Такие заголовки выглядят непрофессиональными и часто раздражают читателя. Но иногда можно позволить себе некоторую долю юмора. Нью-Йоркский театр комедии Манхэттен-Панчлайн (Manhattan Punch Line, ныне не существующий) рассылал шуточные пресс-релизы с перечислением различных «звезд» и примечанием: «Все это шутка: мы и сами не знаем, кто там будет». Некоторые средства массовой информации приняли эти пресс-релизы всерьез, опубликовали «информацию» и тем самым стимулировали интерес к данной организации.



- *Основной материал.* Составляя пресс-релиз, придерживайтесь журналистского правила «перевернутой пирамиды». Сосредоточьте всю важнейшую информацию (кто, что, когда, где и почему) во введении или первом абзаце, затем излагайте материал в порядке убывания значимости и завершите целое короткими абзацами, содержащими наименее важные пункты. Подобная структура удобна для редактора, который в случае нехватки места может просто удалить нижнюю часть пресс-релиза, не трогая ключевую информацию. Печатайте пресс-релизы с двойным интервалом и оставляйте широкие поля. Не используйте обратную сторону страницы. В вашем пресс-релизе непременно должны фигурировать название и адрес организации, название постановки, даты премьеры и последнего спектакля (с кратким описанием постановки), фамилии автора, режиссера, актеров и других ключевых участников (всегда тщательно проверяйте правильность написания всех фамилий в пресс-релизе), даты и время отдельных спектаклей, цены на билеты, специальные тарифы (если они есть), часы работы, адрес и номер телефона кассы. Именно в таком порядке должны быть расположены пункты стандартного пресс-релиза, объявляющего о новой постановке. Если пресс-релиз распространяется с целью сообщить о смене состава исполнителей, переносе спектаклей или введении скидки для посетителей старшего возраста, порядок должен быть изменен так, чтобы важная информация оказалась ближе к началу. Если текст не умещается на одном листе бумаги, печатайте внизу первой страницы слово «ДАЛЕЕ», пронумеруйте страницы и обозначьте конец текста символами ###, которые часто употребляются журналистами для этой цели.

Чтобы получить отклик на пресс-релиз (а также на бесплатное социально значимое объявление), приложите к вашему материалу анкету или открытку с обратным адресом и маркой. Вы можете дополнительно облегчить задачу журналиста, наклеив на карточку его данные и тем самым избавив его от необходимости надписывать свои фамилию и адрес. Попросите его ответить на следующие вопросы: 1) пригодился ли ему ваш текст, и если да, то когда и как именно он его использовал; 2) нужны ли ему другие аналогичные тексты; 3) хочет ли он, чтобы вы сообщили ему дополнительную информацию по телефону. Непременно оставьте место для комментариев. Ответы могут вам объективно оценить ваш материал<sup>19</sup> Чтобы получить отклик от тех журналистов, которые не дают себе труд заполнить предложенную вами анкету, задайте им несколько вопросов по телефону или при встрече на спектакле или концерте, устроенном вашей организацией.

## БЕСПЛАТНЫЕ СОЦИАЛЬНО ЗНАЧИМЫЕ ОБЪЯВЛЕНИЯ

Хотя эфирное время на радио и телевидении стоит дорого, эти средства массовой информации, как правило, охотно предоставляют время для бесплатных объявлений. Раньше радио- и телестанциям вменялось в обязанность предоставлять время некоммерческим организациям. Хотя ныне это требование не действует, средства массовой информации заинтересованы в том, чтобы их воспринимали как организации, обслуживающие интересы общества, а также в том, чтобы насыщать пустующее эфирное время интересными материалами.

Эфирное время – весьма ценное приобретение, и за него постоянно конкурирует огромное множество организаций. Важно, чтобы бесплатные объявления были должным образом подготовлены к непосредственному использованию в эфире. Многие местные и общенациональные рекламные агентства и студии охотно предоставляют свои услуги для подготовки таких объявлений. Независимо от того, подготовлено ли объявление силами самой театральной или концертной организации или с помощью извне, необходимо иметь в виду следующее.

- Предлагаемые объявления должны различаться по своей продолжительности. Чем больше вариантов объявлений различного объема вы предлагаете, тем больше у вас шансов выйти в эфир. Укажите продолжительность объявления сверху страницы: 10 секунд (25 слов), 20 секунд (50 слов) или 30 секунд (75 слов). Прежде чем выслать свой материал, несколько раз прочитайте его вслух и засекийте потраченное на это время. Трудные для произнесения имена собственные должны быть приведены в фонетической транскрипции.
- Уточните сроки. Радио- и телеканалы, как правило, требуют представлять некоммерческие объявления заранее, иногда не менее чем за 6 недель до события.
- Выясните, каков порядок передачи социально значимых объявлений на тех или иных станциях. Одни станции передают некоммерческие объявления нерегулярно на протяжении всего дня, другие сосредоточивают такие объявления в специальных информационных передачах. Последняя практика особенно характерна для кабельных станций; у многих из них есть специальные бланки, которые нужно заполнить, прежде чем предлагать некоммерческое объявление для включения в такую передачу.
- По закону в некоммерческих объявлениях нельзя упоминать лотереи и розыгрыши призов.

Многие владельцы радиостанций приходят к выводу, что, предоставляя театральной и концертным организациям эфир для некоммер-

ческих объявлений или недорогой рекламы, они решают задачи, важные с их собственной точки зрения. Некая радиостанция в течение нескольких месяцев передавала объявления одного из местных театров. Это не только способствовало увеличению численности абонентов, но и привело к существенному росту сбыта разовых билетов, которые до начала кампании продавались очень плохо. В итоге у владельца станции появилось основание заявить потенциальным коммерческим спонсорам: «Я сумел продать абонементы в этот театр, который всегда испытывал трудности со сбытом; можете себе представить, насколько больше я смогу сделать для вашей продукции».

В качестве поощрения театральная или концертная организация может предложить определенное число билетов в награду за прозвучавшие в эфире объявления. Радиостанция может использовать эти билеты, разыгрывая их в конкурсе или даря платным рекламодателям. Такого рода сделки рекомендуются прежде всего организациям, испытывающим трудности с продажей мест. В результате можно заполнить нераспроданные места и вдобавок привлечь новую публику<sup>20</sup>

Крупные симфонические оркестры ежегодно собирают огромные денежные суммы благодаря «радиодням», когда коротковолновая радиостанция классической музыки предоставляет целый уикенд оркестрантам и другим местным исполнителям для музицирования в прямом эфире, передает записи по просьбам слушателей (при этом каждая просьба сопровождается денежным взносом), устраивает интервью с известными музыкантами и предлагает специальные привилегии за покупку абонемента и за пожертвования. Такие «радиодни» служат эффективным инструментом популяризации оркестра, привлечения новых абонентов и пожертвований.

## ИНТЕРВЬЮ

Один из важных инструментов пропаганды – интервью средствам массовой информации. Согласно недавнему сообщению, 988 телевизионных станций США передают в общей сложности 4250 новостных шоу и бесед со специально приглашенными людьми (так называемых ток-шоу). На эти ток-шоу ежегодно приглашается около 10 200 гостей<sup>21</sup>. В том, чтобы приглашать гостей и давать им слово, особенно заинтересованы общедоступные телеканалы. Среди гостей есть как знаменитости, так и специалисты в какой-либо узкой области или просто люди, способные рассказать с экрана нечто интересное. Театральные и концертные организации легко могут обеспечить средства массовой информации как многочисленными темами для обсуждения, так и подходящими гостями. Гастролирующие артисты и музыканты вызывают неизменный интерес. Нечто необычное, как правило, имеет больше шансов завоевать время в эфире или место на страницах печати, чем сю

жеты, которые уже многократно использовались средствами массовой информации. Если вы хотите заинтересовать своим материалом продюсера или режиссера ток-шоу, придерживайтесь следующих правил.

- Изложите свой материал в объеме не более страницы.
- Используйте вводную информацию и статистику, чтобы показать, почему и в каком аспекте ваше предложение важно для аудитории. Приложите буклеты и газетные вырезки, свидетельствующие о том, что ваша идея своевременна и занимательна.
- Подскажите несколько провоцирующих вопросов для интервью.
- Отослав письмо, позвоните продюсеру или режиссеру и подготовьтесь к продаже своей идеи.
- Разошлите станциям перечень возможных тем для обсуждения и список специалистов по каждой из этих тем.

После того как интервью принято для передачи в эфир, вы должны:

- предложить визуальные материалы для оживления телевизионной «картинки»;
- удостовериться в том, что ваш гость уже видел или слышал предыдущие выпуски передачи, в которой ему предстоит выступить;
- время от времени напоминать людям, делающим ток-шоу, о своем существовании и о том, что в ваших силах — предложить новых людей.

## ФОТОГРАФИИ

Фотографии – не просто зримые приложения к статьям и обзорам. Нередко фотографии сами по себе рассказывают всю историю при минимальной поддержке сопроводительного текста. Предлагая прессе свой материал, агент по связям со средствами массовой информации непременно должен предупредить отдел фотографии о существующей возможности оживить текст изображением. В некоторых случаях материал публикуется исключительно в интересах редактора отдела фотографии.

Ко всему, что имеет отношение к деятельности театральной или концертной организации, нужно попытаться подойти с точки зрения возможностей визуального оформления. Организация может иметь собственного фотографа для освещения таких событий, как прием по случаю премьеры новой пьесы, репетиция с гастролирующей знаменитостью, специальное заявление художественного руководителя или председателя совета учредителей или аншлага. Организация должна хранить подобные материалы в своем архиве для дальнейшей пропаганды.

Нужно, чтобы фотограф был знаком с работой организации и чтобы на него можно было положиться, пока работник, ответственный за связи с прессой, занят другими вопросами.

## Лекции

Менеджеры по связям с общественностью могут установить множество полезных контактов, организовав публичные лекции сотрудников организации, членов ее совета учредителей, связанных с нею артистов или волонтеров. Большая организация может иметь собственный отдел по устройству публичных лекций и предоставлять лекционные услуги на постоянной основе. Приступая к устройству лекций, вы должны:

- определить потенциальные аудитории вашего района (клубы, культурные объединения, церкви, торгово-промышленные товарищества, школы, библиотеки). Торговые палаты могут предоставить списки подобных организаций;
- составить список сотрудников вашей организации, способных выступить в качестве лекторов, и указать возможные темы лекций. Многие оперные труппы поручают специально обученным волонтерам развезать с лекциями о предстоящих постановках. Аналогично оркестровые музыканты, театральные режиссеры, хореографы, актеры, танцовщики и т. п. могут регулярно выступать с лекциями о новых работах своих организаций;
- выслать извещение от имени отдела по устройству лекций координаторам программ для вашей потенциальной аудитории. Используйте список рассылки вашего лекционного отдела для пропаганды ваших программ и мероприятий по привлечению средств, а также для других объектов прямой рассылки;
- составить «рабочий лист» для каждого сотрудника, отправляющегося читать лекцию. Этот лист должен включать дату, место, время начала лекции, сведения о том, следует ли ожидать вопросов и ответов, сведения о возможной численности аудитории и о продолжительности программы, фамилию и номер телефона лица, с которым следует установить контакт;
- попытаться выяснить фамилии и адреса тех, кто посещает лекции, чтобы включить их в список рассылки организации.

### *Менеджер по связям с общественностью*

Многие организации осуществляют связи с общественностью собственными силами, тогда как иные предпочитают пользоваться услугами специальных PR-агентств. Любая организация должна отдавать себе отчет в том, что успешная работа по развитию связей с общественностью требует больших затрат времени и большого объема плановой работы. Если

ли организация, руководствуясь экономическими соображениями, предпочитает осуществлять связи с общественностью силами собственного, и без того перегруженного персонала, это может обернуться против ее коренных интересов. У организации есть две возможности: либо предоставить штатному сотруднику, ответственному за связи с общественностью, достаточно времени для того, чтобы управляться с множеством деталей этого процесса на регулярной основе, либо нанять профессионального PR-менеджера или воспользоваться услугами PR-агентства. В любом случае главная ответственность за планирование и осуществление всех действий в области связей с общественностью ложится на руководство организации.

Нанимая менеджера со стороны, организация должна искать его среди специалистов, имеющих опыт работы в области исполнительских искусств. Все обязанности и размер вознаграждения должны подробно оговариваться в письменном договоре; это поможет избежать разногласий, взаимного недопонимания и дублирования обязанностей. Если в качестве менеджеров по связям с общественностью используются штатные сотрудники, конкретные действия должен осуществлять только один из них (большее число посредников чревато неразберихой). Руководство организации должно встречаться с PR-менеджером регулярно (как правило, раз в две недели). Руководство может составить календарь с указанием сроков сдачи пресс-релизов, фотографий, некоммерческих объявлений, приглашений на премьеру и т. п., подсказать менеджеру идеи для материалов, указать целевой контингент публики для тех или иных мероприятий. Пока усилия менеджера сосредоточены на пропаганде текущих работ организации, следует заняться планированием PR-стратегий для будущих работ (и сезонов)<sup>22</sup>.

PR-менеджер должен быть уверен в том, что распространяемая им информация достоверна, и сделать так, чтобы его дальнейшие материалы не вызвали лишних вопросов. Информацию для пресс-релизов, некоммерческих объявлений и других материалов он должен получать в письменном виде; после каждой беседы с представителями организации и средств массовой информации он должен составить подтверждающий меморандум. Эти меры помогут ему избежать недоразумений. Далее, если подготовленный им материал требует одобрения других представителей организации, PR-менеджер должен попросить их о парафировании этого материала (то есть о том, чтобы они подписали его своими инициалами). Если в пресс-релизе цитируется сторонний автор, ему следует заранее отправить экземпляр с просьбой парафировать его и отослать обратно. Наконец, менеджер должен хранить копии всех письменных материалов, включая меморандумы и заметки к интервью (особенно если в ходе разговоров и интервью цитировались другие лица)<sup>23</sup>.

## КРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Кризисы – неотъемлемая часть существования любой организации. Никакая организация, безотносительно к ее размерам и роду деятельности, не застрахована от кризисов. По словам одного знатока, «если в настоящее время вы не переживаете кризиса – значит, вы находитесь в предкризисной ситуации и должны начать безотлагательную подготовку к кризису, который уже маячит за горизонтом»<sup>24</sup>. Кризисы не просто нарушают плавное течение жизни организации; порой они угрожают самому ее существованию. Кризисы могут вызываться самыми различными внутренними и внешними факторами, включая плохое управление, неверный выбор стратегического курса и конкретных методов работы, недостаток финансовых ресурсов, внезапные экономические, юридические или политические сдвиги, ограничения кредитов, существенные изменения природы рыночной конкуренции, резкое падение посещаемости и уровня продаж, забастовки, утрата потребительского доверия. Поскольку кризисы, как правило, получают широкую огласку, что оказывает серьезное негативное влияние на имидж организации, кризисное управление развилось в особую специализированную область в рамках функции связей с общественностью<sup>25</sup>

### *Признаки кризиса*

Отнюдь не всякая напряженная ситуация подходит под определение кризиса. Повседневные трудности в работе организации нельзя считать кризисом. Чем кризис отличается от некризисной ситуации? Во-первых, кризис создает новую ситуацию, с которой невозможно справиться старыми методами и которая, как правило, требует принятия решительных мер – таких, как замена руководства, резкое сокращение бюджета, радикальная смена репертуара и т. Так, возобновивший свою деятельность Симфонический оркестр Гонолулу – это уже совершенно новый коллектив по сравнению с тем, который временно перестал функционировать в 1993 году. Его бюджет на сезон 1995/96 года составил 2 миллиона долларов – треть суммы, потраченной в сезоне 1992/93 года. Раньше сезон оркестра длился 42 недели, а продолжительность сезона 1996/97 года составила всего 18 недель. В итоге Симфоническое общество Гонолулу сумело покрыть значительную часть долга оркестра; вдобавок удалось собрать капитал в сумме 5,6 миллионов долларов. Престиж оркестра и посещаемость концертов выросли, и временный исполнительный директор выразил «осторожный оптимизм» по поводу нового старта оркестра<sup>26</sup>.

Во-вторых, большинство кризисных ситуаций настоятельно требуют быстрого отклика. Кризисная ситуация предъявляет дилемму: отклик должен быть, с одной стороны, хорошо продуманным, а с другой – быстрым и решительным. Многие кризисы предсказуемы. В большинст

ве случаев о них предупреждают прямые и косвенные сигналы, которые либо остаются незамеченными, либо не удостоиваются адекватной реакции. Как правило, кризису предшествует период «брожения». Возникновение кризиса, который можно было предсказать или хотя бы предугадать, означает, что руководство не сумело вовремя уловить поступающие сигналы и/или принять необходимые меры.

Принципиально важно определить и понять причины кризиса. Нередко проблемы, кажущиеся финансовыми, имеют не столько финансовый, сколько организационный характер. В большинстве случаев финансовые затруднения являются не причиной, а следствием кризиса.

Ванкуверский  
симфонический  
оркестр:  
анатомия  
кризиса

В период экономического спада начала 1980-х годов объемы корпоративных и индивидуальных взносов в фонд Ванкуверского симфонического оркестра снизились, а правительственное финансирование осталось на прежнем уровне. К тому же численность абонентов VSO заметно упала, а договор о сотрудничестве с Ванкуверской оперной ассоциацией (Vancouver Opera Association) не был продлен. Потеря финансирования и заработанных доходов совпала с периодом, когда финансовые потребности оркестра резко возросли: совсем недавно оркестр заключил со своими музыкантами контракт, согласно которому срок их занятости должен был быть продлен до 40 недель в год.

В январе 1988 года, имея долг в 1,7 миллиона долларов при бюджете около 7 миллионов и не будучи в состоянии оплатить труд персонала и музыкантов, VSO приостановил свою деятельность. Согласно канадским законам о банкротстве, оркестр направил прошение о приостановлении деятельности; совет учредителей подал в отставку. Если бы VSO направил доходы от продажи абонементов на зарплаты, это только усугубило бы кризисную ситуацию. Решение приостановить деятельность помогло учредителям избежать упреков в том, что они использовали полученные от продажи абонементов средства, не имея реальной возможности выполнить взятые на себя обязательства<sup>27</sup>

Хотя кризисы могут угрожать существованию организации и/или ее руководства, они нередко способствуют ее укреплению и оздоровлению. Противодействуя кризису, руководители организации и члены совета ее учредителей приходят к лучшему пониманию сильных и слабых сторон существующей системы, осознают необходимость более тщательного контроля за теми или иными ее аспектами, больше узнают о моральных качествах своих кризисных менеджеров, которые, в свою очередь, испытывают чувство выполненного долга<sup>28</sup>.



Банкуверский  
симфониче-  
ский  
оркестр:  
возвращение  
к музыке

Не прошло и 6 месяцев, как ситуация изменилась к лучшему. В начале марта 1988 года при канцелярии мэра была сформирована рабочая группа по возрождению VSO. Задача группы заключалась в том, чтобы оценить степень жизнеспособности VSO и разработать стратегию его возрождения. Группа включала 12 ведущих представителей бизнеса и политики; в помощь ей была сформирована комиссия советников, в состав которой вошли руководители театральных и концертных организаций и профессиональные музыканты. Преобразования, осуществленные по рекомендации группы, в том числе радикальная реструктуризация персонала и совета учредителей, составили основу процесса возрождения оркестра. Надеясь на крупные организационные изменения и не рассчитывая получить от ликвидации активов свыше 300 000 долларов, кредиторы VSO, в том числе свыше 6000 владельцев абонементов сезона 1987/88 года, рекомендовали простить скопившиеся долги. Будучи гарантом кредита, правительство провинции должно было оплатить долг оркестра банку, а Федеральный департамент коммуникаций выделил VSO свыше полутора миллиона долларов на первичные расходы по возобновлению деятельности.

*Управление  
кризисом*

Эффективное управление кризисом — задача сложная, запутанная, требующая безотлагательных мер. Тот, кто берется за ее решение, должен обладать такими качествами, как беспристрастность, способность мыслить творчески, упорство, преданность делу, смелость, умение работать в коллективе и готовность изменить сложившийся порядок вещей, в том числе с помощью необычных и непопулярных мер. Чтобы управлять кризисом, нужно уметь действовать жестко и идти на значительные жертвы<sup>29</sup>.

Когда происходит нечто, чреватое неприятными последствиями для общественности в целом, — например, прекращение деятельности симфонического оркестра или театра (в результате чего клиенты лишаются возможности использовать оплаченные абонементы) — нравственный долг менеджера состоит в оперативном, полном и правдивом информировании людей. В случае внутреннего кризиса — например, сокращения штатов организации — менеджер может установить контакт с сотрудниками, подлежащими увольнению, разослав им письма или встретившись с ними лично. Если кризис грозит отрицательными последствиями как для персонала организации, так и для общественности в целом, сотрудники могут ощутить психологический дискомфорт, вызванный необходимостью выбора между соблюдением лояльности по отношению к работодателю и стремлением к личному благополучию или надежному трудоустройству. Кризисный менеджер должен использовать все доступные внутренние и внешние средства, чтобы донести смысл своих усилий до всех заинтересованных лиц<sup>30</sup>.

Ванкуверский  
симфониче-  
ский  
оркестр:  
последова-  
тельность  
преобразо-  
ваний

Приостановив свою деятельность, VSO столкнулся с необходимостью умиротворить несколько различных групп людей, ощутивших себя обманутыми. У слушателей и спонсоров «отняли» две трети сезона, музыкантов оставили без работы, не предупредив и не подготовив их к этому, правительству провинции надоела уверенность оркестра в том, что его так или иначе вызволят из сложившейся ситуации, а Канадский совет продолжал выказывать беспокойство в связи с отсутствием продуманной программы действий по исправлению положения. Чтобы успешно преодолеть кризис, оркестр должен был найти общий язык с каждой из этих групп.

VSO начал с того, что переформулировал свой манифест. Художественное руководство оркестра также выступило с заявлением; администрация разработала руководящие принципы в рамках 5-летнего бизнес-плана. Затем был сформирован комитет по поиску нового кандидата на пост главного дирижера вместо Рудольфа Баршая, чья не вполне успешная деятельность в качестве руководителя VSO немало способствовала развитию кризиса.

До возобновления работы руководство оркестра заключило с профсоюзом музыкантов новый контракт на 5 лет; некоторые ведущие менеджеры выразили опасение, что такой контракт – имея в виду продолжающиеся финансовые трудности оркестра – чрезмерно либерален по отношению к музыкантам. К счастью, за период бездействия оркестра из него ушло только четверо музыкантов.

Отношения  
с прессой

Прежде всего организация должна постоянно поддерживать хорошие отношения с прессой и другими важнейшими общественными институтами. В случае возникновения кризиса такие отношения могут привести к более благоприятному освещению событий и более объективной трактовке решений и мер, принимаемых организацией в кризисной ситуации<sup>31</sup>. Кризисный менеджер должен попытаться понять прессу и ее потребности: ведь никто кроме журналиста не вправе решать, как именно будет освещаться кризис в газетах или в эфире. По словам бывшего сотрудника газеты Wall Street Journal Дина Ротбарта, репортера можно купить, но средством расчетов при этом служат не деньги, а *информация*. Думайте, прежде чем говорить, но обязательно говорите, если вам есть что сказать. Лучше сказать мало, чем не сказать ничего; лучше объяснить, почему вы не можете говорить, чем устраивать обструкцию прессе<sup>32</sup>.

Откровенное, основанное на взаимопонимании и осуществляемое на плановой основе общение с прессой – лучший способ вернуть организации частичный контроль над ситуацией и помочь ей в преодолении кризиса.

## Ванкуверский симфонический оркестр: диссонансы

В середине 1980-х годов различные кадровые и финансовые проблемы вынудили совет учредителей VSO действовать втайне от прессы. Несмотря на принятые меры предосторожности наподобие «конфиденциальных» писем, сведения о работе совета учредителей регулярно попадали на страницы печати; виновниками утечки информации были отколовшиеся члены совета.

Далее, когда в начале сезона 1985/86 года переговоры о заключении контракта с музыкантами зашли в тупик, руководство оркестра прибегло к локауту. Хотя локаут продлился всего лишь 9 дней, атмосфера вокруг оркестра за это время успела основательно накалиться. Представитель музыкантов заявил прессе следующее: «Музыканты чувствуют, что затронувший всех кризис не ограничивается финансами. Это еще и кризис доверия к руководству, кризис надежд на будущее и потенциальный творческий кризис... Если какой-либо из перечисленных кризисов будет продолжаться, VSO либо внезапно умрет вследствие банкротства, либо будет медленно умирать от истощения. Музыканты, желая обеспечить себе лучшее будущее, неизбежно будут уходить». В результате этой «антирекламы» объем пожертвований в фонд оркестра резко снизился — так же как и численность лиц, решивших продлить свои абонементы; соответственно трудности оркестра только приумножились.

Изложим принципы сотрудничества с прессой в периоды кризисов.

### 15 правил сотрудничества с прессой

*Пусть за связи с прессой отвечает главный исполнительный директор организации.* Он должен часто высказываться от имени организации — как в «спокойные» времена, так и в периоды кризисов; его авторитет должен служить гарантией того, что представитель по связям с общественностью является заслуживающим доверия источником информации.

2. *Смотрите в лицо фактам.* Если вы заблуждались, признайте это откровенно. Избегайте уклончивых заявлений, не уходите от прямых ответов. Попросите прощения, пообещайте не повторять ошибок и разъясните, каким образом вы собираетесь исправить положение.
3. *Принимая решения, всегда имейте в виду интересы общественности.* Ваша репутация зависит прежде всего от того, что вы делаете, а не от того, что вы говорите. Действуйте соответствующим образом. Специалист по связям с общественностью должен принимать участие в процессе выработки решений.
4. *Будьте источником информации, прежде чем стать предметом обсуждения.* Дружеские отношения с репортерами нужно завязывать задолго до того, как у вас начнутся неприятности. Познакомьтесь с людьми,

освещающими деятельность вашей организации, просвещайте их, помогайте им в подготовке материалов, дайте им повод уважать вас. Решите для себя, кто из журналистов заслуживает вашего уважения и доверия.

*Если вы хотите, чтобы ваши взгляды стали известны общественности, вам следует высказываться.* Репортерам платят за то, чтобы они писали, независимо от того, помогаете вы им или нет. Если вы будете отмалчиваться, они обратятся к другим источникам.

6. *Назовите журналистам дополнительные источники внутри организации и вне ее.* Указывая на независимые внешние источники, вы можете породить кое-какие трудности для своей организации. С другой стороны, журналист, по всей вероятности, сам найдет нужные ему источники (к тому же они могут оказаться менее доброжелательными). Далее, указание на независимые внешние источники повысит степень доверия к вашему сообщению. Наконец — и это особенно важно, — журналисты (за исключением разве что самых циничных) обычно видят в специалисте по связям с общественностью человека, заинтересованного в том, чтобы удовлетворить их потребности, а не в том, чтобы продать подходящий материал. Ориентированный на потребителя источник новостей — это, как правило, некто, стремящийся помочь.
7. *Реагируйте оперативно.* Вы не сможете повлиять на содержание газетного материала после того как срок его сдачи истечет. Не следует медлить — иначе люди могут подумать, что вы тянете время. Во время кризиса представьте себе, что у вас есть только один день, чтобы обнародовать свой материал.
8. *Не идите на поводу у своих адвокатов.* Адвокаты непременно будут советовать вам хранить молчание. Но в кризисной ситуации ваша потенциальная правовая ответственность может оказаться чем-то совершенно незначительным по сравнению с опасностью разрыва отношений между вами и вашими клиентами, спонсорами, меценатами.
9. *Говорите только правду и ничего, кроме правды.* Никто не любит лжецов.
10. *Не надейтесь, что вам удастся привлечь к себе всеобщее сочувственное внимание.* Завоевать внимание большинства — это уже большой успех. Любой хвalebный материал включает пару колкостей, и даже лучшим организациям время от времени приходится туго.
11. *Не принимайте происходящее слишком близко к сердцу.* Репортер вам не друг и не враг. Это лишь посредник между вами и теми людьми, на которых вы стремитесь выйти. И забудьте о вашем «я»: никто, кроме вас, им не интересуется.
12. *По возможности контролируйте процессы.* Дурную новость сообщите сами до того, как ее «выкопает» тот или иной журналист. Пользуйтесь в своих интересах тем обстоятельством, что не всякий журналист имеет к вам доступ в любое время. Сами устанавливайте правила, по кото-

рым ведется разговор. Если публика не «покупается» на ваше сообщение, измените его. Работа с прессой – это работа с различными восприятиями и представлениями.

13. *Знайте, с кем именно вы имеете дело.* Пресса неоднородна. Хорошо подготовьтесь к беседе с журналистами: изучите их прошлые работы, поговорите с представителями других организаций, о работе которых они писали.
14. *Избегайте телевидения, если у вас нет возможности говорить с полной открытостью.* Если же вы собрались выступить по телевидению, научитесь представлять свои взгляды в 10-секундных звуковых фрагментах, из которых строятся телевизионные передачи. Используйте простые повествовательные предложения, не входите в детали. По возможности ориентируйтесь на передачи, идущие в прямом эфире, а не в записи, где режиссер имеет возможность редактировать ваши высказывания.
15. *Будьте человечны.* Репортеры, равно как и широкая публика, обычно относятся к человеку с большим сочувствием, чем к организации. Ваши ошибки могут показаться людям вполне простительными. Помните, что людям нравится болеть за неудачников.

Источник: Stratford A. Sherman, «Smart Ways to Handle the Press», *Fortune*, June 19, 1989, 72.  
© 1989 Time Inc.

### **Плановая подготовка к кризису**

Не всякий кризис можно предвидеть. Но организация, подготовившаяся к возможным кризисам, имеет больше шансов справиться с непредвиденными обстоятельствами и ответить на вопросы прессы в случае необходимости. Задача специалиста в области связей с общественностью – принять меры по подготовке к кризисной ситуации задолго до того, как она возникнет. Энтони Кац рекомендует осуществлять плановую подготовку к кризису в 10 этапов.

### **10 этапов полноценной плановой подготовки к кризису**

1. *Зафучитесь поддержкой высшего руководства.* Основная и, пожалуй, важнейшая задача специалиста по связям с общественностью – убедить высшее руководство в необходимости тщательно готовиться к кризису, даже если дело процветает и кризис кажется немыслимым. Без убежденности высшего руководства принятие полноценных превентивных мер существенно затрудняется.
2. *Прилектите на свою сторону персонал организации.* Внутренняя организационная политика, включая действия сотрудников в случае катастрофы, имеет обязательный характер для кризисного планирования. Сотрудникам нужно дать инструкции относительно того, к каким средствам массовой информации им следует обращаться и что следует сказать – или о чем следует умолчать – в случае, если им удастся установить контакт с репортером.

3. *Оцените риски.* В процессе подготовки к возможному кризису необходимо определить самые слабые места в системе защиты организации. Побеседуйте с людьми, имеющими более или менее прямое отношение к организации, чтобы выявить потенциальные источники неприятностей. Задавайте следующие вопросы: «Каковы самые серьезные риски организации?», «Что именно могло бы случиться?», «Какие группы при этом пострадают?», «Насколько серьезным может быть ущерб?»
4. *Разработайте программы выхода из трудных ситуаций.* Такие ситуации, как забастовка музыкантов, возмущенная реакция общественности на постановку авангардной пьесы, отставка или увольнение популярного дирижера, могут отрицательно сказаться на имидже организации, ее фандрейзинговом потенциале, ее репутации и, следовательно, на продаже билетов. Поэтому кризисное планирование должно включать программу выхода из трудных ситуаций — иначе говоря, программу предупреждения, выявления и преодоления трудностей до того, как они успеют приобрести опасный характер.
5. *Разработайте план установления коммуникаций.* Подробный, разработанный до начала кризиса план установления коммуникаций, — залог того, что в случае кризиса на него удастся откликнуться быстро и оперативно. Важно иметь в виду, что устойчивое восприятие организации как находящейся в состоянии кризиса складывается за первые несколько дней. Ключевые характеристики эффективной кризисной коммуникации — быстрота, точность, последовательность, достоверность. Периодически пересматривайте план и корректируйте его в случае необходимости. План должен включать: а) список членов группы кризисного управления и список лиц, уполномоченных организацией вести переговоры с властями, а также фамилии других представителей организации, уполномоченных говорить от ее имени; б) перечень стратегических мер, которые следует принять для установления связей с важнейшими внешними инстанциями — такими, как средства массовой информации, правительственные учреждения, финансирующие учреждения, волонтеры, публика и т. п.; в) упорядоченную последовательность сообщений, которые должны быть адресованы каждой из этих инстанций; г) обновленный список средств массовой информации и других инстанций, с которыми должен быть установлен контакт.
6. *Будьте готовы провести опрос общественного мнения.* Выступая и действуя в кризисной ситуации, организация должна в полной мере учитывать установки и мнения основных сегментов своей публики. Поэтому в рамках кризисного планирования нужно разработать механизм быстрого опроса публики.
7. *Проводите учения по преодолению кризисных ситуаций.* Последствия кризиса могут оказаться не столь катастрофическими, если ключевые со-

трудники и члены руководства знают, что им нужно делать в кризисной ситуации. Поэтому следует проводить специальные учения по преодолению кризисов. Учение должно длиться полдня или целый рабочий день; в нем должны участвовать различные представители организации, в том числе высшее руководство, основные творческие силы, члены совета учредителей, высокопоставленные сотрудники. Моделируйте поведение компании в ответ на различные сценарии с учетом возможных реакций наиболее чувствительных социальных групп.

8. *Готовьте людей к выступлениям в средствах массовой информации.* Средства массовой информации сильнее всего влияют на общественное восприятие организации в кризисный период. Лицо, уполномоченное говорить от имени организации, может заранее «отрепетировать» свои будущие интервью средствам массовой информации; темами для этих «пробных» интервью должны служить проблемы, выявленные благодаря анализу потенциальных источников риска (см. выше, п. 3). Представитель организации, говорящий от ее имени, должен знать типы вопросов, которые могли бы задать члены различных сегментов аудитории в условиях различных сценариев; он должен овладеть искусством общения с людьми в самых разнообразных обстоятельствах.
9. *Планируйте прямое общение.* Благодаря прямому общению с целевыми сегментами публичности организация может обойтись без посредничества средств массовой информации и быть уверенной в том, что ее сообщение найдет своего адресата. В ходе такого общения организация может дать разъяснения относительно причин кризиса и действий, предпринимаемых для выхода из него. Чем подробнее эти разъяснения и чем лучше они отвечают потребностям и ощущениям целевой публичности, тем они эффективнее. Прямое общение должно осуществляться с помощью почты, рекламы, информационных бюллетеней или путем комбинированного использования различных средств информации. В плане следует, в частности, указать поставщиков (например, оперативную полиграфию) и порядок действий по получению списков рассылки и одобрения материала.
10. *Имейте в виду необходимость продолжать общение после выхода из кризиса.* Кризисы кончаются, но их последствия часто дают о себе знать достаточно долго. Поэтому, готовясь к кризису, выясните, с какими именно целевыми группами нужно будет поддерживать общение после выхода из кризиса, и сделайте все, чтобы такое общение реально имело место. Так, следует разработать планы на случай общения с раздраженными спонсорами и меценатами, разочарованными посетителями, обескураженными сотрудниками и исполнителями.

Дополнительная польза от кризисного планирования состоит в том, что по мере разработки планов организация становится более чувствительной к глубинным проблемам, учится контролировать их развитие и, значит, увеличивает свои шансы остановить «сползание» к кризису.

Связи с общественностью – важнейшая часть совокупности внешних связей организации. Чтобы функция связей с общественностью была эффективной, необходимо тесное сотрудничество между PR-менеджером и другими ключевыми менеджерами организации. Связи с общественностью – основной инструмент, с помощью которого организация формирует общественное мнение; они часто оказывают сильнейшее стимулирующее воздействие на аудиторию.



**УПРАВЛЕНИЕ  
ОРГАНИЗАЦИЕЙ**

Установить новый порядок вещей – дело сложное, опасное и чревато неудачей: ведь те, кому выгодны старые порядки, противятся нововведениям, а те, кто могут заинтересованы в новых, окажут разве что пассивную поддержку.

Макиавелли. «Государь»

Существует динамическое напряжение между стабильностью и изменениями, при управлении которым возникает стремление к переменам. Порядок без косности – вот цель.

Дж. И. Макгэнн<sup>1</sup>

## Глава 16

# УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ, ЭФФЕКТИВНОЙ С РЫНОЧНОЙ ТОЧКИ ЗРЕНИЯ, И ЕЕ ВОЛОНТЕРСКИМИ ПРОГРАММАМИ

**Д**ля того чтобы маркетинг был эффективен, организация должна иметь рациональную структуру и компетентное руководство. Распределение обязанностей должно быть ясно и понятно сотрудникам; руководители организации должны постоянно оценивать их актуальность. Члены совета директоров и художественный персонал должны надлежащим образом относиться к стратегическому планированию и уметь приводить планы в действие. Кроме того, для наращивания своих ресурсов организации необходимо вести работу с волонтерами.

## УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ СТРУКТУРЫ ТЕАТРАЛЬНЫХ И КОНЦЕРТНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Управленческая структура театральной или концертной организации зависит от нескольких факторов: возраста организации, ее размера, скорости роста, рода деятельности (опера, театр и т. п.), а также от взаимодействия этих факторов. Театрально-концертные организации различаются по размерам: от небольших танцевальных трупп и теат-

ров, управляемых самими артистами, советом директоров и одним или двумя служащими, работающими неполный рабочий день, до больших симфонических оркестров и оперных трупп, подобных бизнес-корпорациям с большим штатом, состоящим из сотрудников разных специальностей. Некоторые небольшие организации так и остаются небольшими: например, ансамбль камерной музыки, который предлагает от четырех до шести концертов в год, не нуждается в работающих на полную ставку сотрудниках или просто не имеет средств, чтобы их нанять. Другие организации, например, оперная труппа или продюсерская фирма, предлагающие множество разнообразных представлений в течение всего года, могут почувствовать необходимость в создании целого управленческого аппарата, состоящего из профессионалов.

### *Структура организации*

Организация, состоящая двух-трех сотрудников, может не испытывать необходимости в организационной схеме. Но если в организации работают свыше пяти человек, в ней должна быть продумана иерархическая схема управления с системой отчетности и распределенными сферами ответственности. В крупной организации такая схема особенно важна. Поскольку исполнительный директор не в состоянии непосредственно наблюдать за работой каждого сотрудника, он должен делегировать некоторые свои полномочия другим членам администрации. На рис. 16.1 показана схема организационной структуры Чикагской оркестровой ассоциации в 1994 году. Этот пример ясно демонстрирует, как совет учредителей и исполнительный директор распределили обязанности, и кому подотчетен каждый сотрудник.

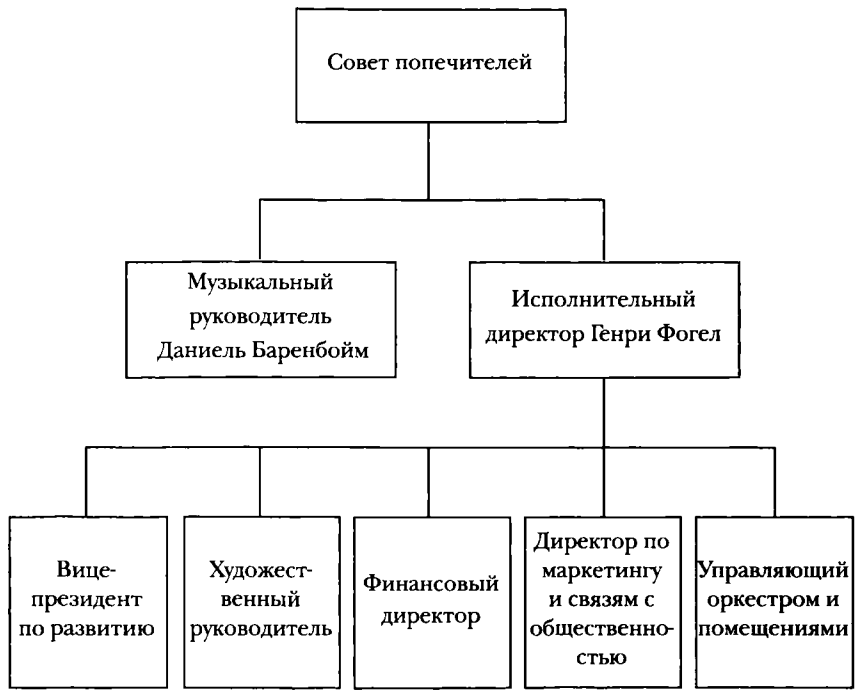
Когда в 1994 году уволилась директор по маркетингу и связям с общественностью Джойс Идема, исполнительный директор Генри Фогел пересмотрел структуру организации. Он заменил название должности директора по маркетингу и связям с общественностью на более емкое — вице-президент по коммуникациям. Он решил, что новый вице-президент по коммуникациям Стивен Белт будет непосредственно подчиняться не исполнительному директору, а Майклу Герету, который получил пост вице-президента по развитию и маркетингу.

По словам господина Фогела, обе эти в высшей степени ответственные и направленные на внешние связи функции равнозначны с точки зрения важности, но он чувствовал, что новая система отчетности стимулирует лучшую и более последовательную коммуникацию между этими взаимосвязанными должностными лицами. На рис. 16.2 показана новая схема структуры организации, принятая в 1995 году.

### *Должностная инструкция*

Важно, чтобы для каждого сотрудника организации была составлена должностная инструкция с полным описанием функций, полномо-

Рисунок 16.1  
 СХЕМА  
 ЧИКАГСКОЙ  
 ОРКЕСТРОВОЙ  
 АССОЦИАЦИИ,  
 1994



Привлечение средств для ежегодной и долгосрочных кампаний  
 Специальное гарантированное покрытие расходов  
 Развитие уставного капитала  
 Планируемые пожертвования  
 Правительственные гранты  
 Волонтерская деятельность

Художественное и репертуарное планирование  
 Ассоциация смежных искусств  
 Хор Чикагского симфонического оркестра  
 Любительский оркестр  
 Программа по образованию и связям с общественностью  
 Музыкальная библиотека

Финансовая отчетность  
 Управление вложениями средств  
 Бухгалтерия  
 Бюджетное планирование  
 Отдел кадров  
 Компьютерные службы  
 Розничная торговля

Связи с прессой  
 Маркетинг  
 Публикации и брошюры  
 Реклама  
 Продажа билетов  
 Архивы

Руководство оркестром и концертами  
 Контракты с музыкантами  
 Управление гастрольями  
 Звукозаписи  
 Подготовка музыкантов к контактам со средствами массовой информации  
 Управление помещениями

Рисунок 16.2

СХЕМА  
ЧИКАГСКОЙ  
ОРКЕСТРОВОЙ  
АССОЦИАЦИИ,  
1995



Отношения с прессой  
Маркетинг  
Публикации и брошюры  
Реклама  
Билетные услуги  
Архивы  
Графическое искусство

Привлечение средств для ежегодной кампании и кампании по строительству  
Финансирование отдельных проектов  
Развитие уставного капитала  
Планируемые пожертвования  
Правительственные гранты  
Волонтерская деятельность

Планирование художественной деятельности и программ  
Ассоциация смежных искусств  
Хор Чикагского симфонического оркестра  
Гражданский оркестр  
Программа по образованию и связям с общественностью  
Музыкальная библиотека

Финансовая отчетность  
Управление вложениями средств  
Бухгалтерия  
Бюджетное планирование  
Отдел кадров  
Компьютерные службы  
Операции по продаже товаров

Руководство оркестром и концертами  
Контракты с музыкантами  
Управление гастрольми  
Звукозаписи  
Подготовка музыкантов к контактам со средствами массовой информации  
Управление помещением

задач, с указанием на значимость данной позиции в общей структуре организации, на подотчетность и на связи с другими должностями. Некоторые менеджеры возражают против должностных инструкций. Их создание требует длительного времени и детального обсуждения с сотрудниками. Более того, всякий раз, когда обязанности меняются, инструкция должна быть переписана. Но подобные инструкции весьма полезны с нескольких точек зрения<sup>2</sup>. В процессе обсуждения может выясниться, что свод обязанностей нереален для выполнения одним сотрудником. Когда все задачи сформулированы, становится легче распределять обязанности и нагрузку. Должностные инструкции способствуют более эффективной работе, обозначая пробелы и уменьшая дублирование усилий. Они определяют отношения между отдельными сотрудниками, между отделами и внутри них, а также создают основу для оценки качества работы и для обеспечения объективности при выплатах вознаграждений.

Должностная инструкция защищает сотрудников, давая им четкое понимание того, что именно от них ожидают. Сотрудников оценивают на основании тех задач, которые изложены в инструкции, и их нельзя уволить за невыполнение задач, которые в ней не содержатся. С сотрудником обычно консультируются, прежде чем внести в его должностную инструкцию какие бы то ни было изменения, особенно если они приводят к повышению уровня ответственности.

Должностные инструкции защищают и организацию, фиксируя в письменной форме ожидания, невыполнение которых создает безусловный повод для увольнения. Инструкция также помогает начальнику быть объективным и оценивать сотрудников на основе их работы, а не в зависимости от своего личного к ним отношения. Для того, чтобы убедиться, что все должностные инструкции соответствуют текущему моменту, исполнительный директор и руководители отделов могут планировать их ежегодный пересмотр и направлять в совет директоров те изменения, которые требуют одобрения членов совета.

*Взаимоотношения службы маркетинга с другими отделами*

Для того чтобы выполнять различные задачи, стоящие перед организацией, ее руководители, члены совета директоров и художественные лидеры должны гармонично взаимодействовать. Однако на практике отношения между отделами часто характеризуются нездоровым соперничеством и взаимным недоверием. Некоторые конфликты между отделами происходят из-за несовпадения во мнениях о том, что для организации является приоритетным, а также из-за существующих стереотипов и предубеждений.

Часто предметом таких предубеждений становится отдел маркетинга. Художественные руководители привычно обвиняют маркетологов в готовности пожертвовать художественным содержанием для того, чтобы привлечь более широкую публику. К опросам публики



относятся скептически, считая их не более чем попыткой маркетологов доказать, что публика предпочитает комедии серьезной классике, а классическую музыку – современной. Однако специалисты по маркетингу обычно пытаются использовать результаты опросов для того, чтобы лучше удовлетворить посетителей и сделать искусство более доступным с помощью таких форм, как предконцертные лекции, гибкие планы, концерты в часы пик и стратегии более гибкого позиционирования для целевой аудитории, при этом всецело уважая художественные установки организации.

Члены совета учредителей и финансовые директора, гордящиеся своим умением проводить анализ затрат и результатов различных действий, часто впадают в уныние при обсуждении расходов на маркетинг. Менеджеры по маркетингу запрашивают значительные бюджетные средства для рекламы, проведения кампаний по прямой рассылке, продвижения продаж и телемаркетинга, не будучи в состоянии с уверенностью предсказывать, сколько билетов будет продано благодаря этим затратам. Специалисты по маркетингу часто считают сотрудников финансовых подразделений слишком консервативными и неспособными к принятию рискованных решений, что приводит к потере многих возможностей как в сегодняшнем, так и в долгосрочном освоении рынка. Финансисты считают все затраты на маркетинг расходами, а не инвестициями. Однако если бы они были мудрее, они бы поддержали стратегический маркетинг и теоретически и финансово.

Члены совета директоров часто концентрируются на фандрейзинге, не уделяя должного внимания маркетингу. Это особенно справедливо по отношению к малым организациям с небольшим числом сотрудников. Члены совета директоров просят своих друзей и коллег о пожертвованиях в пользу организации на специально устраиваемых мероприятиях, вечеринках или во время игры в гольф. Для проведения маркетинговой кампании необходимо стратегическое планирование и постоянный учет всевозможных тонкостей. Маркетинг требует первоначальных финансовых вложений, фандрейтинг обходится без них.

Руководители департаментов развития иногда работают наперекор отделам по маркетингу. «Кампания по привлечению друзей Ванкуверского симфонического оркестра» (VSO), направленная на получение небольших индивидуальных пожертвований, подорвала клиентскую базу оркестра, «отобрав» лучшие льготы и не оставив ничего покупателям абонементов. Когда был нанят новый директор по маркетингу, «кампания по привлечению друзей оркестра» была передана в ведение его отдела, а для координации обоих процессов назначили одного человека; таким образом, льготы оказались распределены стратегически, и время проведения кампании было изменено с тем, чтобы мероприятия дополняли друг друга<sup>3</sup>.

Многие менеджеры, художественные руководители и члены советов директоров ориентируются на продукцию. Они заявляют: «У нас есть такой замечательный продукт. Мы получаем превосходные рецензии. Мы проделали большую работу по продвижению. Почему же мы не можем привлечь больше слушателей?» В какой-то момент многие из этих организаций начинают ориентироваться на рынок. Однако, часто это не приводит к успеху. Почему? Потому что исполнительные директора, художественные руководители и ключевые фигуры совета учредителей многих организаций не вполне понимают, что такое маркетинг.

Для того, чтобы успешно развивать культуру маркетинга, организация должна предпринять несколько шагов. У небольших организаций, скорее всего, не хватит средств для освоения всего комплекса действий, но маркетинговая культура и маркетинговое отношение к делу возможны в любой организации.

*Руководители организации должны стремиться к пониманию и повышению качества маркетинга.* При этом особенно важна поддержка и руководство со стороны генерального директора. Он должен убедить остальных руководителей организации и членов учредительного совета в том, что маркетинговые усилия необходимо совершенствовать. Он должен лично проявлять внимание к своей клиентуре и вознаграждать тех сотрудников, которые поступают так же.

*Назначение группы специалистов по маркетингу.* Генеральный директор собрать назначить в группу по маркетингу высокообразованных профессионалов для разработки действий по внедрению в организацию современных маркетинговых программ. В такую группу должны входить: сам генеральный директор, финансовый директор, директор по развитию, председатель совета директоров, один из членов совета директоров, специально назначенный для общения с маркетинговой группой, и представитель артистического персонала. Они должны установить цели, предусмотреть проблемы и разработать общую стратегию. Группа должна регулярно собираться для оценки проблем, введения новшеств и для обеспечения координации маркетинговых, художественных и финансовых задач.

*Получение помощи и консультаций со стороны.* Организация может выиграть, если, приступая к внедрению маркетинговой культуры и разработке стратегий, она получит помощь со стороны. Консалтинговые компании и отдельные консультанты обладают значительным опытом и могут помочь организации улучшить ее маркетинговую ориентацию и планы. Иногда крупные консультанты бесплатно предоставляют свои услуги театральным и концертным организациям

*Изменение структуры вознаграждения в организации.* Чтобы поведение отдела изменилось, организация должна изменить структуру вознаграждения его сотрудников. Пока финансовый отдел считает своей задачей увеличение прибылей в ближайшей перспективе, его сотрудни-



ки будут сопротивляться крупным вложениям в маркетинг, предназначенным для формирования у клиентов чувства удовлетворенности и лояльности.

*Наем и удержание талантливых специалистов по маркетингу.* Организация должна рассмотреть вопрос о найме хорошо подготовленных специалистов по маркетингу. Если же бюджетные соображения, напротив, требуют сокращения штатов, организация не должна увольнять директора по маркетингу. В трудные времена маркетинг может стать второй наиболее важной управленческой функцией в организации после функции генерального директора. Поскольку люди обычно неохотно делают жертвования в пользу организации, находящейся в зоне риска, увеличение размера заработанных средств может стать ключом к выживанию организации. К тому же, если главному менеджеру нужно прилагать усилия для поддержания жизнеспособности организации, на ее переустройство или обновление у него не будет хватать времени и сил. Учредители часто считают, что маркетинговую работу могут делать волонтеры. Однако, кто из руководителей корпораций позволил бы волонтеру решать управленческие задачи?

*Внедрение современной системы маркетингового планирования.* Для того чтобы руководители и учредители научились мыслить в категориях маркетинга, в организацию должна быть внедрена современная система по планированию маркетинга, в рамках которой могут быть разработаны подходящие маркетинговые стратегии и прогнозирование продаж. Некоторые профессионалы в области искусств отказываются от сотрудничества с менеджерами по маркетингу и иногда активно сопротивляются усилиям по внедрению подобных систем. По словам Роберта Келли, «они становятся «внутренними врагами» не потому, что сознательно подставляют свои организации под удар, а потому, что их слепое сопротивление маркетингу может в конце концов привести к такому результату»<sup>4</sup>. Чтобы избежать потребительского отношения к культуре, деятели искусства должны быть более активно вовлечены в маркетинговый процесс принятия решений в тех областях, за которые они несут ответственность.

Таков единственный путь, позволяющий избежать снижения художественного уровня при принятии маркетинговых решений. Игнорирование этого приведет к неэффективному маркетингу, а не к отсутствию маркетинга как такового.

Нужно надеяться, что со временем руководители сферы искусств начнут понимать, на что способен маркетинг, и чего от него не стоит ожидать. Даже с помощью самого изоциренного маркетинга невозможно заполнить залы во время любого представления или решить финансовые проблемы организации сферы искусств, учитывая, что высокое искусство привлекает все меньше людей, поскольку количество и разнообразие доступных развлечений постоянно растет. Но при серьезном

отношении к маркетингу, интегрировании маркетинга в другие сферы деятельности организации и внедрении лучших маркетинговых методов организация может намного более успешно достичь своих целей по формированию публички и обеспечению финансового благополучия.

*Величина  
организации  
и что из  
этого следует*

Все организации, независимо от того, являются они коммерческими или некоммерческими, имеют некие маркетинговые проблемы и могут учиться друг у друга. Например, все театральные-концертные организации, как и авиалинии и рестораны, имеют дело с недолговечной продукцией, которую нельзя хранить; для их работы очень важен практический опыт; они должны гибко регулировать уровень спроса, чтобы в каждый данный момент времени оставаться в рамках имеющейся пропускной способности. Однако перед организациями сферы искусств встают проблемы, с которыми не сталкиваются коммерческие организации. Например, если ресторан может привести свои рецепты в соответствие со вкусами и предпочтениями своих клиентов, некоммерческая театральная-концертная организация обычно представляет «меню», созданное на основе взглядов ее художественного руководителя.

У разных художественных организаций разные проблемы. На их функционирование влияют не только отличия от непосредственных конкурентов, но также и их размеры.

Рассмотрим, что характеризует малые, средние и крупные организации:

### МАЛЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ

Небольшие организации часто учреждаются и управляются художественным лидером, который определяет стиль и порядки в организации. В таких случаях совет учредителей нередко занимает более пассивную позицию, как это произошло в случае с Театральным центром имени Юджина О'Неила (Eugene O'Neil Theater Center), который будет описан позже.

В более крупных организациях сильный художественный лидер устанавливает стиль, а сильный исполнительный директор совместно с советом учредителей занимаются оргвопросами. Малые организации обычно созданы не так давно и не имеют укоренившихся традиций. Поскольку для создания небольшого театра или танцевальной группы требуется не слишком много средств, они нередко возникают в крупных городах. Обычно собирается группа волонтеров (которые чаще всего и являются исполнителями), которая затем арендует помещение и ставит спектакль – и все это с небольшими расходами. Штат обычно состоит из одного или нескольких не слишком высоко оплачиваемых сотрудников, работающих не на полную ставку. В результате фиксированные затраты группы малы, но ее финансовое положение неста-

бильно. Многие небольшие организации можно назвать «созидающими», поскольку они существуют преимущественно для создания или исполнения новых произведений<sup>6</sup>. Они преданы творчеству, творческому продукту и его производителям (актерам, музыкантам), а не публике. Крупные организации, напротив, отдают предпочтение спектаклям, которые привлекают широкую публику.

Малые организации продвигают продажи билетов, преимущественно передавая информацию из уст в уста. Они часто раздают бесплатные билеты представителям аудитории, которую хотят заинтересовать, для того, чтобы проинформировать о своей компании и привлечь к ней внимание. Малые организации обычно фокусируются на определенной продукции и поэтому обращаются к относительно небольшому сегменту публики. Знание своей целевой аудитории облегчает организации возможность использования для рекламы специальных изданий, радиостанций и списков адресов для рассылок. Однако узконаправленный маркетинг скорее всего не позволит привлечь широкую публику.

Малые организации стремятся поддерживать связи с критиками и другими влиятельными людьми из сферы искусства. Восторженная рецензия не гарантирует большого притока публики, но облегчает привлечение спонсорских средств со стороны местных фондов и арт-агентств. С другой стороны, несколько отрицательных рецензий могут уничтожить такую организацию. Эпизодические отрицательные отзывы о работе крупной организации, особенно обладающей обширной базой держателей абонементов, обычно не имеют такого сильного воздействия.

Малая организация, управляемая ее создателем и пользующаяся в основном услугами волонтеров, не может долго поддерживать этот статус. Спустя некоторое время руководитель организации ощущает необходимость в стабильной и солидной зарплате. Волонтеры хотят, чтобы значительная часть их ежедневных обязанностей была передана оплачиваемому штатному персоналу. Учредители хотят посмотреть, «выплывет» организация или «потонет» без их помощи. Один небольшой театр щедро субсидировался неким спонсором, который неожиданно резко сократил свои ежегодные пожертвования и заявил, что воспринимает театр как одного из своих детей. Он был счастлив поддерживать его в младенчестве и детстве, но теперь хотел бы, чтобы театр стал более самостоятельным.

Артисты и основатели тех малых организаций, которые добиваются успеха в своей художественной деятельности, начинают стремиться к расширению организации. Но расширение рискованно и может привести в том числе к потере творческого компонента. Художественное самовыражение уступает место созданию представлений, которые помогли бы компенсировать расходы на содержание больших помещений и выплату зарплаты.

## ОРГАНИЗАЦИИ СРЕДНИХ РАЗМЕРОВ

Консультант оркестров Томас Вулф полагает, что крупным оркестрам присуща сила, а малым — гибкость, что позволяет последним выжить при сокращении финансирования или падении посещаемости.

Вместе с тем, Вулф полагает, что у многих средних по размеру оркестров амбиции велики, но ресурсов немного. Рассмотрим, какие причины привели к закрытию в 1992 году Симфонического оркестра города Сакраменто.

Симфонический оркестр Сакраменто: гибель оркестра средней величины\*

К концу 1992 года неуклонный рост бюджетного дефицита и нарастающее противостояние между музыкантами и управленческим аппаратом привели Симфонический оркестр Сакраменто к необходимости заявить о своем банкротстве. Воспоминания о неудачных действиях по спасению оркестра при прошлых кризисах заставили правительство города и округа отказаться этот раз от роли финансовых спасителей. Щедрый кредит, продленный оркестру в 1990 году вместе с дополнительной субсидией, не был выплачен. Кроме того, в 1992 году город и округ сами были в сложном финансовом положении и не могли даже рассматривать возможность предложения большей помощи.

Будучи столицей штата Калифорния, Сакраменто является административным центром. Город живет не благодаря корпорациям, или жителям, которые унаследовали огромные состояния. В нем нет традиции частного меценатства в сфере искусств. Поэтому для спасения оркестра и привлечения средств не было предпринято никаких усилий.

Многие предвосхищали гибель Симфонического оркестра Сакраменто. Оркестр был устроен по той же схеме, по которой создаются ведущие оркестры в крупных городах. Руководители оркестра увеличивали протяженность концертного сезона и вслед за этим менялись условия работы музыкантов. Количество публики оценивалось приблизительно, исходя из общего количества населения в округе, и ненадежность такого подсчета была осознана слишком поздно.

Оркестр Сакраменто был в числе 50–60 наиболее уязвимых оркестров США, с бюджетом от 2 до 8,5 миллионов долларов в год. В период с 1966 до 1991 года эти средние по размеру оркестры увеличили количество своих ежегодных концертов более чем вдвое. Это стало результатом не повышения спроса на билеты, а стремления увеличить число гарантированных выступлений для музыкантов. В итоге отделы маркетинга вынуждены были постоянно «охотиться» за новыми клиентами. Более крупные

См. главу 19, в которой обсуждается проблема возрождения Симфонического оркестра Сакраменто.

оркестры, размер бюджетов которых доходит до 40 миллионов долларов в год, располагаются в крупных городах с большим населением и огромными филантропическими возможностями. Эти города способны поддерживать даже те прославленные театральные-концертные организации, операционные расходы которых необычайно велики. Здесь часто существуют многолетние традиции посещения концертов, а также чувство общественной гордости, которая сделала бы потерю оркестра невообразимой. Многие из более крупных оркестров являются организациями, признанными на международном уровне, чье выживание считается существенным для выживания всей оркестровой отрасли. Симфонический оркестр Сакраменто не обладал ни одним из этих качеств. С другой стороны, Сакраментский симфонический не был похож и на малые оркестры с бюджетами до 2 миллионов долларов, которые гибко адаптируются к тяжелым временам. Большая часть таких оркестров работает на основе договоров с музыкантами об оплате за конкретное выступление. Вместо заключения контракта о, по крайней мере, минимальном количестве оплачиваемых выступлений в течение определенного количества недель, они нанимают музыкантов тогда, когда это реально необходимо. Они не зависят от обременительных трудовых соглашений, а уровень их фиксированных расходов достаточно гибок.

## Крупные организации

Система управления крупными организациями гораздо формальнее; они не настолько зависят от личности руководителя. Это не означает, что менеджеры крупных организаций менее вовлечены в деятельность последних. Это значит, что смена директора или председателя совета учредителей в такой организации окажет значительно меньшее влияние на долгосрочное планирование или на возможность привлечения средств по сравнению с аналогичной сменой в малой организации. Крупные организации не обязательно находятся в лучшей финансовой ситуации, чем малые. Однако они с большей уверенностью могут говорить о финансовой поддержке со стороны многих источников, и при уменьшении или исключении одного из грантов или пожертвований сталкиваются с меньшим риском, чем малые организации.

Крупные организации имеют большее число держателей абонементов и чаще привлекают случайных посетителей и туристов. Их мероприятия (концерты и спектакли) проходят более часто, что позволяет проявить гибкость при планировании посещений и обмене билетов. Такие организации обычно представляют более широкий ассортимент продукции и, соответственно, более привлекательны для разных сегментов аудитории, чем малые организации. Например, Бостонский симфонический оркестр зимой дает обычный абонементный сезон, весной – серию популярных концертов, летом – фестиваль в

Тэнглуде под открытым небом с лагерем для обучения одаренных юных музыкантов. Он также производит записи и гастролирует, и его концертмейстеры выступают в составе Ансамбля камерных исполнителей Бостонского симфонического оркестра (Boston Symphony Chamber Players). Каждый из этих видов деятельности имеет различную маркетинговую направленность и целевую аудиторию.

Существует тенденция к объединению нескольких трупп в крупные художественные организации, которые обычно владеют собственными помещениями и имеют большой штат профессиональных сотрудников. Эти факторы приводят к большой разнице между фиксированными и варьируемыми расходами, что прибавляет нагрузку специалистам по маркетингу и фандрейзингу, которые стремятся удерживать доходы на достигнутом уровне, а при случае и повысить их.

## УПРАВЛЕНИЕ РОСТОМ И ИЗМЕНЕНИЯМИ

Часто театральная или концертная организация приходит к выводу, что для того, чтобы сохранить и развить свой успех, она должна измениться. Она не может оставаться в своем нынешнем виде. В этот момент топ-менеджмент и члены совета учредителей должны задать себе следующие важные вопросы: с чего начиналась наша организация? На каком этапе она находится сейчас? Каково направление движения?

### *Стадии роста*

Театрально-концертная организация проходит через несколько определенных стадий роста, характеризующихся изменением ролей и обязанностей сотрудников и членов совета директоров<sup>7</sup>. Эволюционный рост происходит без значительных изменений в структуре деятельности организации. Затем начинается переходный период, во время которого в жизни организации возникает некий беспорядок. Обычные принципы управления, которые подходили для организации меньшего размера в прежние времена или в отсутствие кризиса, внимательно пересматриваются разочарованными топ-менеджерами и утратившими иллюзии учредителями.

Рассмотрим, какие выводы были сделаны при оценке проблем, возникших в середине 1990-х годов в совете директоров и управленческом аппарате Театрального центра имени Юджина О'Нила в Уотерфорде (штат Коннектикут).

### *Прерогатива и дилемма основателя*

Театральный центр имени Юджина О'Нила был основан в 1960-х годах в Уотерфорде Джорджем Уайтом, который стал бессменным исполнительным директором центра. Уайт является сильным руководителем с точки зрения управления и творчества, одновременно «исполняя обязанности»

главного спонсора. То, что мистер Уайт пожертвовал Центру 145 тысяч долларов и лично покрыл банковский дефицит, помогло Центру не только продолжить существование, но и сохранить свою художественную уникальность, а не сосредоточиваться на зарабатывании денег. С художественной точки зрения, Центр продолжает вносить значительный вклад в театральную жизнь как на локальном, так и на международном уровне. Вопреки экономическим трудностям, даже спустя 30 лет театр сохранил свой художественный дух и стиль.

Однако это относится по большей части к художественным программам. Финансовая ситуация Центра весьма неопределенна – из-за нескольких общих сокращений финансирования, из-за превышения сметы при строительстве здания, медленного сбора пожертвований, а также из-за чрезмерной зависимости от пожертвований шести крупных спонсоров.

Ежедневные проблемы поглощают большую часть энтузиазма работающих в Центре. Для того чтобы обеспечить новый прилив энергии, было объявлено о назначении новых директоров по управлению и развитию. Сократив некоторые статьи расходов, улучшив компьютерную систему и введя новые программы, эти люди принесли с собой надежду, при этом основные системы жизнеобеспечения и структура Центра не изменились, и разочарованные сотрудники начали увольняться.

Однако члены совета учредителей никак на это не реагировали. Несомненно, они слышали о «пожароопасных ситуациях» в ежедневной работе и признавали ее неэффективность, но они не распознали основные проблемы и не предложили способа их решения. Поведение отдельных членов совета, как и функционирование совета в целом, ничем не отличалось от их поведения в прошлом.

В течение многих лет прерогативой основателя театрального центра Джорджа Уайта было то, что его имя непосредственно ассоциировалось с названием Центра. Он был полностью погружен в художественные и строительные проекты, в процесс привлечения средств, определение льгот, в управление советом директоров и сотрудниками. В сложившейся финансовой ситуации такое отождествление с Центром стало его проблемой. Члены учредительного совета должны приложить усилия к тому, чтобы отделить Центр от Джорджа Уайта, его основателя и попечителя. Театральный центр О'Нила должен уметь выживать самостоятельно, при поддержке совета учредителей и руководства, но не основателя. Подобная реорганизация не просто снимет непосильную ношу с мистера Уайта; она необходима для осуществления действий, необходимых для выживания Центра в условиях сегодняшней театральной среды<sup>8</sup>.

## Стадия I: Развитие творчества — кризис руководства

На первой стадии *собственно организацией* являются основатель и совет

релизы, выписывают чеки и собирают средства. Юристы из числа членов совета составляют юридические документы и инструкции, бухгалтеры ведут расходные книги. На этой стадии действующие, увлеченные и напряженно работающие учредители могут быть главной движущей силой некоммерческой организации. В новой организации обычно имеется минимальное количество сотрудников, которые работают помногу, но получают маленькие зарплаты. Однако их взаимоотношения коллегиальны, и они испытывают большое профессиональное и эмоциональное удовлетворение от того, что являются частью достойной организации. Сотрудники и члены учредительного совета часто работают «в семейном стиле», поддерживая и вдохновляя друг друга<sup>9</sup>

На стадии зарождения организации ее основатели концентрируются на создании, представлении и продвижении своей продукции. По мере роста организации основатели оказываются завалены нежелательными для них управленческими обязанностями. Увеличивающимся количеством сотрудников нельзя управлять только посредством неформального общения; для финансового контроля требуется введение новых бухгалтерских процессов; нужно приложить дополнительные усилия для привлечения более значительных средств; необходимо выработать более сложные и долговременные маркетинговые стратегии. Некоторые организации на этой стадии распадаются. Харизматический лидер или основоположник может покинуть организацию, не оставив преемника, и организация не может найти ему подходящую замену (или не пожелает ее искать) для того, чтобы перейти на следующую стадию.

## Стадия II: усиление функции управления — кризис автономии

Вторая стадия начинается тогда, когда неопытная организация пытается вести дела в более деловом стиле. Ее действия достаточно сложны и требуют профессионального управления, поэтому организация нанимает исполнительного директора и других сотрудников. Составляются должностные инструкции и руководства, разрабатываются бухгалтерские системы, бюджетное планирование становится ключевым компонентом, принимаются новые стандарты работы. По мере установления должностной иерархии общение между сотрудниками становится намного более официальным. Многие театрально-концертные организации находятся на второй стадии развития. В них сформирован профессиональный аппарат сотрудников и формализованы порядки, планы и учетные системы. Они сумели получить гранты не только от отдельных меценатов, но и от нескольких спонсирующих источников, включая фонды, корпорации и государственные и местные агентства по искус-



главного спонсора. То, что мистер Уайт пожертвовал Центру 145 тысяч долларов и лично покрыв банкковский дефицит, помогло Центру не только продолжить существование, но и сохранить свою художественную уникальность, а не сосредоточиваться на зарабатывании денег. С художественной точки зрения, Центр продолжает вносить значительный вклад в театральную жизнь как на локальном, так и на международном уровне. Вопреки экономическим трудностям, даже спустя 30 лет театр сохранил свой художественный дух и стиль.

Однако это относится по большей части к художественным программам. Финансовая ситуация Центра весьма неопределенна — из-за нескольких общих сокращений финансирования, из-за превышения сметы при строительстве здания, медленного сбора пожертвований, а также из-за чрезмерной зависимости от пожертвований шести крупных спонсоров.

Ежедневные проблемы поглощают большую часть энтузиазма работающих в Центре. Для того чтобы обеспечить новый прилив энергии, было объявлено о назначении новых директоров по управлению и развитию. Сократив некоторые статьи расходов, улучшив компьютерную систему и введя новые программы, эти люди принесли с собой надежду, при этом основные системы жизнеобеспечения и структура Центра не изменились, и разочарованные сотрудники начали увольняться.

Однако члены совета учредителей никак на это не реагировали. Несомненно, они слышали о «пожароопасных ситуациях» в ежедневной работе и признавали ее неэффективность, но они не распознали основные проблемы и не предложили способа их решения. Поведение отдельных членов совета, как и функционирование совета в целом, ничем не отличалось от их поведения в прошлом.

В течение многих лет прерогативой основателя театрального центра Джорджа Уайта было то, что его имя непосредственно ассоциировалось с названием Центра. Он был полностью погружен в художественные и строительные проекты, в процесс привлечения средств, определение льгот, в управление советом директоров и сотрудниками. В сложившейся финансовой ситуации такое отождествление с Центром стало его проблемой. Члены учредительного совета должны приложить усилия к тому, чтобы отделить Центр от Джорджа Уайта, его основателя и попечителя. Театральный центр О'Нила должен уметь выживать самостоятельно, при поддержке совета учредителей и руководства, но не основателя. Подобная реорганизация не просто снимет непосильную ношу с мистера Уайта; она необходима для осуществления действий, необходимых для выживания Центра в условиях сегодняшней театральной среды<sup>8</sup>.

## Стадия I: Развитие творчества — кризис руководства

На первой стадии *собственно организацией* являются основатель и совет учредителей. Члены учредительного совета составляют письма и пресс-



релизы, выписывают чеки и собирают средства. Юристы из числа членов совета составляют юридические документы и инструкции, бухгалтеры ведут расходные книги. На этой стадии действующие, увлеченные и напряженно работающие учредители могут быть главной движущей силой некоммерческой организации. В новой организации обычно имеется минимальное количество сотрудников, которые работают помногу, но получают маленькие зарплаты. Однако их взаимоотношения коллегиальны, и они испытывают большое профессиональное и эмоциональное удовлетворение от того, что являются частью достойной организации. Сотрудники и члены учредительного совета часто работают «в семейном стиле», поддерживая и вдохновляя друг друга<sup>9</sup>

На стадии зарождения организации ее основатели концентрируются на создании, представлении и продвижении своей продукции. По мере роста организации основатели оказываются завалены нежелательными для них управленческими обязанностями. Увеличивающимся количеством сотрудников нельзя управлять только посредством неформального общения; для финансового контроля требуется введение новых бухгалтерских процессов; нужно приложить дополнительные усилия для привлечения более значительных средств; необходимо выработать более сложные и долговременные маркетинговые стратегии. Некоторые организации на этой стадии распадаются. Харизматический лидер или основоположник может покинуть организацию, не оставив преемника, и организация не может найти ему подходящую замену (или не пожелает ее искать) для того, чтобы перейти на следующую стадию.

## Стадия II: усиление функции управления — кризис автономии

Вторая стадия начинается тогда, когда неопытная организация пытается вести дела в более деловом стиле. Ее действия достаточно сложны и требуют профессионального управления, поэтому организация нанимает исполнительного директора и других сотрудников. Составляются должностные инструкции и руководства, разрабатываются бухгалтерские системы, бюджетное планирование становится ключевым компонентом, принимаются новые стандарты работы. По мере установления должностной иерархии общение между сотрудниками становится намного более официальным. Многие театрально-концертные организации находятся на второй стадии развития. В них сформирован профессиональный аппарат сотрудников и формализованы порядки, планы и учетные системы. Они сумели получить гранты не только от отдельных меценатов, но и от нескольких спонсирующих источников, включая фонды, корпорации и государственные и местные агентства по искусству. На этой стадии советы директоров сосредотачивают свое внима-

ние на разработке новых кадровых установок и на учреждении комитетов по финансовому контролю, уделяя основное внимание процессу роста организации. Разница между советом директоров и администрацией становится более явной. Вмешательство совета директоров в дела администрации и наоборот может привести к серьезным трудностям. К концу второй стадии члены совета директоров могут почувствовать, что их роль заключается исключительно в утверждении решений, принимаемых администрацией, что может лишить их того эмоционального удовлетворения, которое они испытывали прежде, принимая более деятельное участие в работе организации. Сотрудникам со стажем, помнящим о свободе и моральном удовлетворении на первой стадии, может не понравиться новый деловой стиль организации. Их профессиональные навыки могут оказаться недостаточными в новых условиях. Дискомфорт сотрудников может обостриться из-за всепоглощающего контроля исполнительного директора, который старается переориентировать деятельность и услуги организации.

### Стадия III: Передача полномочий – кризис контроля

Третья стадия начинается с децентрализации. Организация, как правило, уже достигла таких размеров, когда в ней ежедневно работают несколько менеджеров или руководителей проектов, существует бюджетное планирование для программ, а также такие функции, как маркетинг, фандрейзинг и образовательная деятельность. Появляется необходимость в том, чтобы наделить сотрудников полномочиями – по сути дела, для того, чтобы восстановить часть энергии, израсходованной на первой стадии, посредством повышения мотивации к работе на нижних уровнях. На этой стадии совет директоров также модифицируется и лишается централизации. В нем могут быть созданы отдельные комитеты согласно различным фандрейзинговым функциям: по специальным мероприятиям, индивидуальному меценатству, корпоративным пожертвованиям и т. д. Особенно важно на этом этапе усилить совет директоров состоятельным бизнесменом или известным государственным деятелем с хорошими связями. Кризис третьей стадии возникает тогда, когда управленческий аппарат и/или совет директоров начинают чувствовать, что теряют контроль. В результате усилившейся автономии общение сотрудников с вышестоящим начальством становится все более редким и совершается преимущественно посредством записок, коротких встреч и официальных собраний. Автономные программы и консультативные советы становятся настолько самоуправляемыми, что не дополняют друг друга при осуществлении миссии организации. Например, сотрудники по маркетингу и фандрейзингу на этой стадии часто противоречат друг другу, поскольку не координируют сроки и содержание своих кампаний.

Это непростой период и для членов учредительного совета. Председатели его комитетов спорят друг с другом и с председателем совета. Часто конфликты третьей стадии происходят из-за того, что сокращается финансирование того или иного проекта, в который члены комитета вложили душу, как, например, строительство нового театрального помещения. Иногда подкомитеты настолько вникают в проекты, что превышают свои полномочия, вторгаясь в сугубо административные сферы.

Революция на третьей стадии происходит тогда, когда высшие руководители начинают восстанавливать свой контроль над всей организацией. Некоторые исполнительные директора пытаются возобновить централизованное управление, но их усилия обычно не увенчиваются успехом из-за большого объема работы. Организации, которым удается преодолеть подобный кризис, обычно принимают к действию особую стратегию. Танцевальный театр Гарлема добился на этой стадии успеха, поскольку не скрывал своих финансовых проблем. После того, как было решено уволить большую часть персонала, оставшиеся сотрудники и члены учредительного совета составили детальный финансовый отчет для крупнейших спонсоров театра. В этом отчете были обрисованы признаки кризиса, подсчитано количество нужных театру средств и описано, как должны быть использованы эти средства. Председатель совета директоров и сотрудники сосредоточились на том, чтобы попытаться более интенсивно работать с учредителями и лучше использовать техническую помощь с их стороны. Целью этих действий было сохранение заинтересованности в членах совета и в то же время предотвращение их излишней погруженности в управление организацией.

#### Стадия IV: Укрепление координации — бюрократический кризис

Четвертая стадия — время координации. На этой эволюционной стадии в действие вводятся формальные системы для осуществления координации. При этом руководители берут на себя ответственность по введению этих систем в работу и управлению ими. Функции обработки данных централизуются, маркетинг и фандрейзинг приводятся во взаимное соответствие. Бухгалтерский учет и бюджетное планирование становятся более совершенными и направляются преимущественно на финансирование основной деятельности и ключевых программ, а также на частый и тщательный финансовый аудит.

В совете директоров повышается степень интеграции и общения. Например, в совете одного оркестра были созданы позиции для трех вице-президентов, каждый из которых отвечает за соответствующие коми-

теты. Такая структура побуждает к более частому общению с одним из ведущих руководителей и к большей интеграции между комитетами. Направления деятельности совета также очерчиваются более отчетливо. Члены совета часто собираются на плновые закрытые заседания, посвященные обсуждению общей миссии организации.

Кризис на четвертой стадии возникает тогда, когда все процессы становятся слишком трудоемкими, и усилившаяся бюрократия порождает неудовлетворенность среди членов совета и администрации. По мере того как руководители теряют представление о каждодневной работе сотрудников, дистанция между ними увеличивается. Выполнение установленных правил преобладает над решением проблем, новшества отклоняются, и организация становится слишком сложной для управления посредством формализованных систем. Учредители часто чувствуют себя оторванными от творческих вопросов и слишком вовлеченными в деловые операции, которые часто становятся единственным предметом обсуждения на собраниях совета учредителей.

#### Стадия V: Сотрудничество

На заключительной стадии первоочередную роль играет сильное межличностное сотрудничество в попытке преодолеть бюрократический кризис. Развитие такого сотрудничества приводит к более гибкому поведенческому подходу к управлению. Большое внимание уделяется быстрому решению проблем посредством командных действий. Для решения проблем формируются команды из сотрудников разных отделов, крупные менеджеры проводят частые и незапланированные конференции, а работающие в реальном времени информационные системы вовлекаются в ежедневный процесс принятия решений. В организации поощряются эксперименты и новшества.

На этой стадии несколько членов администрации открыто взаимодействуют с членами учредительного совета, а отношения между членами совета и руководством становятся гибкими и непринужденными. Ответственность распределяется так, что совет учредителей фокусируется на базовых принципах работы организации, а сотрудники нацелены на администрирование, управление и воплощение программ в жизнь.

#### *Управление изменениями*

Подавляющее большинство организаций сферы искусств находятся на первой, второй и третьей стадиях организационного развития. Театральные и концертные организации по большей части они остаются относительно небольшими на протяжении всего своего существования, и их рост обычно происходит медленно и останавливается, достигнув определенного уровня.

Для управленческого аппарата и совета учредителей чрезвычайно важно знать об этих стадиях для того, чтобы понять, когда должно наступить время перемен, и инициировать вхождение в напряженный переходный период вместе с его психологическим дискомфортом, но и новыми идеями и повышенной чувствительностью к необходимости работать по-новому. Руководители должны стремиться демонтировать существующие структуры до того момента, когда переходный период станет взрывоопасным.

Эти же принципы применимы при уменьшении размера организации, т. е. при «обратном» росте. Часто во время финансового кризиса руководитель сокращает штат, увольняя нескольких сотрудников без изменения других аспектов работы организации или составления программ. Это приводит лишь к усугублению кризиса, поскольку от оставшихся сотрудников и разочарованных членов учредительного совета ожидается, что они будут работать на прежнем уровне, но с повышенным чувством ответственности во все ухудшающейся обстановке. Руководители должны понимать необходимость более тщательного анализа того, как менеджеры, совет учредителей и художественный персонал могут наилучшим образом выполнять миссию организации в рамках имеющихся человеческих и финансовых ресурсов.

Менеджеры и члены совета учредителей должны понимать, что изменение является неотъемлемым свойством жизни любой организации, и не цепляться за те методы, которые успешно работали раньше. Это непростая задача, поскольку со временем отношение менеджеров и членов учредительного совета к работе становится привычным до автоматизма, что затрудняет перемену поведения. Но, сознавая историческое развитие организации, ее нынешний статус и свою меняющуюся роль, лидеры организации могут подготовить лучшие решения и стратегии для следующей стадии развития.

## **ОБРЕТЕНИЕ ПОДДЕРЖКИ ВОЛОНТЕРОВ И УПРАВЛЕНИЕ ИМИ**

Главной проблемой, стоящей перед менеджерами некоммерческих организаций, является то, что для выполнения миссии им не хватает времени, персонала, навыков и финансовых ресурсов. Для того, чтобы достичь успеха, им нужно увеличить эти ресурсы, добившись добровольной помощи от других. Волонтеры могут способствовать организации бесчисленным количеством способов: привнося свои профессиональные навыки в решение управленческих задач, собирая средства, помогая работе офиса, планируя специальные мероприятия, помогая посетителям в концертном зале и т. п. Волонтеры также могут помочь театральной или концертной организациям привлечь публику,

используя собственные связи и знакомства. Например, в 1988 году совет волонтеров Нью-Йоркского филармонического оркестра основал Симфонический клуб для привлечения к симфоническим концертам молодых образованных людей, не являвшихся ранее их посетителями. Волонтеры создали список из 3000 имен своих знакомых в возрасте от 25 до 40 лет, вручную надписали конверты и отправили письма с предложением специального клубного абонеента. Помимо этого волонтеры вложили в конверты написанные от руки записки или свои визитные карточки. Цель была достигнута в течение нескольких недель после рассылки и задолго до крайнего срока: 200 человек купили абонементы стоимостью по 75 долларов каждый<sup>11</sup>.

По большей части привлечение волонтерской помощи является маркетинговой задачей. Потенциальным помощникам нужно создать условия для того, чтобы они согласились отдавать свое время и услуги в обмен на определенные привилегии. Хотя высокий статус организации искусств создает позитивную платформу для поиска помощи, организация должна также предлагать и другие льготы. Это справедливо еще и потому, что все некоммерческие организации конкурируют между собой. Маркетологи, юристы и бухгалтеры, которые могли бы стать членами совета учредителей одной организации, отдают свое свободное время другим организациям, в дополнение к участию во многих других видах деятельности. Для того, чтобы добиться их помощи, специалист по маркетингу должен предложить выгоды, превышающие стоимость услуг, которые волонтеры соглашаются выполнять.

### **Набор волонтеров**

Набор волонтеров должен осуществляться тем же самым стратегическим способом, что и другие маркетинговые задачи. Организация должна понимать свою миссию, а также свои слабые и сильные стороны. Затем она должна изучить обстановку: социальные тенденции, своих конкурентов и своих целевых клиентов. В свете этой информации она должна выбрать целевые сегменты и разработать привлекательную программу для волонтеров.

Наиболее важным шагом является понимание целевого рынка волонтеров, а именно понимание того, кем они являются, почему соглашаются работать добровольно и как с ними «разговаривать». Например, нью-йоркский театр «Вторая сцена» (New York City's Second Stage) издал буклет, в котором имитировалось рекламное объявление для привлечения «любящего приключения жителя Нью-Йорка, стремящегося к интимным отношениям». Далее театр предлагал «презентабельность и исключительное качество»<sup>12</sup>. Организация должна сосредоточиться на удовлетворении нужд потенциальных волонтеров, а не только на нуждах организации. Один чуткий учредитель сказал: «Волонтерство — это услуга за услугу. Организация что-то приобретает, но мы не получаем это безвозмездно — мы должны дать что-то взамен. Волон-

тер хочет выполнять важные поручения и хочет, чтобы к нему относились серьезно. В тот момент, когда мы начинаем думать, что волонтерство – это что-то само собой разумеющееся, мы оказываемся перед лицом сложностей»<sup>13</sup>.

Томас Вулф привел следующий список причин, по которым люди становятся волонтерами<sup>14</sup>.

- *Чувство самоудовлетворения:* многие люди любят использовать свое время так, чтобы получать от этого личное удовлетворение и развивать положительное представление о самом себе. Некоторые работают на добровольных началах потому, что хотят ощущать свою нужность, другие – чтобы быть занятыми полезным делом, а третьи хотят завоевать уважение своих коллег и друзей, принося пользу обществу.
- *Альтруизм:* многие представители самых разных социальных слоев полагают, что помощь другим является необходимой частью полноценной и хорошей жизни. Для тех, у кого нет лишних денег, работа на добровольных основах является единственным способом выразить такой альтруизм. Другие могут сочетать такую работу с денежными жертвованиями.
- *Общение и встреча с людьми:* другой важной причиной того, почему люди работают без оплаты, является возможность встретиться и пообщаться с другими людьми. Работа на общественных началах может стать способом расширения круга знакомств для молодых специалистов, переселенцев и тех, кто потерял супругу или супруга.
- *Изучение отрасли:* те, кто интересуются определенной областью знаний, часто считают, что работа на добровольных началах является отличным способом лучше изучить эту сферу, особенно если волонтерская программа организации включает в себя возможности по обучению.
- *Создание и поддержка организации:* некоторые волонтеры – это антрепренеры, которые отдают свои силы созданию некоммерческих организаций и стремятся способствовать их росту и процветанию. Часто главным мотивирующим фактором в их деятельности является гордость за успех организации и ее постоянное расширение.
- *Налаживание профессиональных контактов:* некоторые люди используют волонтерские работы в качестве способа завести новые контакты, которые могут привести их к новым клиентам, другим видам бизнеса, профессиональным ассоциациям или другим возможностям.
- *Продвижение в корпорации:* многие коммерческие корпорации рассматривают волонтерскую деятельность своих сотрудников в качестве серьезной возможности для компании внести вклад в общест-



венную жизнь. Молодых функционеров и других представителей компании поощряют к волонтерству, а те, кто стремится продвигаться по корпоративной лестнице, знают, что волонтерская позиция может стать ценным пунктом в их резюме. Исследование, проведенное фондом «Точки света» (Points of Light Foundation), выявило, что 92% крупнейших компаний США предпринимают усилия по стимулированию своих сотрудников к волонтерству, например, дают им награды и призы за волонтерские услуги и «одалживают» своих сотрудников для помощи некоммерческой организации в конкретных проектах<sup>15</sup>.

- *Получение образования или опыта:* для некоторых волонтерская позиция – возможность приобрести практические знания и навыки, чтобы получить в дальнейшем оплачиваемую работу. Молодые люди – те, кто долго был без работы или желающие сменить профессию иногда используют волонтерские возможности в качестве средства продвижения на пути к личным целям. Они могут научиться решать задачи, приобрести полезные навыки или рекомендацию для будущей работы.
- *Обеспечение попадания в определенную организацию:* волонтерство может быть необходимым первым шагом для тех, кто заинтересован в получении оплачиваемой работы в данной организации или места в совете директоров.
- *Социальный статус:* некоторые организации обладают большим престижем, и их волонтеры представляют собой элитную группу общества. Причастность к ним может создать впечатление принадлежности к желаемой социальной группе.
- *Гордость:* сильным мотивом может быть гордость за художественные достижения организации и отождествление с высоким качеством.

Мотивировки и желания работать на добровольных началах недостаточно; реальное вовлечение должно быть вызвано чем-то конкретным. В исследовании, предпринятом Институтом Гэллага, волонтеры сообщили о том, что узнали о своей нынешней деятельности следующим способом<sup>16</sup>:

Их попросили	40,4%
Они участвовали в работе организации	39,3%
Им помогли члены семьи или друзья	27,6%
Они сами предприняли необходимые поиски	19,2%
Они увидели объявление	5,3%

Многих потенциальных волонтеров просто никогда не просили о помощи. Организация может увеличить количество своих волонте-

ров, тщательно выявляя людей, которых она хотела бы привлечь, и обращаясь к ним с помощью доверенных лиц или средств массовой информации. Организация должна придавать особое значение льготам, которые могут привлечь каждую целевую группу и побудить ее к волонтерской работе<sup>17</sup>. Например, организация может обратиться к пенсионерам и пожилым людям через дома престарелых, советы по делам пенсионеров, отделы кадров, церкви и синагоги. Эта группа, скорее всего, читает местную и ежедневную газеты, материалы прямых рассылок, объявления, плакаты и новости. Те, кто нанимают волонтеров, могут подчеркивать, что для работы требуется большой жизненный опыт, задания будут достойными и интересными, включающими взаимодействие с другими людьми, а важность работы будет общепризнана. Для того, чтобы привлечь студентов, организации могут связаться с лидерами студенческих сообществ и преподавателями. Подходящими средствами для связи со студентами могут быть университетские газеты, плакаты, объявления, электронная почта и различные встречи. Студентов можно побудить к волонтерству, предлагая им зачетную работу в качестве оценки по какому-либо предмету или возможность получить реальный опыт в определенной области, исследовать профессию, включиться в общественную жизнь и выполнить краткосрочный проект<sup>18</sup>.

Небольшие организации могут обнаружить, что благодаря сотрудничеству и предложению большого диапазона льгот они могут увеличить количество волонтеров и степень их удовлетворенности. В организацию «Святые: волонтеры для исполнительских искусств» (Saints: Volunteers for the Performing Arts), имевшую в своем составе 100 членов после основания в 1980 году, сейчас входят более тысячи человек, и список видов предлагаемой ими деятельности значительно расширился. «Святые» предлагают безвозмездную поддержку маленьким некоммерческим театрам Чикаго. Они работают билетерами, снабжают актеров едой между спектаклями, помогают рассылать почту, распространяют листовки, проводят пикники и т. п. Они также собирают средства и вносят групповые пожертвования в бюджет определенных театров.

Волонтерство выгодно. Как минимум десять раз в год волонтеры получают бюллетень, в котором перечисляется множество волонтерских возможностей. Они могут ходить на собрания, на которых выступают специалисты в разных областях искусств. Они принимают участие в трех праздниках в год. Волонтеры имеют право внеочередной работы билетерами по крайней мере в 14 театрах, исключительное право работы билетерами в Оркестр-холле, исключительное право быть «встречающими» в театре «Аудиториум» (Auditorium Theatre). В выходные дни их приглашают посетить театры других городов, встретиться и пообщаться с другими любящими искусство людьми, в результате чего они приобретают чувство «сопричастности» к сообществу исполнительских искусств.

## Конфликты между персоналом и волонтерами

Для некоммерческой организации волонтеров нельзя считать «подарком судьбы». Между волонтерами и сотрудниками могут возникнуть противоречия. Многие волонтеры считают, что, поскольку они бесплатно помогают организации, они:

- 1) не по-настоящему работают на организацию, поэтому им нельзя *говорить*, что нужно делать, а, напротив, их нужно *спрашивать*, не хотят ли они что-то сделать;
- 2) должны иметь возможность обсуждать содержание и очередность своих заданий;
- 3) заслуживают постоянной признательности за щедрость и преданность.

Более того, некоторые люди становятся волонтерами не потому, что они реально хотят помочь, а потому, что их принудили к этому начальники или друзья, либо потому, что им нужно добавить строку в свое резюме. Один управляющий большим волонтерским отрядом разработал «правило третьей доли». Треть его волонтерского отряда охотно работает почти без указаний и поощрений. Еще треть работает только при наличии сильной мотивации и под внимательным руководством. Наконец, последняя треть не работает вовсе ни при каких обстоятельствах, и этих людей нужно оставить в покое, если только они не создают моральных проблем для реально работающих волонтеров.

Проблемы начинаются, когда штатные профессиональные сотрудники считают волонтеров второсортными работниками. Профессионалы полагают, что:

- волонтеры — это дилетанты. Они могут работать вяло или импульсивно и не заботиться о последствиях своего поведения;
- волонтеры, по месту своей основной работы управляющие другими людьми, с трудом следуют указаниям. В то же время те, кто привык подчиняться в своей трудовой жизни, считают свою волонтерскую деятельность возможностью наконец стать независимыми и контролировать других;
- волонтеры, принадлежащие к неработающим группам населения, часто считают, что они превосходят профессиональных сотрудников, и не желают выполнять такие «лакейские» задачи, как вложение листовок в программные буклеты или подсчитывание чеков.

Волонтеры могут требовать к себе больше внимания, чем это полагают штатные сотрудники. Один директор симфонического оркестра рассказывал о даме-волонтере, которая в октябре настаивала на немедленном получении от сотрудников информации для проведения майского мероприятия по привлечению средств. Эту информацию нужно было собрать, но сотрудники были перегружены более близкими по времени проектами. Директор понимал, что эта дама отнеслась к своей работе

серьезно и хотела, чтобы ее усилия были оценены. Он также знал, что сотрудники были перегружены срочными делами. Директору нужно было решить, что важнее: осчастливить волонтера или пойти навстречу сотрудникам.

Опытные управляющие волонтерской деятельностью рекомендуют простое решение: волонтеров нужно по мере возможности считать профессионалами, которые ничем не отличаются от оплачиваемых сотрудников. Это означает, среди прочего, что к ним должны быть применены следующие стандарты и процедуры:

*Профессиональная ориентация.* Ориентация должна включать набор сведений о деятельности организации, включая схему ее устройства и правила внутреннего распорядка, рекомендованную литературу для чтения, экскурсию по помещению, в котором будет работать волонтер, экскурсию по офисным помещениям сотрудников и встречу с ними, а также групповое собрание волонтеров для знакомства друг с другом.

*Соответствующая подготовка и наблюдение.* Подготовка зависит от сложности работы и от опыта волонтера, но она всегда должна начинаться с обсуждения представленной в письменном виде должностной инструкции — для того, чтобы можно было ответить на следующие вопросы: в чем состоит работа? В чем ее смысл и что она привносит в организацию? Какие шаги необходимо предпринять для ее реализации? С кем должен сотрудничать волонтер и перед кем ему нужно отчитываться? Сколько времени (часов, дней, месяцев) потребует работа, когда она должна быть завершена?

*Цели и этапы деятельности.* Организация должна установить волонтерам особые цели и этапы по выполнению заданий. Волонтеры должны иметь четкую информацию об этих целях и о своей ответственности за помощь в их достижении.

*Оценка и контроль.* Наиболее сложным в процессе управления волонтерами является информирование их о том, что в случае неудовлетворительного выполнения работы они будут освобождены или направлены на другую работу. В таких ситуациях нужен деликатный подход. Руководитель должен объяснить суть проблемы и может предоставить волонтеру вторую попытку, перевести его на более подходящую работу или просто уволить.

Как сами волонтеры, так и сотрудники положительно оценивают профессиональный стиль работы с волонтерами. Волонтерам нравится, когда их рассматривают всерьез и дают сложные задания. Они благодарны за то, что им предоставили возможность учиться, равно как и за то, что их работа подвергается тщательному контролю. Штатные сотрудники ценят усилия руководства и серьезное отношение к волонтерам. Уровень производительности в обеих группах значительно возрастает вместе с эффективностью работы и укреплением моральных устоев

некоммерческой организации. Фактически все больше и больше людей стремятся попасть на волонтерские позиции в такой коллектив.

Нью-Йоркский филармонический оркестр радикально реорганизовал свою волонтерскую программу, что привело к увеличению числа волонтеров и к значительному росту эффективности их труда. Оркестр сумел привлечь в число волонтеров молодых профессионалов в других областях и других претендентов с хорошими качествами, приспособившись под расписания работающих людей, предоставляя графики и должностные инструкции и четко обрисовывая обязанности. Сегодня более 40% волонтеров оркестра – это работающие профессионалы. Они ценят свое время и рассчитывают, что организация твердо знает, чего она хочет от них добиться.

Питер Друкер считает, что «стабильная трансформация волонтера из преисполненного благих намерений любителя в обученного, профессионального неоплачиваемого сотрудника является наиболее важным результатом развития отрасли некоммерческих организаций»<sup>19</sup>. Друкер говорит, что для привлечения знающих сотрудников, которые стали бы основой волонтерского движения в будущем, некоммерческие организации должны рассматривать волонтеров в качестве профессионалов, позволять им применять их опыт и знания в работе, создавать им возможности для продвижения по волонтерской иерархической лестнице и проявлять признательность за их достижения. Друкер считает, что волонтеры должны получать куда большее удовлетворение от своих достижений и делать более существенные вложения именно потому, что они не получают зарплату. Он делает следующий вывод: «Мы много слышим о распаде семьи, деградации общества и об утрате ценностей. Разумеется, для этого есть основания. Однако некоммерческие организации мощно противостоят этим тенденциям. Они формируют новые связи в обществе, новую гражданскую социальную ответственность и новые общественные ценности. При этом ясно, что вклад некоммерческих организаций в волонтерство столь же значителен, сколь и вклад волонтерства в некоммерческие организации. В самом деле, то, что некоммерческий сектор дает обществу, может быть не менее важно, чем услуги».

### *Удержание волонтеров*

Организация сферы искусств должна уделять особое внимание проблеме удержания волонтеров. Тех, кто отказываются от продолжения волонтерства, можно спрашивать о причинах их ухода. Можно проводить периодические оценки степени удовлетворенности работающих волонтеров. Часто источником неудовлетворенности становятся ложные ожидания. Иногда это касается собственных идеалистических представлений волонтера о том, что значит быть частью лекторского состава оперной компании, или как можно организовать специальное мероприятие с целью привлечения средств или работать один день в неделю в

магазине симфонического оркестра. Но столь же часто виновником недовольства становится некоммерческая организация, которая рисует чрезмерно оптимистическую картину для того, чтобы успешнее нанимать волонтеров.

Для сохранения волонтеров организация должна:

- 1) поддерживать чувство удовлетворенности достигнутым, ставя каждому волонтеру адекватные задачи;
- 2) регулярно благодарить волонтеров за их работу.

Способами выражения благодарности могут стать пикники, совмещенные с церемониями награждения, специальные встречи с исполнителями, упоминания добровольных помощников в ежегодном отчете и в пресс-релизах организации, а также выдача свидетельств о заслугах.

Для того чтобы извлечь как можно больше из своих скудных ресурсов, некоммерческая организация сферы искусств должна привлекать и сохранять преданных волонтеров, которые готовы работать без оплаты. Почувствовав, что их работа ценится и вносит вклад в выполнение общих целей организации, волонтеры скорее всего захотят приумножить свои усилия, независимо от того, по какой причине они пришли к работе на добровольных началах<sup>20</sup>. Уильям Шекспир предвосхитил волонтерство, когда говорил: «Его ценят – значит, он удовлетворен».

Управление в соответствии со стратегическим планом — это искусство, которому нужно учиться. Чем дольше вы пользуетесь инструментом, тем лучше вы с ним управляетесь.

Р. Генри Мильоне

Хорошие мысли, не воплощенные в жизнь, ничуть не ценнее хороших снов!

Ралф Уолдо Эмерсон

## Глава 17

# МАРКЕТИНГОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ, СОСТАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОВОГО БЮДЖЕТА, ВНЕДРЕНИЕ ПЛАНОВ И КОНТРОЛЬ ЗА ИХ ИСПОЛНЕНИЕМ

**В** ГЛАВЕ 3 РЕЧЬ ШЛА О ПЕРВЫХ ШАГАХ ПРОЦЕССА СТРАТЕГИЧЕСКОГО МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ — АНАЛИЗЕ И ОПРЕДЕЛЕНИИ МИССИИ, ЦЕЛЕЙ И ЗАДАЧ, РАДИ КОТОРЫХ РАЗРАБАТЫВАЕТСЯ ЛЮБАЯ СТРАТЕГИЯ, — А ТАКЖЕ О МЕТОДАХ ОЦЕНКИ СИЛЬНЫХ И СЛАБЫХ СТОРОН ОРГАНИЗАЦИИ. Выявляя сильные и слабые стороны компании, ее руководители приходят к пониманию того, что именно организация делает хорошо (и, следовательно, может продолжать делать на том же уровне) и что она делает хуже (и, следовательно, могла бы постараться делать лучше). Анализ среды помогает понять обстановку, в которой приходится работать организации; руководство организации лишь в минимальной степени способно повлиять на эту обстановку, но должно к ней так или иначе приспособиться. Прежде чем сформулировать свои долгосрочные цели, репертуарные приоритеты и финансовые потребности, организация должна прийти к консенсусу относительно задач и основных направлений своей деятельности, определить своих покупателей и уяснить их систему ценностей, изучить экономическую, конкурентную, политическую и культурную среду.

Дабы довести процесс стратегического маркетингового планирования до конца, организация вслед за стратегическим анализом должна сделать еще три шага: собственно планирование, внедрение и контроль. В настоящей главе мы рассмотрим эти шаги.

## МАРКЕТИНГОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Маркетинговое планирование — процесс, этапами которого являются определение целей и задач на конкретный плановый период, создание маркетинговой стратегии, направленной на достижение заявленных целей, разработка подробных программ и тактических мер, калькуляция бюджета. Рассмотрим ситуацию, в которой оказался Штеппенвольф-театр в сезоне 1994/95 года. Анализ сильных и слабых сторон организации, открывающихся перед нею возможностей и грозящих ей опасностей позволил правлению, художественному руководителю и ведущим специалистам сформулировать задачи и цели организации и разработать стратегию их решения.

Штеппен-  
вольф-театр  
перед лицом  
перемен

Один из самых уважаемых театров Чикаго, Штеппенвольф-театр, долгие годы функционировал в высшей степени успешно, коллекционируя награды за свои постановки и не испытывая недостатка в желающих посетить его спектакли. В сезоне 1989/90 года театр располагал залом на 298 мест, подавляющее большинство которых (92%) было абонировано; тогда же строился новый зал театра на 510 мест. Открытие нового зала прошло с большой помпой, и к началу первого же полного сезона в новом зале (сезон 1991/92 года) численность покупателей абонементов подскочила с 13 121 до 18 175 человек.

После двух сезонов ситуация начала меняться. В сезоне 1994/95 года доля продленных абонементов, которая до этого составляла в среднем 80%, снизилась до 55%. Приток новых клиентов замедлился, их общая численность снизилась до 13 929 человек. Продажи разовых билетов в течение данного сезона также снизились по сравнению с первыми годами существования театра.

Возникновение такой ситуации было обусловлено тремя основными причинами. Во-первых, многие из новых зрителей Штеппенвольф-театра оказались так называемыми умеренными посетителями: в театр их привлек главным образом ажиотаж, поднятый вокруг нового здания и присвоения престижной премии «Тони» постановке «Гроздь гнева», которую труппа театра показывала на Бродвее. После того как ажиотаж спал, интерес этой категории зрителей к работам театра снизился. Во-вторых, многие ведущие артисты-основатели труппы, достигнув успеха на Бродвее и в Голливуде, покинули ее, что сказалось на художественном уровне



спектаклей. Качество и стиль ряда постановок, осуществленных в 1992–94 годах, разочаровали как критиков, так и зрителей. Театр не обратил на недовольную реакцию зрителей должного внимания и не сделал из нее никаких выводов; в итоге от продления абонементов начали отказываться даже многолетние лояльные посетители. Плохие рецензии и отрицательные устные отзывы существенно снизили продажи разовых билетов. Впервые в истории Штеппенвольф-театра одна из пьес была снята с постановки за неделю до запланированного срока; это пришлось сделать для того, чтобы покрыть финансовые убытки. Наконец, в-третьих, тенденция к снижению численности публики охватила театральную отрасль в целом; ни один театр не был полностью застрахован от ее воздействия. Штеппенвольф-театр нуждался не только в сохранении своей базовой публики, но и в том, чтобы рост ее численности продолжался – иначе новый зал рисковал оставаться незаполненным.

Стало ясно, что Штеппенвольф-театр должен перестроиться. В сезоне 1994/95 года члены правления и ведущие специалисты занялись анализом факторов, способствовавших в прошлом успеху театра, собственных ошибок и возможностей исправить ситуацию. Было принято решение сосредоточиться на двух основных моментах: на повышении художественного уровня спектаклей и на совершенствовании имиджа театра, который должен стать основой будущих успехов.

### ***Определение конкретных целей и стратегических мер***

Придя к консенсусу относительно основных задач, стоящих перед организацией, ее руководство должно определить конкретные цели и стратегические меры на конкретный плановый период. Цели указывают на то, *чего* организация хочет достичь; стратегия отвечает на вопрос, *как* этого достичь. Каждая стратегия должна найти отражение в конкретных программах.

### **Штеппенвольф-театр: стратегии преобразований**

Для художественного развития театра было выбрано несколько стратегий. Был сформирован художественный консультативный комитет из трех человек, стоявших у истоков труппы; задача комитета состояла в том, чтобы согласовывать отбор пьес с художественным руководителем. На специально выделенные средства был приглашен литературный редактор, чья задача заключалась в расширении репертуара. Труппа стала планировать сезоны заблаговременно, чтобы обеспечить себе достаточно времени и возможностей для критического отбора. Для драматургов и режиссеров устраивались чтения пьес; владельцы абонементов специально приглашали для того, чтобы ознакомить их с подготовительной работой над новыми постановками. Им также рассылались бесплатные приглашения на циклы лекций о пьесах каждого сезона. Небольшой студийный театр был отдан под репетиции и выступления

молодых амбициозных театральных трупп; таким образом, последние получили качественную площадку и маркетинговую поддержку. В свою очередь, Штеппенвольф-театр, «курируя» различные спектакли и труппы, мог без особого финансового риска выбирать для показа на своей большой сцене достаточно смелые постановки: ведь всю предварительную работу по выбору пьесы, распределению ролей и подготовке спектакля делали другие.

Формируя новый образ Штеппенвольф-театра, коммерческий директор Тим Ивенс осуществил ряд преобразований. Было придумано новое, более смелое графическое решение логотипа и сезонного буклета. На стенах фойе появились эффектные фотографии из спектаклей прошлых лет; были проведены и другие «косметические» мероприятия, чтобы сделать театр более привлекательным. Были предприняты серьезные меры по улучшению обслуживания посетителей; с персоналом всех уровней стали работать консультанты из сферы торговли и гостиничного бизнеса.

Разрабатывая стратегии, важно знать, какие именно проблемы воздействуют на функционирование каждого целевого рынка. Так, сокращение численности публики может быть связано с влиянием телевидения и видео на молодежь, недостаточным уровнем эстетического воспитания в школах, снижением внимания или изменением стиля жизни. Менеджеры симфонических оркестров, полагающие, что проблема заключается в снижении уровня интереса, могут попытаться привлечь молодую аудиторию программами из коротких виртуозных пьес. Те, кто усматривает основную проблему в необходимости ездить из пригорода в город и обратно, могут организовать так называемые «концерты в часы пик», привлекательные для людей, возвращающихся под вечер с работы домой. Руководители, видящие «корень зла» в снижении интереса к классической музыке, могут прийти к выводу, что их битва так или иначе проиграна, и продолжать делать свое дело, смирившись с неизбежным падением уровня продаж. Определяющую роль при выборе маркетинговой стратегии будут играть те факторы, под преимущественным воздействием которых, по мнению менеджеров, сложилось нынешнее положение дел.

*Принятие  
решений*

Чем лучше отработан процесс принятия решений, тем более удачным будет выбор. Все согласны с тем, что лучшие решения основаны на подробной и всесторонней информации. Вместе с тем многие менеджеры «хватаются за первую попавшуюся соломинку, после чего обнаруживают, что она слишком коротка». Олвин Рейс называет эту проблему «надеждой на мгновенное решение»<sup>1</sup>. Рассмотрим следующие примеры:

- театральная или концертная организация копирует маркетинговую идею другой организации, не проверив ее эффективность и не скорректировав ее с учетом собственных потребностей;
- менеджеру предлагают новую, удачно составленную программу привлечения внимания общественности, он отказывается от нее под предлогом отсутствия денег, вместо того чтобы в сотрудничестве с общественностью заняться поиском путей внедрения этой программы;
- руководитель отдела маркетинга, оценивая новую рекламную кампанию, полагается на свою интуицию;
- руководитель отдела маркетинга рассчитывает бюджет, исходя из бюджета прошлого года, а не из возможностей текущего периода.

Из множества существующих альтернатив лица, принимающие решения, обычно выбирают сравнительно приемлемую или обоснованную, но она далеко не обязательно является лучшей<sup>2</sup>. Поскольку ситуации, как правило, сложны, время ограничено, а нерешенные проблемы многочисленны, большинство лиц, принимающих решения, используют упрощенные стратегии<sup>3</sup>. Во многих случаях такие стратегии оказываются вполне достаточными; вместе с тем важные решения должны приниматься более осмотрительно. Приведем модель основных этапов процесса рационального принятия решения<sup>4</sup>.

1. *Определите проблему.* Прежде чем точно определить проблему, нужно хорошо подумать. Проблемы слишком часто определяются в терминах внешних симптомов, а не внутренних причин. Между тем, как известно, «точно определить проблему — значит наполовину решить ее».
2. *Установите критерии.* Менеджеры должны установить подходящие критерии для оценки альтернатив. Так, разрабатывая план рекламной кампании, менеджеры должны оценить альтернативные средства информации (радио, газеты, прямую рассылку, Интернет) с точки зрения таких критериев, как стоимость, охват, степень эффективности при многократной передаче сообщения.
3. *Оцените весомость каждого из критериев.* Каждый критерий обладает собственной значимостью. Какова относительная весомость таких критериев, как степень удовлетворенности публики, степень удовлетворенности исполнителей, финансовая прибыль?
4. *Создавайте альтернативы.* Следующий шаг — выработка альтернативных решений. На этом этапе творческий «мозговой штурм» может привести к существенному увеличению числа альтернатив.

5. *Сделайте выбор.* Выберите альтернативу, лучше других отвечающую конкретным критериям.

Рациональная модель принятия решения предполагает сбор и анализ достаточно больших объемов информации. Что делать, если решение должно быть принято быстро? Одна из возможностей – сэкономить на сборе и анализе информации. Менеджер может бегло просмотреть доступную ему ограниченную информацию, оценить одну-две альтернативы и на этом основании принять решение, которое будет быстрым, но сравнительно рискованным.

Другой подход – минимизировать конфликт, чреватый затягиванием процесса принятия решения. Минимизация конфликта, скорее всего, ускорит выбор. Но сдерживание конфликта может привести к тому, что принятые решения не будут поддержаны. Более того, исследования показывают, что умеренные конфликты часто приводят к удачным нестандартным решениям. Третий подход – действовать диктаторскими методами, что чревато изоляцией лидера и недостаточной поддержкой сделанного выбора.

Кэтлин Айзенхардт исследовала процесс принятия менеджерами быстрых, но в то же время качественных стратегических решений<sup>5</sup>. Она утверждает, что менеджеры, принимающие решения быстро, используют простую, действенную тактику, позволяющую им сделать рациональный и эффективный выбор. Во-первых, те, кто принимает решения быстро, часто используют такой же (если не больший) объем информации, что и их более «медлительные» коллеги. Они получают эту информацию различными путями. Они опираются на регулярные (ежедневные или еженедельные) рабочие отчеты (например, о продажах билетов). Они могут устраивать частые (до двух-трех раз в неделю) собрания персонала. Такое частое общение помогает менеджерам постоянно быть в курсе повседневных событий, развивает в них глубинное интуитивное понимание бизнеса и способность предвосхищать возникновение трудностей и благоприятных возможностей; в итоге менеджеры оказываются в состоянии быстро и точно реагировать на внезапно возникающие новые ситуации.

Лица, принимающие решения быстро, ищут и обсуждают многочисленные альтернативы. Некоторые из них ради поощрения дебатов вводят альтернативы, которые с их точки зрения являются нежелательными. Этот процесс имеет ряд положительных сторон: он позволяет осуществлять быстрый сравнительный анализ, порождает уверенность в том, что все разумные альтернативы будут рассмотрены, допускает отступление в случае, если первоначальный выбор оказывается неэффективным.

Принятию эффективного решения способствует и такой фактор, как консультации с коллегами, имеющими богатый профессиональный

опыт и всесторонние знания в соответствующей области. Готовность обсуждать проблемы с членами правления порождает атмосферу взаимного доверия, свидетельствует о проницательности и осмотрительности менеджера и может служить залогом того, что процесс принятия решения не будет затянут сверх меры.

В конфликтной ситуации лица, склонные к быстрым решениям, используют метод разрешения конфликта, известный как «консенсус с оговорками». Вначале менеджеры обсуждают проблему и пытаются найти консенсус. В случае достижения консенсуса делается выбор. Если же консенсуса достичь не удастся, тот из менеджеров, который в данной ситуации обладает наибольшими полномочиями, делает выбор, учитывая мнение остальных членов группы. Поскольку члены группы убеждены в том, что лицо, принимающее окончательное решение, имеет необходимые полномочия, они согласны ограничиться простым участием в голосовании. При использовании этого метода разрешения конфликтов желание менеджеров быть услышанными уравновешивается необходимостью осуществления выбора.

### **Маркетинговый план**

Сформулировав стратегии, нужно перейти к следующей задаче — планированию маркетинговых программ. Этот процесс заключается в принятии базовых решений по маркетинговым расходам, совокупности маркетинговых показателей и распределению выделенных на маркетинг средств. Необходимо привлечь ресурсы организации для разработки годовых планов и бюджетов, служащих достижению ее глобальных целей. От менеджера по маркетингу требуется также глубокое понимание потребностей и предпочтений целевого рынка.

Структурированный маркетинговый план служит достижению нескольких целей. Во-первых, при наличии письменного плана существенно облегчается задача выявления и преодоления всякого рода противоречий, неясностей и невозможностей. Во-вторых, письменный план выполняет функцию своего рода якоря, обеспечивая некий минимум стабильности в разгар преобразований. План служит эталоном, по отношению к которому оцениваются достижения организации, и помогает гибко менять курс по мере того как меняется рынок, а вместе с ним и стоящие перед организацией задачи. В-третьих, план помогает руководству сосредоточиться на ежегодных целях организации, меняющихся рыночных обстоятельствах, основных задачах маркетинга: специалисты в области маркетинга часто жалуются на то, что постоянная занятость повседневными проблемами мешает видеть более широкую перспективу. Наконец, в-четвертых, наличие плана позволяет распределить мероприятия во времени и удостовериться в том, что те или иные конкретные задачи решены к определенному сроку<sup>6</sup>.

## СОСТАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОВЫХ ПЛАНОВ

Маркетинговые планы могут различаться по формату в зависимости от того, к чему стремятся менеджеры. Тем не менее любой план должен быть сфокусирован на выявлении ключевых проблем, привлечении ресурсов и оценке результатов. Каждый из четырех аспектов, составляющих совокупность маркетинговых показателей (продукт, цена, продвижение и место), должен быть отражен в плане с учетом точного позиционирования предложения на целевом рынке. Разрабатывая план, менеджер должен: 1) выявить потенциальные альтернативы для достижения целей организации; 2) определить финансовые следствия каждой из этих альтернатив; 3) сделать выбор между альтернативами; 4) установить совокупность маркетинговых показателей и размер маркетинговых расходов для достижения каждой конкретной цели и/или для выполнения каждой конкретной программы.

Любой маркетинговый план складывается из нескольких разделов. Обычно он включает следующие разделы: резюме для руководства, описание текущей рыночной ситуации, анализ благоприятных возможностей и трудностей, описание целей и задач, маркетинговая стратегия, программы действий, предполагаемый бюджет (включая доходы и расходы), контроль за реализацией плана.

*Резюме для руководства.* Документ о планировании должен открываться кратким изложением основных задач и рекомендаций, подробное описание которых дается в основном тексте. Это позволяет руководству организации и членам ее правления сразу уловить суть плана. Вслед за резюме для руководства должно следовать оглавление.

*Описание текущей рыночной ситуации.* В этом разделе плана излагаются основные данные о рынке, продуктах, конкуренции, распространении и факторах макросреды. Приводятся данные о размере и росте (или уменьшении) рынка в целом и отдельных сегментов рынка на протяжении последних лет. Приводятся также данные о покупательских потребностях и восприятиях, равно как и о тенденциях, наблюдаемых в покупательском поведении. Сообщаются сведения о продажах, цене и распространении каждого продукта. По возможности выявляются основные конкуренты; приводятся сведения об их масштабах и целях, о качестве их продукции, об их маркетинговых стратегиях и о других показателях, которые могут быть полезны для понимания их намерений и поведения. Описываются и оцениваются помещения, где проходят спектакли (концерты) и продаются билеты. Указываются основные тенденции, оказывающие воздействие на каждый продукт и целевой рынок.

*Анализ благоприятных и неблагоприятных факторов.* Основываясь на данных о текущей рыночной ситуации, менеджер по маркетингу выявляет основные благоприятные возможности и риски, сильные и слабые

стороны организации и проблемы, которые организация должна будет решать в связи с каждым из своих предложений на протяжении всего планового периода.

*Описание целей и задач.* К этому моменту руководство уже осведомлено о благоприятных факторах и трудностях и должно принять базовые решения относительно целей и задач плана. Следует сформулировать задачи двух типов: маркетинговые (например, каким образом снова привлечь «отпавших» клиентов или усовершенствовать имидж организации) и финансовые (например, как максимизировать прибыль или полностью покрыть расходы). Эти вопросы освещены в главе 3.

*Маркетинговая стратегия.* В этом разделе менеджер обрисовывает общую маркетинговую стратегию (так сказать, «план игры»). Базовая стратегия может быть представлена в виде параграфов или списка; так или иначе, в ней должны быть отражены основные инструменты маркетинга. Приведем гипотетическую формулировку маркетинговой стратегии Штеппенвольф-театра.

Формулировка стратегии	Целевой рынок:	Клиенты, долго сохранявшие верность организации, но «отпавшие» за последние два года.
	Позиционирование:	Смелая и влиятельная труппа, одна из лучших и самых опытных в США.
	Продукт:	Новаторский репертуар, отбор которого осуществляется прославленными основателями театра, сделавших его знаменитым.
	Цена:	Конкурентоспособная, не завышенная скидка для тех, кто приобретает абонементы заблаговременно.
	Распространение:	Поменять оформление фойе, чтобы сделать его привлекательнее и удобнее.
	Продавцы:	Повысить интенсивность продаж по телефону на 20% путем личных контактов с «отпавшими» клиентами.
	Услуги:	Сделать обслуживание быстрым и вежливым. Создать механизм реагирования на все жалобы потребителей.
	Продвижение:	Организовать новую кампанию прямой рассылки с персонифицированными посланиями, обращенными к каждому сегменту целевого рынка. Повысить ассигнования на рекламу и прямую рассылку на 20%.
	Маркетинговое исследование:	Предусмотреть средства на исследование потребительских установок и потребительского поведения, а также на отслеживание изменений в отношении потребителей к Штеппенвольф-театру и в восприятии имиджа театра и его предложений.

Разрабатывая стратегию, менеджер, скорее всего, захочет обсудить планы с теми, чье содействие и поддержка необходимы на этапе внедрения.

ния. Финансист может подсказать, будут ли доступны необходимые фонды; исполнительный директор должен предоставить необходимые средства и поддержать концепцию программы.

*Программы действий.* В разделе, посвященном общему изложению маркетинговой стратегии, были перечислены ее основные элементы. Теперь каждый элемент должен быть развит, чтобы можно было получить ответы на следующие вопросы: «Что должно быть сделано?», «Когда это должно быть сделано?», «Кто должен сделать это?», «Сколько это будет стоить?», «Какие выгоды это принесет организации и насколько велики будут эти выгоды?».

*Бюджет.* Бюджет – это план действий организации в денежном выражении. Калькуляция бюджета – сложный процесс, к подробному обсуждению которого мы еще вернемся в этой главе.

*Контроль.* В последнем разделе плана устанавливаются меры по отслеживанию реализации плана. Как правило, задачи программы и бюджет оговариваются отдельно для каждого месяца или квартала; соответственно по окончании каждого периода можно контролировать достигнутые результаты и оценивать эффективность проделанной работы. В раздел, посвященный контролю, иногда включается план действий на случай непредвиденных обстоятельств. Такой план оговаривает шаги, которые руководство должно предпринять в ответ на возможное негативное развитие событий (среди возможных шагов – предложение билетов по сниженной цене или других существенных выгод ради стимулирования сбыта). Цель планирования на случай непредвиденных обстоятельств – побудить руководство заранее задуматься о трудностях, которые со временем вполне могут возникнуть.

## МАРКЕТИНГОВЫЙ ПЛАН В ДЕЙСТВИИ

Чикагский барочный ансамбль (Chicago Baroque Ensemble, CBE) – небольшая организация, управляемая советом учредителей без участия оплачиваемого профессионального персонала. Председатель совета учредителей связался с Высшей школой управления имени Дж. Л. Келлога при Северо-Западном университете, чтобы заказать студентам, изучающим менеджмент в области искусства, разработку маркетингового плана. Трое студентов опросили членов совета учредителей, чтобы получить необходимые сведения об организации. Затем они разработали анкету для опроса аудитории, провели этот опрос, проанализировали полученные результаты, осуществили сегментацию слушательской базы и сформулировали рекомендации по выработке и позиционированию предложений для этих сегментов. Наконец, они предоставили в распоряжение организации следующие элементы маркетингового плана: ситуационный анализ, анализ аудитории, рекомендации по формированию совокупности маркетинговых показателей и позиционированию.



Ниже представлены их план и отклик, последовавший от организаци  
два месяца спустя.

Маркетинго-  
вый план:  
Чикагский  
барочный  
ансамбль

## СИТУАЦИЯ

Чикагский барочный ансамбль был основан в 1992 году, вскоре после того как два городских ансамбля старинной музыки, City Music и Basically Bach, прекратили существование. Придерживаясь стратегии художественного качества и верности барочному стилю и сохраняя консервативный стиль управления финансами, СВЕ надеется добиться успеха там, где его предшественники потерпели неудачу.

Неофициально миссия организации формулировалась как «высококачественное исполнение музыки эпохи барокко».

Ансамбль, состоящий из 5 участников (скрипка, виолончель, контрабас, кларнет и поперечная флейта), за свою короткую историю успел удостоиться ряда положительных критических отзывов. Он дает по три концерта в год в клубе Union League, находящемся в деловой части Чикаго, и в картинной галерее Leigh Block, расположенной на территории Северо-Западного университета в пригороде Чикаго Эванстоне; концерты в первом из этих помещений проходят в часы пик по понедельникам, во втором — днем по воскресеньям. Кроме того, ансамбль играет по радио в живом эфире и выступает со специальными мероприятиями.

Отклик публики на концерты СВЕ в клубе Union League неизменно весьма благожелателен; тем не менее зал на этих концертах не заполняется. Зато на выступлениях ансамбля в галерее Block многие слушатели стоят. Недостаточная вместимость галереи побудила СВЕ подыскать себе более просторное помещение на Северном берегу. Покупателям абонементов на оба цикла концертов предоставляются 20–50-процентные скидки; значительные скидки предусмотрены также для студентов, пожилых людей и членов клуба Block Gallery/Union League.

Задача маркетинга — разработать стратегические меры по увеличению численности публики и повышению уровня доходов.

## АНАЛИЗ ПУБЛИКИ

Публика обоих залов реагирует на выступления СВЕ во многом одинаково. Подавляющее большинство респондентов в обоих залах удовлетворено выбором места и времени для концертов; свыше 90% респондентов оценивает уровень концертов как высокий. Свыше двух третей публики положительно ответило на вопрос о том, стоит ли устраивать прием до или после концерта.

Вместе с тем между публикой обоих залов существуют заметные различия. Посетители концертов в галерее Block, как правило, старше и менее состоятельны, но чаще ходят на культурные мероприятия. Что касается посетителей концертов в клубе Union League, то они в большей степени ориентированы на событие; многие из них при посещении кон

центов руководствуются такими стимулами, как стремление провести вечерний час пик с комфортом и «элегантно» или стремление появиться на людях в «престижном» месте.

Две группы слушателей заметно различаются также по характеру поведения при покупке билетов. Свыше 70% посетителей концертов в галерее Block покупают билеты не позднее чем за 2 недели до концерта, тогда как среди посетителей концертов в клубе Union League так поступают меньше 25%. Доля мест, занятых держателями абонементов, в галерее составляет 50%, а в клубе – 26%.

Завсегдатаям концертов в клубе Union League нравится уютная, почти домашняя атмосфера клуба. С другой стороны, современное искусство, которое выставляется в галерее Block, часто производит впечатление несовместимого с репертуаром СВЕ и отвлекает от музыки. Вдобавок сидячие места в галерее воспринимаются как неудобные. Проблема удобной автостоянки занимает посетителей галереи Block значительно больше, чем посетителей клуба Union League, куда многие приезжают на общественном транспорте или приходят с работы пешком (всем известно, что в этом многолюдном районе деловой части города найти стоянку для автомобиля непросто).

## СЕГМЕНТАЦИЯ ПУБЛИКИ

Слушатели каждого зала делятся на три категории.

### КАТЕГОРИИ ПУБЛИКИ UNION LEAGUE

*Те, кто стремится получить лучшее (56%).* Возраст этой категории слушателей – 45–60 лет; 75% из них имеют годовой доход свыше 100 000 долларов. Они не являются особенно активными приверженцами искусства и приходят на концерты преимущественно ради того, чтобы пообщаться с людьми и завязать контакты. Большинство спонтанно покупает разовые билеты. Большинство узнает о концертах благодаря устным отзывам; 50% приходят по приглашению друзей.

*Те, кто бежит от интенсивного дорожного движения (21%).* Основной стимул посещения концертов для представителей этой категории – стремление чем-нибудь занять вечерний час пик. С их точки зрения время начала концерта является одним из важнейших факторов. Судя по их ответам, слушатели данной категории почти не посещают других культурных мероприятий, зато среди слушателей СВЕ они составляют 60%. Большинство представителей этой категории узнали о СВЕ из письменных источников, прежде всего из газет и прямой рассылки. Сюда относятся лица всех возрастов; наблюдается определенный перевес пожилых.

*Работающие модники (25%).* Представители этого сегмента также не являются завсегдатаями культурных мероприятий, но они моложе – примерно от 30 до 45 лет – и их поведение при покупке билетов отли-

чается большей спонтанностью; 70% покупают билет непосредственно перед началом мероприятия. Для своей возрастной группы они достаточно состоятельны (больше половины имеют годовой доход от 50 000 до 100 000 долларов).

#### КАТЕГОРИИ ПУБЛИКИ В ГАЛЕРЕЕ BLOCK

*Постоянные приверженцы (67%).* По демографическим характеристикам данный сегмент не отличается от сегмента «те, кто стремится получить лучшее», но мотивация его представителей иная: 38% из них являются частыми посетителями культурных мероприятий, а 35% назвали основной причиной посещения интерес к барочной музыке. Большинство (58%) «постоянных приверженцев» – владельцы абонементов. Они узнали о СВЕ от друзей (36%), из прямой рассылки (29%), из газет (22%).

*Молодые традиционалисты (21%).* Хотя представители этой категории относятся к той же возрастной группе, что и «работающие модники», они в большей степени интересуются искусством: 59% из них более или менее часто посещают культурные мероприятия, 60% (столько же, сколько и среди «постоянных приверженцев») являются абонентами. Большинство «молодых традиционалистов» в качестве основной причины посещения назвало музыкальное содержание мероприятия. Среди «молодых традиционалистов» есть люди с самым разным уровнем доходов; примерно треть получает свыше 100 000, другая треть – от 50 000 до 100 000, еще одна треть – менее 25 000 долларов в год.

*Благополучные пенсионеры (11%).* В эту самую малочисленную категорию входят лица в возрасте свыше 65 лет, финансово обеспеченные, но менее состоятельные по сравнению с представителями остальных сегментов. В большинстве своем они не являются приверженцами искусства и просто хотят чем-нибудь занять себя в воскресенье. Среди них также велика доля покупателей абонементов (56%). Среди «благополучных пенсионеров» нет таких, кто узнал бы о концерте от друзей; источником информации для 45% из них стали газеты, для 33% – прямая рассылка.

#### РЕКОМЕНДАЦИИ

*Миссия.* СВЕ должен официально сформулировать свою миссию и тем самым четко определить цели организации и предоставляемые ею выгоды. Это поможет ансамблю придерживаться избранной художественной политики безотносительно к потребностям и мотивациям конкретных сегментов публики.

*Зал.* Поскольку для увеличения численности публики необходимо увеличить число доступных мест, ансамблю рекомендуется перебазиро-

ваться из галереи Block в более просторное и подходящее помещение на Северном берегу. Новое помещение должно характеризоваться уютной традиционной атмосферой, напоминающей о клубе Union League. Важно, чтобы новое помещение было столь же удобным, что и галерея Block, и могло обеспечить посетителям удобную автостоянку.

*Цены.* СВЕ должен рассмотреть вопрос о повышении цен на свои билеты. Нынешние цены рассматриваются преимущественно как низкие (17% респондентов) или умеренные (75% респондентов); это значит, что покупатели согласятся с определенным повышением цен. Кроме того, более высокая цена билета не противоречит образу организации как поставщика «высококачественного» продукта. Повышение цен на билеты поможет компенсировать скидки для владельцев абонементов и часть расходов на продвижение продукции.

*Рекомендации по установлению контактов с целевыми сегментами.* Чтобы установить эффективный контакт с потенциальными покупателями, СВЕ должен работать по отдельности с каждым из выявленных сегментов публики. Рекламные материалы – в том числе буклеты и почтовые отправления, предназначенные специально для представителей определенного сегмента, – могут акцентировать такие аспекты продукта, которые обладают особой привлекательностью с точки зрения представителей данного сегмента. Для реализации такой стратегии установления контактов СВЕ должен систематизировать свой список рассылки по сегментам, а также отделить покупателей абонементов от покупателей разовых билетов.

#### КЛУБ UNION LEAGUE

*Те, кто стремится получить лучшее.* Имея в виду, что половина представителей этого сегмента узнает о концерте от друзей и знакомых, нужно создать стимулы к тому, чтобы нынешние посетители привлекали новых. Каждому владельцу абонементов следует предоставить дополнительный «гостевой» билет. Представителям данного сегмента следует предложить также дарственные сертификаты на отдельные мероприятия и премиальные абонементы; подобные меры помогут организации выйти на друзей и деловых партнеров некоторых из ее нынешних слушателей. СВЕ должен установить связи с городскими коммерческими фирмами и попытаться заручиться их финансовой поддержкой. Всем фирмам-спонсорам нужно предоставить по несколько мест на каждый концерт, а их представителям – возможность общения до или после концерта; названия фирм должны быть напечатаны в программках. Фирма будет поощрять своих сотрудников к посещению мероприятий и приглашать на концерты клиентов и деловых партнеров.

*Те, кто бежит от интенсивного дорожного движения.* Поскольку среди представителей этой группы много покупателей абонементов (60%), СВЕ должен сделать все возможное, чтобы удержать их. Обеспечивая

дополнительными «гостевыми» билетами также и этих владельцев абонементов, СВЕ получает возможность расширить свою абонентскую базу. Чтобы привлечь других людей, сторонящихся интенсивного дорожного движения, СВЕ должен обратиться к магазинам и другим заведениям деловой части города с просьбой разместить на своих досках объявлений информацию о концертах. В объявлениях следует акцентировать удобство и доступность этого способа проводить время «по пути домой».

*Работающие модники.* Привычка покупать билеты непосредственно перед концертом, свойственная представителям данного сегмента, указывает на то, что для них важны такие факторы, как спонтанность и удобство. Важно держать их в курсе мероприятий, планируемых на относительно ближайшие сроки. Их приверженность организации можно стимулировать, предлагая гибкие схемы (один билет на три концерта или три билета на один концерт и т. п.).

#### ГАЛЕРЕЯ BLOCK

*Постоянные приверженцы.* Для своих постоянных абонентов СВЕ, вдобавок к обычным привилегиям, должен предусмотреть нечто особенное, чтобы эти слушатели, доказавшие свою лояльность организации, ощутили себя ее неотъемлемой частью. Так, СВЕ может пригласить постоянных слушателей на специальное образовательное мероприятие, в ходе которого они познакомятся с музыкантами и узнают нечто новое о тех или иных аспектах музыки – например, о различии между старинными и современными инструментами. Если успешно наладить отношения с представителями этого сегмента, он может стать хорошим источником пожертвований для СВЕ.

*Молодые традиционалисты.* Эта группа слушателей – перспективный целевой сегмент для расширения клиентской базы, ибо интерес «молодых традиционалистов» к искусству развивается. СВЕ должен поощрять их приверженность организации и обогащать их знания о барочной музыке. Значительной привлекательностью для них могут обладать короткие лекции и приемы перед началом концертов. Для общения с представителями этой группы можно использовать главным образом прямую рассылку, а с теми, кто уже стал постоянным посетителем, стоит установить личный контакт. Среди представителей этого сегмента есть потенциальные спонсоры, меценаты и члены правления.

*Благополучные пенсионеры.* Этот сегмент состоит преимущественно из владельцев абонементов, степень интереса которых к искусству, в общем, невысока. Задача СВЕ – поддерживать с ними контакт, чтобы обеспечить сравнительно высокий процент продленных абонементов. Скидки для тех, кто приобретает абонементы заранее, могут в данном случае принести хороший результат, ибо многие «благополучные пенсионеры» имеют стабильный доход.

## ОТКЛИК

Вскоре после представления этого маркетингового плана СВЕ разработал новое заявление о своей миссии и перебазировался в новое помещение на Северном берегу.

Миссия СВЕ формулируется теперь так: «Внести в жизнь людей ощущение собственного достоинства и цивилизованности».

Выдвигая новую формулировку миссии, исполнительный директор ансамбля Джерри Фуллер отмечает, что переживания, получаемые слушателями на концертах СВЕ, выходят далеко за рамки старинной музыки. Музыка, атмосфера помещения и даже внешнее оформление рекламных материалов отвлекают от нашей суетной и тревожной повседневности. В этом беспокойном мире, под постоянным давлением плохих новостей, СВЕ предстает оазисом положительных эмоций, духовности, достоинства и цивилизованности. Соблюдая свой имидж, СВЕ не обращается с просьбой о финансовой помощи, пока концерты проходят в этом помещении. Логотип организации изящен, выполнен со вкусом. СВЕ не делает себе рекламу, размещая логотип на кружках и футболках. По словам Фуллера, «такие вещи хороши для бейсбольного стадиона, и у бейсбола есть свое место, но мы не бейсболисты».

Для ближайших концертов СВЕ вместо галереи Block был забронирован находящийся недалеко от нее зал Michigan Shores Club. Этот зал оформлен в традиционном домашнем стиле, уютен; по числу мест он на 30% превосходит галерею и располагает автостоянкой.

Источник: маркетинговый план, подготовленный Куртом Наасом, Николь Нойефайнд и Мари Скэнлан в Высшей школе управления имени Дж. Л. Келлога при Северо-Западном университете, март 1995 года. Благодарим Джерри Фуллера и Чикагский барочный ансамбль за согласие поделиться опытом и информацией.

## *Калькуляция бюджета*

Бюджет выполняет три основных функции. Во-первых, бюджет представляет собой денежное выражение практических задач организации на ближайший год или несколько лет. Во-вторых, бюджет служит инструментом контроля за финансовой деятельностью организации в течение всего планового периода и ориентиром, по которому ее руководители и правление определяют, удалось ли организации достичь поставленных финансовых целей. В-третьих, бюджет помогает организации предугадать результаты маркетинговой стратегии и тактики не только на ближайшее время, но и на несколько лет вперед.

Процесс калькуляции бюджета — неотъемлемая часть процесса планирования: ресурсы организации распределяются и перераспределяются по мере добавления одних программ и отказа от других, смены приоритетов и т. п. Бюджет действует на двух уровнях. На политическом уровне бюджет подробно оговаривает, как должны быть использованы

финансовые ресурсы организации для реализации стратегического плана. На формирование бюджета влияют также вопросы эффективности: «Сколько будет стоить программа?», «Сколько денег нужно собрать?», «Сколько нужно заработать?», «Как должны распределяться расходы и доходы в течение действия программы?»<sup>7</sup>

## ОБЩИЕ ПРОБЛЕМЫ КАЛЬКУЛЯЦИИ БЮДЖЕТА

Калькуляция бюджета в театральных и концертных организациях — это не что иное, как поиск путей к максимально полному решению стоящих перед организацией задач в рамках существующих финансовых возможностей. Пытаясь всемерно увеличить эффективность использования имеющихся в их распоряжении ограниченных ресурсов, менеджеры очень часто допускают одни и те же ошибки.

*Чрезмерное внимание к новым программам.* В связи с калькуляцией бюджета постоянно возникает проблема соотношения между текущими и новыми программами. Текущие программы считаются неотъемлемой частью деятельности организации и поэтому принимаются фактически без дополнительной проверки. Что касается предлагаемых новых программ, в том числе весьма скромных по сравнению с текущими, то они подвергаются тщательной проверке и бесконечно обсуждаются персоналом и правлением. Для реализации новых программ стараются найти средства, которых, как правило, хронически не хватает. Неумеренное внимание к новым программам способствует тому, что текущие программы воспроизводятся без изменений.

Предположим, группа консультантов, работающих бесплатно, рекомендует совету учредителей молодой театральной труппы, не имеющей штатных административных сотрудников (за исключением референта, занятого неполный рабочий день), начать почтовую кампанию по предложению абонементов или партнерства всем зрителям прошедших спектаклей. Стоимость первоначального этапа кампании была оценена в 5000–7000 долларов; предполагалось, что эти расходы окупятся к концу первого года. Но многие члены совета учредителей посчитали, что подобная акция ей не под силу. Практически весь маркетинговый бюджет организации, составлявший 48 000 долларов, был потрачен на рекламу в печати. Об эффективности этих затрат нельзя сказать ничего определенного; с другой стороны, учредители не захотели выделить хотя бы 10–15% своего рекламного бюджета на реализацию проекта, который мог бы принести заметную выгоду в долгосрочной перспективе и результаты которого легко поддаются объективной оценке. Гарантию того, что распределение ресурсов будет осуществлено на основании взвешенных и своевременных решений, может дать только всесторонняя

сравнительная оценка текущих и новых программ в процессе составления бюджета.

***Бюджетная политика, ориентированная на рост или снижение расходов.***

Как правило, процесс составления бюджета начинается с оценки доходов. Предположим, финансовый менеджер организации обнаруживает, что ввиду снижения субсидий и невысоких результатов продажи билетов общий размер средств, доступных на следующий год, оказывается на 10% меньше нынешнего уровня. В итоге его основной заботой становится снижение расходов на 10%. Обычное решение заключается в том, что 10-процентное сокращение (или, в более благоприятные времена, 10-процентное повышение) должно быть поровну распределено между всеми бюджетными статьями организации. Данный подход к расчету бюджета ошибочен, ибо он основывается на допущении, что все статьи бюджета одинаково важны. Основное внимание сосредоточивается на росте или снижении размера доступных средств, а не на том, сколько денег требует каждая финансируемая функция и какова ее относительная значимость в ряду других функций. Равномерные сокращения, скорее всего, приведут к общему «усреднению» уровня.

***Запоздалая подготовка.*** Бюджеты часто готовятся перед самым началом нового финансового года, спустя много времени после принятия ключевых решений по составлению репертуара, пополнению организации новыми кадрами и т. п. Используя бюджет только для фиксации уже осуществленных действий, руководство организации теряет шанс извлечь из процесса калькуляции бюджета все те выгоды, которые он может дать. Лучше, чтобы бюджет был подготовлен и одобрен правлением сразу после принятия ключевых решений.

***Недостаточное участие штатных сотрудников и членов правления.***

Часто подготовкой бюджета занимается только один сотрудник, обычно штатный финансист или директор. Такие аспекты работы организации, как репертуар и меняющиеся приоритеты, обсуждаются недостаточно; в итоге решения принимаются на основе неполной информации.

Процесс разработки бюджета должен проходить при участии всех ключевых сотрудников и членов правления; только при этом условии можно рассчитывать на то, что принятый бюджет будет точно отражать задачи и планы организации на краткосрочную перспективу. К тому же полноценное участие в разработке бюджета способствует более активному участию в деятельности по реализации принятых планов.



**Недостаточный учет ключевых переменных.** Разрабатывая бюджет, театральные и концертные организации часто не учитывают возможного влияния различных контролируемых и неконтролируемых факторов. Так, симфонический оркестр, дабы сэкономить деньги, может ангажировать сравнительно малоизвестного солиста. С другой стороны, те, кто составляет бюджет, должны иметь в виду, что на выступление такого солиста будет, скорее всего, продано меньше билетов; соответственно ожидаемый доход от концерта должен быть пересмотрен в сторону понижения. В бюджете нужно предусмотреть также возможное влияние непредвиденных внешних обстоятельств – например, таких, как дождливая погода в дни проведения летнего фестиваля на открытом воздухе или решающие матчи Национальной баскетбольной ассоциации во время джазового фестиваля.

**Недостаток последовательности и четкой направленности.** Некоторые театральные и концертные организации не имеют четко разработанных процедур калькуляции и утверждения бюджета. Бюджетные формы и инструкции должны отвечать единому стандарту и быть понятны всем, кто отвечает за статьи бюджета. Представленный бюджет должен быть рассмотрен директором, коммерческим директором и уполномоченными членами правления. Те, к кому бюджет поступил на рассмотрение, должны встретиться с его разработчиками, чтобы обсудить и разъяснить необходимые коррективы. Иногда руководители программ устанавливают доходную часть бюджета на уровне ниже ожидаемого, дабы избежать дефицита. Они же могут завязать расходную часть бюджета для привлечения большего количества ресурсов. Задача директора и членов правления – создать такую среду, в которой все руководители программ были бы заинтересованы в максимально точной калькуляции бюджета.

**Отсутствие практики периодической корректировки бюджета.** В некоторых театральных и концертных организациях не принято возвращаться к бюджету после того, как он составлен и одобрен правлением. Но бюджет нужно регулярно использовать как средство оценки успешности действий организации. Сопоставляя ежемесячные или ежеквартальные расходы и доходы с теми, которые заложены в бюджете, организация может выявить потенциальные слабые места и вовремя принять меры по исправлению положения.

**Взгляд на бюджет как на нечто, не допускающее изменений.** Не следует воспринимать бюджет как нечто неизменное. Хорошо составленный бюджет допускает гибкий подход и может быть скорректирован в соответствии с меняющимися обстоятельствами. Хотя план сам по себе

должен быть воспринят со всей серьезностью – иначе он не имел бы никакой ценности – перемены должны присутствовать в нем в качестве своего рода встроенного фактора. Менеджер театральной организации по маркетингу планирует рекламный бюджет на целый сезон, предусматривая на каждую постановку определенную сумму в соответствии с ожидаемым спросом. Предположим, одна из пьес неожиданно оказывается в высшей степени популярной, и театр продолжает давать ее в течение трех недель по истечении первоначально запланированного срока. Менеджер по маркетингу увеличивает рекламный бюджет для этой пьесы, чтобы сведения о ее успехе и дополнительных спектаклях получили более широкое распространение. Расходы на эту рекламу затем компенсируются частью дополнительных доходов, полученных в значительной степени благодаря ей.

## Типы бюджетов

Организация может использовать бюджеты одного или нескольких типов. Помимо самого распространенного типа – традиционного постатейного бюджета – используются целевой бюджет и так называемая PPBES (planning, programming, budgeting, and evaluating system – система планирования, программирования, калькуляции и оценки).

**Традиционный постатейный бюджет.** В постатейном бюджете все расходы – зарплата, пособия, поездки, поставки, телефон, аренда, почтовые расходы, печать и т. п. – перечисляются согласно их объекту или источнику. Аналогичным образом трактуются и доходы, список которых составляется по таким категориям, как продажа билетов, тарифные и налоговые льготы, пожертвования, субсидии. Отрицательная сторона этого метода составления бюджета – отсутствие указаний на то, как расходы и доходы соотносятся с различными функциями организации.

**Целевой бюджет.** Целевой или программный бюджет представляет собой схему распределения доходов и расходов между различными функциональными сферами деятельности и программами организации – такими, как регулярный сезон, гастролы, специальные мероприятия, образовательные программы, фандрейзинг. С точки зрения менеджера такой бюджет заметно информативнее постатейного, поскольку дает возможность соизмерять прибыльность гастролей с прибыльностью специальных мероприятий, сравнивать уровень расходов на фандрейзинг с уровнем генерируемых доходов и т. п. Это может привести к перераспределению приоритетов между различными видами деятельности и программами и побудить к поиску путей, ведущих к повышению рентабельности различных проектов.

В рамках целевого бюджета часть зарплаты персоналу, арендной платы за помещение, платы за оборудование и т. п. может быть распределена по различным постановкам регулярного сезона, образовательным программам, гастрольным поездкам и другим проектам. Сотрудники оценивают количество времени, затрачиваемого на каждый вид деятельности, и размеры площадей, необходимых для осуществления различных видов деятельности; на этом основании рассчитываются расходы на зарплату и на арендную плату. Следует остерегаться чрезмерного контроля за телефонными звонками и почтовыми расходами: это поглощает слишком много времени и вызывает раздражение. Краткого выборочного контроля достаточно, чтобы примерно оценить долю средств, необходимых для реализации каждой программы. Расходы, которые невозможно отнести к той или иной конкретной программе, должны быть внесены в категорию административных расходов. Целевой бюджет может быть в высшей степени полезен для фандрейзинга, поскольку спонсоры предпочитают выделять средства на конкретные программы, а не на деятельность организации в целом. При наличии целевого бюджета общие текущие расходы могут быть непосредственно распределены по конкретным финансируемым программам.

*Сочетание постатейного и целевого бюджетов.* В табл. 17.1 показано, как можно сочетать постатейный и целевой бюджеты, распределяя расходы на каждую статью по разным программам. Предположим, в постатейном бюджете показано, сколько денег организация ежегодно тратит на печать и почтовые рассылки, в целевом бюджете — сколько денег ежегодно тратится на мероприятие, которым открывается сезон, а в «комбинированном» бюджете — сколько денег идет на печать и рассылки в связи с открытием сезона. Такой метод составления бюджета помогает руководству во всех подробностях осмыслить и оценить стоимость каждой программы.

Таблица 17.1

ОБРАЗЕЦ  
СОЧЕТАНИЯ  
ЦЕЛЕВОГО И  
ПОСТАТЕЙНОГО  
БЮДЖЕТОВ

	ЗАРПЛАТЫ/ ПОСОБИЯ	АРЕНДА/ ОБОРУДОВАНИЕ	ПОСТАВКИ/ МАТЕРИАЛЫ	ПОЕЗДКИ	ПЕЧАТЬ/ ПОЧТОВЫЕ РАСХОДЫ	Итого
Абонементные циклы						
Семинары						
Выставки						
Гастроли						
Фандрейзинг						
Итого						

**PPBES.** Система планирования, программирования, калькуляции и оценки (PPBES) – это разновидность целевого бюджета, допускающая планирование и оценку с точки зрения множества различных задач. Бюджетные средства часто выделяются на программы, не рассчитанные на получение непосредственного дохода. Так, симфонический оркестр может объявить новый цикл концертов, предназначенный для привлечения молодой аудитории, для стимулирования интереса к новой музыке среди завсегдатаев и для просвещения всех слоев публики. Среди возможных критериев оценки успеха программы – численность любителей более традиционного репертуара, которых удалось привлечь к данной программе, и/или количество людей, никогда ранее не ходивших на концерты оркестра; иначе говоря, размер заработанных доходов не обязательно является основным критерием успеха. Система PPBES позволяет менеджерам оценивать программы на основе того, насколько успешно они достигают разнообразных целей.

### Бюджет как инструмент контроля

Чтобы бюджет мог служить полезным контрольным механизмом, его исполнение должно периодически сверяться с финансовыми отчетами. Большинство организаций не располагает резервным фондом на случай неисполнения доходной части бюджета или превышения расходов. Следовательно, если финансовые отчеты указывают на заметное отклонение от бюджета, правление и персонал должны быть готовы действовать. Если руководители и сотрудники оказываются не в состоянии предпринять энергичные действия по исправлению ситуации, это может быть оценено как уклонение от ответственности, и тогда бюджет превращается в пустую формальность.

### Принципы калькуляции бюджета

При составлении бюджета менеджеры руководствуются несколькими основными принципами.

**Сбалансированность бюджета.** Чтобы организация сохранила свою кредитоспособность, нужно, чтобы ее бюджет был сбалансирован. Сбалансированный бюджет означает, что общий объем предполагаемых доходов равен объему запланированных расходов. Менеджеры могут сознательно заложить в бюджет убыточные программы, но при этом они обязаны предусмотреть компенсацию ожидаемых убытков в других программах, дабы добиться сбалансированности бюджета в целом.

**Дефицитный бюджет.** Некоторые некоммерческие организации предусматривают в своем бюджете дефицит – превышение суммы расходов над суммой доходов. В подобных случаях средства для операций предоставляются в форме долговых обязательств, то есть в виде ссуд, неполаченных счетов, использования доходов от предварительной продажи билетов или «заимствований» из фондов, предназначенных для использования в строго определенных целях. Все эти обязательства организация должна в конечном счете оплатить, чтобы избежать банкротства. Поскольку бюджет отражает цели организации, функционирование в условиях дефицита означает, что поставленные цели достигаются не полностью.

Некоторые некоммерческие организации создают дефицит в стратегических целях для привлечения средств со стороны. Они намеренно тратят слишком много и тем самым провоцируют кризисную ситуацию, благодаря которой удастся привлечь необходимую финансовую помощь. В прошлом такая стратегия могла привести к успеху, но в нынешнюю эпоху подотчетности, когда хорошее планирование и разумное финансирование ценятся столь высоко, даже давние и лояльные спонсоры едва ли отнесутся к ней с сочувствием.

**Резервный фонд.** В структуру предусмотренных бюджетом расходов следует включить резервный фонд. Рекомендуется, чтобы для этой цели выделялось 5–10% бюджета организации. Размер резервного фонда варьируется в зависимости от следующих факторов:

- объем бюджета (крупные организации могут выделять меньшую долю);
- предсказуемость уровня и источников доходов (чем ниже уровень предсказуемости, тем большим должен быть размер резервного фонда);
- стабильность организации (чем ниже уровень стабильности, тем больше размер фонда);
- степень фиксированности заранее установленного уровня расходов (чем больше гибкость, тем меньше размер фонда);
- опыт работы, имеющийся у нынешнего руководства организации (чем меньше опыт, тем больше размер фонда).

Такой фонд может быть полезен в двух аспектах. Во-первых, его можно использовать как резерв для непредвиденных обстоятельств – таких, как непредусмотренные судебные издержки, проблемы с движением денежной наличности, вынуждающие организацию платить по счетам до получения дохода, или метель в день крупного мероприятия, приводящая к падению сбыта билетов. Во-вторых, в конце финансового года любые сохраняющиеся в фонде деньги превращаются в резерв, ко-

торый можно инвестировать в будущий рост и использовать в трудные времена.

**Расчет затрат.** Различаются два основных метода расчета затрат на программирование и деятельность организации. Первый метод, именуемый *приростной калькуляцией бюджета*, исходит из реальных расходов и доходов прошлых лет. Менеджер анализирует изменения в расходах по каждой статье бюджета для каждой программы (например, расходы на печать и бумагу, рассылку, рекламу и т. п.). Если административные расходы вписаны в бюджет по отдельным программам, в анализ нужно включить также рост зарплат и арендной платы. Следует учесть и обусловленный инфляцией рост других затрат. Затраты могут быть сокращены с использованием того же метода; так, организация может ради экономии денег отказаться от печатания цветного буклета и перейти на черно-белую печать.

При втором подходе, именуемом *калькуляцией с нуля*, предполагается, что каждая статья бюджета должна калькулироваться «с чистого листа». Это необходимо в случае новых проектов и может принести пользу при переоценке текущих расходов. При калькуляции с нуля сотрудники должны обосновывать все запрашиваемые ими суммы.

Самым эффективным методом расчета затрат является сочетание этих двух подходов. Расходы прошлых лет в высшей степени полезны при планировании бюджета на ближайший год. Но каждая статья бюджета должна быть тщательно проанализирована на предмет возможного сокращения или с целью выявить иные, более эффективные способы получения ожидаемых выгод. Те, кто составляют бюджет, считают, что при расчете затрат разумно исходить из максимальных значений. Важно также иметь в виду, что новые программы и направления деятельности потребуют дополнительных административных расходов, связанных с наймом новых работников, расширением площадей, приобретением офисного оборудования<sup>8</sup>.

Те, кто составляет бюджет, должны принимать во внимание также свои фиксированные и переменные расходы. Поскольку переменные расходы, по сравнению с фиксированными, легче поддаются коррекции, менеджеры часто сохраняют бюджетное равновесие, варьируя расходы по отдельным постановкам, услугам или программам. Вместе с тем менеджер организации, работающей в области искусства, должен постоянно учитывать взаимозависимость между доходной и расходной частями переменного бюджета. Предположим, в бюджете крупного симфонического оркестра образовался дефицит, и было решено сэкономить 100 000 долларов на расходах по приглашению солиста-гастролера, но при этом запланированный доход от продажи билетов был оставлен без изменений. При составлении исходного бюджета уровень продаж рассчитывался с учетом определенного контингента солистов. Замена Андре Уоттса

Джоном Доу конечно же привела к снижению дохода от продажи билетов. Поскольку эта часть бюджета не подверглась пересмотру, к концу года все были неприятно удивлены тем, что сбыт билетов не достиг запланированного уровня. Самый корректный метод калькуляции переменных расходов заключается в их сопоставлении с запланированными доходами на основе точных данных по конкретным мероприятиям<sup>9</sup>.

## ВНЕДРЕНИЕ

Даже самый блестящий стратегический маркетинговый план ничего не стоит, если он должным образом не воплощен в жизнь. Если при разработке стратегии маркетинговых действий мы отвечаем на вопросы «что?» и «почему?», то внедрение приносит ответы на вопросы «кто?», «где?», «когда?» и «как?». Внедрение мы определяем как процесс, в ходе которого маркетинговый план переводится в плоскость практических задач, реализуемых с таким расчетом, чтобы достичь целей, установленных планом.

Успешное внедрение предполагает наличие специфических менеджерских навыков. Чтобы понять, возможно ли внедрение вообще, менеджеры должны обладать *диагностическими навыками*. При распределении ресурсов (времени, денег, кадров) по различным функциям и программам менеджер опирается на свои *навыки по размещению средств*, которые служат залогом эффективности и экономичности распределения. *Навыки мониторинга* используются при управлении системами контроля для оценки результатов маркетинговых действий. Эта тема будет освещена ниже. *Организаторские навыки* используются при разработке эффективной организации работы. Доскональное знание официальных и неофициальных аспектов деятельности организации — важный фактор, способствующий успеху внедрения (см. главу 16). Под *способностью к взаимодействию* понимается способность менеджеров добиваться своего, влияя на других. Способность к взаимодействию подразумевает умение найти правильную линию поведения и эффективное использование всех подразделений организации.

### *Диагностические навыки*

Многие превосходно составленные планы остаются неосуществленными. Планы преобразований терпят фиаско, если руководство организации или члены ее правления отказываются выдать деньги на реализацию рекомендованных проектов. Планы по улучшению качества могут остаться на уровне красивой риторики. Без успешного внедрения любая стратегическая разработка оборачивается потерянным временем и разочарованием для тех, кто ее создавал и поддерживал. Таким образом, стратегию можно признать удачной только при условии, что она реально *поддается внедрению*. Факторы, обеспечивающие успешное внедрение, должны приниматься во внимание еще на этапе разработки. Тот, кто раз-

рабатывает стратегическую линию, должен обладать предусмотрительностью и стремиться найти ответы на следующие вопросы: «Является ли данная стратегия осуществимой? Смогу ли я сделать так, чтобы она была реализована?» Пока он не сможет ответить на эти вопросы безусловно положительно, процесс разработки стратегии должен продолжаться.

Для постановки «диагноза» разработчик стратегии должен учесть ряд факторов. Стратегию как таковую он должен оценить с точки зрения следующих характеристик:

- *сложность*: сколько различных факторов нужно держать под контролем, чтобы стратегия работала?
- *делимость*: поддается ли стратегия делению на составные части?
- *обратимость*: можно ли «заморозить» стратегию, если окажется, что она не работает?
- *последовательность*: насколько последовательной является данная стратегия? Насколько тесно она связана со стратегиями, которые организация использовала в прошлом? Зависит ли ее успех от ресурсов, доступных организации в настоящее время? Чем выше степень разнообразия, тем труднее осуществлять контроль.
- *согласие заинтересованных сторон*: как к этому отнесутся члены управления? Артисты? Публика? Спонсоры и меценаты?

Чтобы выяснить, действительно ли его стратегия поддается внедрению, разработчик должен учесть также сложность, непредсказуемость, нестабильность и враждебность окружающей среды. Из факторов, действующих внутри организации, следует учитывать преемственность руководства, качество принятия решений, качество управленческих информационных систем и способы стимулирования.

### *Модели поведения, способствующие успешному внедрению*

План – это обязательство действовать, возлагаемое на людей, у которых есть определенные идеи, установки, предпочтения, заботы и потребности. Необходимо сделать так, чтобы с точки зрения этих людей процесс реализации плана выглядел достаточно осмысленным и обоснованным. Люди должны осознать значимость принятой стратегии, почувствовать, что они способны воплотить ее в жизнь, понять, какой линии поведения нужно придерживаться, узнать, удалось ли им достичь поставленных целей, и получить надлежащее вознаграждение. Хэмбрик и Каннелла выделяют несколько моделей поведения, способствующих успешному внедрению<sup>10</sup>.

- *Еще на стадии разработки обеспечьте себе обширную партнерскую базу.* Наличие широкой партнерской базы помогает заручиться интеллектуальной и общественной поддержкой нового курса и выделить основные проблемы, которые могут возникнуть в процессе внедрения.



- *Тщательно оцените препятствия, мешающие внедрению.* Следует учесть как внутренние, так и внешние препятствия. Успех стратегии зависит от материальных и человеческих ресурсов организации. Организация может располагать неэффективной системой структур и процедур, недостаточными человеческими ресурсами или недостаточной финансовой поддержкой. Не менее существенную роль могут сыграть и разные типы противодействия: политическое противодействие со стороны тех, кому есть что терять в случае внедрения новой стратегии, идеологическое противодействие со стороны тех, кто категорически отрицает достоинства новой стратегии или считает ее несовместимой с важнейшими ценностями, и слепое противодействие со стороны тех, кто не терпит или боится нового. Руководство должно также иметь в виду возможность внешнего противодействия со стороны спонсоров, правительственных агентств, отдельных сегментов публики, конкурентов, поставщиков или других групп. Сопротивление любой из этих групп может уменьшить или подорвать выгоды, ожидаемые от внедрения стратегии.
- *Как можно раньше запустите все рычаги внедрения.* К ним относятся материальные и человеческие ресурсы, политика и программы, организационная структура, вознаграждения.
- *Мобилизуйте необходимое количество ресурсов.* Адекватная мобилизация ресурсов — ключевое условие успеха каждой новой стратегии, ибо она отчетливо свидетельствует о реальной готовности воплотить данную стратегию в жизнь. Многие стратегические меры не имеют успеха из-за недостаточно решительной мобилизации ресурсов.
- *Разработайте курс и программы.* Стратегия должна быть преобразована в конкретные планы действий и задания для различных подразделений организации. В подразделении, ответственном за маркетинг, стратегия должна быть трансформирована в обособленные планы и конкретные меры по развитию продукта, установлению цен, продвижению, распространению и услугам.
- *Введите в действие новые структуры.* Новая стратегия часто влечет за собой появление новых групп и отношений. Чтобы усовершенствовать процесс принятия решений и максимизировать вероятность успешного внедрения, могут потребоваться также новые информационные системы.
- *Предусмотрите вознаграждение.* Нужно иметь в виду влияние стимулирующих мер и вознаграждения. Вознаграждение может быть как официальным (денежная премия, скидка, комиссионные), так и неофициальным (публичные или личные знаки одобрения, чувство гордости, энтузиазм). Многие люди работают в некоммерческих организациях ради получения неких нематериальных на

град; при отсутствии последних мотивация для работы может оказаться недостаточной.

- *Берите себе в сотрудники только лучших людей.* Внедрение некоторых планов предполагает наличие специальных навыков. Среди возможных способов действия – пополнение сложившейся команды новыми людьми, программы тренинга и повышения квалификации, персональные советы и консультации, замена одних сотрудников другими. Все сотрудники, вовлеченные в процесс внедрения стратегии, должны обладать такими личностными характеристиками, как способность справляться со сложными проблемами, готовность много работать, гибкость и терпимое отношение ко всяческого рода трудностям.
- *Убеждайте, убеждайте, убеждайте в правильности стратегии всех, чье мнение что-то значит – вышестоящих, нижестоящих и тех, кто находится в стороне.* Менеджеров, персонал и членов правления следует убедить в достоинствах и жизнеспособности стратегии. Покупателей, средства массовой информации, органы государственного регулирования и другие внешние инстанции следует убедить в том, что план заслуживает поддержки. Как члены организации, так и внешние инстанции могут с самого начала отнестись к новой стратегии скептически или с беспокойством. Чтобы свести неодобрительную реакцию к минимуму, нужно вовремя снабжать эти заинтересованные стороны всей необходимой информацией.
- *Чутко откликайтесь на все происходящие изменения и возникающие тенденции.* Будьте готовы к тому, чтобы адаптировать стратегию к меняющимся внешним обстоятельствам или к меняющемуся поведению заинтересованных лиц и групп. Поскольку никто не может изначально предусмотреть все непредвиденные обстоятельства, стратегия должна допускать определенную меру спонтанности и гибкости.

## **Власть**

Власть является влиятельнейшим фактором существования любой организации. Власть можно определить как способность побудить другого человека, группу или целую организацию сделать нечто такое, что иначе не было бы сделано<sup>11</sup>. Власть часто ассоциируется с такими негативными понятиями, как тактика сильной руки или политическое воздействие, однако категория власти имеет значительно более широкое значение. Власть – это результат владения и распоряжения ресурсами, которые имеют ценность с точки зрения другой стороны. Иначе говоря, А имеет власть над Б постольку, поскольку он контролирует ресурсы, имеющие ценность для Б. Если же каждая из сторон контролирует ресурсы, имеющие ценность для другой стороны, следует говорить о взаимозависимости.

## Типы власти

Власть индивида определяется не только его официальным положением в иерархии соответствующей организации. Существует также неофициальная, относительная власть. Различаются несколько типов власти, основанной на ресурсах.

**Власть вознаграждать.** Носитель этого типа власти уполномочен вознаграждать за желательное действие путем предоставления ресурсов, имеющих ценность в глазах вознаграждаемого. В практике театральных и концертных организаций вознаграждение может принять форму крупных субсидий или пожертвований в поддержку многообещающего проекта или положительных критических отзывов в печати.

**Власть принуждать.** Власть этого типа основана на угрозе наказания за невыполнение желаемого действия. Образец такой власти – угроза забастовки, исходящая от профсоюза музыкантов, или угроза крупного спонсора отказать организации в финансовой помощи в случае, если та, с его точки зрения, будет действовать в нежелательном направлении. Данный тип власти должен рассматриваться как последнее средство, ибо в долгосрочной перспективе его применение, как правило, не приводит к надежным и устойчивым результатам<sup>12</sup>.

**Власть эксперта.** Носителями этого типа власти являются те, кто обладает ценной информацией, знаниями или способностями. В мире искусства экспертами могут выступать критики, консультанты и другие специалисты, обычно действующие за рамками организационной системы. Они нередко подвергаются нападкам со стороны руководителей театральных и концертных организаций, которые считают экспертами *себя*.

**Законная власть.** Носители законной власти уполномочены организационной или общественной системой. Они управляют с согласия управляемых. Тот, кто облечен законной властью, рассматривается как лицо, имеющее право принимать решения. Так, художественный руководитель, как правило, наделен властью отвергать постановки, рекомендуемые советом учредителей. Исполнительный директор наделен властью нанимать и увольнять работников. Совет учредителей /правление имеет власть нанимать и увольнять как исполнительного директора, так и художественного руководителя.

**Власть авторитета.** Носителями такой власти выступают лица и организации, пользующиеся большим уважением. В жизни театральных и концертных организаций власть авторитета играет весьма существенную роль. Авторитетность – основное качество председателя и других

членов правления. Часто у правления есть и «почетный» председатель (во многих случаях мэр города или руководитель крупной корпорации): его имя фигурирует на печатном бланке организации, но он по существу не принимает участия в ее деятельности. Авторитетные театральные и концертные организации могут привлечь авторитетных членов правления, последние же, в свою очередь, повышают авторитет организации. Власть авторитета, как правило, способствует более активной поддержке организации, более активному участию в ее работе и даже повышает степень лояльности по отношению к ней. Имя знаменитого исполнителя на афише организации само по себе привлекает к ней внимание и внушает доверие. Но стоит «звезде» покинуть город, как энтузиазм обычно сходит на нет; чтобы интерес к организации приобрел долгосрочный характер, она должна устраивать мероприятия с участием «звезд» на постоянной основе.

### Уровни власти

Объем властных полномочий, которым располагает индивид в конкретной ситуации, зависит от действия нескольких факторов. Под *центральностью* подразумевается легкость доступа данного индивида к влиятельным личностям и важной информации. Фактор *критичности* указывает на то, насколько трудно заменить данного индивида. Фактор *публичности* указывает на степень признанности индивида соответствующей публикой. Наконец, *гибкостью* именуется степень свободы, доступная для данного индивида при использовании ресурса. Чтобы эффективно руководить организацией, нужно уметь адекватно оценивать все эти факторы власти и уровни, на которых они действуют в каждой конкретной ситуации.

### Руководство

Перед руководителем организации стоят две первостепенные задачи. *Внешнее руководство* — это трансформация внешних потребностей во внутреннее представление, тогда как *внутреннее руководство* можно определить как трансформацию представления в реальные действия подчиненных. Руководитель (лидер) должен уметь создавать мотивацию для подчиненных, указывать им пути к достижению целей и понимать их мотивацию.

Обязанность руководить лежит не только на управленцах высшего звена. Каждый сотрудник должен быть уполномочен (и ощущать себя уполномоченным) мыслить и вести себя как лидер в своей области. Чтобы *быть* уполномоченным, сотрудник должен хорошо понимать миссию и цели организации, равно как и существующие ограничения. Чтобы сотрудник *ощушал* себя уполномоченным, ему должна быть предоставлена определенная свобода принимать решения и определенные «поблажки» на случай допущенных ошибок. При умелой организации дела ли-

## Типы власти

Власть индивида определяется не только его официальным положением в иерархии соответствующей организации. Существует также неофициальная, относительная власть. Различаются несколько типов власти, основанной на ресурсах.

**Власть вознаграждать.** Носитель этого типа власти уполномочен вознаграждать за желательное действие путем предоставления ресурсов, имеющих ценность в глазах вознаграждаемого. В практике театральных и концертных организаций вознаграждение может принять форму крупных субсидий или пожертвований в поддержку многообещающего проекта или положительных критических отзывов в печати.

**Власть принуждать.** Власть этого типа основана на угрозе наказания за невыполнение желаемого действия. Образец такой власти – угроза забастовки, исходящая от профсоюза музыкантов, или угроза крупного спонсора отказать организации в финансовой помощи в случае, если та, с его точки зрения, будет действовать в нежелательном направлении. Данный тип власти должен рассматриваться как последнее средство, ибо в долгосрочной перспективе его применение, как правило, не приводит к надежным и устойчивым результатам<sup>12</sup>.

**Власть эксперта.** Носителями этого типа власти являются те, кто обладает ценной информацией, знаниями или способностями. В мире искусства экспертами могут выступать критики, консультанты и другие специалисты, обычно действующие за рамками организационной системы. Они нередко подвергаются нападкам со стороны руководителей театральных и концертных организаций, которые считают экспертами *себя*.

**Законная власть.** Носители законной власти уполномочены организационной или общественной системой. Они управляют с согласия управляемых. Тот, кто облечен законной властью, рассматривается как лицо, имеющее право принимать решения. Так, художественный руководитель, как правило, наделен властью отвергать постановки, рекомендуемые советом учредителей. Исполнительный директор наделен властью нанимать и увольнять работников. Совет учредителей /правление имеет власть нанимать и увольнять как исполнительного директора, так и художественного руководителя.

**Власть авторитета.** Носителями такой власти выступают лица и организации, пользующиеся большим уважением. В жизни театральных и концертных организаций власть авторитета играет весьма существенную роль. Авторитетность – основное качество председателя и других

членов правления. Часто у правления есть и «почетный» председатель (во многих случаях мэр города или руководитель крупной корпорации): его имя фигурирует на печатном бланке организации, но он по существу не принимает участия в ее деятельности. Авторитетные театральные и концертные организации могут привлечь авторитетных членов правления, последние же, в свою очередь, повышают авторитет организации. Власть авторитета, как правило, способствует более активной поддержке организации, более активному участию в ее работе и даже повышает степень лояльности по отношению к ней. Имя знаменитого исполнителя на афише организации само по себе привлекает к ней внимание и внушает доверие. Но стоит «звезде» покинуть город, как энтузиазм обычно сходит на нет; чтобы интерес к организации приобрел долгосрочный характер, она должна устраивать мероприятия с участием «звезд» на постоянной основе.

### Уровни власти

Объем властных полномочий, которым располагает индивид в конкретной ситуации, зависит от действия нескольких факторов. Под *центральностью* подразумевается легкость доступа данного индивида к влиятельным личностям и важной информации. Фактор *критичности* указывает на то, насколько трудно заменить данного индивида. Фактор *публичности* указывает на степень признанности индивида соответствующей публикой. Наконец, *гибкостью* именуется степень свободы, доступная для данного индивида при использовании ресурса. Чтобы эффективно руководить организацией, нужно уметь адекватно оценивать все эти факторы власти и уровни, на которых они действуют в каждой конкретной ситуации.

### Руководство

Перед руководителем организации стоят две первостепенные задачи. *Внешнее руководство* — это трансформация внешних потребностей во внутреннее представление, тогда как *внутреннее руководство* можно определить как трансформацию представления в реальные действия подчиненных. Руководитель (лидер) должен уметь создавать мотивацию для подчиненных, указывать им пути к достижению целей и понимать их мотивацию.

Обязанность руководить лежит не только на управленцах высшего звена. Каждый сотрудник должен быть уполномочен (и ощущать себя уполномоченным) мыслить и вести себя как лидер в своей области. Чтобы *быть* уполномоченным, сотрудник должен хорошо понимать миссию и цели организации, равно как и существующие ограничения. Чтобы сотрудник *ощущал* себя уполномоченным, ему должна быть предоставлена определенная свобода принимать решения и определенные «поблажки» на случай допущенных ошибок. При умелой организации дела ли-

дерские качества должны проявляться во всех подразделениях и на всех уровнях; в итоге лидерский потенциал организации предстает объединением и суммой потенциалов отдельных лидеров всех уровней.

Важный признак хорошего руководства – способность меняться. Менеджеры должны уметь извлекать уроки из опыта, обладать способностью к адекватной самооценке и способностью постоянно воспринимать новое. Самокритичный менеджер учится как на своих успехах, так и на ошибках. Менеджер должен разбираться не только в возникающих ситуациях, но и в себе самом. Сильные лидеры формируют идеологию, меняют или укрепляют культуру организации, рискуют выделить ресурсы на реализацию новых проектов или отказаться от таких проектов, которые себя не оправдывают. Хороший лидер знает, что даже самая удачная идея бессмысленна, пока она не воплощена в действие.

## КОНТРОЛЬ

Конечная цель любой организации – реализация поставленных задач. Прочитируем Питера Друкера: «Умение мыслить в терминах результата, который необходимо получить, страхует организацию от недостаточно рациональной траты ресурсов»<sup>13</sup>. Последнюю фазу процесса стратегического рыночного планирования – коррекцию стратегии и тактики и оценку достигнутых результатов – необходимо иметь в виду на протяжении всего процесса. Приступая к реализации той или иной стратегии, мы неизбежно располагаем ограниченной информацией. По мере накопления опыта и знаний мы корректируем стратегию и тактику с учетом новой информации. Частая переоценка может служить подтверждению верности принятого подхода, стимулировать смену подхода или целей, а в крайних случаях – побуждать к отказу от стратегии.

Организация должна установить три уровня контроля за реализацией поставленных задач: краткосрочный или периодический (оценка успехов и эффективности оперативных маркетинговых планов на ежедневной, еженедельной, ежемесячной или ежеквартальной основе), среднесрочный (то же на ежегодной основе) и долгосрочный или стратегический (то же с периодичностью в 3–5 лет). Многие процессы и инструменты контроля, применяемые на среднесрочном уровне, пригодны также для использования на краткосрочных уровнях. В процессе стратегического контроля основным инструментом служит маркетинговый аудит.

*Периодический и ежегодный контроль*

Движущей силой процесса краткосрочного и среднесрочного контроля служит так называемое *целевое управление*. Этот процесс проходит в четыре этапа. Во-первых, руководство организации устанавливает ежемесячные или ежеквартальные задачи. Во-вторых, руководство от

слеживает ход реализации поставленных задач. В-третьих, руководство выявляет причины серьезных отклонений от намеченного хода реализации. В-четвертых, руководство предпринимает корректирующие меры для преодоления разрыва между поставленными задачами и ходом их реализации. Это может потребовать изменения программы действий, изменения целей или даже отказа от программы.

Иногда приходится полностью отказаться от принятой стратегии. Слишком часто руководство продолжает вкладывать дополнительные человеческие и финансовые ресурсы в спасение безнадежного проекта, тем самым отвлекая ресурсы от более продуктивных направлений. Между тем лучше вовремя признать неудачу, чем продолжать действовать неэффективно. Вложенные деньги и время – это уже невозможные издержки, которые не следует учитывать при коррекции образа действий организации. Макс Бейзерман утверждает: «Ориентиром для наших дальнейших действий должно быть наше нынешнее состояние; все альтернативные образы действия мы должны оценивать только с точки зрения *будущих* расходов и выгод, связанных с отдельными альтернативами. Тенденция к расширению обязательств указывает на то, что менеджерам нужно освоить «экспериментальные» методы управления. Это означает, что вы, как менеджер, должны принять решение и воплотить его в жизнь, сохраняя готовность к смене образа действия, если первоначальный план окажется недостаточно эффективным. Вы должны регулярно производить переоценку разумности ваших будущих обязательств и учиться вовремя распознавать неудачи<sup>14</sup>».

Руководство начинает процесс контроля с разработки совокупных задач на плановый период (одной из таких задач может быть, например, повышение численности покупателей абонементов). Затем менеджер по маркетингу должен установить разумные критерии и предпосылки успеха. Так, конкретные задачи абонементного отдела могут заключаться в увеличении доли продленных абонементов, привлечении новых клиентов с помощью гибких схем и поощрении покупателей разовых билетов к покупке абонементов. В течение планового периода менеджеры получают отчеты, позволяющие им определить, насколько успешно решаются поставленные задачи, и принять корректирующие меры в случае необходимости. В ходе этого процесса менеджеры могут использовать различные инструменты контроля. Самыми распространенными инструментами контроля являются анализ продаж и доходов, анализ затрат и анализ соотношений. Среди методов качественной оценки выделяются мониторинг удовлетворенности покупателей и анализ эффективности и экономичности маркетинга.



## Анализ продаж и доходов

Данный тип анализа заключается в измерении и оценке реальных продаж и доходов относительно целевых показателей, установленных для сезона, конкретной постановки, типа аудитории и т. п. Предположим, менеджер хочет выяснить, насколько эффективна кампания по возобновлению абонементов и каковы ее результаты по сравнению с результатами предыдущего сезона. Если поставленных целей по раннему возобновлению абонементов достичь не удастся, менеджер по маркетингу может интенсифицировать усилия по прямой рассылке или телефонным продажам. Анализ по типу аудитории может показать, что цикл университетских концертов недостаточно посещается студентами, а жители отдельных городских районов мало ходят на концерты летнего музыкального фестиваля; задача менеджера – выяснить причины подобных недостатков. Поспешные выводы здесь нежелательны. Малая численность студентов, посещающих цикл концертов, может быть обусловлена самыми разными причинами, в том числе дороговизной билетов, недостаточной рекламой, низким уровнем интереса к исполнителям данного сезона, конкуренцией со стороны других культурных мероприятий и т. п. Каждая из перечисленных причин требует особых корректирующих действий.

## Анализ расходов

Бюджет помогает определить, насколько разумны запланированные расходы организации, и оценить реальные затраты и доходы относительно плановых показателей. Различия между реальными показателями и цифрами, фигурирующими в бюджетном документе, требуют внимательного отношения со стороны руководства и правления организации вне зависимости от того, имеют ли эти различия позитивный или негативный характер. Позитивные различия (когда реальные затраты ниже плановых) могут быть обусловлены либо задержками при внедрении программы, либо экономией средств. Что касается негативных различий, то они могут указывать как на превышение расходов, так и на слишком низкие доходы по сравнению с ожидаемыми. Любой из этих случаев требует своевременных корректирующих действий, иначе организация рискует столкнуться с серьезными финансовыми трудностями.

В сезоне 1994/95 года Штеппенвольф-театру удалось привлечь 13 929 покупателей абонементов, затратив 248 681 доллар, то есть по 17,85 доллара на каждого. Структура расходов на абонементную кампанию этого сезона выглядела следующим образом:

Категория	Расходы (в долларах)	Численность владельцев абонементов	Расходы на каждого клиента (в долларах)
Раннее продление	10952	3400	3,22
Официальное продление	10593	4200	2,52
Продажи по телефону	61391	3157	19,45
Новые клиенты	54771	1483	36,93
Гибкие схемы	7000	606	11,55

Новые покупатели абонементов важны для Штеппенвольф-театра, хотя их привлечение обходится дороже всех остальных вариантов. В сезоне 1995/96 года организация увеличила размер средств, выделяемых на привлечение новых покупателей абонементов, до 85 050 долларов; при этом целевая численность всех новых абонементов была определена в 1800 человек. Иначе говоря, на привлечение 317 дополнительных абонементов планировалось потратить на 30 000 долларов больше, то есть почти по 100 долларов на каждого нового владельца абонемента. Оценка промежуточных результатов абонементной кампании позволила внести в бюджет необходимые изменения. К концу июля 1995 года кампания принесла результат в виде 2100 новых абонементов. Таким образом, целевой показатель удалось превзойти на 300 человек; в итоге расходы на привлечение каждого нового владельца абонемента существенно снизились (до 49 долларов).

### Анализ соотношений

Анализируя соотношения показателей по различным функциям и программам, мы получаем возможность сравнивать результаты, достигнутые по отдельным постановкам, целым сезонам или годам, с точки зрения эффективности и экономичности. Организация может, например, заняться выяснением того, какую динамику претерпел общий годовой доход от продажи билетов, взятый как доля от общей суммы заработанных доходов и субсидий (*отношение чистого совокупного дохода к совокупному доходу и субсидиям*).

Ключевой показатель, заслуживающий особого внимания, – *отношение маркетинговых расходов к продажам*. Менеджер по маркетингу может выяснить, как соотносятся с продажами расходы на телемаркетинг, рекламу, маркетинговые исследования и продвижение продукции. Менеджера по маркетингу должны заинтересовать соотношения расходов и доходов в связи с различными маркетинговыми программами. В сезоне 1994/95 года абонементная кампания Штеппенвольф-театра принесла доход в 1 423 730 долларов при затратах в 248 680 долларов, то есть отношение расходов к доходам составило 17%. На следующий сезон до-

ходы были запланированы на уровне 1 621 200 долларов, а расходы – на уровне 295 000 долларов; отношение расходов к доходам составило 18% (лишний 1% по сравнению с предшествующим сезоном был обусловлен ростом расходов на печать и почтовую рассылку). К концу июля 1995 года расходы не вышли за бюджетные рамки, тогда как доходы достигли уровня в 1 810 000 долларов, то есть оказались выше ожидаемых; в итоге отношение расходов к доходам снизилось до 16%.

Далее, театральная или концертная организация может сравнить свои расходы и доходы по отдельным программам с общей суммой своих расходов и доходов. Подобный анализ осуществляется ради выяснения того, растет или снижается доля конкретной программы в общей структуре бюджета. Числителем служит категория расходов (благотворительные программы, балетная школа, специальные мероприятия, текущие расходы и т. п.), знаменателем – общий расходный бюджет организации. Такие статьи расходов, как печатная реклама, продвижение продукции, прямая рассылка, телемаркетинг и т. п. анализируются по отдельным программам или в контексте всего маркетингового бюджета.

#### ОТСЛЕЖИВАНИЕ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ ПОКУПАТЕЛЕЙ

Описанные меры контроля носят преимущественно финансовый и количественный характер. Они важны, но недостаточны. Необходимы также меры по отслеживанию меняющихся предпочтений и удовлетворенности покупателей; такие меры помогают руководству найти выход, не дожидаясь, пока изменения начнут влиять на уровень продаж. Перечислим основные системы отслеживания удовлетворенности покупателей.

- *Системы жалоб и предложений.* Организации, ориентированные на рынок, регистрируют, анализируют и отвечают на *все* письменные и устные жалобы своих покупателей. Жалобы сводятся в специальные таблицы, и руководство организации старается исправить то, на что жалуются особенно часто. Информация о жалобах, связанных с репертуаром, сообщается лицам, ответственным за художественную политику. Организации, ориентированные на рынок, стремятся всемерно облегчить своим покупателям возможность жаловаться, поскольку заинтересованы в получении максимально полной картины потребительских реакций на продукты и услуги. Нужно разработать системы, предназначенные для того, чтобы сотрудники, которые регулярно общаются с покупателями (кассиры, работники службы телемаркетинга), могли регистрировать все поступающие жалобы и предложения.
- *Покупательские экспертные советы.* Некоторые организации формируют специальные группы (своего рода экспертные советы) из покупателей, согласных периодически отвечать на вопросы по телефону или в анкетах, рассылаемых по почте. С точки зрения

совокупности потребительских установок такие группы более репрезентативны, чем системы учета жалоб и предложений.

- *Анкетирование покупателей.* Проводя анкетирование публики, некоторые организации периодически просят респондентов оценить любезность персонала, качество услуг и т. п. Эта система помогает руководству выявить слабые места в службе работы с покупателями.

## ОБЗОР ЭФФЕКТИВНОСТИ И ЭКОНОМИЧНОСТИ МАРКЕТИНГА

Последний этап ежегодного контрольного процесса – оценка степени эффективности и экономичности работы организации по достижению поставленных целей и выяснение того, как можно улучшить работу в будущем. Показателями эффективности маркетинга отнюдь не обязательно служат достигнутые уровни продаж и доходов. Хорошие результаты могут быть обусловлены не столько эффективным проведением маркетинговых мероприятий, сколько тем, что организация оказалась в нужное время в нужном месте. Совершенствуя маркетинг, можно прийти от «просто» хороших результатов к выдающимся. С другой стороны, результаты работы отдела маркетинга могут оказаться весьма скромными несмотря на наличие превосходного маркетингового плана. Во многих случаях замена менеджеров по маркетингу способна только ухудшить ситуацию.

По мнению Питера Друкера, оценивая *эффективность* крупной программы или акции, менеджер должен найти ответы на следующие вопросы:

- есть ли уверенность в том, что если бы мы уже не сделали этого – или если бы мы уже не обязались сделать это, – мы бы непременно начали делать это сейчас?
  - Работаем ли мы в подходящих областях? Не нужно ли нам сменить направленность нашей работы?
  - Чему мы научились и что мы рекомендуем?
  - Что – в случае необходимости – нужно делать иначе?<sup>15</sup>
- Чтобы оценить *экономичность* конкретных проектов, менеджер должен найти ответы на следующие вопросы:
- имеет ли смысл планировать более высокие уровни доходов?
  - Каковы возможные дополнительные источники доходов (повышение входной платы, интенсификация текущей деятельности, запуск новых программ, предложение новых услуг)?
  - Можно ли снизить затраты, урезав некоторые статьи расходов?
  - Могут ли альтернативные методы повышения экономичности и, следовательно, снижения расходов привести к ухудшению качественных показателей?

Оценивая и сравнивая показатели эффективности и экономичности различных программ, члены правления и сотрудники организации должны соблюдать осмотрительность при использовании критерия рентабельности. Данный критерий может быть полезен, например, при сравнительном анализе прямой рассылки и печатной рекламы. Но с более широкой точки зрения миссия организации может предписывать менеджерам реализацию программ, которые *не* являются рентабельными (к числу таких программ можно отнести, например, образовательные программы или концерты новой музыки, способные собрать в лучшем случае ползала). Основным критерием должно быть отношение программы к миссии организации, ее целям и задачам<sup>16</sup>.

**Стратегический контроль: маркетинговый аудит**

Время от времени организации должны осуществлять критический обзор своей маркетинговой эффективности. Маркетинг – это такая область, где задачи, установки, стратегии и программы могут очень быстро устаревать. Каждая организация должна периодически переоценивать свой подход к рынку. Важным инструментом в этом процессе служит маркетинговый аудит, позволяющий менеджерам точнее оценить нынешнее внутреннее состояние организации, равно как и условия внешней среды, в которой она функционирует. Внутренний анализ ведет к пониманию того, как были использованы ресурсы – программы, персонал, волонтеры, оборудование и финансы, – и помогает выявить возможности для повышения результативности.

Такой аудит имеет весьма мало общего с бухгалтерским аудитом, то есть с поиском ошибок, подтасовок и других доказательств плохого управления. Маркетинговый аудит – это документ, ориентированный на будущее и указывающий руководству, куда можно и нужно направить стратегические усилия в ближайшие месяцы и годы. Это набор практических указаний по поведению в конкретных условиях рынка. *Маркетинговый аудит* определяется как всестороннее, систематическое, независимое и периодическое исследование деятельности, задач, стратегий и рыночной среды организации, осуществляемое с целью выявить проблемные области и благоприятные возможности и подсказать план действий по улучшению стратегических показателей ее рыночного функционирования.

Маркетинговый аудит носит *всесторонний* характер: он охватывает все маркетинговые проблемы, с которыми сталкивается организация, а не только отдельные слабые места (скажем, ценообразование или связи с общественностью). Ценность всестороннего аудита становится особенно очевидной после неожиданного выявления таких сильных или слабых сторон, о существовании которых руководство организации прежде не подозревало.

Маркетинговый аудит носит *систематический* характер, поскольку представляет собой ряд последовательных этапов диагностики марке-

тинговой среды, внутренних маркетинговых систем и конкретных маркетинговых действий. Процесс аудита дедуктивен: он начинается с анализа самых масштабных проблем, оказывающих наиболее сильное влияние на организацию, и завершается анализом функциональных частностей. За этим диагностическим процессом следует план действий, включающий предложения по повышению общей маркетинговой эффективности организации в краткосрочной и долгосрочной перспективе.

Маркетинговый аудит должен быть *независимым*: как правило, он осуществляется консультантом со стороны или достаточно опытным, заслуживающим доверия и самостоятельным «своим человеком», чья объективность не вызывает сомнений у высшего руководства. Следует заметить, что театральные и концертные организации редко располагают достаточными средствами для приглашения консультанта со стороны; кроме того, руководящий состав театральных и концертных организаций обычно малочислен, а его представители работают в тесном взаимодействии друг с другом, что снижает шансы на появление подлинно независимого «своего человека». В подобной ситуации хорошо информированные члены руководства и совета учредителей могут предпринимать аудиты по отдельности. Полученная ими информация может затем анализироваться и обсуждаться комитетом в полном составе; основная задача такого обсуждения должна заключаться в соблюдении объективности.

Маркетинговый аудит должен проводиться *периодически*, а не только в критические моменты жизни организации. Это позволяет организации опережать события, максимизировать свои выгоды и успешно реагировать на текущие и неотложные проблемы. Некоторые организации оказываются в кризисе, между прочим, из-за того, что в благоприятное время они упустили шанс пересмотреть свою маркетинговую деятельность.

Требование провести маркетинговый аудит может исходить от субсидирующего или контролирующего органа, однако чаще всего инициатором выступает руководство самой организации. Поскольку аудит, подобно фотографии, запечатлевает организацию в определенный момент времени, одни аспекты аудита должны возобновляться на регулярной основе, а другие — повторяться в случае изменения ситуации или появления новой информации.

## КОМПОНЕНТЫ МАРКЕТИНГОВОГО АУДИТА

Маркетинговый аудит изучает шесть основных компонентов той маркетинговой ситуации, в которой находится организация.

- *Аудит маркетинговой среды* анализирует основные факторы и тенденции макросреды, влияющие на ключевые компоненты той сре-

- ды, в которой непосредственно функционирует организация, в том числе на ее клиентов, учредителей, конкурентов, спонсоров.
- *Аудит маркетинговой стратегии* рассматривает маркетинговые задачи организации и ее маркетинговую стратегию, чтобы оценить степень их соответствия нынешней и прогнозируемой маркетинговой среде.
  - *Аудит службы маркетинга* оценивает способность службы маркетинга адекватно реализовать стратегию для прогнозируемой среды.
  - *Аудит маркетинговых систем* оценивает качество аналитических, планирующих и контролирующих систем, имеющихся в распоряжении организации.
  - *Аудит маркетинговой производительности* анализирует прибыльность различных единиц маркетинга и рентабельность различных маркетинговых расходов.
  - *Аудиты маркетинговой функции* детально разбирают и оценивают основные компоненты совокупности маркетинговых показателей – продукты, цены, распространение, рекламу, стимулирование сбыта, связи с общественностью.

## Маркетинговый аудит

### ЧАСТЬ 1. АУДИТ МАРКЕТИНГОВОЙ СРЕДЫ

#### МАКРОСРЕДА:

##### А. Демографическая

1. Каковы крупные демографические процессы и тенденции, создающие благоприятные возможности или чреватые опасностями для данной организации?
2. Отреагировала ли организация на эти процессы и тенденции, и если да, то как именно?

##### Б. Экономическая

1. Какие заметные процессы и тенденции в области доходов, цен, сбережений и процентных ставок влияют на данную организацию?
2. Как меняются источники и размеры субсидий (от отдельных лиц, корпораций, частных и государственных фондов, правительственных органов)?
3. Отреагировала ли организация на эти процессы и тенденции, и если да, то как именно?

##### В. Политическая

1. Какие из недавно принятых законов повлияли на данную организацию?

2. Какие органы власти и какого уровня (федерального, штата или местного) следует проконтролировать на предмет возможных действий, имеющих отношение к данной организации?
3. Отреагировала ли организация на эти процессы и тенденции, и если да, то как именно?

#### Г. Культурная

1. Как меняются стиль жизни и ценности потребителей, а также их возможности повысить свой образовательный уровень, и как эти изменения могут повлиять на данную организацию?
2. Отреагировала ли организация на эти процессы и тенденции, и если да, то как именно?

#### Среда непосредственного функционирования организации:

##### А. Клиенты, учредители и другие заинтересованные стороны

1. Что происходит с размером, ростом и географическим распространением рынка в целом? Какова динамика изменений зрительской или слушательской (при наличии системы абонементов – также клиентской) базы на протяжении последних нескольких лет: росла ли она, уменьшалась или оставалась на том же уровне?
2. Каковы размер аудитории данной организации и ее клиентская база (измеряемая в процентах от числа доступных сидячих мест) по сравнению со средними значениями для сходных организаций по данному региону и по стране в целом?
3. Каковы основные сегменты рынка? Каковы ожидаемые темпы их роста? Какие из сегментов являются наиболее (и наименее) многообещающими с точки зрения данной организации?
4. Каков процент клиентов, которые могут считаться завсегдатаями данной организации? Каков процент нерегулярных посетителей?
5. Как нынешние и потенциальные покупатели оценивают данную организацию и ее конкурентов, прежде всего с точки зрения репутации, качества продукции, услуг, цен и персонала?
6. Как представители разных покупательских групп принимают решения о покупке? Как клиенты узнают о предложении организации и решают им воспользоваться?
7. Какие развивающиеся потребности стремятся удовлетворить покупатели на данном рынке? Можете ли вы систематизировать эти потребности с позиции покупательских предпочтений?



8. Какие действия предприняла организация, чтобы удовлетворить эти потребности? Какие выгоды предлагает организация каждому из сегментов рынка? Частным и государственным спонсорам? Волонтерам?
9. Какие институты и группы (спонсоры, средства массовой информации, правительственные органы, группы граждан, этнические группы, поставщики, персонал самой организации) являются источниками определенных благоприятных возможностей или трудностей для организации?
10. Какие шаги предприняла организация для того, чтобы подготовиться к извлечению выгод из открывающихся возможностей и к преодолению потенциальных кризисов?

#### Б. Конкуренты

1. Каковы прямые конкуренты организации (другие театральные и концертные труппы, сходные с данной организацией по таким показателям, как продукт, зрительская или слушательская база, местоположение, время проведения мероприятий, структура цен)?
2. Каковы цели и стратегии основных конкурентов? Каковы их сильные и слабые стороны?
3. Каков удельный вес конкурентов на рынке?
4. Каковы непрямые конкуренты организации (другие виды исполнительских искусств, другие формы развлечений, другие формы проведения свободного времени)?
5. Что можно сказать о дальнейшем развитии конкуренции и возможной замене продукта организации?

### ЧАСТЬ 2. АУДИТ ЦЕЛЕЙ МАРКЕТИНГА И МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ

#### А. Цели организации

1. Можно ли утверждать, что миссия организации достаточно четко сформулирована в рыночных терминах? Насколько эта миссия выполнима с учетом возможностей и ресурсов организации? Насколько хорошо она понята организацией? Планируется ли провести в организации существенные преобразования за пять ближайших лет?
2. Каковы основные сильные и слабые стороны организации?
3. Можно ли считать поставленные маркетинговые цели подходящими для данной организации, имея в виду ее конкурентоспособность, ресурсы и возможности? Можно ли утверждать, что позиция организации по этим показателям логически допускает формулировку конкретных маркетинговых задач?

## Б. Маркетинговая стратегия

1. Какова основная маркетинговая стратегия, служащая для реализации поставленных задач? Является ли она разумной?
2. Определила ли организация свои цели – как краткосрочные (на ближайший сезон), так и долгосрочные (на пять лет)?
3. Достаточно ли (или не слишком ли много) ресурсов выделено на решение маркетинговых задач?
4. Можно ли утверждать, что ресурсы, выделенные на маркетинг, оптимальным образом распределены по важнейшим сегментам рынка, территориям, продуктам организации?
5. Можно ли утверждать, что ресурсы, выделенные на маркетинг, оптимальным образом распределены по основным элементам маркетинга и покрывают существующие потребности в услугах, продавцах, рекламе, продвижении продукции, связях с общественностью и распространении? Осуществляет ли организация периодическую проверку эффективности своих операций и переоценку принятых решений по размещению ресурсов? Если да, то как и с какими результатами?

## ЧАСТЬ 3. АУДИТ СЛУЖБЫ МАРКЕТИНГА

### А. Формальная структура

1. Есть ли в штате организации опытный сотрудник по маркетингу с достаточным авторитетом и полномочиями, необходимыми для выполнения организационной работы, влияющей на уровень покупательской удовлетворенности?
2. Можно ли утверждать, что маркетинговые полномочия оптимально структурированы с функциональной точки зрения и с точки зрения интересов конечных пользователей? Для чего в первую очередь предназначена система – для улучшения обслуживания клиентов или для внутреннего удобства организации?

### Б. Функциональная эффективность

1. Хорошо ли налажены рабочие отношения между отделом маркетинга и другими ключевыми сферами?
2. Есть ли среди сотрудников, занимающихся маркетингом, такие, кто нуждается в дальнейшем повышении квалификации или более сильной мотивации, чьи действия должны контролироваться или оцениваться? Какие ресурсы и в каком количестве вкладываются в обучение персонала, занимающегося маркетингом?
3. Существуют ли моменты, затрудняющие взаимодействие между маркетингом и другими сферами деятельности организации – например, финансовым управлением?

## ЧАСТЬ 4. АУДИТ МАРКЕТИНГОВЫХ СИСТЕМ

### А. Система маркетинговой информации

1. Можно ли утверждать, что система маркетинговой информации предоставляет точные, достоверные и оперативные сведения о процессах, происходящих на рынке?
2. Можно ли утверждать, что маркетинговые исследования используются менеджерами в достаточно полной мере? Какими сведениями о своих рынках и публике располагает организация?
3. Знают ли менеджеры, какие существуют методы маркетинговых исследований и каковы возможности этих методов? Обладают ли они достаточной квалификацией, чтобы использовать и развивать их самостоятельно? Знают ли они, с кем в случае необходимости можно заключить договор об осуществлении этой функции?

### Б. Система маркетингового планирования

1. Можно ли утверждать, что система маркетингового планирования задумана правильно и работает эффективно?
2. Можно ли утверждать, что прогнозирование продаж и измерение рыночного потенциала поставлены на прочную основу? Можно ли утверждать, что квоты установлены на рациональном уровне?

### В. Система маркетингового контроля

1. Можно ли утверждать, что процедуры контроля (осуществляемые ежемесячно, ежеквартально, каждый сезон и т. п.) достаточно надежны для того, чтобы удостовериться в выполнении годового плана?
2. Приняты ли меры для того, чтобы периодически анализировать прибыльность различных продуктов, рынков и территорий (для гастролирующих трупп или коллективов, выступающих в двух или нескольких разных местах)?
3. Приняты ли меры для периодической оценки целесообразности различных маркетинговых расходов?
4. Какими процедурами контроля за качеством располагает организация?

## ЧАСТЬ 5. АУДИТ ПРОДУКТИВНОСТИ МАРКЕТИНГА

### А. Анализ прибыльности

1. Насколько прибыльны различные предложения организации (абонементы, разовые билеты, презентации, осязаемые про-

- дукты наподобие футболок, книг, компакт-дисков и других сувениров, гонорары, доходы от совместных предприятий, буфет и т. п.)?
2. Насколько прибыльны различные потребительские рынки и географические регионы?

#### Б. Анализ рентабельности (соотношения затрат и эффективности)

1. Не слишком ли велики затраты на некоторые маркетинговые действия? Был ли осуществлен анализ соотношения между затратами и прибылью для каждого типа маркетинговых расходов? Производится ли регулярное отслеживание расходов? Можно ли принять меры по сокращению расходов? Нельзя ли найти для части денег более подходящее применение в других областях?
2. Каковы источники спонсорских средств для организации? Как изменились за последние годы количественные соотношения между спонсорскими средствами, поступающими из разных источников? Сколько времени и усилий затрачивается на маркетинг для каждого из этих источников? Насколько оправданы эти затраты?

### ЧАСТЬ 6. АУДИТ МАРКЕТИНГА

#### А. Продукт

Отвечая на приведенные ниже вопросы, следует иметь в виду такие особенности предложения организации, как скидки для владельцев абонементов, привилегии при обмене билетов, автостоянка, различные удобства (от акустических особенностей помещения до пространства для ног впереди кресла), дополнительные выгоды (наподобие скидки в близлежащем ресторане) и осязаемые товары; все перечисленные особенности рассматриваются как отдельные продукты. Следует иметь в виду также совокупное предложение организации для каждого мероприятия, цикла и целого сезона.

1. Каким целям служит каждый отдельно взятый компонент совокупного предложения организации? Насколько разумны эти цели? Можно ли утверждать, что в своем нынешнем виде данный компонент достигает этих целей?
2. Существуют ли такие продукты или услуги, от которых стоило бы отказаться?
3. Существуют ли такие продукты или услуги, которые стоило бы добавить к существующему совокупному предложению?
4. Могут ли те или иные продукты выиграть от изменения их качественных показателей, тех или иных характерных особенностей или стиля в целом?

## Б. Цена

1. Каковы цели, методы, стратегии и процедуры ценообразования? Насколько обоснованы критерии определения цен с точки зрения затрат, спроса и конкуренции? Каковы процедуры разработки и пересмотра ценовой политики?
2. Можно ли утверждать, что ценообразование ориентировано на спрос? Варьируются ли цены в зависимости от сегмента рынка, времени потребления, количества посещенных мероприятий?
3. Какие скидки предлагаются к основной структуре цен и чем они обоснованы? Какие скидки предлагаются конкурентами?
4. Считают ли покупатели, что назначенные организацией цены соответствуют воспринимаемой ценности ее предложения?
5. Какие краткосрочные меры используются для продвижения продукции по сниженным ценам и каков результат этих мер?

## В. Распространение

1. Можно ли утверждать, что место проведения мероприятий (концертов, спектаклей) выбрано оптимальным образом с точки зрения нынешней и потенциальной будущей аудитории? Можно ли утверждать, что нынешние площадки (залы и др.) являются адекватными и наиболее подходящими с точки зрения типа продукта, предлагаемого организацией, и наиболее удобными с точки зрения публики?
2. Как можно улучшить нынешнюю площадку (или площадки), чтобы создать подходящую атмосферу и комфорт для аудитории? Какие шаги были предприняты для этого?
3. Какую информацию удалось почерпнуть от потребителей относительно имеющихся недостатков и возможных шагов по их исправлению? Перечислите долгосрочные и краткосрочные задачи, имеющие отношение к данному кругу проблем, систематизируя их согласно соотношению между расходами и ожидаемыми выгодами.
4. Должна ли труппа увеличить число площадок, на которых она выступает? Каковы существующие возможности для организации гастрольных выступлений в близлежащих населенных пунктах, по стране или за границей?
5. Как оценивает организация различные обслуживаемые ею географические регионы с точки зрения приоритетности спроса и возмещения потраченных ресурсов?
6. Можно ли утверждать, что услуги по информированию, бронированию и продажам децентрализованы и удобны для целевой аудитории?
7. Какими дополнительными ресурсами располагает организация для увеличения доходов, заработанных путем распространения

своей продукции? Такими ресурсами могут быть продажа прав на оригинальную постановку или хореографию, совместные постановки с другими труппами, распространение образовательных программ и т. п.

#### Г. Реклама, стимулирование сбыта и связи с общественностью

1. Решению каких задач служит реклама организации? Являются ли эти задачи обоснованными и важными?
2. Можно ли утверждать, что на рекламу тратится именно столько средств, сколько нужно? Как рассчитывается рекламный бюджет? Производится ли регулярный мониторинг экономической эффективности рекламы?
3. Достаточно ли действенны тематика и тексты рекламных сообщений? Что думают о рекламе покупатели и публика? Вызывает ли реклама интерес? Побуждает ли она к покупкам?
4. Верно ли выбраны средства передачи рекламы? Производится ли регулярный мониторинг результатов рекламы?
5. Есть ли у организации рекламное агентство, работающее на договорной или добровольной основе? Какие функции выполняет оно для организации?
6. Достаточно ли эффективно применяются методы стимулирования сбыта? Используются ли разные методы (прямая рассылка, телемаркетинг, совместное продвижение и т. п.)? Можно ли утверждать, что меры по стимулированию сбыта принимаются по отношению к различным рынкам?
7. Существует ли хорошо продуманная программа развития связей с общественностью? Можно ли утверждать, что возможности связей с общественностью используются регулярно и часто?
8. Какая используется система для анализа тех вопросов, которые задают потребители в связи с рекламой и мерами по стимулированию сбыта? Как откликается организация на подобные вопросы? Занимается ли организация внутренним маркетингом, чтобы держать персонал и волонтеров в курсе последних событий и планов, а также возможных проблем, способных вызвать неоднозначную реакцию публики?
9. Какие принимаются меры в тех случаях, когда потребители выражают отрицательное мнение о персонале или услугах организации? Как реагирует организация на жалобы? Что делается для исправления недостатков?
10. Располагает ли организация системами кризисного управления и обученным персоналом?

## ПРОЦЕДУРА АУДИТА МАРКЕТИНГА

Процедура маркетингового аудита состоит из следующих этапов: 1) сбор вводной информации; 2) сбор данных; 3) анализ; 4) написание и представление отчета.

*Сбор вводной информации и первоначальный контакт с руководством.* В начале аудитор должен побеседовать с ключевыми представителями руководства (а в случае необходимости и с другими заинтересованными в проведении аудита сотрудниками), чтобы уяснить себе природу информации, которая им нужна, и их ожидания относительно того, что должно быть включено в отчет. Аудитор должен заручиться полной поддержкой руководства для получения всех относящихся к делу данных, а также для того, чтобы в случае необходимости они уделили ему часть своего драгоценного времени. Список основных вопросов руководству должен быть составлен заранее. Следует проанализировать все осуществленные ранее исследования по данной организации, в том числе отчеты по прошлым маркетинговым аудитам.

Аудитор должен запланировать посещение (или несколько посещений) организации с целью непосредственного наблюдения за ее работой и знакомства с ее персоналом. Для лучшего знакомства со стилем работы организации аудитор может счесть целесообразным посещение собраний персонала и собраний членов правления. Члены правления могут представить ситуацию с иной точки зрения, нежели руководство, и аудитор обязан отнестись к ней со всем вниманием. Помощники руководителей, кассиры и другие работники могут стать лучшими источниками информации о деталях повседневной деятельности организации.

На этой начальной стадии и в последующих беседах аудитор узнает о том, какой видят организацию ее руководители и члены ее правления. По ответам на свои вопросы аудитор может судить о том, существует ли среди ключевых представителей руководства и правления согласие относительно миссии, ценностей и основных направлений деятельности организации, и если нет, то не должен ли он взять на себя ответственность за установление консенсуса. У некоторых ключевых деятелей могут обнаружиться собственные идеи и замыслы, которые иначе остались бы тайной и могли бы угрожать осуществлению миссии организации.

Близорукое  
видение?

Двое ключевых членов правления пригородного театра, принадлежащие к числу самых щедрых меценатов, мечтают о том, чтобы их театр перенесся в центр театрального квартала ближайшего крупного города, в оживленный деловой район на расстоянии 20 миль от нынешнего место-

положения. Менеджеры и другие члены правления считают, что такой переезд нанес бы непоправимый ущерб самому главному достоянию театра – а именно его преданной аудитории – и угрожал бы не только его успехам, но и его выживанию. Проведенный аудитором опрос зрителей показал, что публика театра на 75% состоит из жителей данного пригорода, преимущественно из пожилых людей, для которых принципиально важны удобство и доступность театрального помещения. Результаты опроса стали неопровержимым доказательством того, что «взвидение» этих двух членов правления чревато отрицательными последствиями для организации.

Посещая вечерние и утренние концерты или спектакли, аудитор почувствует настроения публики, узнает о том, как ведут себя с нею кассиры, билетеры и другой обслуживающий персонал, оценит имеющиеся в зале удобства, степень доступности помещения, интенсивность движения транспорта. Наблюдая за деятельностью кассиров, аудитор увидит, как они отвечают на телефонные звонки, работают с компьютером и бумагами; опрашивая кассиров, он поймет, какие проблемы являются для них насущными и каков их взгляд на ситуацию.

Дружеские и искренние отношения с членами организации – залог того, что аудитор получит исчерпывающую информацию о стиле работы организации, о дееспособности ее персонала, о природе взаимоотношений между разными людьми и их влиянии на работу организации.

**Сбор данных.** Сбор данных помогает руководству принимать обоснованные и эффективные решения, не занимаясь гаданием и не поддаваясь влиянию предвзятых мнений. Аудитор может собрать первичные данные, интервьюируя ключевых сотрудников и наблюдая за пресс-конференциями, кассовыми операциями, объявлениями перед мероприятиями. Аудитор может также просматривать рекламные материалы, материалы прямой рассылки, услуги, предлагаемые организацией и ее конкурентами. Далее, он может провести опрос публики, чтобы оценить реакцию людей на те или иные аспекты предложения организации. Еще один серьезный источник первичных данных – фокус-группы; аудитор может узнать много полезного, интервьюируя группы нынешних или потенциальных зрителей (слушателей).

Аудитор может также проанализировать вторичную информацию: финансовые данные организации, кассовые счета, результаты фандрейзинга, результаты абонементной кампании, отчеты персонала и другие внутренние документы. Из внешних источников он может почерпнуть вторичные данные, относящиеся к самой организации (полученные ею награды, рецензии на ее работы) и имеющие более



общее значение (результаты демографических исследований, данные переписи, исследования в области индустрии искусства, анализы тенденций).

Успешному функционированию многих организаций заметно мешает недостаток ценной и полезной информации. Если это слабое место становится очевидным после первого же аудита, организация должна немедленно ввести в действие простые системы сбора информации. Для регистрации данных, выявленных благодаря проведенному исследованию, следует использовать специальный аудиторский бланк. Этот стандартный документ облегчит сравнение результатов разных аудитов, а также сравнение результатов по различным единицам в рамках одного аудита. Исследования должны основываться на новейшей доступной информации и по возможности включать также обзор данных за последние несколько лет; такой обзор поможет уяснить тенденции, влияющие на посещаемость, ценообразование, доходы, размеры взносов, равно как и на более субъективные моменты – например, на тон рецензий в печати и на преобладающую оценку данной организации в сравнении с ее конкурентами.

*Анализ.* После того как все интервью и наблюдения проведены, можно заняться анализом данных и изложением рекомендаций для ключевых представителей организации (некоторые методы организации процесса стратегического анализа описывались в главе 3). Если менеджеры организации не обнаруживают готовности принять рекомендации аудитора, он может помочь им в поиске жизнеспособных альтернатив. Что касается менеджеров, для которых рекомендации были неожиданностью, то за время, пока аудитор занят анализом, они успеют свыкнуться с его идеями и предпринять первые шаги к тому, чтобы заручиться поддержкой других представителей организации.

*Создание и представление отчета.* Отчет должен содержать несколько обязательных элементов. Основные результаты и рекомендации аудитора должны быть обобщены в резюме для руководства на одной-двух страницах. Затем должно следовать более подробное представление результатов, подкрепленное первичными и вторичными данными, которые удалось получить и проанализировать в ходе процесса. Эти результаты могут быть представлены по категориям, указанным на аудиторском бланке; каждый раздел может завершаться рекомендациями. Приложение в конце документа может содержать таблицы, описания, анкеты или образцы, необходимые для подкрепления отчета. Аудитор обязан обеспечить полную ясность своего отчета. Это значит, что отчет должен быть изложен просто и убедительно.

За систематическим изложением результатов аудита должен следовать специальный раздел, содержащий рекомендации, которые нужно систематизировать согласно различным функциям организации (та-

ким, как маркетинг, бухгалтерия, касса, кадры, репертуар и т. п.). В этом разделе при каждой рекомендации следует указать функции, на которые она может повлиять, численность и структуру персонала, необходимого для ее выполнения, оценку требуемого бюджета и возможные сроки выполнения. Рекомендации должны быть изложены как в словесной форме, так и в форме временных диаграмм для краткосрочных, долгосрочных и текущих проектов; с помощью таких диаграмм руководство сможет яснее представить себе, куда и когда следует направить те или иные конкретные ресурсы.

Рекомендации, прежде всего, должны быть осуществимыми. В данном случае имеются в виду не только объективные обстоятельства функционирования организации (такие, как бюджетные ограничения, возможности персонала, потенциальный рост аудитории и фондов), но и установки, которых придерживается ее руководство. Если те, кто принимает решения, настроены отрицательно по отношению хотя бы к одной важной рекомендации, аудит в целом может быть признан негодным. Следовательно, аудитор должен проявить восприимчивость как к интересам, так и к гибкости стратегического персонала.

Аудит следует обсуждать с представителями высшего руководства и другими заинтересованными сторонами, с глазу на глаз или в небольших группах. Для обсуждения отчета по аудиту следует созвать специальное собрание совета учредителей (правления). Экземпляры отчета должны быть разосланы членам правления заранее, чтобы они успели изучить его и продумать свои вопросы. Аудитор должен присутствовать на собрании; ему должна быть предоставлена возможность представить основные пункты отчета и ответить на вопросы членов правления. Такие обсуждения нужны для того, чтобы устранить основные неясности, уточнить рекомендации и дать понять представителям организации, в чем именно должно заключаться их участие при внедрении необходимых новшеств. Наконец, благодаря публичному представлению результатов аудита заинтересованные стороны получают дополнительный шанс заявить о своем отношении к отчету.

## ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИМЕНЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ АУДИТА

После того как аудитор выполнил свою задачу, наступает очередь руководства организации и ее правления. Стимулы, порожденные аудитом, слишком часто оказываются недолговечными: перейдя к решению текущих задач, менеджеры организации сплошь и рядом забывают о необходимости опережать события и предупреждать их развитие. Тщательно проведенный маркетинговый аудит — это ценный и эффективный инструмент, способный принести много пользы тем, кто принимает решения. Однако существует опасность, что удачно составленный «окончательный отчет» будет трактоваться как некий окончательный продукт, а

не как первый этап процесса, требующего подробного планирования и тщательно продуманных процедур внедрения.

Как организация сама по себе, так и среда, с которой она взаимодействует, постоянно меняются. Менеджер по маркетингу, высшее руководство организации и ее правление обязаны ощущать пульс изменений и улавливать благоприятные возможности и угрозы. Следовательно, аудиторский отчет должен рассматриваться как ключевой элемент процесса стратегического рыночного планирования. Он должен регулярно использоваться и переоцениваться; только при этом условии этот важнейший инструмент станет таким же гибким, как и та среда, в которой он функционирует.

**ОБЕСПЕЧЕНИЕ  
БУДУЩЕГО**

Обращайся сначала к тем, кто наверняка чем-то поможет; затем — к тем, в ком ты не столь уверен, и при этом покажи им список тех, кто уже помог; наконец, не пренебрегай теми, кто, по твоему мнению, не даст ничего, поскольку в некоторых из них ты можешь ошибаться.

Бенджамин Франклин

Вложения бизнеса в искусство — это не просто признак успеха... они являются путем к нему.

Бизнес-комитет искусств

## Глава 18

# ПРИВЛЕЧЕНИЕ СРЕДСТВ И ДРУГИХ РЕСУРСОВ

**З**адача привлечения средств (фандрейзинг) находится в ближайшем родстве с маркетинговой функцией — при том, что фандрейзинг обычно не входит в обязанности отдела маркетинга. Организация должна разработать хороший продукт (или хорошую идею), выявить соответствующие целевые рынки, связаться с ними и определить взаимные выгоды. Однако не все фандрейзеры используют маркетинговый подход.

Организации обычно проходят через три стадии в процессе привлечения средств. Первая из них — *стадия, ориентированная на продукт* с такой основной установкой: «У нас есть хорошее дело, и люди должны нас поддержать». Деньги консолидируются в основном ведущими учредителями, исполнительным директором и их старыми знакомыми. Несколько лояльных благотворителей приносят большую часть денег. Сотрудник, работающий даже не на полную ставку, или учредители, умеющие писать заявки на гранты, обращаются за поддержкой к агентствам и фондам. Эта модель обычно встречается в небольших организациях или в организациях, находящихся на начальном этапе развития.

На следующей стадии, *ориентированной на продажи*, преобладает следующая установка: «Существует много людей, готовых делать пожертвования, и мы должны найти их всех и убедить вложить средства». Организация назначает директора по развитию, который на-

нимает сотрудников. Эти сотрудники привлекают деньги из всех возможных источников, обычно применяя подход «настойчивого рекламирования». Фандрейзеры не влияют на деятельность или имидж организации; их работа привлекать средства, а не совершенствовать организацию. Большая часть театральных и концертных организаций находится на этой стадии.

Наконец, организации вступают в стадию *стратегического маркетинга* со следующей основной установкой: «Мы должны проанализировать нашу роль на рынке, сконцентрироваться на тех спонсорах, чьи интересы наиболее близки нашим, и создать наши фандрейзинговые программы так, чтобы принести необходимое удовлетворение каждой потенциальной группе спонсоров». Этот подход включает тщательное сегментирование спонсорских рынков, измерение потенциала каждого из них, распределение обязанностей по разработке каждого сегмента и развитие плана и бюджета для каждого рынка на основе его потенциала. Многие крупные театральные и концертные организации перешли на эту стадию, когда их фандрейзеры осознали разницу между подходом, ориентированным на продажи, и маркетинговым подходом. Однако стратегический маркетинговый подход к привлечению средств создан не только для крупных организаций с большим количеством сотрудников. Даже небольшие организации, которые полагаются на волонтеров, в своих усилиях по нахождению средств должны применять подход, ориентированный на потребителя.

При стратегической маркетинговой ориентации в процессе привлечения средств организация относится к своим нынешним и потенциальным спонсорам не как к мишеням, а как к партнерам. Умудренные опытом фандрейзеры признают, что им нужны не столько индивидуальные пожертвования и гранты, сколько длительные *отношения* с представителями целевых рынков. Природа и качество этих отношений становятся еще более важными в последние годы, когда конкуренция за ум, сердце и поддержку каждого мецената чрезвычайно возросла.

В этой главе описываются четыре важнейших спонсорских рынка и их функционирование, а также рассказывается, как организация может развить программу по привлечению средств и оценить эффективность своей деятельности в этом направлении.

## АНАЛИЗ СПОНСОРСКИХ РЫНКОВ

Четыре важнейших спонсорских рынка – это индивидуальные спонсоры, фонды, корпорации и правительство. Небольшие организации сферы искусств имеют тенденцию концентрировать свои усилия по привлечению средств на одном источнике – состоятельных персонах. Крупные организации стремятся охватить все источники и нанимают отдельных

менеджеров для работы с каждым спонсорским рынком. Они стремятся ассигновывать средства на фандрейзинг пропорционально благотворительному потенциалу каждого спонсорского рынка.

## *Меценаты*

Меценаты – важный источник всех благотворительных мероприятий, приносящий около 83% от общей суммы пожертвований. В 1992 году меценаты пожертвовали 8,81 миллиардов долларов на искусство, культуру и гуманитарные науки. В 1990–1994 годах, в то время как корпоративные и правительственные субсидии театрам сократились, индивидуальные пожертвования возросли на 33%. При этом индивидуальные пожертвования в пользу театров далеко превосходили ежегодный рост индивидуальных пожертвований всем прочим некоммерческим предприятиям<sup>1</sup>. Успех некоммерческих театров по привлечению меценатских средств может быть обязан личным отношениям, которые развиваются у организаций с многолетними держателями абонементов и посетителями, а также преданности членов учредительного совета и волонтеров. В результате театральные отделы по развитию направляют большую часть своих ресурсов на работу с меценатами.

## Почему люди жертвуют деньги

Для организации очень важно ясно понимать причины, по которым люди дают деньги. Простой ответ «альtruизм» не дает понимания сложных мотивов, лежащих в основе поведения меценатов. По словам фандрейзера Гарольда Сеймура, «люди больше всего хотят, чтобы к ним просто обратились. Кроме того, каждый человек должен чувствовать, что он – достойный представитель достойной группы. Очевидно, что если ваше обращение не затрагивает эти два “рецептора” вы упустите множество возможностей и будете иметь намного больше проблем. Используйте эти желания последовательно, и у вас все получится»<sup>2</sup>.

Фандрейзеры определили целый ряд причин, по которым люди жертвуют деньги:

*Потребность в самоуважении:* некоторые люди формируют чувство собственного достоинства, помогая нуждающимся. Благотворительность создает положительное ощущение, противоположностью которому были бы стыд или вина.

*Потребность в признании со стороны других:* некоторые люди стремятся принадлежать той или иной группе. Благотворительность помогает им подтвердить свой социальный статус или престиж в глазах остальных. Они стремятся получить публичное признание за благие деяния.

*Гордость, вызванная приобщенностью:* люди жертвуют средства, испытывая гордость за то, что они связаны с определенной органи-

зацией, ее программой и персоналом. Это чувство можно стимулировать с помощью специальных обращений и церемоний. *Ощущение социальной ответственности и чувства любви к искусству*: люди могут жертвовать благодаря вере в ценность искусства и чувству моральной ответственности за его поддержку. Даже те, кто редко посещает концерты или балетные спектакли, могут верить в значимость этих видов искусства для общества и помогать им.

*Хороший бизнес*: поддерживая достойные организации, многие предприниматели формируют положительный имидж и привлекают к себе публичное внимание.

*Спонсоры по знакомству*: некоторые люди жертвуют, поскольку их просят об этом знакомые, которых они любят и уважают.

*Меценаты по принуждению*: от некоторых людей *требуются* проявлять благотворительность: начальники вынуждают их жертвовать часть зарплаты некоммерческим организациям.

*Недовольный спонсор*: некоторые люди жертвуют только для того, чтобы избавиться от «вымогателя». Это — важная причина, по которой телемаркетинг и личные продажи оказываются столь эффективными: почтовая корреспонденция может быть проигнорирована, звонящий — нет.

*Семейная традиция*: некоторые люди жертвуют организациям, поскольку их родители всегда это делали.

*Соображения финансового планирования*: некоторые люди жертвуют по финансовым соображениям — например, для снижения налогов.

Люди обычно жертвуют деньги, руководствуясь целым комплексом соображений; при этом вера в цели организации, как правило, служит основным мотивом. Однако большой ошибкой многих руководителей является ожидание добровольных пожертвований в пользу достойного дела. Отвечая на вопрос о том, почему они жертвуют организациям, люди чаще всего отвечают: «*Потому что нас попросили*». Рассмотрим, как Репертуарный театр города Сан-Хосе (San Jose Repertory Theater) получил прибыль, просто прося покупателей абонементов о пожертвованиях.

Предложение  
жертвовать  
при покупке  
абонемента

Репертуарный театр города Сан-Хосе приучил своих постоянных посетителей к привычке жертвовать. Новые покупатели абонементов находят в своих счетах строку с предложением о пожертвовании размером в 15 долларов. Эта сумма достаточно мала для непреднамеренной траты, и ее легко добавить к стоимости сезонного абонемента. Когда покупатели возобновляют абонементы в течение нескольких лет, сумма предлагаемого пожертвования возрастает до уровня, определяемого отделом по развитию, от 15–35 долларов до 35–50 долларов и затем до 50–75 долларов. Покупатели абонементов указывают организации удобный для се



бя уровень, просто отмечая в счете и оплачивая ту сумму, которую они пожертвовали в предыдущем году. (Иногда покупатели абонементов подчеркивают строку о предполагаемом 75-долларовом пожертвовании и прилагают чек на 500 долларов!)

Благодаря этой практике театр получил 90 000 долларов дохода в 1992 году, что на 40 000 долларов больше, чем за 3 года до этого. Если раньше только 30% покупателей абонементов прилагали чек на предлагаемую сумму, сейчас это делают 65%.<sup>3</sup>

Разные стимулы для благотворительности позволяют фандрейзерам варьировать маркетинговые стратегии. Спонсорский рынок может быть сегментирован согласно этим стимулам; могут быть разработаны соответствующие обращения. Например, те, кто хотят быть причастными к организации, могут отреагировать на обращение, побуждающее их «присоединиться к нашей семье», и на приглашение посетить специальные встречи с ведущими артистами, членами учредительного совета и руководства. Люди, верящие в важность поддержки искусств, могут откликнуться на призыв организации, продвигающей широкие образовательные программы. Людям, стремящимся к известности, нужно предлагать специальное именное признание (например, присвоение их имени стипендиальному фонду или залу и т. п.) в обмен на значительное пожертвование. Человек, любящий искусство, но избегающий публичности и не имеющий прямых наследников, является хорошим потенциальным объектом для ходатайства о дарении наследства.

## ПОЖЕРТВОВАНИЕ КАК ФИНАНСОВАЯ ОПЕРАЦИЯ

Пожертвование должно рассматриваться в качестве *сделки*, а не *перечисления* денег с одного счета на другой. Некоторые люди жертвуют и говорят, что не ждут ничего взамен. Но на самом деле большинство людей на что-то рассчитывает. Они ожидают, что организация эффективно использует их деньги и выразит им благодарность. Даже анонимные спонсоры нередко удовлетворены тем, что могут себе позволить пожертвовать некую сумму и не требовать признания.

Согласно данным исследования, проведенного Университетом Карнеги–Меллона, большинство меценатов, независимо от их мотивации, нуждаются в дополнительных знаках уважения, среди которых<sup>4</sup>:

предусмотрительность: не звонить в обеденные часы;  
информирование: нужно сообщать спонсорам о значимости для организации их даров и о том, как они были использованы;  
особая благодарность за первое пожертвование;  
признательность: телефонный звонок без просьбы о пожертвовании;

сообщение новостей о деятельности организации;  
напоминание об обещании сделать пожертвование – предпочтительно в форме краткого письма-напоминания.

Люди обычно жертвуют больше, когда они четко представляют себе миссию организации. Люди понимают миссию Красного Креста или миссию Американского общества по борьбе с раком. Но их может запутать миссия театра, в течение одного месяца представляющего классическую пьесу, другого – авангардную, а затем возобновляющего бродвейскую постановку. Кроме того, меценаты могут не знать об образовательных программах и других важных продуктах и услугах, помогающих организации выполнять свою миссию.

Слишком многие организации просят о помощи просто потому, что они в ней нуждаются – по сути, умоляя о поддержке. «Кризисная ментальность» прошлых лет, когда люди с готовностью и неоднократно выписывали чеки, чтобы помочь организациям выжить (до следующего кризиса), стала намного менее убедительной в эпоху всеобщей отчетности. Спонсоры больше не поощряют добрые намерения; они поощряют хорошие результаты. Люди рассчитывают на то, что организации сферы искусств ответственны за свои финансовые обстоятельства и реально планируют бюджеты. Они хотят поддерживать программы, в которых заключается какая-то ценность, а не просто помогать организации выжить.

### КТО ЖЕРТВУЕТ?

Все люди являются потенциальными спонсорами. В 1994 году 75% американцев давали деньги некоммерческим организациям. 48% этих денег поступило из семей с доходом ниже 30 тысяч долларов в год. Еще 14% американцев заявили, что они пожертвовали бы деньги, но никто их об этом не попросил! В среднем люди отдают от 1 до 2% своего дохода некоммерческим организациям<sup>5</sup>. Люди с меньшим достатком отдают большую долю своего годового дохода, чем богатые.

Консультанты по фандрейзингу Джон Райан и Томас Олсон предполагают, что самые богатые спонсоры, которых называют «принимающими решение», часто вносят меньше, чем могут, поскольку их вклады почти всегда делаются исходя из суммы годового дохода, а не из общего объема активов. Для того, чтобы увеличить размеры их пожертвований, организация должна побудить их делать значимые вложения в кампанию по строительству или в кампанию по формированию уставного фонда организации, исходя из общей стоимости принадлежащих им акций или ценных бумаг. Наилучшими потенциальными спонсорами регулярной ежегодной кампании являются богатые поклонники организации. Это вице-президенты ведущих

корпораций, владельцы близлежащих солидных предприятий и специалисты-профессионалы в разных областях деятельности. Они являются покупателями абонементов и спонсорами организации в течение многих лет. Такие спонсоры обычно поддерживают несколько избранных коллективов, и их интерес к конкретной организации, работающей в сфере искусств, часто основывается на любви к данному виду искусства<sup>6</sup>.

Исследование филладельфийского культурного сообщества, проведенное в 1989 году, выявило следующую закономерность. Когда люди зарабатывают достаточно для того, чтобы заниматься благотворительностью, они спонсируют образовательные, религиозные, медицинские и гуманитарные организации, и лишь при наличии еще более высоких доходов они начинают помогать и сфере культуры. Более 50% спонсоров культуры имеют ежегодный доход в 50 тысяч долларов или выше. Только 33% тех, кто поддерживает другие некоммерческие организации, имеют такой же заработок. Спонсорами организаций культуры обычно являются люди старшего возраста (более половины из них – на шестом десятке), тогда как среди спонсоров других некоммерческих организаций лишь 23% старше 50 лет. Спонсорами культурного сектора чаще всего являются семейные пары, с которыми уже не живут их дети<sup>7</sup>.

Менеджеры по фандрейзингу должны выяснить, какие группы людей смогут спонсировать их организацию с наибольшей вероятностью. Например, филантропические пожертвования традиционно считаются приоритетом состоятельных мужчин европейской расы. В поисках пожертвований фандрейзеры обычно нацеливаются на глав семейств. Однако последние исследования показали, что 55% спонсоров – женщины<sup>8</sup>. Этот факт может быть приписан беспрецедентному росту экономического влияния со стороны женщин, как с точки зрения увеличения их доходов, так и осуществления ими финансового контроля. 57% всех женщин работают; количество женщин-директоров удвоилось с 5% в 1970 году до 11% в 1990, средний размер оплаты труда менеджеров женского пола возрос с 1978 по 1993 год на 18,3%, в то время как зарплата их коллег-мужчин выросла всего на 1,7%. Более того, в большинстве американских семей женщины принимают от 70 до 85% решений о покупках – от товаров длительного пользования до благотворительных пожертвований<sup>9</sup>. Поскольку большая часть посетителей мероприятий из области исполнительских искусств – женщины, они являются перспективной мишенью для фандрейзеров.

Важно решить не только *на кого* направлять эти усилия, но и *как* найти подход, как лучше всего общаться с каждой из целевых групп. Существует значительная разница в стиле общения с женщиной и с мужчиной. Например, мужчины полагают, что беседа должна иметь определенную цель – разрешить проблему или «расставить все точки над *i*». Для

женщин беседа – это средство для того, чтобы лучше понять других и быть понятыми.<sup>10</sup>

## Типы индивидуальных пожертвований

Фандрейзеры проводят различия между малыми, средними и крупными спонсорами. Многие фандрейзеры предпочитают концентрировать всю или большую часть своей энергии на крупных потенциальных спонсорах, полагая, что несколько больших пожертвований дадут больше средств, чем множество малых. Фандрейзеры обычно заявляют, что 20% спонсоров приносят 80% средств. Это относится как к крупным организациям, имеющим несколько крупных спонсоров наряду со значительной группой дарителей небольших сумм, так и к малым организациям, которые полагаются на своих «внутренний» потенциал.

Однако для организаций, зависящих от нескольких крупных спонсоров, потеря даже одного из них чревата потерей равновесия. Поэтому многие организации тратят значительные усилия на то, чтобы увеличить число небольших пожертвований и тем самым компенсировать зависимость от нескольких крупных. Очевидно, что менеджер по фандрейзингу должен регулярно оценивать потенциальную отдачу от расходов на различные стратегии по привлечению средств, как на короткий, так и на длительный периоды времени.

Особенности и методы привлечения небольших и крупных пожертвований весьма различны. Если малые дары предназначены для покрытия ежегодных и краткосрочных расходов *организации*, крупные пожертвования фокусируются на удовлетворении стратегических потребностей *спонсора*. Дарители небольших сумм являются клиентами организации, крупные дарители – ее партнерами. Малые пожертвования обычно делаются регулярно – чаще всего ежегодно – и могут составлять от одного до нескольких тысяч долларов. Крупное пожертвование – это обычно разовый, «растянутый» во времени дар, связанный с передачей значительных финансовых ресурсов, обычно в пользу уставного капитала или кампании по строительству. Потенциальных малых спонсоров можно запрашивать письменно или по телефону; с крупными спонсорами нужно общаться лично. Малые пожертвования обычно производятся исходя из текущего дохода дарителя; крупные дары часто отчисляются с накапливаемых процентов и других доходов от общего капитала. Небольшие суммы привлекаются циклически и в установленные сроки; крупные дары могут потребовать от нескольких дней до нескольких лет ходатайствования, в зависимости от финансовых обстоятельств спонсора. Малые дары обычно не лимитированы и могут использоваться по усмотрению организации; крупные дары почти всегда имеют какие-либо ограничения и ассигнуются на специальные проекты согласно интересам спонсора.

Ежегодные кампании собирают средства для покрытия текущих затрат организации и для специальных проектов. Ежегодно поддерживать интерес спонсоров – задача непростая, поскольку их приходится просить о содействии по одним и тем же причинам. Чикагская лирическая опера оригинально решает эту проблему, посылая ежегодные обращения от имени ведущего солиста, а не генерального директора.

С другой стороны, наибольший интерес представляет сбор средств для строительства, поскольку новые, расширенные помещения находятся на виду у общественности. Они также предоставляют широкие возможности для увековечения спонсоров, ведь их именами можно называть как сам концертный зал (в благодарность за ключевой вклад), так и отдельные кресла в зрительном зале. Некоторые организации даже продают куски ткани для сценического занавеса за сертификат и/или упоминание в бюллетене.

Организации пытаются сделать ежегодный сбор средств более привлекательным, сочетая привлечение ничем не ограниченных пожертвований со специально обозначенными возможностями. Например, средних и крупных ежегодных спонсоров можно просить о покрытии отдельных статей бюджета – таких, как компьютерное оборудование, расходы на печатную продукцию и рекламу, часть аренды помещения, коммунальные услуги, специальные гонорары и т. д.

## ПРИВЛЕЧЕНИЕ МАЛЫХ ПОЖЕРТВОВАНИЙ

Привлечение малых пожертвований служит нескольким целям: принести доход организации, расширить публичную осведомленность об организации, а также заинтересовать новых волонтеров и крупных спонсоров. В отличие от многих крупных меценатов, малые спонсоры не получают публичного признания, значительной благодарности или руководящих постов в качестве вознаграждения за свои дары. Обычно их действия мотивируются верой в организацию, ее цели и предложения. Исходя из своих финансовых возможностей, многие дарители постепенно перемещаются на более высокие уровни спонсорства.

Чем более индивидуальным является подход к запрашиванию средств, тем более значительным будет вклад. Различаются следующие типы ходатайств (от максимально личностных до относительно менее индивидуализированных):

- 1) посещение потенциального спонсора его знакомым;
- 2) посещение потенциального спонсора лицом, которого он раньше не знал;
- 3) просьбы по телефону;
- 4) просьбы в письменном виде по почте.

Важно соблюдать пропорцию между затратами и усилиями организации и предполагаемой отдачей в виде пожертвований. Если 80% привлеченных средств приходит только от 20% спонсоров, это означа-

ет, что остальные 80% спонсоров вносят только 20% средств. Следовательно, небольшие кампании по привлечению средств обычно проводятся более экономичными способами, такими как прямая рассылка и телефонный опрос.

Существуют два типа работы с прямой рассылкой: кампания по привлечению новых спонсоров и кампания по возобновлению спонсирования. Расходы на кампанию по привлечению новых спонсоров редко возмещаются вкладами, вызванными самым первым ходатайством. Напротив, кампания окупается только со временем при возобновлении пожертвований, подобно тому как затраты на привлечение новых покупателей абонементов покрываются только через некоторое время (см. рассуждения о долгосрочной ценности покупателей абонементов в главе 11). Перед тем как разослать запросы новым потенциальным спонсорам, организация должна просчитать, есть ли у нее достаточное количество потенциальных адресатов, которые гарантированно сумеют покрыть расходы на приобретение списков адресов, оформление, печать и упаковку рассылаемых материалов и на стоимость почтовых услуг.

Кампании прямой рассылки должны проводиться ежегодно и планироваться так, чтобы не вступать в конфликт с ежегодной кампанией по возобновлению абонементов и с другими действиями организации. В течение года потенциальным спонсорам могут рассылаться дополнительные обращения с просьбами о поддержке специальных проектов, в отличие от ежегодных просьб об общей поддержке (более подробный обзор методов прямой рассылки см. в главе 14).

В дополнение к стандартным почтовым и телефонным кампаниям фандрейзеры могут предпринимать и специальные усилия для того, чтобы увеличить размеры и количество индивидуальных пожертвований. Например, можно предложить постоянным клиентам и спонсорам, чтобы они приурочивали свои пожертвования к дням рождения, годовщинам, окончанию учебных заведений или повышению по службе. Такие памятные дары должны быть с благодарностью отмечены в бюллетенях и программных буклетах, тем самым приобщая организацию к событию в жизни спонсора и помогая выстроить личные взаимоотношения с меценатом.

Организации должны периодически пересматривать минимальный уровень, дающий меценатам определенные привилегии. В июле 1994 года театр Линкольн-центра в Нью-Йорке поднял минимальный уровень взноса, требуемого для вступления в его клуб меценатов, с 1250 долларов до 1500. Такое повышение приносит бюджету театра как минимум дополнительные 125 000 долларов ежегодно. К клубу, который предлагает привилегии в обмен на нелимитированные пожертвования, принадлежат около 500 человек. Повышение требуемого минимума вложений не вызвало сокращения количества членов — возможно, потому, что члены клуба высоко ценят свои привилегии.

## ПРИВЛЕЧЕНИЕ КРУПНЫХ СРЕДСТВ

Крупные потенциальные дарители – источник жизненной силы любой кампании по привлечению средств. Фандрейзеры должны постоянно выявлять и держать в поле своего зрения потенциальных спонсоров, поскольку нынешние крупные спонсоры со временем находят иные интересы, переезжают, меняют свой финансовый статус, или умирают. Работа по привлечению крупных вложений включает деликатный процесс личного общения, часто в течение длительного времени. По словам Л. Питера Эдлса, «дарение денег не является инстинктивным, люди ему учатся. Фандрейзеры учат людей жертвовать, постоянно создавая им условия для развития их филантропических взглядов»<sup>11</sup>.

Люди часто думают, что фандрейзинг – это *прошение* денег. На самом деле, прошение – это лишь один из нескольких шагов в стратегическом процессе ходатайствования о крупных пожертвованиях. Одна из моделей ходатайствования, используемая многими фандрейзерами, включает шесть шагов: *обнаружить и оценить, спланировать, привлечь, попросить, обсудить условия и завершить, поблагодарить и спланировать*. Сначала фандрейзеры выявляют бизнесмена, которая потенциально могла бы проявить интерес к организации. Они находят тех, кто знает этого человека и может организовать знакомство с ним. Они инициируют интерес этого человека к организации, не спрашивая о деньгах, и оценивают вероятность крупного пожертвования. Со временем они просят о финансовой помощи. На этой стадии, скорее всего, им придется отвечать на возражения. По получении дара фандрейзеры выражают свою благодарность и закладывают основы для будущего сотрудничества. Ниже дается анализ того, как нужно выполнять каждый из этих шагов.

Стратегический процесс ходатайствования о крупном пожертвовании

**Обнаружить и оценить.** Делая этот первый шаг, фандрейзер выявляет потенциальных спонсоров и анализирует относящуюся к каждому из них информацию. Исследование должно включать сведения о следующих характеристиках:

*Возможности:* каковы финансовые ресурсы, доходы и недвижимое имущество потенциального спонсора? Какую форму финансовых активов он может использовать для пожертвования?

*Интересы:* какие пожертвования совершал потенциальный спонсор ранее, каким организациям? Выяснить, каковы его бизнес, хобби, клубные и семейные взаимоотношения.

*Приоритеты:* каковы ключевые потребности, глубинные желания, ценности, образ жизни потенциального спонсора? Содержит ли он несовершеннолетних детей или пожилых родителей? Каковы его возраст и состояние здоровья?

*Взаимоотношения с людьми своего круга: их нужно изучить, чтобы определить, кто именно должен просить о пожертвовании, то есть, кому потенциальный спонсор вряд ли сможет отказать.*

2. Спланировать. Осуществляя кампанию по привлечению крупных пожертвований, этапом планирования часто пренебрегают; однако он абсолютно необходим. Цель плана:

определить реальную цель. Конечно, можно запланировать получение от мецената пожертвования на сумму в 5% от стоимости его имущества, но обычно целью является 1% или десятикратный размер самого крупного годового пожертвования, которое когда-либо вносил этот меценат. К исключениям из этой формулы обычно приводят такие факторы, как получение наследства или высокого дохода при небольших вложениях.

Определить, какие интересы потенциального спонсора совпадают с приоритетными целями организации.

Выяснить, что важно *знать, чувствовать и ощущать* потенциальному спонсору (что близко его разуму и сердцу), и что могло бы побудить его взять на себя значительные обязательства.

Разработать подход, при котором можно было бы задействовать супруга/супругу спонсора, если его (ее) мнение требуется для принятия решения о пожертвовании.

Выбрать наиболее подходящего волонтера для работы с потенциальным спонсором.

3. Привлечь. Это – стадия работы с потенциальным спонсором и установления его связей с организацией и ее представителями. Чтобы пройти эту стадию, фандрайзер должен:

Выяснить мнение потенциального спонсора об организации.

Изучить его нужды и интересы, которые могли бы быть удовлетворены посредством осмысленного участия в деятельности организации.

Приблизительно оценить объем работы по информированию до момента запроса.

В течение всей этой фазы поддерживать потенциального спонсора в состоянии комфорта и сосредоточиваться на его потребностях.

Выяснить, нужно ли привлечь к процессу ходатайствования дополнительных переговорщиков.

4. Попросить. Перед тем как официально запросить о пожертвовании, проситель должен пройти пятиступенчатый процесс по назначению встречи:

послать письмо для назначения телефонного разговора. Письмо готовит получателя к звонку, тогда как неожиданный звонок часто приводит к негативной реакции или к противодействию. В письме



необходимо указать тему предстоящего разговора. Получатель должен быть способен при начале телефонного разговора опознать имя автора письма. Письмо должно также содержать упоминание о статусе или должности просителя.

Спланировать разговор. Звонящий должен поставить себя на место потенциального спонсора для того, чтобы определить, когда (в какое время дня) и где (дома или в офисе) тот предпочел бы начать переговоры. Звонящий должен иметь перед собой копию ранее посланного письма и календарь.

Позвонить и попросить о личной встрече. Если респондента нет дома, не следует оставлять на автоответчике свой номер телефона и просить перезвонить. Звонок для назначения встречи не дело спонсора.

Обсудить возражения и договориться о времени для личной встречи. Проблемы должны быть немедленно признаны, но звонящий не должен пытаться решить их по телефону. Напротив, спорные вопросы нужно использовать в качестве причины для личной встречи.

Подтвердить дату, время и место встречи в последующей записке.

Запрашивая о пожертвовании, потенциального спонсора просят обдумать инвестирование в организацию определенного количества денег в течение определенного количества времени для определенной цели. Людям нужно говорить не о том, сколько они должны пожертвовать, но о том, сколько проситель *надеется* получить или сколько обычно дают другие люди с тем же уровнем достатка.

Фандрейзер может несколькими способами определить, какой тип запроса лучше всего подходит обстоятельствам потенциального спонсора. Перечислим несколько таких типов:

*компонент укрупнения плана:* показать общую картину и обрисовать роль, которую потенциальный спонсор может в ней сыграть своим участием. Ему можно предложить объединить усилия с группой друзей или коллег, чтобы его участие было финансово более значимым.

*Начальное обязательство:* это — перспективная возможность для молодого или слишком нагруженного другими обязательствами спонсора. Спонсор может внести небольшое пожертвование прямо сейчас и увеличить степень своего участия в будущем.

*Список возможностей:* для уточнения приоритетов спонсора проситель может предложить три одинаково значимые возможности — такие, как сбор средств для строительства, для уставного капитала или для специального проекта.

*Список приоритетов:* проситель может предложить несколько проектов, каждый из которых требует привлечения различных сумм, и показать, что может быть достигнуто на каждом уровне.

*Способ пожертвования:* проситель может предложить запланированный дар или условное обещание пожертвования. Условное обещание может подойти в случае, если потенциальный спонсор собирается продавать

недвижимость или рассчитывает помочь организации в будущем, когда его новый бизнес начнет хорошо развиваться.

*Отдельный элемент:* проситель может запросить только один вариант и точную сумму. Эта техника применима только в том случае, когда интересы и материальные возможности потенциального спонсора хорошо известны.

5. Обсудить условия и завершить. На этой стадии потенциального спонсора нужно подвести к окончательному принятию обязательств. Должны быть сняты все возражения, разрешены сомнения, внесены необходимые изменения в первоначальный запрос; должна быть получена профессиональная помощь – например, юридическая консультация и совет по вложению средств. Существуют три типа завершения переговоров, которые может использовать проситель.

*Твердое возражение:* если потенциальный спонсор воздерживается из-за беспокойства по определенному поводу, проситель должен пообещать выполнить некие условия для удовлетворения возражений в обмен на обещание пожертвования или само пожертвование.

*Завершение рекомендацией:* если потенциальный спонсор не может преодолеть свою нерешительность, проситель должен порекомендовать какое-то решение, например: «Я советую вам публично объявить о пожертвовании 5000 долларов и выплатить эту сумму в течение пяти лет».

*Завершение просьбой об обещании:* если прошло много времени без ответа, проситель может решиться на рискованный шаг: попросить публично пообещать пожертвование или спросить потенциального спонсора о его реакции на такое предложение (как будто для уточнения деталей договора).

Очень важно иметь в виду следующие моменты:

Большие пожертвования требуют долгих переговоров. Обычно проходит от 18 до 24 месяцев, прежде чем отношения с потенциальным спонсором станут достаточно зрелыми для того, чтобы завершиться крупным пожертвованием.

Наиболее важные обсуждения и размышления происходят в отсутствие просителя. «Техники» по завершению ходатайства могут увеличить шансы на хорошую сделку с малым спонсором, в случае же с крупным они могут не сработать<sup>12</sup>.

Отсутствие ответа не должно быть интерпретировано как отказ. Меценат просто может иметь в виду ответ: «Не сейчас». Не нужно сдаваться: решение может быть принято в другое время.

6. Поблагодарить и спланировать. В течение этой заключительной фазы процесса по привлечению крупного пожертвования проситель выражает благодарность и признательность за дар и закладывает основу для будуще-

го сотрудничества. Для завершения этого шага менеджер по фандрейзингу должен:

разъяснить спонсору, какие формы личного внимания будут ему оказаны.

Определить области, в которых должны быть упрочены связи между организацией и спонсором.

Создать план и распределить ответственность за обозначенные действия между сотрудниками организации.

Рассмотреть, как дальнейшие интересы и нужды спонсора могут быть удовлетворены благодаря еще одному пожертвованию.

*The Skill and Art of Major Gift Fundraising* (Pasadena, Calif.: The Russ Reid Company and Paul V. Edwards, 1990). Перепечатано с разрешения издателя.

В следующем примере подчеркивается значение построения взаимоотношений со спонсорами и оказания им особого внимания. Одна некоммерческая организация обнаружила, что рассылка поздравительных открыток ко дням рождения спонсоров, пожертвовавших более 1000 долларов, побудила некоторых из них к дополнительным пожертвованиям. В одном случае спонсор ответил дополнительным пожертвованием в 1000 долларов, другой после получения поздравительной открытки прислал 10 000 долларов. Для того, чтобы отслеживать у главных спонсоров дни рождения, годовщины тех или иных событий, дни рождения внуков и т. п., требуется минимальное внимание, особенно если учитывать добрую волю и пожертвования, которые генерируются этими усилиями. Поскольку крупные меценаты стремятся быть общественными и деловыми лидерами, сотрудники и волонтеры организации должны регулярно просматривать местные газеты и находить информацию об особых мероприятиях, которые нужно иметь в виду при работе со спонсором.

## ОСОБЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ

Особые мероприятия – в частности, бенефисы или празднества – в течение многих столетий являлись популярным способом привлечения средств. Оратория Генделя «Мессия» была впервые исполнена в 1742 году как бенефис для «помощи заключенным нескольких тюрем и для поддержки больницы Мерсера на улице Стивен и благотворительного приюта на набережной Инн»<sup>13</sup>. Спрос на билеты был столь высок, что организаторы пытались высвободить как можно больше места и просили женщин приходить без обручей под юбками и мужчин без мечей! 400 фунтов стерлингов, вырученных за этот концерт, хватило на то, чтобы освободить 142 должника из тюрьмы. Для них мессия действительно пришел!

Продажа билетов с наценкой на особые мероприятия требует отношения, отличающегося от того, с которым запрашивают пожертвования для поддержки организации. Однако особые мероприятия должны быть связаны с миссией организации: оперное гала-представление может включать специальные арии и дуэты; театральные обеды-бенефисы могут включать показ отрывков из предстоящего мюзикла или комедии.

Особые мероприятия – хороший способ для привлечения внимания нынешних и потенциальных спонсоров, социальные и деловые связи которых побуждают их к пожертвованию. Такие события также являются удобным способом для привлечения в организацию новых людей, поскольку требуют сравнительно небольших затрат времени и средств. Планировать особые мероприятия интересно, и они предоставляют для волонтеров бесценную возможность совместной работы. Подобные мероприятия также создают прекрасную возможность для публикации и распространения информации об организации.

Хотя выгода от особых мероприятий довольно велика, их недостатки должны быть тщательно взвешены, прежде чем организация возьмется за проведение новых или ставших традиционными мероприятий, поскольку они обходятся недешево и могут принести убытки. Кроме того, их подготовка требует большой работы. Хотя в их организации часто принимают участие волонтеры, от сотрудников тоже требуется вклад, отвлекающий от других дел. Например, такие мероприятия могут отнимать у фандрайзеров время, которое они могли бы потратить на поиск потенциально более выгодных индивидуальных пожертвований. Участие в специальных мероприятиях может отвлечь основных спонсоров от рассмотрения вопроса о крупных пожертвованиях; они чреваты разочарованием и для малых спонсоров, для которых цена за участие в мероприятии может оказаться слишком высокой. Специальные тематические мероприятия исключают участие определенных групп людей: на танцы не пойдут те, кто не любит танцевать; ночные казино не привлекут тех, кто не является игроком. Как говорит эксперт по фандрайзингу Джоан Фланаган, «единственный способ охватить всех – это просто попросить о финансовой поддержке».

## ПЛАНИРУЕМОЕ ПОЖЕРТВОВАНИЕ

В последние несколько лет акты дарения наследства случаются чаще других видов меценатской активности. Эксперты предполагают, что субсидирование искусств по завещаниям вырастет в три раза в течение следующего десятилетия. Как показывают опросы, 89% американцев помогают некоммерческим организациям, делая от 11 до 14 пожертвований за год. Американцы упоминают от двух до пяти некоммерческих организаций в своих завещаниях. Обычно в завещаниях не фигурируют только те организации, которые никого не просили о помощи.

Если у организации есть широкая база уже знакомых спонсоров и меценатов, она может запрашивать о планируемых дарах, то есть о выплатах денег с отсрочкой, что наиболее часто выражается в виде завещания. Планируемые пожертвования обычно передаются в уставной фонд организации, в котором накапливается основной капитал и перераспределяется часть набравших процентов — чаще всего около 5% — обычно в пользу годового бюджета организации. Завещания составляют по крайней мере пять из шести планируемых пожертвований. Другими видами планируемых даров являются страхование жизни или такие сложные механизмы, как соглашения об объединенных доходах, благотворительные доверенности на проценты от ежегодного дохода и отзываемые благотворительные обязательства, по которым спонсоры жертвуют организациям деньги, ценные бумаги или недвижимость в обмен на снижение налогооблагаемой базы.

Планируемые дары выгодны как спонсорам, так и организациям. Спонсоры уже сейчас получают признание за большой дар, который произойдет только после их смерти. Они могут улучшить свою финансовую ситуацию посредством уменьшения налогов. Кроме того, у них появляется стимул заниматься полезными делами. Организации же узнают о том, что в будущем они получают большие суммы денег, обеспечивающие финансовую стабильность и стимул к долгосрочному планированию и более серьезному управлению средствами.

Работа с планируемыми дарами требует хорошего знания законов по налогообложению, а также видов страхования и инвестирования. Сотрудники, занимающиеся фандрейзингом, могут для оказания помощи нанимать экспертов по законодательству, страхованию и инвестициями и обращаться к поддержке специалистов в области управления фьючерсными операциями. Для расчета налоговых льгот и ежегодных выплат опционов с будущих пожертвований имеются специальные компьютерные программы.

Наиболее перспективными кандидатами для внесения пожертвований являются учредители, спонсоры с минимальным стажем от 3 до 5 лет и люди, продемонстрировавшие интерес к организации и желание помочь средствами с отсрочкой. Эксперты по планируемым дарам считают, что наилучшими кандидатами для составления завещаний в пользу организаций из сферы искусств являются семидесятитрехлетние граждане. По статистике им остается в среднем 3–4 года до ухода в вечность<sup>15</sup>. Другими хорошими кандидатами являются те, кто пересматривает свои завещания вследствие вступления в денежное или имущественное наследство, женитьбы или развода, либо диагностирования какой-либо опасной для жизни болезни. Около половины всех американцев (и треть всех юристов!) не имеют завещания, и фандрейзер может оказать потенциальным донорам услугу, побудив их написать таковое. Поскольку планируемые дары иногда возникают из неожидан-

ных источников, организация должна включать в свои газеты, годовые отчеты и программы основную информацию и номер телефона, по которому нужно обращаться по поводу составления завещания. Раз в год всем возможным респондентам нужно рассылать специальное письмо по поводу завещаний.

Фандрейзеры должны учиться посещать потенциальных спонсоров и доводить до конца планирование пожертвований. Поскольку организация может не видеть результатов этих действий от 5 до 20 или более лет, фандрейзеры должны помнить, что ключом к успеху является терпение и настойчивость<sup>16</sup>.

## **Фонды**

Фонды создаются специально для того, чтобы пожертвованные средства могли быть направлены адресатам. Фонды являются вторым по величине источником пожертвований в сфере культуры. Согласно исследованию Объединения по связям между театрами, проведенному в 1994 году в 68 произвольно взятых театрах фонды оплатили 8% расходов. С 1990 по 1994 год пожертвования со стороны фондов в пользу этих театров увеличились на 84,4%, что значительно больше, чем в других видах благотворительности. Этот прирост до сих пор является наиболее значительным показателем увеличения пожертвований за любые отдельно взятые пять лет<sup>17</sup>

Многие фонды созданы для определенной цели и помогают только тем программам, которые соответствуют их стратегической благотворительной политике. По мере изменения социальных условий такие фонды приспособливают к ним свои благотворительные программы. В последние годы такая ограничительная политика усилилась. Доля средств, полученных от фондов для общей плановой поддержки организаций, понизилась с 17% в 1987 году до почти 12% в 1994 году<sup>18</sup>. В результате организациям становится все сложнее и сложнее получать существенную плановую поддержку от фондов. Для того чтобы ее привлечь, менеджеры часто специально придумывают проекты, которые далеки от непосредственной миссии организации. Хотя такие проекты обычно достойны внимания, они могут отвлечь менеджеров от целей и задач организации и привести к неэффективному использованию их человеческих ресурсов (менеджеры редко предусматривают в бюджете расходы на дополнительное время, требуемое для осуществления этих специальных проектов), удаляя организацию от удовлетворению текущих финансовых нужд.

Существуют фонды четырех видов:

*семейные фонды* учреждаются богатыми людьми для поддержки некоей деятельности, которая интересует их основателей. Решения обычно принимаются членами семьи, их советниками или и теми и другими вместе. Разновидностью этого типа фондов явля-

ется «гибридный семейный фонд», в котором существенную роль играют доверенные лица, не являющиеся членами семьи-учредителя.

*Общие фонды* учреждаются для поддержки широкого спектра деятельности. Ими обычно руководят профессиональные сотрудники. Общими фондами считаются как чрезвычайно большие организации — такие, как фонд Джона Д. и Кэтрин Т. Макартур, а также фонды Форда и Рокфеллера, поддерживающие широкий диапазон благотворительных проектов, — так и более специализированные общие фонды, которые спонсируют определенные направления: например, фонд Лайлы Уоллес и журнала «Ридерз дайджест», крупнейший частный спонсор искусств с ежегодной суммой пожертвований, превышающей 30 миллионов долларов.

*Корпоративные фонды* учреждаются корпорациями в пределах до 5% общего их дохода. Благотворительная политика корпоративных фондов обычно связана с целями и интересами корпораций.

*Общественные фонды* учреждаются в качестве механизма для слияния многих негосударственных финансовых источников, включая отдельных меценатов, корпорации, фонды и некоммерческие организации. Такой фонд обычно управляется общественным советом. Частные лица, которые вносят в фонд средства, могут накладывать ограничения на свои пожертвования, а могут позволить сотрудникам или членам совета фонда принимать все решения по присуждению грантов.

Гранты, выделяемые фондами, могут быть рассчитаны на год или на несколько лет. Мелкие фонды обычно оказывают годовую поддержку, тогда как крупные фонды обычно предпочитают спонсировать специальные проекты в течение нескольких лет. Организации, работающие в сфере искусств, должны сознавать, что крупный 5-летний грант от фонда скорее всего не будет возобновлен, поскольку фонды обычно меняют свои приоритеты.

При наличии в США более чем 27 тысяч фондов фандрейзерам нужно уметь находить те из них, которые вероятнее всего смогут помочь данной организации или проекту. Многие фонды публикуют информацию о сферах своих интересов и процедуре подачи документов. Необходимо тщательно изучать эти нормативы для того, чтобы заявка на грант соответствовала приоритетам фонда. Лучшим источником для изучения деятельности фондов является Центр фондов (Foundation Center) — некоммерческая организация с исследовательскими центрами в Нью-Йорке, Вашингтоне и Чикаго. Кроме того, материалы с описанием фондов и информацией о том, как к ним обращаться, есть во многих библиотеках и в сети Интернет. Ниже перечислены наиболее важные из них:

«Указатель фондовых грантов» (*The Foundation Grants Index*), в котором перечислены присужденные за последние несколько лет гранты, систематизированные по фондам, темам, штатам и другим характеристикам. Фандрейзер может найти общую информацию об исполнительских искусствах или сведения о конкретном виде искусства (танец, музыка или театр), а также о наиболее активных фондах в каждой области.

«Справочник по фондам» (*Foundation Directory*), в котором перечислены 6615 фондов, или имеющих имущество на сумму более миллиона долларов, или присуждающих гранты ежегодно не менее чем на 500 000 долларов. В справочнике описаны общие черты каждого фонда: тип фонда, типы грантов, ежегодный уровень пожертвований, ведущие сотрудники и директора, место расположения, особые сферы интересов, адреса для обращения и т. д.

«Новости фондов» (*Foundation News*), выпускаемые шесть раз в год Агентством по фондам, описывают новые фонды, новые финансовые программы и изменения в работе существующих фондов.

«Управление фандрейзингом» (*Fund Raising Management*) и «Хроника филантропии» (*Chronicle of Philanthropy*) — периодические издания, в которых публикуются статьи по управлению фандрейзингом и предоставляется информация о недавно присужденных грантах.

Ключевым приемом в процессе нахождения подходящих фондов является сопоставление. Организации, работающие в сфере искусств, должны искать фонды, которые подходят им по интересам и по масштабу. Слишком часто маленькая организация посылает заявку в крупный общенациональный фонд, который предпочитает жертвовать небольшому числу крупных организаций, а не многим маленьким, тогда как было бы лучше обратиться в региональный фонд. Но иногда малые организации помогают крупным фондам достичь их целей. Рассмотрим подход фонда Форда к этой проблеме со слов его президента Франклина Томаса.

Фонд Форда поощряет новое творчество

Фонд Форда ежегодно тратит 7 миллионов долларов в США и за рубежом на поддержку искусств с целью «поощрения нового вдохновенного искусства, объемлющего истинную Америку». Во всех случаях получатели грантов должны демонстрировать высокий художественный уровень.

Гранты (как общие, так и по отдельным проектам) направлены на поддержку художественной жизни и создания новых работ, возникающих в результате сотрудничества деятелей искусств из США и их коллег из Африки, Азии и Латинской Америки; на укрепление финансовой стабильности организаций, работающих в сфере искусств; на расширение социальной роли искусств и художников; на сохранение культурных традиций во имя обогащения современной художественной деятельности.



Среди организаций, получавших поддержку в последние годы, танцевальная труппа Олвина Эйли (Alvin Ailey Dance Company), Аппалшоп (Appalshop), Бруклинская академия музыки, фестиваль Индонезии (Festival of Indonesia), танцевальный фестиваль Джейкоба (Jacob's Pillow Dance Festival), Линкольн-центр, Национальный стабилизационный фонд искусств (National Arts Stabilization Fund), Фонд помощи некоммерческим организациям (Nonprofit Facilities Fund), Архивы Сатьяджита Рэя (Satyajit Ray Archives), Смитсоновский институт (Smithsonian Institution), Южно-Африканский Маркет-театр Южно-Африканский рыночный театр (South Africa's Market Theater) и Западно-Африканский музейный проект (West Africa Museums Project)<sup>19</sup>

Умение писать заявки на гранты – это настоящее искусство. Существует множество справочников в помощь соискателю; некоторые государственные и локальные агентства устраивают семинары по написанию грантов. Каждая заявка на грант должна включать как минимум следующие элементы: 1) сопроводительное письмо, описывающее историю вопроса, и с кем были установлены предварительные контакты (если они были); 2) описание проекта, его уникальности и важности; 3) бюджет проекта и 4) список людей, работающих над проектом, с их краткими биографиями. Само описание проекта должно быть компактным, четко структурируемым и легко читаемым. При его написании организация должна учитывать критерии, используемые данным фондом при отборе. Зная относительную значимость соответствующих критериев, проситель может обратить внимание на те свойства проекта, которые следует подчеркнуть в заявке.

При распределении грантов фондами рассматриваются следующие вопросы:

Подходит ли организация для выполнения проекта?

Способна ли она эффективно использовать средства?

Способен ли совет учредителей организации эффективно руководить ею?

Как долго организация рассчитывает получать поддержку от фонда?

Сможет ли проект поддерживать сам себя, найдутся ли в обозримом будущем другие источники финансовой поддержки?

Соответствует ли проект задачам фонда и помогает ли он достичь собственных целей фонда?

Налаживание связей с фондами по поводу специальных проектов является лишь частью «маркетинга отношений», которые каждая организация должна иметь со своими спонсорами. Если организация получила от фонда грант, очень важно вовремя сдавать в фонд отчеты о проделанной работе и информировать о состоянии проекта и его

развитии. Такие отчеты должны сопровождаться соответствующими пояснениями расходов и необходимыми дополнительными материалами. Каждый промежуточный и окончательный отчет должен быть столь же подробным, сколь и первоначальная заявка на грант.

### *Корпорации*

Корпоративная благотворительность во многом отличается от благотворительности фондов. Во-первых, в отличие от фондов, для которых благотворительность является основным видом деятельности, корпорации считают благотворительность второстепенной частью своей работы. Во-вторых, фонды обычно более открыты, чем бизнес, к рассмотрению заявок на финансирование экспериментальных проектов. Корпорации часто не поддерживают спорные или непопулярные программы, которые не приносят им желаемого уровня общественного внимания; фонды же не требуют значительных выгод с точки зрения связей с общественностью. Но, как фонды, так и корпорации путем поддержки искусств усиленно пытаются выполнить собственную социальную миссию. По сравнению с 11% в 1991 году, 45% опрошенных в 1994 году корпораций, сообщили, что они поощряют поддерживаемые ими организации сферы искусств к сотрудничеству с другими некоммерческими организациями, работающими в области образования, здравоохранения и сферы услуг, а также охраны окружающей среды.

Уровень корпоративных взносов в искусство колеблется в зависимости от экономической ситуации и филантропических приоритетов. Например, корпоративные пожертвования в искусство со стороны корпораций с ежегодным доходом от одного миллиона долларов возросли до 698 миллионов долларов в 1985 году, затем в результате рецессии конца 1980-х годов упали в среднем до 518 миллионов в 1991–1993 годах и в 1994 году увеличились до 875 миллионов. Хотя корпоративные менеджеры рассчитывают, что уровень их вкладов будет повышаться в последующие несколько лет, решения относительно благотворительности будут зависеть от интересов руководителей корпорации и ее сотрудников, от их ресурсов, от необходимости спонсировать другие сферы – такие, как здравоохранение и сфера услуг, – и от беспокойства по поводу отсутствия очевидных измеримых прибылей от благотворительности<sup>20</sup> Организациям сферы искусств сложно рассчитывать на некий постоянный уровень поддержки при таких колебаниях.

Тем не менее, поскольку 47% американских компаний выделяют гранты на искусства в среднем в размере двух тысяч долларов, ясно, что корпорации поддерживают оркестры или театры как исходя из альтруизма, так и по причинам явно делового характера. Согласно общенациональному опросу, проведенному Бизнес-комитетом искусств (Business Committee for the Arts, BCA) в 1994 году, компании поддерживают искусство по следующим причинам: для демонстрации хорошего корпоративного самочувствия (74%), для улучшения качества жизни в своем

регионе (66%), для улучшения собственного имиджа и репутации (46%), для укрепления взаимоотношений между сотрудниками (22%), для расширения связей с другими корпорациями (21%), для увеличения продаж (19%), для установления важных контактов (18%), для рекламы продуктов и услуг (17%), для поощрения творческих способностей сотрудников (13%) и для увеличения внимания со стороны прессы (9%). Корпорации также получают налоговые льготы за спонсирование некоммерческих организаций: IRS позволяет списывать до 10% от среднего общего дохода. Однако похоже, что сокращение налогооблагаемой базы не является главным стимулом для корпоративных пожертвований.

Обычно организации, работающие в сфере искусств, считают, что крупные национальные и международные корпорации являются наиболее подходящими кандидатами в благотворители. Однако результаты опроса ВСА показывают, что около  $\frac{3}{4}$  (73%) общего объема средств, пожертвованных в пользу организаций сферы искусств в 1994 году, поступили со стороны небольших компаний с доходом от одного до пятидесяти миллионов долларов. Корпорации предпочитают поддерживать местные, а не национальные или международные организации сферы искусств (93%), те организации, в которых бесплатно работают их сотрудники (60%), и организации, предлагающие сотрудникам корпораций льготные цены на билеты или устраивающие представления в обеденный перерыв (28%)<sup>21</sup>. В последние годы увеличилось количество видов искусств, поддерживаемых корпорациями. Театры, музеи и симфонические оркестры получают корпоративную поддержку наивысшего уровня (около 17% всей корпоративной благотворительности), в то время как опера, остальные музыкальные жанры и танец поддерживаются куда менее активно (около 5%).

### Типы корпоративной поддержки

Бизнес-поддержка искусств может осуществляться в форме общей поддержки, помощи услугами, использования персонала спонсора и др. Спонсорство и некоторые примеры нематериальной поддержки, имеющие немаловажное значение для организаций, работающих в сфере искусств, были освещены в главе 7.

**Общая поддержка.** Некоторые корпорации дают гранты организациям, работающим в области искусств, для покрытия их текущих расходов. Эти деньги обычно выплачиваются из доли ежегодного бюджета корпорации, направляемой на благотворительность. Прежде чем грант общей поддержки будет присужден, может пройти минимум три года. Корпоративные бюджеты планируются заблаговременно, и нужно внимательно анализировать то, насколько предлагаемый проект совпадает с целями корпорации.

В последние годы корпорации, как и фонды, с меньшим энтузиазмом относятся к оплате таких накладных расходов, как зарплаты, административные затраты и плата за аренду помещения, и начинают накладывать ограничения на использование своих пожертвований. Компании часто стремятся помогать, но не желают, чтобы их деньги уходили в «черную дыру». Изобретательные фандрейзеры разрабатывают новые способы того, как заинтересовать корпоративных спонсоров в оплате текущих расходов. Одна некоммерческая организация в Луисвилле (штат Кентукки) договорилась с двумя местными предприятиями о покрытии расходов на коммунальные услуги: одна фирма оплачивала телефонные счета, другая – счета за электричество. Счета посылались организацией в спонсирующие компании, которые отправляли чеки непосредственно поставщикам коммунальных услуг. Бизнесмены, которые хотят быть уверенными в том, что их средства используются на покрытие определенных расходов, находят такие условия весьма привлекательными.

*Помощь услугами.* Когда бюджет ограничен, корпорации могут увеличить свои пожертвования в пользу искусств посредством неденежной помощи в виде экспертизы, технологий, волонтерской работы или собственной продукции<sup>22</sup>. Важно то, что большая часть компаний, жертвующих свои товары и услуги, делают это не вместо грантов, а в дополнение к ним.

Организации сферы искусств могут просить предприятия поддерживать их «натурой»: товарами (например, мебели у мебельной компании или компьютеров и программ у компьютерной фирмы), экспертизой (просьба к рекламному агентству о бесплатной работе над специальным проектом или просьба к бухгалтерской фирме о создании бухгалтерских книг для новой организации), услугами (просьба к типографии о бесплатных услугах или об оказании услуг по себестоимости) и помещениями (просьба к компании об использовании ее офиса или отдельного помещения для определенной программы). Организация сферы искусств может получить часть своего офисного оборудования, маркетингового анализа, рекламы и т. д. бесплатно или по себестоимости, если она правильно определит потенциального корпоративного спонсора и продемонстрирует, как последний может привлечь к себе публичное внимание и улучшить свой имидж благодаря связям с организацией и ее клиентами.

## КАК ПРОСИТЬ СРЕДСТВА У КОРПОРАЦИЙ

Согласно опросу ВСА, 82% решений по спонсированию принимается руководителем или владельцем фирмы. Наиболее целесообразно для организации сферы искусств войти в контакт с руководителем через учредителя, его друга или коллег по бизнесу. Члены учредительного сове-

та являются важными посредниками в налаживании связей с вышестоящими руководителями. Руководитель финансового отдела должен изучить окружение и связи каждого учредителя для того, чтобы понять, какие из них могут принести новые возможности для фандрейзинга. Независимо от того, существуют ли у организации личные контакты с данной корпорацией или нет, менеджер по фандрейзингу должен тщательно ее изучить и определить, как правильно сформулировать заявку с тем, чтобы она попала в сферу интересов корпорации. Рассмотрим, как Вашингтонский городской симфонический оркестр сумел привлечь корпоративную поддержку.

Искусство  
на службе  
у делового  
мира

В давние времена аристократы заказывали композиторам музыку для сюзеренов, чтобы иметь право сидеть рядом с монархом во время празднеств. Сегодня аристократами являются корпорации.

Милтон Котлер, президент совета директоров Вашингтонского городского симфонического оркестра, усмотрел возможность получения поддержки для своего оркестра в том факте, что некоторые американские корпорации начали подписывать контракты с китайским правительством. Он позвонил послу КНР в Вашингтон и попросил разрешения провести концерт в его честь. Посол с энтузиазмом отозвался и передал оркестру визитки представителей американских компаний, сотрудничающих с Китаем. Семь человек из таких корпораций, как «Форд» (Ford), «Вестингхаус» (Westinghouse) и «Нью-Йорк лайф» (New York Life), были приглашены на концерт и на частный прием к послу в обмен на пожертвование в 5 тысяч долларов. Директора других компаний пожертвовали по 1000 долларов каждый для того, чтобы посетить прием и концерт.

Некоторые корпорации создают специальные фонды для рассмотрения заявок о финансировании, чтобы администраторы корпораций не отвлекались на принятие решений по спонсированию. Другие корпорации с устоявшейся филантропической функцией назначают ответственного топ-менеджера (например, вице-президента по связям с общественностью или директора по маркетингу), который отвечает за корпоративные пожертвования. Наконец, поскольку все больше компаний тяготеет к групповому подходу при деловых операциях, решения по поводу филантропических действий все чаще принимаются комитетами сотрудников.

Эффективный корпоративный фандрейзинг требует от организаций понимания того, как творчески и результативно определять потенциальных корпоративных спонсоров. Из миллионов предприятий, к которым можно было бы обратиться, только несколько подходят для конкретных целей организации. Более того, большинство организаций обладает ресурсами для того, чтобы поддерживать отношения только с небольшой группой корпоративных спонсоров.

Организации сферы искусств должны также сознавать, какие факторы важны для потенциальных спонсоров. Руководители предприятий отмечают, что организации могли бы работать с ними эффективнее, подавая более разумные запросы о поддержке, сдавая их заранее, а также представляя для рассмотрения бюджеты и списки других корпоративных спонсоров. Кроме того, организации должны стремиться к лучшему пониманию корпоративных директив по спонсированию, деловых целей и задач корпорации, а также работать с компанией над разработкой программ, отвечающих ее бизнес-потребностям. При работе с корпоративным спонсорством надо также иметь в виду такой важный фактор, как проблема отчетности. Организация должна сообщать спонсорам о своих краткосрочных и долговременных целях и об эффективности, с которой эти цели достигаются, и разъяснять, как в этом может помочь поддержка корпорации. Организации сферы искусств должны докладывать своим спонсорам о том, чего они сумели достичь в результате их поддержки. Спонсоры будут благодарны за отчет (в особенности если он принесет хорошие новости), и чем больше они доверяют тому, как организация расходует их средства, тем больше средств они готовы предоставить в будущем<sup>23</sup>

### *Правительственное финансовое финансирование*

Правительственная поддержка искусствам существует на уровне государства, отдельных штатов и муниципалитетов, а также осуществляется через некоторые общественные агентства.

### ФЕДЕРАЛЬНЫЕ СУБСИДИИ

В то время, когда писалась эта книга, федеральные субсидии находились на грани сворачивания, поскольку Конгресс США проводил дебаты по поводу продолжения или прекращения финансирования Национального фонда искусств (NEA). Хотя направленные на искусство федеральные средства значительно сократились за последние годы, NEA, помимо чисто финансовой ценности его грантов, остается важным государственным символом. Каждый доллар, пожертвованный NEA, генерирует дополнительные 11 долларов из других источников финансирования. Грант, полученный от NEA, высоко ценится в качестве знака, символизирующего непревзойденное художественное мастерство.

Параллельный грант (matching grant) обычно означает, что организация должна покрыть при помощи других источников 50% общей стоимости проекта, эквивалентные сумме полученного от NEA гранта. Параллельные средства могут быть получены от частных меценатов и фондов, с продаж билетов или других действий, приносящих доход, а также могут быть выражены в виде стоимости натуральных услуг. При суждаемые NEA «гранты-вызовы» (challenge grant) требуют нахождения

двух долей в дополнение к одной доле, полученной от NEA. Гранты, выделенные на строительство, требуют покрытия трех долей. Получающая организация должна найти средства из других источников в течение от одного до четырех лет, в зависимости от величины гранта и содержания проекта. NEA также требует, чтобы искомые доли к «грантам-вызовам» должны представлять собой новые и увеличенные средства (то есть, средства от новых спонсоров или положительную разницу между прошлыми и текущими вложениями старых спонсоров)<sup>24</sup>. В связи со значительными бюджетными сокращениями NEA сократило количество параллельных грантов после 1996 года.

NEA ежегодно публикует детальные инструкции по спонсированию, которые содержат информацию о датах и способах подачи заявок, величинах грантов, критериях оценки заявок, а также о программах, для поддержки которых выделяются средства в данный период.

### Советы по искусству на уровне штата

Большинство агентств по искусству в различных американских штатах спонсируют отдельных артистов, культурные мероприятия и организации из сферы искусств своих штатов. Они распространяют информацию о событиях в искусстве и о различных видах доступной технической и управленческой помощи, а также публикуют ежегодные списки художественных ярмарок и фестивалей.

Средства, выделяемые штатами на поддержку искусств, сократились в последние годы даже более существенно, чем федеральные. По данным Объединения по связям между театрами, средства, выделяемые штатами 68 театрам, в течение пятилетнего периода – с 1990 по 1994 год – сократились на 8,9%, а федеральные средства – на 6% (с учетом инфляции). В мае 1996 года NEA объявил о 40-процентном сокращении грантов штатам, сильно урезав тем самым и без того ограниченную поддержку, которую могут оказывать организациям агентства штатов, занимающиеся вопросами искусства.

### Общественная поддержка

В США существует примерно 2000 общественных агентств, в том числе частных и некоммерческих, которые не входят в структуры исполнительной власти на уровне города или округа. Их цели и программы отражают интересы населения данного региона. Некоторые агентства присуждают гранты артистам и местным организациям из сферы искусств. Другие проводят ежегодные кампании по привлечению средств местных фирм в интересах организаций сферы искусств. Большинство из этих агентств являются локальными распространя-

телями культурной информации и адвокатами культуры и предлагают административные и технические услуги местным артистам и организациям.

### *Другие источники финансирования*

Нередко организации, работающие в сфере искусств, могут привлекать средства из таких источников, как клубы, профессиональные сообщества, объединения выпускников учебных заведений, холостяков или сотрудников предприятий. Небольшие организации могут увеличить количество меценатов и пожертвований, установив контакт с таким сообществом или объединением, которое может субсидировать участие своих членов в деятельности организации. Такое объединение может взять «шефство» над организацией, в течение года (или более) посещая мероприятия и развивая фандрейзинговую деятельность. Связи с организацией позволяют членам объединения получить социальное удовлетворение от посещения концертов или спектаклей, а также возможность поддержать достойную общественную организацию. В честь «шефов» организацией могут быть спланированы особые мероприятия для увеличения лояльности фирмы и привлечения больших пожертвований в будущем.

Некая группа выпускников, заинтересованных в изучении классической музыки, общении и реализации своих филантропических возможностей, формирует уникальные взаимоотношения с местным симфоническим оркестром. Эта группа посещает концерты, перед началом которых слушает лекции о классической музыке. После каждого концерта для членов объединения и их гостей организуется прием с вином и десертом. Симфонический оркестр при этом приобретает новых слушателей, воспитывает компетентную и лояльную публику будущего и формирует новое поколение спонсоров.

## ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЦЕЛЕЙ И СТРАТЕГИЙ

Хорошее планирование является необходимым условием для достижения фандрейзинговых целей. Существует несколько шагов, которые должны совершить организация и ее фандрейзеры, независимо от того, проводится ли ежегодная кампания по привлечению средств, начинается ли сбор средств для строительства нового здания, формируется ли уставной фонд или ищется поддержка от фондов, государства и корпораций. Чтобы кампания была эффективной, нужно определить задачи фандрейзинга, исследовать вопрос об их достижимости, установить финансовые цели, разработать сильную аргументацию, составить расписание кампании, сформировать команду.



Фандрейзинговая кампания обычно проводится ради достижения целей организации, в дополнение к чисто финансовым целям. Мэл Уорвик определил пять различных стратегий, к которым может прибегнуть организация:

*Эффективность:* стратегия эффективности означает, что организация сосредоточивается на привлечении средств с наименьшими затратами. Такая цель может быть близорукой — она может приостановить рост организации, поскольку рост обычно требует крупных вложений в налаживание отношений с новыми спонсорами.

*Стабильность:* стабильность — предмет особой заботы для организаций сферы искусств в условиях сокращения финансирования. Когда долгосрочное выживание организации находится под вопросом, большая часть усилий по привлечению средств должна быть направлена на поиск наиболее перспективных возможностей. Этот процесс может быть достаточно затратным, но обычно это оправдывается.

*Привлечение публичного внимания:* если задачей является достижение широкой общественной поддержки, ее легче всего осуществить, увеличив известность организации в обществе. Фандрейзинговые программы должны быть выстроены таким образом, чтобы помочь организации привлечь к себе публичное внимание, и должны выполняться в соответствии с целями организации. Эта стратегия наиболее пригодна для организации в процессе большой кампании по строительству, когда все усилия концентрируются на распространении информации о новом здании и на том, чтобы заинтересовать общественность в новом архитектурном проекте.

*Вовлечение:* вовлечение спонсоров является ключом к формированию их лояльности и поддержки. Фандрейзинговые стратегии должны быть пересмотрены с точки зрения привлечения спонсоров к делу организации.

*Рост:* под ростом подразумевается увеличение прибылей, количества спонсоров, или и того и другого вместе. Фандрейзинговые программы должны быть сформированы с учетом требований и стоимости поддержания высокого уровня роста.

Большинство организаций, работающих в сфере искусств, движутся к достижению нескольких целей одновременно. Например, организация может заботиться об обеспечении своего существования и стремиться привлекать средства с наименьшими затратами на каждый добытый доллар. Однако приоритеты всегда должны быть отчетливо определены, так как способы достижения каждой из этих целей могут

противоречить друг другу. Чем больше целей организация стремится достичь, тем менее эффективной будет кампания. Фактически организация не может достичь всех целей одновременно<sup>25</sup>.

**Исследование  
вопроса о  
достижи-  
мости  
поставленных  
целей**

Каждая организация, предпринимающая крупную кампанию, должна провести исследование вопроса о достижимости поставленных целей. Помимо цели привлечь определенное количество средств, есть много факторов, которые должны быть приняты во внимание для планирования и проведения эффективной кампании. Исследование должно стремиться установить следующее:

- возможную реакцию на проведение кампании;
- оценку «капиталоемкости» каждого спонсорского сегмента;
- важнейших потенциальных спонсоров;
- перспективных кандидатов на руководящие посты;
- график и последовательность действий по привлечению средств;
- описание проекта и всю требуемую документацию;
- структуру персонала и бюджет;
- план по связям с общественностью;
- когда потребуются консультанты по проведению кампании и какие.

Более чем половина организаций, впервые проводящих подобные исследования, по совету консультантов вносят изменения в ход кампании. Как правило, эти организации выжидают от полугода до пяти лет, в течение этого времени подготавливая условия для проведения успешных кампаний. Например, исследование реальности осуществления строительства зала для одного из симфонических оркестров установило в результате анализа пятидесяти интервью с влиятельными партнерами, что, «хотя интервьюируемые высоко оценивают работу и поддержку совета учредителей, многие из них сомневаются, что достаточное количество членов совета смогут внести крупные вложения в строительство. Многие особо озабочены тем, что в регионе одновременно реализуются еще два крупных строительных проекта. Они полагают, что проведение третьей кампании в то же самое время неуместно. Поэтому оркестру рекомендуется отложить кампанию до тех пор, пока ему не будет гарантирована поддержка крупных спонсоров. Второе исследование по осуществимости кампании должно быть назначено в любое подходящее время»<sup>26</sup>.

**Установление  
финансовых  
целей  
и стандартов**

Каждая организация стремится достичь своих целей, достигая — ставить новые. Достижение цели помогает организации выглядеть успешной в глазах общественности, повышает ее привлекательность в глазах волонтеров. Часто фандрайзер предпочитает ставить весьма осторожные и консервативные задачи для того, чтобы выглядеть более

профессиональным в глазах начальства. При этом президент организации стремится поднять планку как можно выше, чтобы побудить фандрейзинговую команду к большей активности. Однако слишком высокие цели могут как стимулировать работу персонала и волонтеров, так и отпугивать их.

Решающим фактором в *достижении* финансовой цели является прежде всего ее правильное *определение*. Целью ежегодного бюджета должно быть превышение прошлогоднего финансового результата, по крайней мере, на 3%, чтобы не отставать от инфляции. Однако большинство организаций стремятся достичь в среднем 10-процентного роста, хотя в связи с сокращением финансирования в последние годы многие из них с трудом удерживаются на прежнем уровне. Цель кампании по сбору средств на строительство или для увеличения уставного капитала должна определяться с учетом результатов исследований, а не исходя из финансовых нужд. Это означает, что цели кампании по обновлению концертного зала выражаются не в *стоимости* проекта, а в открытой, реалистичной оценке того, сколько средств может быть *привлечено*. Так, если проект стоит 25 миллионов долларов, а совет учредителей и руководство оркестра решают, что они могут собрать только 15 миллионов, оркестр должен скорректировать свои планы или разделить проект на две фазы, в которых финансирование будет осуществляться поэтапно, с перерывом в пять–десять лет.

Как определить, сколько средств может быть привлечено? Метод, применяемый многими менеджерами по фандрейзингу, заключается в назначении суммы максимального пожертвования в качестве исходной точки для всей кампании из расчета того, что эта величина обычно составляет 10% от всей целевой суммы. Когда фандрейзинговая цель кампании, выраженная в определенной сумме, приблизительно установлена, становится понятной и величина максимального пожертвования. Если она оказывается значительно больше или меньше, чем предусматривалось исходя из сравнения размеров внесенных ранее пожертвований, предполагаемая цель кампании должна быть изменена.

После того, как будет сделано максимальное пожертвование, должна быть проведена «разведка» в отношении других потенциальных крупнейших вкладчиков, которые устанавливают стандарты пожертвований для всей кампании. Перспективными спонсорами являются наиболее лояльные потребители с высоким уровнем дохода. Подобная работа с крупными донорами очень важна по трем причинам:

1. Крупные спонсоры делают пожертвования в прямой зависимости от действий других крупных спонсоров. Например, Гринов попросили пожертвовать 300 тысяч долларов. Когда они узнали, что Брауны, которые богаче их, пожертвовали только 250 тысяч, Грины дали всего 200 тысяч.

2. До тех пор пока люди не сделают собственные пожертвования, они не могут просить о пожертвованиях других, – при этом крупнейшие потенциальные спонсоры обычно становятся главными просителями на протяжении всей кампании.
3. Приблизительно треть всей суммы должна быть пожертвована десятью крупнейшими спонсорами. Если этого не произойдет, главная цель вряд ли будет достигнута. Начинать кампанию желательно с установления благоприятных отношений с несколькими крупными потенциальными спонсорами.

Свои стандарты должны быть установлены для каждой группы меценатов, а именно: для десяти крупнейших спонсоров, для других крупных спонсоров, для активных дарителей средних сумм, для неактивных спонсоров (которые жертвуют нерегулярно или нечасто) и для новых потенциальных спонсоров. Определение стандарта зависит от размера и имиджа организации, а также от спонсорского потенциала каждой группы. Обычно треть средств, собранных для проведения кампании по строительству, состоит из десяти крупных пожертвований, еще одна треть – из 100 более мелких даров, и последняя треть – из всех остальных<sup>27</sup> (Данные последних исследований свидетельствуют, что ближе к реальности оказывается следующее процентное соотношение между этими тремя группами: 40–40–20.)<sup>28</sup> Когда необходимая сумма достаточно высока, все больше помощи ожидается от меньшего количества людей. «Правило третей» проиллюстрировано в таблице 18.1.

Таблица 18.1 Цель кампании: \$9 000 000

СХЕМА УРОВНЕЙ ПОЖЕРТВОВАНИЙ	Число ПОЖЕРТВОВАНИЙ	Сумма	ЦЕЛЕВАЯ СУММА ПОЖЕРТВОВАНИЯ	Примечания	Проценты
	1	\$1 000 000	\$3 000 000	8 крупнейших пожертвований	(0,5%)
	2	500 000			
	5	200 000			
	10	100 000	\$3 000 000	70 последующих пожертвований	(4,8%)
	20	50 000			
	40	25 000			
	60	15 000			
	100	15 000			
	125	5 000	\$3 000 000	Все остальные пожертвования (1385)	(94,7%)
	250	1 000			
	350	500			
	500	100			
	Всего 1463				

Спонсорская база организации часто может быть визуально представлена в виде пирамиды с небольшим количеством крупных доноров на ее вершине и с расширяющимся основанием из дарителей небольших сумм в нижней части. Форма этой пирамиды зависит от того, имеет ли организация широкий или узкий спектр меценатов (соответственно, в крупном симфоническом оркестре или в молодом авангардном театре). По утверждению ряда аналитиков, спонсорское поведение эволюционирует в сторону небольшого числа крупных пожертвований (вместо многочисленных мелких). Поэтому террасообразная форма пагоды лучше, чем пирамидальная, соответствует современному тренду.

Квоты, то есть конкретные целевые суммы для каждого сегмента кампании, не стоит устанавливать до тех пор, пока спонсор не определился с решением, и окончательные цифры пожертвований не названы. В дополнение к возможностям основных спонсоров организация должна также учитывать факторы, которые находятся за пределами фандрейзинга как такового: отношения со спонсорами, количество волонтеров и их способности по привлечению средств, репутация организации и взаимоотношения с конкурентами.

Обращаясь с просьбой о пожертвовании, фандрейзер несколько завышает требуемую сумму для подстраховки. Некоторые результаты кампании по привлечению средств могут оказаться выше предполагаемого уровня (крупные кампании часто делают, по крайней мере, одно значительное незапланированное пожертвование), иные — ниже. Гарольд Сеймур считает, что отдельные «надбавки» должны в сумме составлять до 120% от публично объявленной суммы. Этот принцип «на черный день» должен также применяться по отношению к числу потенциальных спонсоров, требуемому для привлечения необходимого количества пожертвований на каждом из уровней.

Например, для получения одного пожертвования нужно найти четыре–пять потенциальных спонсоров. Сеймур указывает, что в ежегодных кампаниях около половины меценатов выделяют примерно такое же количество средств, как в предшествующем году, около 15% дают меньше, 25% — больше и около 10% либо являются новыми спонсорами организации, либо возобновили пожертвования после некоторого перерыва.

Нужно иметь в виду, что общая цель в любой ежегодной кампании вовсе не так важна, как десятки целей, устанавливаемых по отдельным сегментам. Победу в войне определяют успешные битвы.

### **Формулировка аргументации**

Формулировка аргументации — центральная часть хорошо спланированной кампании. Важно, чтобы кампания вызывала ощущение *значимости, весомости, настоящей необходимости*. Привлечь внимание и добиться отклика удастся лишь в том случае, если цель кампании будет выглядеть достаточно значимой как с точки зрения общественных

потребностей, так и с точки зрения личных интересов, убеждений, забот самих меценатов. Кампания должна также производить впечатление достаточно весомой и масштабной, не замкнутой на специфике организации. Потенциальные спонсоры должны доверять организации и положительно реагировать на ее миссию и цели. Им нужно внушить четкое представление о том, почему именно они были выбраны организацией в качестве источников помощи. Формулируя аргументацию, следует со всей отчетливостью подчеркнуть факторы персональной значимости и весомости; тем самым, по словам Сеймура, организация привлечет к себе взгляд спонсора, согреет его сердце и вызовет волнение в его душе. Чтобы аргументация была эффективной, нужно вдобавок четко и ясно продемонстрировать настоятельную необходимость предпринимаемой кампании. Нужно помнить: на деньги спонсоров претендуете не только вы, но и ваши конкуренты; важно, чтобы спонсоры знали, почему их деньги нужны именно вам и именно сейчас.

Итак, предпринимая фандрейзинговую кампанию, вы должны изложить свою аргументацию. Формулировка аргументации содержится в буклете кампании, включается в заявки на гранты, оглашается в публичных выступлениях, распространяется в рекламных материалах. Ее смысл – разъяснить, почему проводится данная кампания, каковы ее цели и кому она пойдет на пользу. Аргументация должна формулироваться кратко и предельно ясно. Приведем формулировку, созданную для театральной труппы, желающей собрать средства на организацию гастрольных программ.

## Программа гастрольных выступлений: аргументация

История нашей театральной труппы – это история поддержания традиций профессионального театра, соединяющего высочайшее качество с доступными ценами на билеты. Из сегодняшней молодежи со временем вырастет следующее поколение серьезных посетителей театра; поэтому мы чувствуем ответственность за то, чтобы помочь детям и молодежи приобщиться к этому виду искусства.

В следующем сезоне мы запланировали две новаторские программы для привлечения молодой аудитории. Первая включает турне по афроамериканским сообществам. Используя специально оборудованный театральный автобус, члены труппы сыграют 40 спектаклей по африканским народным сказкам, в парках, на улицах и детских площадках в местах компактного проживания сообществ в северной части штата. Эти сказки порождены колоритным народным творчеством африканцев и темнокожих американцев.

В дополнение к этому театральная труппа представит две значительные современные драмы и проведет семинары по режиссуре и дизайну после представлений в десяти колледжах восточного побережья.

Для привлечения средств, необходимых для реализации этого проекта, мы начали крупную фандрейзинговую кампанию, чтобы найти поддержку у отдельных людей, фондов и корпораций.

Хотя в аргументации сведены воедино цели кампании, она тем не менее редко побуждает потенциальных спонсоров к внесению крупных вкладов. Они должны получить информацию, которая ответит на все важные вопросы о кампании, прояснит доводы в пользу поддержки, конкретизирует предлагаемый план сбора средств и формы пожертвований и укажет, кто будет вести кампанию<sup>29</sup>.

Каждая кампания должна иметь план мероприятий, направленных на поэтапную реализацию цели и дату окончания кампании (не зависящую от того, достигнута ли цель). Руководители кампании должны помнить, что даже то, для выполнения чего есть достаточно времени, никогда не будет доделано. После формального окончания кампании, возможно, еще будут поступать последние пожертвования – от тех, кто колебался относительно своего участия, но не захотел остаться в стороне. Кроме того, ни от волонтеров, ни от сотрудников не нужно ждать инерционного продолжения работы над привлечением средств. Эффективным способом управления временем в кампании является разделение ее на фазы: может быть провозглашена победа в первой фазе, а вторая фаза может быть завершена позже. Время является важным стимулирующим фактором, и график может быть растянут, только если для этого есть хорошо обоснованная стратегическая причина, указывающая на большой потенциал для успеха в будущем.

### *Фандрейзинговая команда*

Фандрейзинг – командное дело, в котором важную роль играют как профессионалы, так и волонтеры. Часто высказывается озабоченность тем, что если волонтеры добьются привнесения значительного количества вкладов, то профессионалы не смогут оправдать свои позиции и зарплаты. Некоторые штатные сотрудники также говорят: «Мне легче самому это сделать», – и не пользуются тем, что могут предложить волонтеры.

### СОТРУДНИКИ ОТДЕЛА РАЗВИТИЯ

Менеджер по фандрейзингу (или директор по развитию) всецело ответствен за планирование и управление всеми усилиями организации в области привлечения средств и за тесный контакт с советом учредителей. Профессиональные фандрейзеры планируют цели и стратегии, поддерживают базы данных, изучают информацию о потенциальных спонсорах, обучают волонтеров, работают с ними над отдельными ходатайствами, ищут возможности для корпоративного спонсорства, пишут

заявки на гранты, доводят до результата работу со спонсорами и проводят оценку кампании.

Директор по развитию также отвечает за координацию действий с другими сотрудниками — например, за краткосрочное планирование движения денежной наличности — совместно с финансовым директором и за координацию скидок, рассылок и телефонных кампаний — с директором по маркетингу.

Отделы по развитию в крупных организациях имеют по несколько сотрудников, которые обычно специализируются на разных категориях пожертвований — таких, как вливания со стороны корпораций и главных спонсоров, запланированные пожертвования и ежегодные кампании прямой рассылки. Другие сотрудники управляют связями с общественностью, исследованиями и координацией волонтеров.

## ВОЛОНТЕРЫ

Наиболее важными волонтерами-фандрейзерами являются члены совета учредителей. Фандрейзинговый потенциал учредителей может развиваться двумя способами: либо путем приглашения в совет опытных людей со стороны, либо путем «взрачивания» лидеров внутри самого совета. Джоан Фланаган рекомендует при создании совета учредителей стремиться найти лидеров, которые обеспечили бы в совете баланс следующих четырех элементов: работы (люди, умеющие запрашивать средства, организовывать мероприятия и производить другие фандрейзинговые действия); богатства (люди, желающие и могущие жертвовать крупные суммы); влияния (люди с общественным авторитетом, чьи имена могут открыть многие двери); мудрости (эксперты в области фандрейзинга)<sup>30</sup>.

Все члены совета учредителей должны вносить деньги в организацию. Уровни пожертвований могут быть установлены согласно возможностям каждого члена, но для успеха кампании психологически важно, чтобы каждый учредитель вносил некий вклад. Председатель совета должен ежегодно получать информацию о пожертвованиях учредителей.

Члены совета должны предоставлять организации возможность использовать свои связи в деловом секторе, в фондах, привлекая потенциальных меценатов. Они должны просить о вкладах своих друзей, а также тех потенциальных спонсоров, которых определяет директор по развитию.

Некоторые организации создают специальные попечительские советы, чьи влиятельные члены как бы одалживают свое имя организации. Имя знаменитого человека на фирменном бланке организации является символом поддержки, открывающей двери для новых волонтеров и спонсоров.



Некоторые организации создают волонтерские группы с особыми фандрейзинговыми задачами. Их называют комитетами, гильдиями, вспомогательными звеньями или специальными советами. У некоторых из этих групп есть собственные ежегодные задачи по привлечению средств для общего фонда, другие добывают деньги под специальные проекты. Гастролирующие исполнительские коллективы, которые привлекают широкую аудиторию из других сообществ, часто организуют команды волонтеров в удаленных регионах для привлечения средств и работы по формированию аудитории. Например, у оперного театра Санта-Фе (Santa Fe Opera) есть комитеты по привлечению средств в Калифорнии, Колорадо и Нью-Йорке. У Стратфордского фестиваля в Онтарио есть активная группа поклонников Шекспира, собирающая средства в Чикаго<sup>31</sup>.

Другие волонтеры часто призываются для помощи при ходатайствах и планировании особых мероприятий, таких, как бенефисы и телевизионные марафоны.

Организации должны четко представлять себе, чего ожидать от добровольных помощников, и готовить их к проведению эффективных переговоров о пожертвованиях. Волонтерам нужно разъяснить мотивы спонсорства, дать информацию о потенциальных спонсорах и контактах с ними, создать условия для тренингов и ролевых игр. Волонтеры должны хорошо знать организацию, ее цели, программы и финансовое положение.

## Консультанты

Крупные организации обычно приглашают консультантов для проведения кампаний по строительству и по сбору средств в уставной капитал, а также для помощи в организации ежегодных кампаний. Консультанты не заменяют сотрудников по фандрейзингу или ведущих волонтеров внутри организации. Их роль обычно заключается в следующем<sup>32</sup>:

Провести исследование предпосылок, чтобы понять, нужно ли организации проводить кампанию.

Оценить фандрейзинговый потенциал организации.

Обеспечить организацию индивидуально разработанным фандрейзинговым планом, включающим описание целей, стратегий, подходов и процедур.

Задать направление движения, удостоверившись, что планы и сроки соблюдаются, что волонтеры хорошо информированы, а стратегии пересматриваются по мере необходимости.

Привносить коммуникационные навыки, такие как написание заявок на гранты, особенности использования графического ди-

зайна и создание аудиовизуальных презентаций; анализировать действенность, эффективность и рентабельность существующих или запланированных коммуникационных программ.

Обучать волонтеров, когда это невозможно сделать силами самой организации.

Разрешать конфликты. Консультанты являются экспертами в диагностировании и выработке рекомендаций для коррекции менеджмента кампаний, испытывающих затруднения.

Предпочтительнее, чтобы с просьбами о пожертвованиях от имени организации выступали ее лидеры или специалисты по фандрейзингу.

## ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ФАНДРЕЙЗИНГА

Каждая организация должна прилагать усилия к определению качества и увеличению эффективности своих фандрейзинговых стратегий, особенно в условиях сильной конкуренции и сокращения фондов для пожертвований. Для определения эффективности может быть использовано несколько критериев.

### *Процент достигнутого*

В первую очередь нужно выяснить, насколько близко подошла организация к достижению своей цели. Этот анализ должен быть проведен не только по отношению к общей цели, но и к целям, установленным для каждого спонсорского сегмента. Многие организации оценивают свои результаты ежемесячно.

Для ежегодных кампаний полезно сравнивать текущие результаты с прошлогодними, чтобы отслеживать основные направления, определять возможности для роста и исправлять недоработки.

### *Количество спонсоров*

Каждая организация надеется ежегодно увеличивать количество спонсоров, поэтому необходимо искать пути для улучшения взаимоотношений с уже существующими спонсорами, определения наилучших способов привлечения новых потенциальных спонсоров (чтобы восполнить потери, возникшие в связи с уходом спонсоров) и увеличения общего числа пожертвований.

### КОЭФФИЦИЕНТ ВОЗОБНОВЛЕНИЯ ПОЖЕРТВОВАНИЙ

Коэффициент возобновления пожертвований – наиболее важный индикатор успешности фандрейзинговой программы. Это единица измерения лояльности меценатов, а не размера пожертвований. Отдел раз-

вития должен отслеживать количество и процентное соотношение возобновлений среди спонсоров первого года, меценатов со стажем от двух до пяти лет и тех, кто вносит вклады более пяти лет. Специалисты должны знать направления, по которым возобновляются пожертвования, и иметь ответы на следующие вопросы:

Увеличивается ли многолетний коэффициент возобновления?

Увеличивается ли количество новых спонсоров?

Увеличивается ли средний возраст меценатов?

Какой процент людей, возобновивших абонементы, делает пожертвования в пользу организации?

Ответы на эти вопросы могут помочь наметить цели для последующих кампаний.

### КОЭФФИЦИЕНТ СОКРАЩЕНИЯ

Противоположностью коэффициенту возобновления является коэффициент сокращения. Отдел развития должен отслеживать спонсоров, которые перестают вносить пожертвования. Если их количество растет гораздо быстрее, чем привлекаются новые спонсоры, спонсорская база организации разрушается. Даже при наличии сильной базы в виде лояльных и щедрых меценатов менеджеры могут обнаружить, что продолжающееся уменьшение количества спонсоров может в течение нескольких лет поставить под угрозу существование организации.

Когда организация начинает отдаляться в поисках средств от основной группы своих приверженцев, коэффициент отклика становится все меньше и меньше. Поэтому поддержание и развитие отношений с бывшими спонсорами являются важными функциями отдела по развитию. Необходимо опросить бывших спонсоров и оценить важность факторов, которые выражаются в их ответах: «Мне больше не приносит удовольствия репертуарная политика», «Меня не удовлетворяют спонсорские льготы», «Мне не понравилось, как со мной обращались представители организации», «Меня не спрашивали» и т. п. Каждая причина должна подталкивать к разработке плана действий для того, чтобы вернуть бывших спонсоров и удержать в будущем представителей этой «группы риска».

### *Размер пожертвований*

Отдел по развитию должен классифицировать пожертвования по их размерам, определяя типы пожертвований, ради привлечения которых стоит в ближайшее время предпринять специальные усилия. Суммы пожертвований могут быть проанализированы с нескольких точек зрения.

## ПОЖЕРТВОВАНИЕ СРЕДНЕГО РАЗМЕРА

Главной целью организации, занимающейся фандрейзингом, является достижение максимального размера пожертвования в данном спонсорском сегменте. Сравнивая средний размер пожертвования в первый год меценатства со средним размером пожертвования за период в несколько лет, менеджер по фандрейзингу может проследить тенденции. Важно, чтобы для разных категорий пожертвований была определена средняя величина. Допустим, 750 000 долларов было привлечено за год от 7500 спонсоров. Получение среднего арифметического от этой суммы покажет, что средняя величина дара равна 100 долларам. Однако организация может достичь того же результата посредством получения тысячедолларовых пожертвований от 250 человек и вкладов по 69 долларов от 7250 человек. Или же она может получить 700 даров по 1000 долларов и 6800 даров по 7,35 доллара. Каждое из этих соотношений предполагает использование различных фандрейзинговых стратегий.

## УВЕЛИЧЕНИЕ ИЛИ УМЕНЬШЕНИЕ РАЗМЕРА ПОЖЕРТВОВАНИЙ

Менеджер по фандрейзингу должен отслеживать поведение меценатов, зная, сколько спонсоров увеличивает или уменьшает свои вклады в каждом новом году. Затем эти группы должны быть классифицированы по общим характеристикам (возраст, доход, продолжительность спонсорской истории, является ли спонсор покупателем абонементов и т. п.). Изыскивая возможности ежегодно увеличивать сумму среднего пожертвования, организация также должна нацеливать отдельных клиентов на большие пожертвования. Способность определять тех, кто мог бы увеличить вклады, позволяет организации размещать средства наилучшим образом.

## УРОВНИ СПОНСОРСТВА

В большинстве фандрейзинговых программ существует определенная граница между небольшим и крупным пожертвованиями. Для некоторых организаций такая граница может проходить по уровню в 50 долларов, для других – 1000 долларов и даже выше. Однако где бы ни была проведена граница, *необходимо предпринять некие значимые действия* в момент, когда меценат изменяет сумму взноса, переходя с одного спонсорского уровня на другой. Иногда нужно, чтобы президент или член совета учредителей лично позвонил спонсору. Это может быть автоматическим допуском к некоему почетному статусу или эксклюзивной льготе.

Поэтому, в первую очередь важно определить границу, точнее — сумму пожертвования, по достижении которой спонсоров можно переводить с одного уровня на другой. Сумма для перехода должна быть установлена таким образом, чтобы только от 2 до 10% активных спонсоров могли достичь ее. Организация должна быть готова сохранять этот уровень неизменным в течение нескольких лет для того, чтобы анализ развития ситуации был адекватным.

Затем отдел по развитию должен подсчитать, сколько спонсоров впервые пожертвовали в течение последнего года суммы, превышающие установленную границу. Их количество надо сравнить с количеством тех, кто впервые пожертвовал аналогичную сумму в течение предшествующего года — с тем, чтобы определить, каким образом меняется это соотношение. (Менеджер может анализировать тенденции, концентрируясь только на индивидуальных взносах, либо на совокупных, либо на тех и других вместе.)

Некоторые организации считают полезным отслеживать ситуацию ежемесячно и соответствующим образом изменять свои фандрейзинговые стратегии<sup>33</sup>

### *Соотношение расходов на фандрейзинг и привлеченных средств*

Высшей финансовой целью фандрейзинга является чистая прибыль, а не валовой доход. Многие крупные спонсоры, включая корпорации, внимательно изучают эти ключевые показатели, прежде чем принять решение о поддержке организации. Оно может быть принципиально рыночным, поскольку спонсоры предпочитают поддерживать программы организации, а не покрывать ее расходы. Кроме того, сравнивая доходы и расходы в разных фандрейзинговых проектах, осуществленных в разное время, менеджер по фандрейзингу может определить, какие программы являются наиболее рентабельными.

Предположим, организация потратила в этом году 104 тысячи долларов для того, чтобы привлечь 228 тысяч. В этом случае соотношение расходов и взносов составило 104/228, или 46%. На следующий год организация израсходовала 124 тысячи долларов и собрала 340 тысяч долларов, что составило 36% и на 10% улучшило экономическую эффективность ее кампании. Потратив только на 20 тысяч долларов больше, организация привлекла дополнительно 112 тысяч долларов!

Каждую программу — будь то прямая рассылка по приобретению абонементов, прямая рассылка по возобновлению абонементов, телевизионные марафоны, бенефисы, личные просьбы и т. д. — нужно оценивать подобным образом. (В определение стоимости нужно включать пропорциональную часть заработной платы всех вовлеченных в кампанию сотрудников.) Это поможет менеджерам оценить экономическую эффективность усилий, определить возможности для роста и выявить те проекты, стоимость которых превосходит полученную прибыль.

Цифры не дают информации обо всем, о чем должны знать исполнительный директор и члены учредительного совета в оценке фандрейзинговой эффективности. Мэл Уорвик предлагает директорам ответить на следующие важные вопросы для того, чтобы определить, насколько деятельность фандрейзингового отдела отражает нужды организации и ее спонсоров:

Соответствуют ли фандрейзинговые ресурсы целям вашей организации? Можете ли вы честно признать, что ваши ресурсы адекватны уровню ваших целей, и вам хватает средств?

Вносит ли ежегодные денежные пожертвования каждый член совета учредителей без исключений? Если люди, преданные организации, не являются лидерами по вложению средств, нельзя рассчитывать, что другие последуют за ними.

Поступают ли ваши средства из нескольких различных источников, каждый из которых составляет не более 60% общей суммы пожертвований? Интересы (и финансовое положение) меценатов меняются, спонсоры умирают, и поэтому опасно целиком полагаться на одного-двух из них.

Привлекаете ли вы деньги из надежных, предсказуемых источников для покрытия ваших фиксированных накладных расходов? Финансируете ли вы необязательные программы из менее предсказуемых источников? На обеспечение текущих нужд организации нужно направлять соответствующие фандрейзинговые усилия и ассигнования.

Есть ли у вас достаточное количество наличности для оплаты счетов в любой момент, и в дополнение к этому – резервный фонд для покрытия непредвиденных расходов? Финансовые цели должны быть установлены не просто для покрытия ежегодных бюджетных нужд организации, но и для покрытия таковых в различные периоды времени в течение года.

Получает ли ваша организация пожертвования согласно завещаниям о наследстве умерших спонсоров?

Назначен ли в вашей организации топ-менеджер для планирования и координации фандрейзинговых действий? Фандрейзинг не происходит сам по себе. Это – комплекс усилий, предпринимаемых сотрудниками и волонтерами на разных уровнях ответственности. Процесс нужно координировать для увеличения эффективности и во избежание ошибок. Важно, что взаимоотношения со спонсорами требуют постоянного поддержания.

Посылаете ли вы благодарственные письма своим спонсорам в течение 48 часов после получения пожертвования? Спонсоры это ценят.

Имеете ли вы при себе имена и номера телефонов ваших 10 главных спонсоров?

Знаете ли вы, как, где и кем регистрируются сведения о пожертвованиях и какая информация уже зафиксирована?

Планируются ли ваши фандрейзинговые действия заранее и выполняются ли они вовремя? В фандрейзинговых кампаниях должны устанавливаться крайние сроки и даты окончания, чтобы мотивировать действия волонтеров, сотрудников и спонсоров, а также чтобы научиться достигать поставленных целей.

В течение XX века многие щедрые меценаты вносили большие суммы для того, чтобы гарантировать выживание и процветание тех видов искусств, которые они любили. Поскольку сейчас эти средства стали более ограниченными, возросла конкуренция, специалисты должны регулярно оценивать наиболее перспективные фандрейзинговые возможности своей организации, стратегически, творчески и методически разрабатывать и проводить в жизнь фандрейзинговые программы, а также развивать и поддерживать отношения с нынешними и потенциальными спонсорами. Следуя по этому пути, организации могут быть уверены в том, что они успешно решат свои задачи по привлечению средств.

## Глава 19

# НЫНЕШНЯЯ ПУБЛИКА — ПУБЛИКА БУДУЩЕГО

**Н** АРАСТАЕТ ЛИ КРИЗИС В ИСКУССТВЕ? ЭТОТ ВОПРОС ВПЕРВЫЕ ПРОЗВУЧАЛ в 1955 году на ежегодном собрании симфонических оркестров в Цинциннати, когда менеджеры оркестров выразили опасение в том, что рост популярности телевидения может значительно уменьшить посещаемость симфонических концертов. Однако последующие десятилетия оказались периодом наиболее активного роста в истории исполнительских искусств. Сегодня, столкнувшись с новыми формами проведения досуга, конкуренцией со стороны цифровых видео- и аудиотехнологий, изменяющимися стилями жизни, уменьшением количества свободного времени, сокращением финансирования и снижением уровня художественного образования, многие вновь полагают, что искусство находится перед лицом нарастающего кризиса.

Некоторые организации исполнительских искусств в самом деле находятся в кризисном положении: на грани потери помещения, важного источника дохода или в другой опасной ситуации. Оркестры средних размеров не могут поддерживать тот же уровень роста, что и в 1980-х годах, и пытаются реорганизовать свою структуру и сократить бюджет. Но борьба за существование организации или даже группы организаций не означает, что нужно объявлять траур по всей отрасли, так же как проблемы, возникшие в начале 1990-х годов в компаниях «Ай-Би-Эм» (IBM) и «Крайслер» (Chrysler), вовсе не означали, что вся компьютерная и автомобильная индустрия находилась в зоне риска.



История показывает, что организации сферы искусств чрезвычайно устойчивы к неблагоприятным обстоятельствам. Британский Королевский оперный театр Ковент-Гарден сумел добиться финансовой прибыли и хороших отзывов критики в сезоне 1993/94 года – после того, как всего за несколько лет до этого был зафиксирован дефицит в 1,6 миллиона долларов и художественный уровень театра подвергся жесткой критике<sup>1</sup>. В главе 16 рассказывалось о банкротстве Симфонического оркестра города Сакраменто. Но к 1993 году оркестр был реорганизован, и к концу сезона 1995/96 года он вновь стал неотъемлемой частью местного сообщества. Устойчивость и долговечность организаций сферы искусств можно объяснить наличием стабильных финансовых источников. Но это не объясняет, каким образом такие организации, как Ковент-Гарден и Симфонический оркестр Сакраменто, выжили или возвратились к жизни вопреки значительным сокращениям финансирования. Ключ к успеху находится в их умении адаптироваться к изменяющимся факторам внутренней и внешней среды и по-новому, творчески и убедительно себя позиционировать.

### Возрождение симфонического оркестра Сакраменто

После того, как в декабре 1992 года Симфонический оркестр Сакраменто объявил о банкротстве, музыканты сформировали собственный филармонический оркестр и стали давать концерты. При этом они обнаружили, что превосходное исполнение симфонии Бетховена вовсе не гарантирует заполнение концертного зала. Спустя недолгое время музыканты признали, что им нужен профессиональный менеджмент. К лету 1993 года Симфонический оркестр Сакраменто был реорганизован. С новым советом учредителей (10% из них были музыкантами), новым исполнительным директором, который до этого, будучи главным менеджером филармонического оркестра города Буффало, сыграл ведущую роль в его возрождении, и новым, популярным у публики музыкальным руководителем. Реорганизованный оркестр весьма значительно отличался от прежнего. Приверженность оркестра универсальности и просветительству, а также обращение к широкой общественности показали, что успех коллектива зависит от его установки на служение всему обществу.

Прямым результатом такой приверженности стал музыкальный фестиваль «Взгляд на мир» (World View Music Festival), который представил музыкальные традиции местных афроамериканских, азиатскоамериканских, латиноамериканских, еврейских и греческих общин. Этот цикл оказался настолько успешным, что ко второму сезону фестиваль «переехал» из малого зала в большой.

Другие новаторские программы были разработаны с учетом новых рынков, ориентированных на представителей разных субкультур. Цикл концертов «Джинсы и пиво», в котором были перемешаны классические «хиты» с поп-музыкой, бродвейскими мелодиями и народными мотивами,

проводился в старом кинотеатре. Слушатели, оркестр и солисты были одеты в синие джинсы, цены на билеты были низкими, и посетителям разрешалось перекусывать во время концерта и просмотра кинофильмов. (Еда не являлась помехой, поскольку каждый стремился вести себя тихо и деликатно.) Слушатели общались с музыкантами во время бесплатных послеконцертных вечеринок и получали в подарок от спонсора цикла – компании «Бостонское пиво» (Boston Beer) – по бутылке пива марки «Сэмюел Адамс» (Samuel Adams). Ко второму году существования цикла его посещаемость возросла на 25%.

Столь же успешным оказался цикл «Мокка и Моцарт», в котором классическую камерную музыку «дополняли» кофейные напитки, предлагаемые компанией «Джава-сити» (Java City). На эти концерты можно было одеваться неформально, а по окончании публице предлагалось посетить бесплатные вечеринки, встречи с музыкантами или лекции. Пытаясь привлечь новую аудиторию, оркестр продавал билеты всего по 6 долларов с 18.00 до 18.30 в день концерта, а слушателям воскресных концертов разрешалось бесплатно привести с собой ребенка<sup>2</sup>.

Кроме того, совет директоров и менеджеры оркестра сосредоточили свои усилия на возвращении доверия бывших покупателей абонементов и спонсоров, многие из которых потеряли до тысячи долларов в виде купленных билетов, когда оркестр закрылся. Во многом благодаря напористой телефонной кампании многие покупатели вернулись. Оркестр также поставил своей целью увеличить финансовую поддержку со стороны индивидуальных и корпоративных спонсоров. Особое внимание уделялось установлению хороших взаимоотношений с меценатами и дальнейшему развитию связей с корпоративными спонсорами концертов, циклов и программ. В числе таких программ была, например, «Программа глубоких чувств», которая предоставляла корпорациям билеты со скидкой для распространения среди малоимущей молодежи<sup>3</sup>.

При реорганизации оркестра его сезон был сокращен на шесть недель, зарплата музыкантов была уменьшена в целом на 500 тысяч долларов – иначе бюджет не удалось бы сбалансировать. Но несмотря на это власти города и графства не выделили предполагаемой ежегодной поддержки в 400 тысяч долларов, и оркестр оказался вынужден бороться за дальнейшее сокращение бюджетного дефицита. В конце 1994/95 годов музыканты и менеджмент согласились на дальнейшее уменьшение зарплат. Поскольку музыканты имели своих представителей в совете директоров, они полностью понимали финансовое положение оркестра и не желали повторения кризиса, будучи готовыми пойти на уступки ради благополучия оркестра.

К концу сезона 1995/96 года оркестр вновь стал частью городской культурной среды, гордясь значительным количеством проданных абонементов и увеличением прибыли от продаж билетов на 52% за прошедшие после реорганизации три года. Бюджет оркестра впервые за 12 лет ока-

зался сбалансирован, а пожертвования от ведущих корпораций на сумму в почти миллион долларов позволили оркестру погасить накопленный дефицит. Председатель совета директоров Джек Курсон сказал: «Перед нами – самые светлые перспективы за все время существования».

*Постскриптум.* В августе 1996 года начались переговоры о контрактах для музыкантов на следующие три сезона. Хотя артисты оркестра прекрасно представляли финансовую ситуацию и знали, что предложение совета директоров было основано на годовом анализе расходов и доходов, подход новой группы представителей, избранной оркестрантами для переговоров, сильно отличался от подхода ее предшественников. Когда 64 голосами против 6 были отвергнуты предложения совета директоров, сотрудничество превратилось в противостояние. Музыканты выдвинули три контрпредложения, требуя резкого увеличения зарплаты с еще большим повышением в последующие годы. Никакие изменения правил работы или сокращения льгот ими не принимались.

К 5 сентября 1996 года совет директоров пришел к выводу, что согласия достичь не удастся, и ассоциация Симфонического оркестра Сакраменто инициировала процедуру банкротства, объявив о роспуске организации с 84-летней историей<sup>4</sup>. Член совета директоров Фрэнк Вашингтон сказал: «Экономика и политика симфонического оркестра может расстроить усилия даже самых прогрессивных артистов»<sup>5</sup>. Исполнительный директор Лин Осмонд отметил, что переговорная группа музыкантов, к сожалению, «не смогла поддержать наше видение лучшего будущего»<sup>6</sup>

Вопреки трагической безвременной кончине Симфонического оркестра Сакраменто, обстоятельства, в которых оказалось сегодня искусство (такие, как неуклонно возрастающие цены, сокращение финансирования, борьба за посетителей) являются не преддверием краха, а, по определению Питера Друкера, «проблемой ответственности»<sup>7</sup>. В прошлом организации искусств в поисках решения своих проблем успешно обращались к чужому опыту. Когда количество посетителей и финансирование искусства стремительно росло, менеджеры искусства имели счастливую возможность работать в условиях не очень профессиональной управленческой среды. Но воззвания о финансовой помощи и неэффективно направленные и неправильно позиционированные призывы к потенциальным посетителям больше не вызывают готовности откликнуться. Обвиняя публику в потере интереса к исполнительским искусствам, а спонсоров в изменении приоритетов, невозможно найти решение проблем.

Напротив, организации сферы искусств должны нести большую ответственность за свои поступки. Они должны действовать, а не пассивно следовать за развитием событий: планировать, прислушиваться, постоянно создавать разнообразные новые предложения. Привержен-

ность тому, что срабатывало в прошлом, и внедрение изменений только в критической ситуации более не оправдывают действия руководителей. В настоящей главе рассматриваются две важнейшие задачи, с которыми сталкиваются сегодня менеджеры. Во-первых, организации сферы искусств должны стремиться стать главными проводниками художественного воспитания для молодежи и взрослых с тем, чтобы добиться понимания и доступности, а также для того, чтобы искусство стало неотъемлемой частью повседневной жизни человека. Во-вторых, организации должны глубже изучать собственную сущность и делать свою работу более профессионально, чтобы при постоянно изменяющихся условиях добиваться успешного решения задач и учиться правильно реагировать на нужды и интересы публики.

## ОБРАЗОВАНИЕ В ИСКУССТВЕ

Эта книга сосредоточена на маркетинге искусства, то есть на средствах приближения искусства к публике и публики к искусству и на способах преподнесения культуры в широком, разнообразном и постоянно изменяющемся рыночном пространстве. Какими энергичными ни были бы маркетинговые программы, люди вновь и вновь приходят на представления, делают искусство частью своей жизни, благодаря пониманию его ценности, а также способности поддерживать, воспитывать и вдохновлять. Для тех, кто понимает нюансы исполнения музыки Шуберта, наслаждается строгостью линий в танце Баланчина, вдохновляется откровениями Сэмюэла Беккета и бывает растроган атмосферой на концерте Майлса Дэвиса, посещение концертов и спектаклей невозможно заменить ничем иным, оно наполняет жизнь особым смыслом. Для других посещение культурных мероприятий может стимулировать стремлением приобрести или поддержать социальный статус, восхищением эффектно выглядящими людьми, льготным предложением и обещанием духовно богатой жизни<sup>8</sup>. Но если люди не любят и не понимают искусство по-настоящему, они вряд ли станут регулярно посещать театры и концерты и предпочтут довольствоваться другими способами проведения досуга.

*Важность  
художественного  
образования*

Главным условием восприятия искусства и любви к нему является глубокое понимание его видов и форм. Проведенное в 1996 году исследование влияния художественного образования на посещение спектаклей или концертов ясно показало, что чем лучше человек образован в области искусств, тем выше он его ценит. Было обнаружено, что, зная уровень художественного образования, можно наиболее точно определить степень участия человека в жизни искусства, даже точнее, чем по социоэкономическому статусу и по расовой, этнической и половой принадлежности<sup>9</sup>.

Образование является ключом к тому, чтобы искусство стало значимой частью жизни человека. До изобретения граммофона любители музыки играли симфонии Бетховена в четыре руки. Их число, возможно, было намного меньше, чем количество посетителей симфонических концертов сегодня, но они были не просто пассивными слушателями, и их реальное знание музыки было намного выше.

Сегодня меньше людей непосредственно вовлечено в музыкальное исполнительство. К тому же образовательные художественные программы в начальных и старших школах Америки постепенно сокращаются, да и в колледжах и университетах интерес к искусствам уходит на второй план. По данным Национального фонда искусств за 1989 год, по признанию 75% американцев, они никогда не обучались искусству в общеобразовательной школе, а 43% американцев никогда не обучались конкретным видам искусств. Хотя художественное образование всегда было фрагментарным, по словам экспертов, сегодня ситуация все больше ухудшается<sup>10</sup>. И это вопреки тому, что, согласно результатам исследований, те студенты, которые более четырех лет обучались искусству и музыке, во время выпускных школьных экзаменов «SAT» получили оценки на 34 балла выше среднего за лингвистические задания и на 18 баллов выше среднего за задания по математике<sup>11</sup>. Художественное образование объявляется излишеством, хотя выступающие в поддержку искусства считают, что на его уроках можно научить тому, что может возродить американские школы, а именно аналитическому мышлению, работе в группах, мотивации и самодисциплине. Кроме того, многие люди просто боятся творчества: в детстве им говорили, что они не могут правильно спеть мелодию или раскрасить картинку. То, что для многих поколений людей было естественным способом самовыражения и что до сих пор остается таковым в более «примитивных» обществах, где люди свободно поют, танцуют и плетут корзинки, потеряло ценность и даже стало подавляться в более «продвинутых» социальных средах.

В конечном счете, наилучшим способом обучения людей искусству является непосредственное и частое соприкосновение с художественным опытом. Зельда Фичандлер, директор театра «Арена-стейдж» в Вашингтоне, округ Колумбия, говорит о значении театра так: «Театр воспитывает, поскольку посредством представления событий перед публикой он учит людей узнавать свое собственное состояние, понимать его и сострадать другим. Театр воспитывает, поскольку он вызывает в человеке изменения и побуждает его стать более знающим, более чувствительным, более ответственным, более просвещенным, более сознательным...

Уметь думать недостаточно. Нужно уметь думать, чувствуя. Нужно знать, что эти мысли означают на языке чувств. Нельзя изменить образ мысли других людей, разговаривая с ними. Поэтому вы обогащаете их опытом и надеетесь, что они станут немножко иными, чем были прежде.

де. Это нужно не для того, чтобы они стали лучшего мнения о себе, а для того, чтобы они о себе задумались. [Смысл в том], чтобы создать чувствующих людей, способных изменить мир, познавая самого себя».

Поскольку живой исполнительский опыт является неотъемлемой частью образовательного процесса в организациях сферы искусств, весьма вероятно, что такие организации являются наилучшими учреждениями для обучения пониманию и любви к искусствам и для формирования публики будущего.

Поэтому эти организации и сами артисты должны пытаться заполнить пробел, возникший из-за изменения приоритетов в школьном образовании. По словам генерального менеджера Симфонического оркестра Канзас-Сити (Kansas City Symphony Orchestra) Сюзан Франано, «10 лет назад я бы сказала, что образование не входит в обязанности организаций сферы искусств. Но реальность такова, что школьная система не дает даже элементарного художественного образования, и кто-то должен это делать вместо нее. Поэтому наша деятельность должна включать в себя обучение взрослых слушателей посредством создания программ, предконцертных лекций и печатных материалов»<sup>12</sup>. Двумя наиболее важными задачами являются воспитание нынешних посетитель и будущего поколения.

### *Воспитание нынешних посетителей*

Поскольку слушатели повторно приходят на культурные мероприятия только в результате предшествующего удовлетворительного опыта, важно, чтобы публика ценила и понимала то, что она видит и слышит. Кроме того, поскольку люди советуют друг другу посетить то или иное мероприятие, нужно, чтобы посетители могли свободно обсуждать увиденное и услышанное. Президент Чикагского симфонического оркестра Генри Фогел говорит: «Мы часто слышим, как кто-нибудь произносит после концерта классической музыки что-то вроде: «Мне это не понравилось, но я не слишком компетентен в этой области, так что лучше спросить кого-то другого». Или еще хуже: «Мне бы хотелось пойти на симфонический концерт, но я недостаточно хорошо знаю музыку». Мы должны признать, что определенная музыка сложна для восприятия, и предпринять специальные усилия для того, чтобы помочь нашим посетителям установить с ней взаимоотношения, а не заставлять их чувствовать себя недоучками, если такая музыка их не затрагивает. Мы можем сделать музыку более близкой и понятной, стимулируя постоянные размышления напечатанными в программке комментариями, специальными статьями, до- и послеконцертными дискуссиями. (И не кажется ли вам, что слово «дискуссии» намного лучше, чем слово «лекции»? — Как нам надоели все эти «лекции»!) Мы можем также обсуждать такие идеи на встречах волонтерских групп, на ежегодных собраниях, на заседаниях совета учредителей, даже на вечеринках и при встречах в обществе друзей. В течение многих лет мы сооружали не-

приступный пьедестал для музыки; сегодня мы должны агрессивно действовать для того, чтобы демонтировать его»<sup>13</sup>.

Многие организации эффективно разрушают претенциозный стереотип элитарности, обучая своих посетителей и увеличивая доступность искусства. Приведем несколько примеров.

## ПРОГРАММЫ И МЕРОПРИЯТИЯ

Организация «Танец Кливленда» (Dance Cleveland) предлагает разнообразные образовательные программы держателям абонементов, членам организации и покупателям разовых билетов. Члены клубов и покупатели абонементов получают рассылки, которые содержат основную информацию о компании, ее хореографическом стиле и художественной миссии. Они могут брать напрокат из видеотеки компании фильмы с записями артистов, которые вскоре будут выступать. Это подготавливает их к лучшему восприятию живого исполнения и помогает решить, какие программы лучше всего подходят для их детей и гостей. Аналогичные видеозаписи артистов демонстрируются на мероприятиях «Танца Кливленда» в различных деловых организациях и перед советом учредителей. Перед каждым спектаклем и во время перерывов интересующиеся посетители могут посмотреть видеофильмы о предстоящих гастролях различных танцевальных компаний и артистов.

Артисты часто выступают перед разными аудиториями, в школах, в крупных магазинах и в офисных зданиях до концертов, чтобы пропагандировать и обсуждать свою работу и включать танец в более знакомую для широкого круга людей атмосферу. Некоторые гастрوليрующие танцевальные компании предлагают организовать «резидентскую» работу в местных школах, домах престарелых, колониях для малолетних преступников и среди самых широких слоев населения в целом. Подобная «резидентская» деятельность может принимать формы лекций-демонстраций, мастер-классов, открытых репетиций или других акций. За день до открытия от 50 до 100 держателей абонементов или покупателей разовых билетов приглашаются на неформальную встречу с артистами в частном доме, где артисты кратко обсуждают свою работу и демонстрируют ее на видео. Такие собрания создают дополнительную возможность для гостей и артистов познакомиться друг с другом в удобной обстановке.

Для некоторых программ «Танец Кливленда» устраивает предконцертные дискуссии, на которых исследователи танца рассказывают о предстоящем мероприятии. Такая форма была использована во время гастролей фестивальной балетной труппы «Гласность» (Glasnost Festival Ballet), поскольку публика была незнакома с работой этой компании и нуждалась в подготовительных пояснениях относительно «аскетичного» стиля предстоящего представления. После каждого спектакля меж-

ду артистами и зрителями устраиваются дискуссии. Они помогают установить добрые отношения между артистами и зрителями и помочь публике понять то, что она только что видела на сцене. Во время дискуссий зрителей поощряют высказывать мнения и эмоционально реагировать на увиденное, помогают им установить связь между воплощением образов и их восприятием.

## КОММЕНТАРИИ К ПРОГРАММЕ

Симфонический оркестр Сан-Франциско решил попытаться сконцентрировать внимание людей на музыкальном опыте, создавая специальные программные буклеты. Большинство американских оркестров включает контракты с теми, кто создает такие буклеты, и поэтому оркестры контролируют только около половины их содержания, которую составляют комментарии, а оставшаяся часть буклета заполняется более общей рекламной информацией. Однако Сан-Францисский симфонический оркестр сам создает всю программку и содержит работающего на полной ставке музыковеда и еще двоих высококвалифицированных авторов, которые пишут по десять страниц текста на такие специальные темы, как, например, «Великие американские симфонии». Составление таких программ стоит оркестру порядка 200 тысяч долларов в год, но по словам исполнительного директора оркестра Питера Пастрича, «во время исполнения можно увидеть, что треть людей читает программы — независимо от того, что вы им дадите. Как же вы можете сказать, что вам безразлично, что они читают? Разве это роскошь — дать им то, что привлечет их внимание к оркестру и к музыке, которую они в данный момент слышат?»<sup>15</sup>

## Музыкальный руководитель как педагог

Музыкальный руководитель Нью-Йоркского филармонического оркестра Леонард Бернстайн был первым дирижером, который решился говорить с публикой прямо с дирижерского подиума. Его речи оказались столь важны для публики, что Бернстайн фактически создал средство коммуникации, которым с тех пор пользуются многие дирижеры. Нынешний дирижер Нью-Йоркского филармонического оркестра Курт Мазур с удовольствием продолжает представлять оркестр в качестве дружелюбного, отзывчивого и доступного коллектива. Для концертов в часы пик и легких субботних концертов Мазур использует так называемые «устные комментарии к программе», чтобы побороть чувство робости, которое часто испытывают новые посетители концертов. Мазур шутит: «Вы должны говорить с публикой, чтобы она не чувствовала, что люди на сцене слегка отдалены от нее, играя священную музыку»<sup>16</sup>. Мазур смеется: «В Нью-Йорке — самая кашляющая публика в мире». Мазур убеж-



ден, что кашель во время концерта является не симптомом болезни горла, а признаком «отсутствия внимания или ожидания», но эти качества можно пробудить заранее посредством коммуникации<sup>17</sup>.

Дирижер Питтсбургского симфонического оркестра Кёрк Маспратт полагает, что связи с общественностью могут простираются далеко за пределы разговоров с подиума. Маспратт выходит из концертного зала для общения с членами ротари-клубов, со школьниками, учителями и группами волонтеров. Его целью является не только обучить музыке, но и развить доверие людей к оркестру. Он объясняет: «Для меня это вложение средств в слушателей. Пришло время, когда мы должны расширить нашу деятельность и привлечь к ней большую аудиторию. Музыка феноменальна, независимо от того, написал ли ее Бах или Джоплин. Любой человек, будь ему 5, 35 или 95 лет, полюбит ее, если он к ней хотя бы немного предрасположен и хотя бы изредка ее слышал. Мы никогда не должны извиняться за Баха или Брукнера. Мы лишь открываем музыку публике, общаемся с людьми интеллигентным и уважительным образом, даем им то, что привлечет их и возвысит эмоционально. «Вложение средств» означает умение заставить людей доверять вам, вашему вкусу и качеству»<sup>18</sup>.

## ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МУЛЬТИМЕДИЙНЫХ СРЕДСТВ

Местное кабельное телевидение, обычное телевидение и радио могут организовать форумы с участием композиторов и музыкантов оркестров для того, чтобы представить новый репертуар потенциальной публике. По мере более широкого развития, распространения и удешевления интерактивного видео и CD оркестры смогут применять их для связи с публикой и для организации интерактивных обучающих мероприятий.

Музыкальный руководитель Сент-Луисского симфонического оркестра (SLSO) Леонард Слаткин записывает на видеопленку предконцертные беседы – для того, чтобы готовить публику к предстоящим концертам. Поскольку тиражирование видеопленок обходится дорого, а возможности для их трансляции по телевидению ограничены, SLSO разработал творческое решение в сотрудничестве с местной телевизионной станцией. Видеозаписи транслируются по телевидению бесплатно, когда время для трансляции легко доступно – в 4.30 утра! Покупателям абонементов заранее сообщается о времени передачи, и они могут установить автоматический режим ее записи на видеомэгнетопфон, а потом просмотреть пленку в удобное время. Такая система не только позволяет донести программу до публики без особых затрат для SLSO, но и делает ее общедоступной, так как никто не пропустит ее из-за неудобного времени трансляции. Такие передачи были восприняты с большим энтузиазмом, и около тысячи человек приняло участие в их записи и дальнейшем просмотре.

Театральные и концертные организации всегда устраивали детские концерты, в особенности для групп школьного возраста. Но обучение детей никогда не было приоритетом в оркестровом мире. Им часто занимались волонтеры, а не профессионалы. Детские концерты финансировались минимально, на репетиции выделялось очень мало времени, музыканты и дирижеры называли их «просто концертами для малышни». Бывший исполнительный директор Симфонического оркестра Милуоки (Milwaukee Symphony Orchestra) Гэри Гуд говорит: «В прошлом подход к детским концертам как к разовым мероприятиям работал нормально. В наши дни музыка ушла из школ, и те минимальные знания, с которыми школьники приходили на концерты, исчезли. Раньше мы говорили с детьми о сонатной форме. Сегодня мы должны рассказывать им, что такое скрипка». Однако исследования, проведенные по программам Линкольн-центра для начальной и старшей школы даже в начале 1970-х годов, показали, что посещение детьми нескольких концертов не способствовало возникновению устойчивого интереса к этой форме искусства<sup>19</sup>

В ответ организации сферы искусств начали создавать серьезные долгосрочные возможности для художественного образования. Они полагают, что если художественное образование действительно, оно не только формирует интерес к искусству, но и позволяет сочетать критическое мышление и творческое решение проблем с созидательным началом. Общение, ясность и сотрудничество, которые возникают при созерцании и создании произведений искусства, помогают детям подготовиться к более полноценной жизни. Художественное образование дает людям возможность становиться более творческими, улучшать качество жизни и даже получать более высокие оценки в школе. Искусство может затронуть тех детей, которые не чувствуют необходимости в учебе. Например, благодаря популярности дочерней организации Кеннеди-центра в вашингтонском районе Анакостия – Arts Enterprise Zone, посещаемость школьных занятий увеличилась с 60% до 90%<sup>20</sup>. Когда дети обучаются тому, как стать танцорами, музыкантами и артистами, им прививаются не только правила самодисциплины, необходимой для успеха в школе, но и навыки, которые требуются для получения и сохранения работы в сегодняшних условиях постоянного роста безработицы. Обучающиеся танцу студенты учатся работать в группе, справляться со сложными заданиями и развивать самодисциплину.

## ПРОГРАММЫ

Многие организации сферы искусств начали пересматривать свою образовательную миссию и экспериментировать с новыми стратегиями обучения. Некоторые из них даже разработали обширные программы для использования в различных общественных группах. Центр испол-

нительских искусств имени Джона Кеннеди в Вашингтоне (округ Колумбия) разработал большую программу для усиления роли художественного образования под названием «Исполнительские искусства и школы: партнеры в образовании», которая объединяет театрально-концертные организации и школьные округа более чем в 30 штатах. Изначально программа была рассчитана на обучение учителей, поскольку основывалась на предположении о том, что обучение педагогов необходимо для ликвидации художественной безграмотности их учеников. Каждый школьный округ продумал постоянно развивающуюся программу, которая учитывает специфические потребности данной местности. Музыкальный центр Лос-Анджелесского округа потратил три года на создание образовательной программы «Артсорс» (Artsource), направленной на включение искусств в интегрированный учебный план начальной и средней школы<sup>21</sup>.

«Артсорс»: учебная программа центра исполнительских искусств

58 разделов программы «Артсорс» объединены пятью универсальными темами: «Трансформация» (изменение внешнего вида, мышления или характера человека, животного, идеи, ситуации, места или объекта), «Постоянные ценности» (важные для жизни понятия и принципы – такие, как любовь, эстетика, справедливость, честь, духовность и поиски правды), «Свобода и подавление» (борьба и баланс власти между людьми и группами людей, включая такие проблемы, как война и мир), «Сила природы» (естественный мир, его законы и таинства, а также отношение к нему человека) и «Семейство человека» (все, что связано с человеком, включая эмоции, мечты, структуру семьи, родственные отношения, работу, игры, культуру и историю).

Каждый блок программы «Артсорс» основывается на изучении деятельности какого-либо выдающегося исполнителя из области танца, театра или музыки. Такие блоки включают в себя материалы о жизни артиста (о том, где он рос, и что привело его на сцену) и о его творчестве. Каждый блок содержит информацию о культурном контексте ряда сочинений и примеры отдельных работ, представленные в звуковой, визуальной или текстовой форме. Искусство соединяется с различными предметами школьного учебного плана посредством вопросов для дискуссий, словаря терминов, указаний на возможности для междисциплинарных взаимодействий, а также дополнительных ссылок. Например, словарь театральной секции включает такие термины, как *комедия дель арте*, *нетрадиционные составы* и *пантомима*.

Планы уроков предлагаются на трех уровнях. Первый – начальные классы или ученики с практически «нулевым» опытом или знанием искусства. Эти планы фундаментальны, однако могут быть доработаны по желанию учителя. Второй уровень предполагает наличие определенного терминологического запаса, достаточных навыков и знаний элементов того или иного вида искусства. Ученики могут развить свое эсте-

тическое восприятие и суждение, а мероприятия включают групповое сотрудничество. Третий уровень направлен на развитие аналитических возможностей школьников и стимулирует их творчество. Ученик надеется большей ответственностью за постижение, передачу, применение, анализ, обобщение, критику и оценку тех или иных явлений в искусстве.

Один блок посвящен Чаку Дэвису – хореографу, этнологу и основателю Афроамериканского танцевального ансамбля (African American Dance Ensemble). В этом блоке учащимся преподносится урок по основам африканской истории, культуры и географии. Ученики рассказывают историю, занимаются музыкальной импровизацией, учатся этническим танцам, двигаясь по сцене под музыку африканских барабанов и повторяя неистовые движения солиста в транслируемой видеозаписи.

Блок Дэвиса, как и многие другие, объединяет элементы творчества с другими разделами учебного плана. Так, например, «Песня бактерии» поется на традиционный африканский мотив в момент изучения физических свойств одноклеточных растений.

«Артсорс» ориентирован на педагогов, большинство из которых принимает участие в «Курсах для учителей», проводящихся музыкальным центром раз в два года. Курсы представляют собой четырехдневный цикл театральных, музыкальных и танцевальных представлений. Его образовательный компонент включает семинары с участием артистов и педагогов и обучение тому, как можно применять полученные навыки при преподавании в небольших группах. Блоки «Артсорса» используются в качестве основного методического пособия. Эти курсы, которые учителя называют «яркими, полезными и привлекательными», предоставляют им основополагающий ресурс для того, чтобы преподавать более творчески и пробуждать в каждом ребенке его собственный голос, открывая ему новые способы видения мира.

Благодаря таким всеобъемлющим программам, как «Исполнительские искусства и школы: партнеры в образовании» и «Артсорс», большая часть трудной работы в этой области оказалась проделана. Независимо от того, адаптируют ли организации уже существующие программы к своим нуждам или создают собственные программы художественного обучения, нужно иметь в виду аспекты высококвалифицированного и эффективно планирования, которые будут описаны ниже.

## ВЫРАБОТКА СТАНДАРТОВ

Государственный консультант по художественному образованию Митчел Корн разработал пакет из 10 стандартов для эффективного художественного образования. По мнению Корна, эти стандарты предлагают методику, благодаря которой в сегодняшних школах могут быть наилучшим образом внедрены программы художественного образования.

1. Художественные программы должны быть всесторонними и последовательными. В противоположность традиционному пассивному восприятию, когда дети посещают какое-либо одно художественное представление в зале своей школы, последовательное и всестороннее художественное образование предлагает множество взаимосвязанных опытов и уроков, которые являются регулярной частью школьной жизни.
2. Школы должны стремиться к интегрированию предметов по искусству в общий учебный план. Это означает, что искусству должны обучать в непосредственной связи с другими академическими дисциплинами, что взаимно обогатило бы их. Школа может также стремиться к выработке отдельного учебного плана по искусству, равноценного планам по математике или физике. В любом случае, искусство должно быть необходимой частью образования детей.
3. Роль учителей чрезвычайно велика: они обеспечивают последовательность и успех воспитания. Учителей нужно побуждать к овладению навыками преподавания искусств. Кроме того, сочетание искусства с другими академическими дисциплинами может помочь учителям снизить то давление, под которое они попадают, пытаясь покрыть весь материал согласно учебному плану.
4. Художественные программы являются важным средством для развития понимания многих культур, вносящих свой вклад в американскую жизнь. Искусство Африки, Азии, Латинской Америки, американских индейцев и Европы помогает детям понять собственные корни и научиться уважать других.
5. При занятиях искусством дети учатся решать проблемы и мыслить критически. В них развиваются трудовые качества, когда они наблюдают, анализируют, оценивают и создают произведения искусства. Они приобретают навыки дисциплины и труда, которые могут им понадобиться за пределами школы.
6. Партнерство между организациями сферы искусств, деятелями искусства и школами устанавливает стандарты и помогает получать средства для создания качественных художественных программ.
7. Учителям, деятелям искусств и организациям сферы искусств необходимо время для планирования художественных программ. Для создания хороших программ может понадобиться срок до 12 месяцев.
8. Деятели искусств нужно осваивать специальные методики обучения детей. Они учились только своему делу (музыке, театру, танцу) и обычно не приобретали педагогических навыков. Им нужна помощь в выборе материалов и форм занятий, подходящих для определенного детского возраста.

9. Организации сферы искусств не должны поступаться уровнем своих программ. В то же время, они должны научиться делать их более доступными для детей.
10. Художественные образовательные программы должны учитывать определенные школьные потребности. Организации сферы искусств должны прислушиваться к мнению школ и создавать подходящие программы<sup>22</sup>.

На основе этих стандартов Митчелл Корн создал художественно-образовательную программу для Симфонического оркестра Милуоки.

## Искусство в воспитании общества

Одной из многогранных и революционных художественно-образовательных программ, предложенных и управляемых художественными организациями, является программа «Искусства в воспитании общества» (Arts in Community Education, ACE), созданная Митчеллом Корном для Симфонического оркестра Милуоки. Программа ACE строится на связях оркестра с общественностью, на стимулировании и подготовке педагогов, на сотрудничестве с оркестром и на альтернативном музыкальном опыте.

Ее целью является введение последовательной долгосрочной художественно-образовательной программы, которая рассчитана на все классы американской средней школы, с 1-го по 12-й. Учебный план построен так, что искусство интегрируется в уроки чтения, физики и математики. Создатели ACE любят рассказывать историю о первокласснике, который, вникнув в принцип упорядоченности на уроке математики, воскликнул: «Да это же форма АВА!» (т. е. простая трехчастная форма музыкальной композиции). Для внедрения ACE на конкурсной основе были избраны городские и загородные школы, которые платят от 4 до 5 долларов за каждого участвующего в программе ученика. Программа началась с дошкольников и первоклассников, и каждый год прибавлялось по одному последующему классу. Новые учебные материалы высылаются в школу несколько раз в год, и дважды в год учителя посещают обязательные курсы повышения квалификации.

Учебный план выстроен вокруг нескольких музыкальных произведений, которые звучат в специально устраиваемых для участников программы концертах. Тема дошкольного курса «Музыкальная семья» посвящена всем участникам музыкального действия: публике, музыкантам, композиторам и дирижерам. В первом классе дети изучают «Музыкальные сказки» и узнают о том, что музыка умеет рассказывать. Тема второго класса – «Детективы», с концентрацией на навыках, необходимых для решения задач. Для того, чтобы дополнить учебный план, музыканты Симфонического оркестра Милуоки проводят в школах специальные ансамблевые концерты. Позже, когда школьники приходят в концертный зал, музыканты, укрепляя знакомство, встречают их в фойе со своими инструментами.

Главной проблемой программы является обучение музыкантов навыкам преподавания. Те из них, кто не привык говорить публично, вынуждены по-новому переосмыслить то, чем они занимаются. Однако участвовать в программе ACE выразили желание больше музыкантов, чем было нужно. Ведутся переговоры о том, чтобы ввести работу в ACE в контракт о работе в оркестре.

## СОЗДАНИЕ И ВНЕДРЕНИЕ ХУДОЖЕСТВЕННЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ

Любой план по разработке художественной образовательной программы должен охватывать школьных администраторов, родителей, педагогов, а также организации сферы искусств. Педагоги должны с самого начала выступать в качестве партнеров программы. Они указывают, где искусства могут сомкнуться с учебным планом, и развивают междисциплинарные параллели. Разработчики программ должны учитывать то, что уже предлагается местными школами в области художественного образования, а также знать о содержании учебного плана, для дополнения которого и будет создаваться программа.

Для установления в проекте обратной связи с семьями должна быть создана родительская сеть. Родителей можно привлекать к художественной деятельности несколькими способами: они могут работать над такими общешкольными проектами, как настенная живопись, могут собирать информацию для публикации в художественном календаре, а также проводить экскурсии и походы, передавая детям свое ощущение значимости этих действий. Некоторые школы организуют семинары по искусству для родителей – для того, чтобы расширить их знания и поощрить их участие в школьной деятельности детей; родителей также приглашают присоединяться к детям во время любого из школьных мероприятий. Анита Бромс, директор чикагской начальной школы «Академия искусств имени Джорджа Хоуланда» (George Howland Academy for the Arts), создала развивающую художественную программу для педагогов, детей и родителей. Одним из результатов этой синтезированной программы стало то, что агентство местных школ и группа родителей ежегодно создают оригинальный спектакль и исполняют его перед школьниками.

Местные организации сферы искусств и гастролирующие артисты должны связываться со школами и предлагать им различные программы. Поскольку искусства могут играть важную роль в обучении и передаче культурных ценностей и традиций, организации, которые фокусируются на тех или иных культурах, могут многое предложить школам. По возможности, следует привносить в школы такие программы, в которых школьники могли бы активно участвовать, а не только быть зрителями.

Когда план и цели проекта разработаны, следует написать заявку на финансирование. В ней должно быть указано, кто именно будет выступать в роли наставников, чему именно они будут обучать и как часто будут общаться с учениками. Заявку должно сопровождать детальное изложение бюджета.

## ПРОБЛЕМЫ ПРИ СОЗДАНИИ ЖИЗНЕСПОСОБНОГО ПЛАНА ДЕЙСТВИЙ

Осуществление художественных образовательных программ часто сдерживается такими факторами, как время, пространство и средства финансирования. Создатели программ должны творчески подходить к распределению этих ресурсов, чтобы заставить их «работать» на программу. Если проблемой является время учителей, нужно изобретательно подойти к тому, чтобы перепланировать расписание и создать больше возможностей для концентрации на теме искусства. Чем больше интегрированы искусства в обычный учебный план, тем меньше времени требуется для специальных художественных программ. Пространство тоже может быть творчески «расширено». Школьная игровая площадка может в теплую погоду стать сценой. Гимнастический зал является подходящим местом для танцев. Когда музыка и танец добавляются к физическому воспитанию, дети больше погружаются в учебу. Некоторые художественные программы проводятся до или после школы, когда есть больше свободных помещений, и ученики разных классов могут быть объединены вместе<sup>23</sup>.

Наконец, для художественных образовательных инициатив имеется множество возможностей по привлечению средств. Многие фонды и корпорации с удовольствием финансируют проекты, объединяющие искусство, образование и культурные ценности. По мере уменьшения финансирования искусств со стороны государства и штатов школы получают помощь благодаря средствам, выделяемым государством на улучшение образования, на программы для одаренных и проблемных детей, на двуязычное обучение и на совместную деятельность школ и обществности.

Одна из школ округа Сан-Бернардино сумела получить средства, направленные на десегрегацию округа, благодаря созданию художественной программы, которая привлекла учащихся всех этнических групп<sup>24</sup>. Иногда деньги могут быть найдены даже в самом ограниченном школьном бюджете. Например, библиотека может покупать видеофильмы с записью театральных постановок и специальные издания о музыке тех народов, которые изучаются в курсе истории. При хорошем планировании могут быть найдены творческие решения для того, чтобы сделать художественные программы жизнеспособными.



## ДЕЯТЕЛЬ ИСКУССТВ КАК ПЕДАГОГ

Сталкиваясь с постоянным уменьшением средств, выделяемых на традиционное художественное образование, педагоги и администраторы обращаются к деятелям искусства и организациям за помощью в приобретении необходимых ресурсов и навыков. В некоторых случаях артисты принимают на себя выполнение этой задачи. Рассмотрим следующие примеры.

Молодая скрипачка Мидори пожертвовала часть своих гонораров на создание фонда, нацеленного на то, чтобы «приобщить детей к классической музыке». Она трудится над пособием для выпускников музыкальных учебных заведений, работающих с детьми. В процессе обучения используются нетрадиционные приемы: солистка просит своего аккомпаниатора отдельно сыграть свою партию на фортепиано, затем играет свою партию, а затем они играют оба, демонстрируя, насколько интереснее становится от этого музыка. Мидори говорит: «Для того, чтобы музыка стала реальностью для детей, они должны непосредственно общаться с музыкантами»<sup>25</sup>.

Хореограф Элиот Фелд полагает, что балет может вызвать интерес у городских детей, а дети могут помочь изменить облик балета. С 1978 года Фелд просмотрел более 120 тысяч учащихся 3–5 классов нью-йоркских публичных школ и принял 6000 из них в свои классы. Ученики Школы нового балета (New Ballet School) отражают расовый состав городских школ, 80% из которых не относятся к белому населению. Хотя большая часть учеников прекращает заниматься до достижения продвинутого уровня, небольшое их количество со временем начинает выступать в группе современного танца мистера Фелда, а один ученик выступал в танцевальной группе популярной поп-звезды Мадонны. Школа не только помогает ученикам развить их артистические навыки, но также учит их самодисциплине, умению концентрироваться и уверенности в собственном потенциале. Школьный бюджет, составляющий ежегодно 680 тысяч долларов, поддерживается преимущественно грантами от фондов, корпораций и правительства<sup>26</sup>.

Некоторые симфонические оркестры взяли на себя ответственность за работу музыкальных школ в своих районах. Исполнительный директор Сент-Луисского симфонического оркестра Брюс Коппок говорит: «Мы не считаем, что можем ответить на все вопросы, которые стоят перед средними школами, но мы твердо знаем, что сохранение музыкального образования абсолютно необходимо и что чрезвычайно важным является также расширение его социальной базы». Коппок продолжает: «Вообразите себя берущим уроки музыки восьмилетним ребенком, который получает возможность встретиться с музыкантом из Сент-Луисского симфонического оркестра. Вот это и есть настоя-

щее обучение»<sup>27</sup> Сент-Луисский симфонический оркестр не считает, что он может обогатить публику только посредством популярных концертов и репертуара, рассчитанного главным образом на случайных посетителей, утверждая, что образовательная миссия является куда более важной для формирования публики, чем исполнение популярных произведений.

В соответствии со своей миссией и названием, Общественная музыкальная школа Сент-Луисского симфонического оркестра проводит частные и групповые уроки, а также дает возможность играть в ансамблях 2600 ученикам из шести районов города и пригородов.

Некоторые оркестры формализовали свои отношения с местными музыкальными школами. В одних случаях, как в Сент-Луисе, оркестр владеет и управляет школой. В других две организации кооперируются для осуществления постоянных или временных программ. В таких школах преподают музыканты оркестра и другие местные профессиональные музыканты. Обычно оплата за учебу покрывает только от половины до трех четвертей общих расходов. Остаток покрывается благодаря грантам от фондов и корпораций, которые охотно поддерживают образовательные программы, проводимые такими престижными организациями, как симфонический оркестр.

## ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ РОЛЬ ОРГАНИЗАЦИЙ СФЕРЫ ИСКУССТВ

Интеграция организаций искусств в систему художественного образования влечет за собой много вопросов. Могут ли симфонические музыканты, танцоры, певцы и актеры выступать в роли педагогов? Нужно ли при приеме на работу в оркестр проверять у музыкантов не только их музыкальный талант, но и коммуникативные способности? Сколько школьников можно привлечь к программе? Сколько денег можно добыть на поддержание программы и в течение какого времени эти средства могут поступать?<sup>28</sup> Эти вопросы годами могут оставаться без ответа, но, учитывая сегодняшний дефицит художественного образования в школах, обязанность восполнить пробел ложится на организации из сферы искусств и на самих артистов.

Публично высказываются мнения о том, что искусство само должно изменяться, чтобы все возрастающее количество пустых мест в залах начало заполняться, чтобы молодежь заинтересовалась искусством, и чтобы организации удавалось привлекать средства из общественных и политических источников. Если артисты и организации сферы искусств примутся за обучение молодежи искусству, в самом процессе этого обучения начнет формироваться заинтересованная публика, будут получены новые средства, люди станут более сведущи и чувствительны к культуре, и, помимо прочего, будет получена гарантия то-

го, что великое искусство будет служить многим поколениям. Проводники художественного образования должны помнить слова Игоря Стравинского, предупреждавшего: «Проблема восприятия музыки заключается в том, что людей учат уважать музыку, вместо того, чтобы учить любить ее».

## ПРИНЦИПЫ МАРКЕТИНГА И ИСКУССТВО

В этой книге мы описали стратегии и тактики, которые могут помочь менеджерам искусства, специалистам по маркетингу и членам учредительных советов эффективнее управлять своими организациями и устанавливать связи со своей публикой. Многие из изложенных здесь идей представляют собой лучшие из примеров, которые сегодня существуют на практике. Но то, что подходит для одной организации, может не подойти для другой. И поскольку с течением времени изменяется атмосфера, а также нужды, интересы и желания людей, лучший сегодняшний опыт завтра может оказаться нежизнеспособным. Поэтому чрезвычайно важно, чтобы менеджеры и специалисты по маркетингу искусства отчетливо поняли и усвоили следующие универсальные и незыблемые принципы, которые лежат в основе каждой успешной стратегии.

### *Работать для выполнения миссии*

Организация не должна принимать решения и предпринимать действия, которые не определены и не вдохновлены ее миссией. Миссия — это цель и смысл существования организации. В формулировке миссии отражаются две позиции: уровни компетенции и квалификации, которых организация стремится достичь, и ее целенаправленная приверженность различным общественным группам. Каждый член организации должен понимать, поддерживать и уметь четко излагать эту миссию<sup>29</sup>. Организация использует силу миссии для того, чтобы объединить людей и направить их на достижение общей цели. Если организация посвящает непропорциональное количество своих ресурсов действиям, не связанным с миссией, это означает, что она поддерживает только самое себя, а не то, ради чего оно существует.

### *Сосредоточение на сильных сторонах организации*

Помимо миссии, организация должна сосредоточить свое внимание на своих сильных качествах и компетенциях. Очень важно концентрироваться только на нескольких действиях, выполнять их хорошо и эффективно демонстрировать сильные стороны организации. Это является основой для составления программ и совместных действий, которые обсуждались в главе 7. Рассмотрим, как симфонический оркестр города Рочестер (штат Миннесота) достиг главной цели, сочетая свои сильные качества с возможностями.

Достижение целей благодаря концентрации на своих сильных сторонах

Симфонический оркестр Рочестера (Rochester Symphony Orchestra) стремился увеличить количество своих концертов. В результате опросов слушателей и проведения пробных концертов для выявления пробелов в культурной жизни города оркестр разработал цикл концертов камерной музыки, что дало возможность устраивать гастролы оркестра. Многие маленькие города не имеют средств и помещений для проведения концертов полноценного симфонического коллектива. Однако они могут позволить себе привезти камерный оркестр в местную церковь, где в подходящей акустике и атмосфере может быть исполнена значительная часть камерного оркестрового репертуара<sup>30</sup> Помимо расширения репертуара, лучшие исполнители получили возможность работать на более высоком художественном уровне, доставляя удовлетворение коллегам и дирижеру.

Сосредоточившись на качественных музыкальных мероприятиях, Симфонический оркестр Рочестера сумел увеличить количество публики, дать большее удовлетворение музыкантам и увеличить доходы организации.

*Понимание природы бизнеса*

Хотя организации сферы искусств должны концентрироваться на своем основном роде деятельности, слишком жесткая и узкая интерпретация своего предназначения может оказаться губительной. По словам музыкального критика Джона фон Райна, «некоторые уже сейчас считают симфонический оркестр культурным динозавром, неукложе двигающимся к исчезновению в конце столетия»<sup>31</sup>.

Исходя из этих соображений, Лига американских симфонических оркестров создала в 1992 году общенациональную группу, в которую вошли более 150 работающих в оркестрах сотрудников (музыкантов, членов правления, исполнительных директоров, директоров по маркетингу и т. п.) и тех, кто мог поделиться своим опытом работы в других областях (директора музыкальных школ, педагоги и др.). В течение года эта группа провела ряд тематических встреч, во время которых члены группы дискутировали, в каких направлениях нужно двигаться оркестрам страны для того, чтобы «помочь искусству динамично прогрессировать на пути к XXI веку»<sup>32</sup>. По результатам этих встреч был опубликован отчет под названием «Американизируя американский оркестр», где в разделе «Почему нужно говорить об изменении?» было написано: «Перед лицом изменений потребностей общества и состояния культуры оркестры обнаруживают, что их нынешние миссии и программы теряют свое значение. Большинство считает, что оркестр нужен для удовлетворения «других людей», а не для них самих и что в репертуаре представлена «музыка для других людей», а не музыка, на которую они сами хотели бы потратить свое время и деньги... Нужно научиться понимать, что шаткий финансовый статус многих оркестров является симптомом того, что всей оркестро-

вой отрасли необходимо переосмыслить свою роль в американском обществе.

Если ситуация в корне не изменится, оркестры легко могут перестать быть востребованными, и вся симфоническая отрасль может потерять возможность вновь обрести социальный авторитет... Однако обсуждение того, как исправить положение, часто утопает в бесперспективных дискуссиях, противопоставляющих «классическую, старую, европейскую, высокохудожественную» музыку и «популярную, новую, американскую общедоступную» музыку для взрослых музыке для детей, выступления профессиональных музыкантов любительским концертам. Такие ограничения могут отвернуть многих от участия в поддержке американских оркестров. Они искажают энергичный американский дух новаторства и всеохватности и могут притупить восприятие оркестром своих возможностей»<sup>33</sup>.

Группа по спасению оркестров побуждает их искать новые пути для своей деятельности, открывать и развивать новые отношения, новые звучания, новые миссии, новые репертуарные сферы и новые формы публичных выступлений. Однако некоторые из ее рекомендаций оказались весьма противоречивыми и подверглись резкой критике со стороны прессы. Музыкальный критик газеты *New York Times* Эдвард Ротстайн объявил отчет этой группы «позорным» и «упорствующим в своих заблуждениях», предположив, что он является ничем иным, как паническим ответом «циничного менеджерского класса, сдавшегося на волю политической корректности»<sup>34</sup>. Однако отчет можно будет считать успешным, если он спровоцирует между всеми участниками оркестровой отрасли продуктивную дискуссию о том, как улучшить и перепределить природу деятельности симфонических оркестров.

### *Финансирование маркетинга*

Успех маркетинга требует наличия хорошо обученного персонала, доверия к маркетинговой функции как таковой и полноценного финансирования. Организация сферы искусств не может собирать или удерживать преданную публику без полноценных кампаний, включающих прямую рассылку, телефонные обзвоны, создание хорошо оформленных высококачественных брошюр, рекламу и специальные предложения для привлечения и сохранения клиентов. Главным условием эффективного маркетинга является приверженность маркетинговым исследованиям. Маркетинговое исследование – это вложение, которое организация должна внести в разработку маркетинговых планов и наблюдение за их реализацией, а следовательно, в поддержание и увеличение численности своей публики.

Обычно организация сферы искусств зарабатывает 50% своих доходов на продаже билетов и приобретает оставшиеся 50% благодаря пожертвованиям. Поскольку одной из задач некоммерческих организаций сферы искусств является привлечение большего количества публи-

ки, можно подумать, что такие организации будут выделять на маркетинг по крайней мере столько же ресурсов, сколько на фандрейзинг. Однако маркетинговые бюджеты обычно невелики. Эта ситуация существует вопреки тому факту, что многие организации считают удовлетворение нужд своих спонсоров отвлекающими от основной цели и самой организации. Многие спонсоры имеют собственный взгляд на те программы, которые они поддерживают, например на программы по связям с общественностью, программы с участием разных культур или программы, которые представляют деятельность спонсоров (обычно корпоративных) в положительном ракурсе. Организации сферы искусств тратят время и усилия на написание длинных и сложных заявок на гранты в адрес правительственных агентств на уровне округа, штата или страны, поступления от которых покрывают только около 3% бюджета организаций.

Посвящая больше человеческих и финансовых ресурсов маркетинговой функции, организации могут более непосредственно сконцентрироваться на своей основной деятельности и на формировании своей аудитории. При значительной поддержке публики поддержка спонсоров становится менее важной. При наличии большого числа зрителей организации сферы искусств могут фокусировать свои усилия на проблемах, которые не являются главными для их корпоративных, фондовых и правительственных спонсоров. Иными словами, они могут сосредоточиться на цели своего искусства – общении с публикой. Это придаст организациям долгосрочную стабильность и лучше удовлетворит публику.

***Концентрация на качестве***

Залогом успеха или неудачи художественной продукции является ее качество. Высококачественная продукция непременно захватит умы и сердца зрителей, а компромисс в ущерб художественному качеству ведет к краху. Качество куда важнее, чем такие маркетинговые рычаги, как цена и скидка. Маркетинговые стратегии могут привлечь клиентов, но если посещение мероприятия их не удовлетворит, никакие стимулирующие техники не смогут убедить их, что опыт стоит повторить. Ассигнование средств на рекламирование посредственной продукции тщетно или приводит к обратным результатам.

***Знание своих посетителей***

Организация сферы искусств должна знать своих клиентов – нынешних и потенциальных зрителей и слушателей. Исполнительская труппа должна начинать свою деятельность с «вслушивания в биение сердца» своего сообщества: она должна понимать, что людям нравится и что не нравится, что их привлекает и чего они избегают, какие сегменты аудитории сразу заинтересуются основной продукцией, а какие нужно привлечь дополнительными предложениями.

Крупные организации сферы искусств обычно обладают ресурсами для использования методов маркетингового исследования с целью изучения имеющейся и потенциальной аудитории. Но даже самые малые организации с минимальными ресурсами могут проводить опросы и встречи, привлекать гранты для проведения исследований и изучать опубликованные отчеты о характеристиках и предпочтениях публики. Наиболее успешными являются те организации сферы искусств, чья продукция и услуги направлены на отдельные отчетливо выраженные и доступные сегменты населения и чьи предложения позиционированы с учетом точки зрения клиента, а не организации.

### *Обеспечение доступности*

Эта книга учит, в числе прочего, тому, как сделать продукцию доступной нынешнему или потенциальному посетителю. Вместо концентрации на элитарном продукте («У нас есть замечательная продукция, поэтому вы должны нас посетить») организация должна сосредоточиться на целевой аудитории и ее проблемах, заботах, потребностях и предпочтениях. Вместо того чтобы заявлять: «Для вас это хорошо», нужно «переводить» свое предложение публике, чтобы оно было понято так — «то, что мы делаем — хорошо». Это значит, что организация принимает требования к определенному уровню комфорта публики, а также понимает причины, мешающие посещениям, и знает способы для облегчения доступа на свои мероприятия.

Необходимо помнить, что реальность такова, какой ее *воспринимает* клиент и что окончательное решение зависит не от продукта и не от специалиста по маркетингу, а будет принято самим потенциальным клиентом. Успех может заключаться в деталях: в назначении спектакля на удобное время, в подчеркивании повседневного стиля одежды или в окружении знакомыми лицами в удобной обстановке. Некоторые организации создают ощущение доступности, продавая билеты в продуктовых магазинах или в аналогичных дружеских организациях. В таких случаях само предложение даже не существенно. Доступность увеличивается посредством подчеркивания определенных свойств продукции и благодаря эффективному позиционированию.

### *Понимание собственных организаций предрассудков*

Артисты и менеджеры искусства часто повинны в том, что организация неэффективно занимается поиском связей с «менее серьезными» слоями публики. Общей для художественных руководителей и менеджеров точкой зрения является представление о том, что искусство и развлечение — две разные вещи. Под этим подразумевается, что искусство — это серьезно, а развлечение — нет. Из этого публика делает вывод, что искусство не может развлекать! Клиффорд С. Нельсон сказал более 20 лет назад: «Независимо от того, верит ли кто-то в так называемое высоколобое представление об исполнительских искусствах (т. е. в поддержку творческой исключительности и активности), в так назы-

ваемую популистскую точку зрения (т. е. в то, что в искусстве должно принимать участие все больше и больше людей) или в то, что искусство должно быть «популярным, но не популяризированным», реальность состоит в том, что роль искусства в нашем обществе будет определяться публикой»<sup>35</sup>.

«Кандид» Леонарда Бернштейна, поставленный Чикагской лирической оперой в сезоне 1994/95 года, исполнялся также на сценах музыкальных театров. Критик Джон ван Райн спрашивает: «Что такое “Кандид”: оперетта, музыкальная комедия, музыкальная пьеса или что-то еще?» Участвовавший в постановке Лирической оперы Тимоти Нолан отвечает: «Подобно “Суини Тодд” (Стивена Сондхейма. — *прим. пер.*), когда “Кандида” ставят в оперном театре — это опера; когда он звучит на сцене музыкального театра — это мюзикл». Режиссер Гарольд Принс говорит: «Я не знаю, почему нужно все систематизировать»<sup>36</sup>.

Аналогичным образом президент Чикагского симфонического оркестра Генри Фогел обвиняет американский оркестровый бизнес в гипертрофированной претенциозности в стране, устремленной к неприязнительности. «Мы непреклонно серьезны. Мы заставляем слушателей отвернуться от нас. Ни одна другая форма искусства не устремляла свою публику до такой степени. Люди боятся иметь мнение. Мы должны обогащать слушателей, но при этом помнить, что добродетель заключается не только в глубокомысленности. Мы должны прекратить унижать музыку, которая нравится публике, и публику, которая любит эту музыку»<sup>37</sup>.

Следовательно, менеджеры и специалисты по маркетингу искусств должны понимать важность их собственного отношения к публике, которую они хотят привлечь. Выбирая целевую аудиторию и позиционируя продукцию, они должны чувствовать как свои собственные эмоции, так и своей публики. Специалист по маркетингу должен находить такие способы связи с аудиторией, которые помогут сделать ее восприимчивой, а не оттолкнуть ее.

**Меняющиеся потребности — это новые возможности, а не помехи**

По мере изменения потребностей клиентов должна меняться и маркетинговая стратегия организации. Специалистам по маркетингу нужно относиться к таким изменениям как к новым возможностям, а не помехам. По словам директора по маркетингу Лиги американских симфонических оркестров Джека Маколифа, общее число проданных в сезоне 1994/95 года абонементов в американских оркестрах было приблизительно равно аналогичному числу за один из предшествующих сезонов, когда предварительная продажа абонементов была в самом расцвете. Разница заключается в том, что раньше один человек покупал абонемент на 12 концертов, а сейчас четверо покупают билеты на 3 концерта. Это означает, что нужно искать новых клиентов, а для этого требуется еще большая работа со стороны сотрудников по маркетингу. Но это также оз-



начает привлечение большого количества потенциальных спонсоров и новые возможности для более частого посещения мероприятий. Поэтому в то время как продажа абонементов на целый сезон в последние годы сокращается, дальновидные маркетологи предлагают гибкие абонементные схемы и мини-абонементы, чтобы удовлетворить клиентов, предпочитающих большую спонтанность и меньшие обязательства с точки зрения временных затрат. Эти варианты привлекают новых клиентов и помогают поддерживать уровень посещаемости, приверженность и лояльность среди бывших держателей абонементов, не разрушая клиентскую базу.

Те, кто выступают против гибких планов, членства и других маркетинговых приемов, думают, что для заполнения зала организации необходимо иметь покупателей абонементов на целый сезон. Но эти критики видят только одну часть уравнения, со стороны организации. Театральные и концертные организации должны отвечать на нужды своей аудитории. Каждого нынешнего и потенциального клиента — вплоть до покупателей разовых билетов — нужно выслушать, оценить и затем, по возможности, перевести на более высокий уровень связи с организацией.

Если организации не отвечают меняющимся общественным потребностям с точки зрения предложения продукции, количество публики, принимающей участие в художественных экспериментах, будет неизменно уменьшаться. Поэтому в долгосрочной перспективе подобные изменения могут служить только укреплению организации, а не ее ослаблению.

### *Учет долгосрочной перспективы*

Успешный маркетинг требует долгосрочного планирования. Организации сферы искусств обычно признают необходимость привлечения молодежи. Однако обучение детей стоит дорого, а привлечение молодежной аудитории чаще всего связано с продажей меньших комплектов билетов, со снижением цен и с уменьшением уровня пожертвований — но это справедливо только для короткого периода времени. Однако если организация идет на эти затраты, она таким образом закладывает прочную и широкую основу для своего будущего, когда нынешние молодые люди будут иметь больше свободного времени и средств для оплаты билетов по более высоким ценам, а также для внесения более значительных пожертвований.

Ученики старших классов школ Нью-Йорка могут покупать билеты на концерты и спектакли всего за 5\$, а с понедельника по четверг — даже два билета за ту же цену. Эта программа поддерживается некоммерческой организацией High 5 Tickets to the Arts, работающей при поддержке сети по продаже билетов Ticketmaster, фонда «Городские корпорации» (CityCorp), газеты New York Times, телекомпании «Тайм Уорнер», а также компаний Sony Music Entertainment и «Кока-кола». Программа пред-

лагает широкий спектр культурных мероприятий, включая театральные, танцевальные, музыкальные и даже цирковые. В числе десятков исполнительских организаций, участвующих в программе – Нью-Йоркский филармонический оркестр, Нью-Йоркский городской балет, Бруклинская академия музыки, танцевальная труппа Олвина Эйли, Цирковая репертуарная труппа (Circle Repertory Company), организация «Джаз в Линкольн-центре», молодежная организация «92-я улица», Карнеги-холл, «Цирк Большого Яблока» (Big Apple Circus) и бродвейский театр, в котором ставится мюзикл «Как преуспеть в бизнесе, не пытаясь этого достичь». Организации сферы искусств не получают доходов от билетов, выделяемых на эту программу. Они приобретают известность и возможность повысить интерес к своему культурному продукту, а также приобщить следующее поколение зрителей к посещению культурных мероприятий.

Корпоративные спонсоры демонстрируют высокую оценку программы посредством предоставления ей «натуральной» поддержки: Ticketmaster безвозмездно обслуживает ее клиентов, а New York Times бесплатно публикует рекламу на общую сумму в полмиллиона долларов в год. К декабрю 1995 года, к третьему месяцу существования программы, High 5 продали тысячу билетов, собрали адреса у 5000 людей, звонивших и запрашивавших информацию, и получили множество звонков от культурных организаций по всей стране, заинтересованных в тиражировании программы.

Программа «Насладись искусством/СТАРТ» (Enjoy the Arts/START) в Цинциннати также предназначена для стимулирования посещаемости со стороны молодежи. Выплачивая небольшой членский взнос, школьники старших классов получают право на льготные или бесплатные билеты на многие культурные мероприятия, семинары и встречи с артистами. В более чем 80 местных школах ежегодно устраиваются представления и встречи с представителями организаций сферы искусств. По окончании школы школьники получают право стать членами организации для лиц моложе тридцати «СТАРТ: приобщись к искусству» (START – Sample the Arts), которая нацелена преимущественно на молодых образованных людей. Ее члены могут в течение всего года покупать два билета по цене одного на мероприятия балетной труппы и камерного оркестра Цинциннати (Cincinnati Ballet, Cincinnati Chamber Orchestra), Майского фестиваля, оперного театра (Cincinnati Opera), «Театра в парке» (Playhouse in the Park) и оркестра, не более чем за 7 дней до спектакля. Члены также получают купоны общей стоимостью более 400 долларов на бесплатные билеты для себя и своих гостей на отдельные представления организаций-участников, а также 10-процентную скидку на билеты на некоторые бродвейские спектакли. Раз в два месяца членам организации высылается календарь событий и выставок; записанная на пленку информация также может быть круглосуточ-

но прослушана по телефону. В настоящее время членами организации являются более тысячи молодых людей в возрасте немногим более двадцати, которые вступили в «СТАРТ», чтобы сэкономить деньги и принять более активное участие в культурной жизни.

*Интеграция  
искусства в  
повседневную  
жизнь*

Один антрополог обнаружил отдаленное африканское племя, все члены которого были безграмотны в возрасте 12 лет и овладевали грамотой к 14 годам. Весь процесс ухаживания в этой общине совершается письменным путем, и как только дети достигают полового созревания, они быстро обучаются читать и писать<sup>38</sup>. Из этого можно извлечь урок и попытаться найти способы, как сделать искусство важным элементом жизни людей. Чем более интегрированным будет искусство в нашу повседневную жизнь, тем больше людей мы сможем привлечь к нему.

Например, после террористического акта в Федеральном здании Оклахома-Сити весной 1995 года филармонический оркестр (Oklahoma City Philharmonic Orchestra) города исполнил произведения Бетховена, Рахманинова, Равеля и Баха в официальных церемониях, которые транслировались по всему миру, и многие музыканты – соло и в ансамблях – выступали на поминальных службах по погибшим<sup>39</sup>. Их музыкальное «соучастие» помогало утешить скорбящих.

Многие организации сферы искусств находят эффективные пути взаимодействия с согражданами, хотя и при менее драматических обстоятельствах. Нью-Йоркский филармонический оркестр приглашает семьи посетить недорогие одночасовые концерты в субботу днем. Американский симфонический оркестр связывает свои программы с литературой, политикой, историей и другими общезначимыми темами. «Домом» для труппы «Танцы на улицах» является любое место, где можно найти целевую аудиторию.

В дополнение к работе с отдельными сегментами аудитории организации сферы искусств должны стать активными и равнодушными членами своих сообществ. Они должны иметь представителей в местных торговых палатах, принимать участие в параде по случаю Дня независимости и выступать перед пациентами в местных больницах. Когда устраивается общественное мероприятие, например открытие нового магазина, или когда перед публикой собирается выступить молодой политик, артисты и организаторы могут поделиться опытом, помочь с постановкой и обучить ораторскому искусству. В обмен они получают известность и благодарность, которая поможет привлечь новую публику, новых спонсоров и новые источники поддержки. Такие усилия помогут вплести искусство в ткань социальной жизни. Каждый из этих видов деятельности создает новые возможности для ознакомления людей с искусством и для демонстрации им, как искусство интегрируется в нашу повседневную жизнь, что, в свою очередь, делает художественные и переживания привлекательными для большего количества людей.

**Концентрация  
на искусстве**

Эта книга рассказывает об организациях сферы искусств, поскольку они приближают искусство к обществу и общество к искусству. Однако нужно помнить, что само искусство обладает властью над душами людей, поддерживает и вдохновляет их. Искусство – открытая система; она постоянно создает и разрушает, обманывает, провоцирует, бросает вызов. Великое искусство выдерживает испытание временем, переступая пределы времени и пространства. Сила воздействия «Гамлета» за 400 лет с момента его создания только увеличилась, несмотря на все социальные изменения.

При этом организация – система закрытая. Она иерархична, находится под контролем и сопротивляется изменениям. Это сопротивление нужно преодолеть. Организации сферы искусств должны постоянно изменяться для сохранения своей эффективности. Они должны изменять свои внешние структуры и способы работы, а иногда и свою миссию. Кроме того, они должны *прислушиваться* к общественности и участникам творческого процесса.

Пьер Булез говорит, что признаком слабости цивилизации является то, что она не может уничтожить какие-то вещи. Аналогичным образом Даниель Баренбойм считает, что «эта мания все сохранять указывает на отсутствие смелости, необходимой для того, чтобы использовать опыт прошлого в качестве основы для будущего»<sup>40</sup>.

Если суть искусства заключается во взаимоотношениях между артистом и аудиторией, организация сферы искусств должна неуклонно блюсти интересы как артистов, так и публики. Наши программы должны разрабатываться не с целью поддержки *жизнедеятельности* организации, но для того, чтобы сделать ее *жизнеспособной*. В конце концов, мы несем ответственность перед артистами и их зрителями – не перед организацией. Пытаясь изменить восприятие нашей организации аудиторией, мы только слегка касаемся проблемы и, в лучшем случае, приходим к краткосрочным решениям. Обучая нашу аудиторию тому искусству, которое мы ценим, и чувствуя постоянно меняющиеся потребности различных сегментов аудитории, мы можем сформировать увлеченную и лояльную аудиторию будущего. Поступая так, мы можем ручаться, что искусство будет расцветать.

Задача: внести во все порядок посредством дизайна... композиции... напряжения... баланса... света... и гармонии...  
Так много возможностей.

Стивен Сонджейм  
«Воскресенье в парке с Джорджем»

## ПРИМЕЧАНИЯ

### Глава 1

### ИСПОЛНИТЕЛЬСКИЕ ИСКУССТВА: НАРАСТАЮЩИЙ КРИЗИС?

- 1 Из сообщения к 15-й годовщине Американского общества композиторов, авторов и издателей, опубликованного 16 февраля 1964 г. в газете «Нью-Йорк таймс».
- 2 Из выступления в колледже «Амхерст» (штат Массачусетс) 26 октября 1963 г.
- 3 Milton Cummings, Jr., «Governments and the Arts: an Overview», in *Public Money and the Muse: Essays on Government Funding for the Arts*, ed. Stephen Benedict (New York: Norton, 1991), 31–32.
- 4 Paul DiMaggio, «Nonprofit Organizations in the Production and Distribution of Culture», in *The Nonprofit Sector: A Research Handbook*, ed. Walter W. Powell (New Haven, Conn.: Yale University Press, 1987), 204–205.
- 5 Ibid., 205.
- 6 Lawrence W. Levine, *Highbrow/ Lowbrow: The Emergence of Cultural Hierarchy in America* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press), 1998, 127.
- 7 «The Arts in America», report prepared by the National Endowment for the Arts, 1988.
- 8 Laura J. Yong and Nancy Roberts-Lea, «State of the Art», *Opera News*, November 1993, 26–27.
- 9 Jacqueline Maskey, «The Year in Dance», *Musical America Directory* 1995, 76.
- 10 *St. Louis Business Journal*, June 1, 1992, sec. 1, p. 7.
- 11 The Wolf Organization, *The Financial Condition of Symphony Orchestras, part 1, «The Orchestra Industry»* (Cambridge, Mass.: American Symphony Orchestra League, 1992).
- 12 Steven Samuels and Alisha Tonsic, «Theatre Facts 1995», *American Theatre*, April 1996.

- 13 Judith E. Nichols, *Growing from Good to Great* (Chicago: Bonus Books, 1995), 14–15.
- 14 «Lyric Theatre Review», a report commissioned by the Arts Council of England, January 1995.
- 15 Holland, *New York Times*; Mary Maguire, *Chicago Tribune*, July 15, 1991; *New York Times*, October 8, 1990, sec. C, p.11.
- 16 Lester M. Salamon, «Arts, Culture and Recreation», in *America's Nonprofit Sector: A Primer* (New York: Foundation Center, 1992), 94.
- 17 William J. Baumol and William G. Bowen, «Anatomy of the Income Gap», in *Performing Arts: the Economic Dilemma* (New York: Twentieth Century Fond, 1966).
- 18 Wolf Organization, *Financial Condition of Symphony Orchestras*.
- 19 Baumol and Bowen, *Performing Arts: the Economic Dilemma*.
- 20 Robert Brustein, *Dumbocracy in America* (Chicago: Ivan R. Dee, 1994), 26.
- 21 Ibid, 52–53.
- 22 Herbert Gans, *Popular Culture and High Culture* (New York: basic Books, 1994), 75–94.
- 23 Robert F. Kelly, «Elitism in the Arts», presented at the 2nd International Conference on Arts Management, Jouy-en-Josas, France, June, 1993.
- 24 Elizabeth Zimmer, «The World at Your Door», *Inside Arts*, Spring 1993, 18.
- 25 Kelly, «Elitism in the Arts», 7.
- 26 Leopold Segedin, «Interdisciplinary Studies: Evolution or Revolution?» paper prepared for presentation at the conference of the Association of Integrative Studies, Washington, D.C., 1980.
- 27 Ronald Berman, «Art vs. the Arts,» Commentary 68, no. 5 (Nov. 1979), 47.
- 28 Bradley Morrison and Julie Gordon Dalglish, *Waiting in the Wings* (New York: America Council for the Arts, 1989), 139.
- 29 Robert Brustein «Culture by Coercion», *New York Times*, Nov. 29, 1994, Op-Ed section.
- 30 Brustein, *Dumbocracy in America*, 16–17.
- 31 Brustein, Culture by Coercion.
- 32 Richard Dyer, «What Role Should a Symphony Play?» *Boston Sunday Globe*, July 11, 1993, sec. B, p. 28.
- 33 Brustein, *Dumbocracy in America*, 16–17.
- 34 Richard Christiansen, «If Art In Not Enough, What Is It Worth?» *Chicago Tribune*, Dec. 11, 1994, sec. 13, p. 2.
- 35 Levitt, Theodore, *The Marketing Imagination* (new York: Free Press, 1986).
- 36 Rockefeller Panel Report, *The Performing Arts: Problems and Prospects* (New York: McGraw-Hill, 1965), 4–5.
- 37 Morrison and Galgleish, *Waiting in the Wings*, 66.
- 38 Dyer, «What Role Should a Symphony Play?»
- 39 John Steinmetz, «Resuscitating Art Music», *NARAS Journal*, Summer, 1993; reprinted in *Symphony*, July/Aug., 1995.
- 40 Samuel Lipman, *Designs for Arts in Education*, March/April 1990.
- 41 Jeffrey L. Brudney, «Art, Evolution, and Arts Education», *Society*, Sept./Oct. 1990, 17–19.
- 42 Robert F. Kelly, «The “Enemy” Within... Marketing in the Arts», paper presented at the First International Conference on Arts Management, Montreal, Canada, Aug. 1991.
- 43 *Marketing the Arts in Cleveland*, report commissioned by the Cleveland Foundation, 1985.
- 44 Ichak Adizes, «The Cost of Being an Artist», *California Management Review*, Summer 1975, 80–84.

- 45 *Back Stage*, 31 (June 8, 1990), 1A.
- 46 Nello McDaniel and George Thorn, «The Workpapers: S Special Report, The Quiet Crisis in the Arts», FEDAPT's 1989/ 1990 Annual Report (New York, 1991).
- 47 McDaniel and Thorn, «The Workpapers», 18–19.
- 48 Richard A. Peterson, «From Impresario to Arts Administrator: Formal Accountability in Nonprofit Cultural Organizations», 169.
- 49 Kelly, «The 'Enemy' Within».
- 50 William M. Dawson, «The Arts and Marketing», in the Marketing the Arts, ed. Michael P. Mokwa, William Dawson, and E. Arthur Prieve (New York: Praeger, 1980) 9–10.

## Глава 2

### ПОДХОД С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ МАРКЕТИНГА

- 1 Mark Randall, "Artist Meets Marketer", *Philadelphia Inquirer*, June 16, 1990, final edition.
- 2 Much of the information in this section is taken from Philip and Alan Andreasen, *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*, 5th ed. (Upper Saddle River, N. J.: Prentice-Hall, 1996).
- 3 Steven E. , «A survey of Marketing Perspectives of Performing Arts Administrators», ed. Michael P. Mokwa, William M. Dawson, and E. Arthur Prieve (New York: Praeger, 1980), 47–58.
- 4 Peter F. Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities, Practices* (New York: Harper & Row, 1973), 64–65.
- 5 «Testimonials Persuade Ticket Buyers That Ballet is Not Just for the Elite», *Chronicle of Philanthropy*, July 14, 1992, 31.
- 6 Jan Carlzon, *Moments of Truth* (Cambridge, Mass.: Ballinger, 1987).
- 7 Robert Kelly, «Elitism in the Arts», paper presented at the 2nd International Conference on Arts Management, Jouy-en-Josas, France, June 1993.
- 8 Alan R. Andreasen and Russell W. Belk, «Predictors of Attendance at the Performing Arts», *Journal of Consumer Research*, Sept. 1980, 112–120.
- 9 E. Jerome McCarthy, *Basic Marketing: A Managerial Approach* (Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, 1981). Следует отметить две альтернативные классификации. Фрей предложил, что все варианты решений относительно маркетинга могут быть систематизированы согласно двум факторам: *предложение* (продукция, упаковка, название организации, цена и обслуживание) и *методы и средства* (распределительные каналы, индивидуальные продажи, реклама, льготные продажи и печатные средства). См. Albert W. Frey, *Advertising*, 3rd ed. (New York: Ronald Press, 1961, 30).
- 10 *Life*, June 12, 1964, 64.

## Глава 3

### МНОГООБЕЩАЮЩИЙ ОТВЕТ:

### ПЛАНИРОВАНИЕ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ МАРКЕТИНГЕ

- 1 E. B. Knauff, Renee A. Berger, and Sandra T. Gray, *Profiles of Excellence: Achieving Success in the nonprofit Sector* (San Francisco: Jossey-Bass, 1991), 19.
- 2 Peter E. Drucker, *The Five most Important Questions You Will Ever Ask about Your Nonprofit Organization* (San Francisco: Jossey-Bass, 1993), 9.

- 3 Peter F. Drucker, «What Business Can Learn from Nonprofits», *Harvard Business Review*, July/Aug. 1989, 89.
- 4 Knauft Berger, and Gray, *Profiles of Excellence*, 120.
- 5 Michael Etgar and Brian T. Ratchford, «Marketing Management and Marketing Concept: Their Conflict in Non-Profit Organizations», 1974 *Proceedings* (Chicago: American Marketing Association, 1974).
- 6 John McKnight, «Professional Service Business», *Social Policy*, Nov./ Dec. 1977, 110–116.
- 7 C. K. Prahalad and Gary Hamel, «The Core Competence of the Corporation», *Harvard Business Review*, May/June 1990, 80–84.
- 8 Mary Thomas, «Freedom to Move» *International Arts Manager*, Oct. 1992, 32–33.
- 9 «Music in the Round», *International Arts Manager*, April 1993, 14–15.

#### Глава 4

#### ИЗУЧЕНИЕ ПУБЛИКИ

- 1 Jeremy Eccles, «Focusing on the Audience» *International Arts Manager*, Jan. 1993, 21–23.
- 2 Philadelphia Arts Market Study, commissioned by the New Charitable Trusts, prepared by Ziff Marketing, 1989.
- 3 Heidi Waleson, «Marketing: What Can We Do for You?» *International Arts Manager*, Jan. 1993, 17–18.
- 4 John Naisbett and Patricia Aburdene, *Megatrends 2000: Ten New Directions for the 1990's* (New York: Avon Books, 1990), xvii.
- 5 David Meer, «Marketing Trends in the '90s for the Performing Arts», *Dance/USA Journal*, Summer 1991, 16–23.
- 6 Faith Popcorn, *The Popcorn Report* (New York: Harper Business, 1992), 22.
- 7 «Americans Back Arts, but Don't Feel Touched», *New York Times*, March 1, 1993, sec. B, p. 2. Article based on an opinion poll conducted in October 1992 by Research and Forecasts Inc. for the National Cultural Alliance.
- 8 Elisa Monte, «The Artist's Voice», *Inside Arts Magazine* 5, no. 1 (Spring 1993), 12–13.
- 9 Philip Kotler, *Marketing Management*, 7th ed. (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1991), 166.
- 10 «Marketing the Arts in Cleveland: An In-Depth Survey», conducted by Ziff Marketing, Inc., and Clark, Martire & Bartolomeo, Inc., commissioned by the Cleveland Foundation, 1985.
- 11 Everett M. Rogers, *Diffusion of Innovations* (New York: Free Press, 1962).
- 12 Michael L. Ray, «Psychological Theories and Interpretations of Learning», in *Consumer Behavior: Theoretical Sources*, ed. S. Ward and T. S. Robertson (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1973), 45–117.
- 13 Michael Rotschild and William C. Gaidis, «Behavioral Learning Theory: Its Relevance to Marketing and Promotions», *Journal of Marketing*, Spring 1981, 70–78.
- 14 Abraham Maslow, *Motivation and Personality* (New York: Harper & Row, 1954), 80–106.
- 15 David B. Wolfe, *Marketing to Boomers and Beyond* (New York: McGraw-Hill, 1993), 135–140.
- 16 Frederick Herzberg, *Work and the Nature of Man* (Cleveland: William Collins, 1966).
- 17 Meer, «Marketing Trends», 21.



- 18 Harper W. Boyd, Jr., and Sidney J. Levy, *Promotion: A Behavioral View* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1967), 38.
- 19 Russell W. Belk and Alan Andreassen, «The Effects of Family Life Cycle on Arts Patronage», *Journal of Cultural Economics* 6, no. 2 (Dec. 1982), 25–35.
- 20 Elaine Powell Cook, «Hip Not Hype: Reaching Younger Audiences», *Arts Reach*, June/July 1995, 6–7.
- 21 Wolfe, *Marketing to Boomers and Beyond*, 117.
- 22 Ibid., 164–165.
- 23 Chris Blamires, «What Price Entertainment?» *Journal of the Market Research Society*, 34, no. 4 (Oct. 1992): 377.
- 24 Artlink, 1987, Theatre Royal Stratford East Audience qualitative research.
- 25 John E. Swan and Linda Jones Combs, «Product Performance and Consumer Satisfaction: A New Concept», *Journal of Marketing Research* (April 1976), 25–33.
- 26 Leon Festinger, *A Theory of Cognitive Dissonance* (Stanford, Calif.: Stanford University Press, 1957), 260.

## Глава 5

### Сегментация рынка, отбор целевых рынков, позиционирование предложения

- 1 Donald Michaelis, *Divergent Views on Promoting the Performing Arts* (New York: ACUAA, 1976).
- 2 Sid Smith, «Courting Gays», *Chicago Tribune*, July 4, 1993, sec. 13, p. 10.
- 3 Mike Farish, «A Place in the Sun», *International Arts Manager*, Jan. 1993. 41.
- 4 *Public Relations Journal*, Feb. 1992.
- 5 Farish, «A Place in the Sun», 42.
- 6 «PRIZM: The Next Generation», Caritas, Inc., Seminar Series 1994.
- 7 Michael J. Weiss, *The Clustering of America* (New York: Harper & Row, 1988), 2, 15.
- 8 Brenda Gainer, «The Impact of Gender on Marketing the Arts», *Proceedings*, Second International Conference on Arts Management, Groupe HEC, Jouy en Josas, France, June 23–25, 1993.
- 9 Philadelphia Arts Market Study, prepared by Ziff Marketing, Inc., commissioned by the Pew Charitable Trusts, 1989.
- 10 «Marketing the Arts in Cleveland: An In-Depth Survey», conducted by Ziff Marketing, Inc., and Clark, Martire & Bartolomeo, Inc., commissioned by the Cleveland Foundation, 1985.
- 11 Bradley Morison and Julie Dalglish, *Waiting in the Wings* (New York: American Council for the Arts, New York, 1987).
- 12 Morison and Dalglish, *Waiting in the Wings*.
- 13 Sidney J. Levy, «Arts Consumers and Aesthetic Attributes», in *Marketing the Arts*, ed. Michael P. Mokwa, William M. Dawson, E. Arthur Prieve (New York: Praeger, 1980).
- 14 Judith Huggins Balfe, «The Baby-Boom Generation: Lost Patrons, Lost Audience?» in *The Cost of Culture*, ed. Margaret Jane Wyszomirski and Pat Clubb (New York: American Council for the Arts, 1989), 9–21.
- 15 «Haydn, Hunting, and Wine», *International Arts Manager*, Oct. 1992, 19–22.
- 16 Heidi Waleson, «Audiences with Disabilities Act», *International Arts Manager*, June 1993, 21–22.
- 17 *Advertising Age*, Jan. 1993.

- 18 Revah Anzaldua, «Testing the Waters of the Gay Market», *Arts Reach*, April/May 1993, 2–13.
- 19 Al Ries and Jack Trout, *Positioning: The Battle for Your Mind* (New York: McGraw-Hill, 1986), 34.
- 20 William Rudman, *Market the Arts!* (New York: Foundation for the Extension and Development of the American Professional Theatre, 1983), 165.
- 21 Yoram J. Wind, *Product Policy: Concepts, Methods, and Strategy* (Reading, Mass: Addison-Wesley, 1982), 79–81; Ries and Trout, *Positioning*.
- 22 Ries and Trout, *Positioning*, 5.
- 23 *Ibid.*, 34.
- 24 Performing Arts Chicago, press release, March 2, 1992.
- 25 C. E. Osgood, G. J. Suci, and P. H. Tannenbaum, *The Measurement of Meaning* (Urbana: University of Illinois Press, 1957).

## Глава 6

### ОПРЕДЕЛЕНИЕ РАЗМЕРА И ПОТРЕБНОСТЕЙ РЫНКА: МАРКЕТИНГОВОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ

- 1 Harold Geneen, *Managing* (Garden City, N. Y.: Doubleday, 1984).
- 2 Paul DiMaggio and Michael Useem, «Decentralized Policy Research: The Case of Arts Organizations», manuscript, Center for the Study of Public Policy, Cambridge, Mass., n. d.
- 3 Исследование было выполнено Джоан Шефф. Результаты обзора были сведены в таблицу и вошли в официальный отчет чикагской корпорации Creative and Response Research Services, Inc.
- 4 «*The Financial Condition of Symphony Orchestras*» — отчет, подготовленный корпорацией Wolf Organization, Inc., Cambridge, Mass. (Washington, D. C.: American Symphony Orchestra League, 1992); «*Americanizing the American Orchestra*» — отчет специальной комиссии National Task Force for the American Orchestra: An Initiative for Change (Washington, D. C.: American Symphony Orchestra League, 1993).
- 5 Imran Currim, Charles B. Weinberg, and Dick R. Wittinck, «Design of Subscription Programs for a Performing Arts Series», *Journal of Consumer Research*, June 1981, 67–75.
- 6 Описание ошибок и нарушений объективности, допускаемых при составлении выборок, частично взято из работы: Pamela L. Alreck and Robert B. Settle, *The Survey Research Handbook* (Homewood, Ill.: Irwin, 1985), 67–68.
- 7 В странах английского языка термином «репертуарный театр» (repertory theatre) принято именовать театр с постоянной труппой и подготовленным для сезона репертуаром (*прим. перев.*).
- 8 C. H. Lovelock and P. P. Merliss, «American Repertory Theatre», Harvard Business School case study 9-580-133, 1980.
- 9 C. W. L. Hart, J. I. Ayala, and J. K. Falstad, «American Repertory Theatre–1988», Harvard Business School case study 9-688-120, 1988.
- 10 Charles B. Weinberg, «Marketing Planning for the Arts Organization», in *Marketing the Arts*, ed. Michael P. Mokwa, William M. Dawson, and E. Arthur Prieve (New York: Praeger, 1980), 108–109.

## Глава 7

### ВЫЯВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОВ И ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ ПАРТНЕРОВ

- 1 Case packet, Marketing D30, J. L. Kellogg Graduate School of Management.
- 2 «City Opera Turns 50, but Who's Counting?», *New York Times*, «Arts and Leisure», Sunday, July 25, 1993, pp. 1, 25.
- 3 «City Opera Turns 50».
- 4 «The Financial Condition of Symphony Orchestras», prepared by Wolf Organization, Inc., Cambridge, Mass. (Washington, D. C.: American Symphony Orchestra League, 1992).
- 5 Danny Newman, *Subscribe Now!* Theater Communication Group, New York, 1983, 17.
- 6 «High and Low», *International Arts Manager*, Feb. 1993, 29.
- 7 Allan Kozinn, «Orchestras Merge Business Resources», *New York Times*, Sept. 7, 1994.
- 8 «The BCA Report: 1995 National Survey of Business Support to the Arts» (New York: Business Committee for the Arts, 1995).
- 9 Craig Smith, «The Emerging Paradigm», Corporate Philanthropy Report, Feb. 1995.
- 10 Thomas Harris, *The Marketer's Guide to Public Relations* (New York: Wiley, 1991), 291–220.
- 11 Lesa Ukman, «Mutual Attraction», *International Arts Manager*, Dec. 1995/Jan. 1996, 24–26.
- 12 Lesa Ukman, «Presentation Outline: The Future of Arts Sponsorship» (Chicago: IEG, Inc., 1995).
- 13 Jackie van Aubel, «The Medium and the Message: Communicating Effectively through Sponsorship», *European Leaders*, Spring 1995, 77.
- 14 Из выступления Ш. Чейпина (Schuyler G. Charin), уполномоченного по вопросам культуры Нью-Йорка, на собрании Чикагского совета по искусствам и бизнесу 13 сентября 1994 года.
- 15 Elisabeth Geismar, «Dining Out on the House: San Jose's Arts Card Means Business», *Arts Reach*, Premiere Issue, 1992.
- 16 Barbara Beerstein, «How Collaborating with Other Organizations Can Work for You», Barbara Beerstein and Associates, Santa Cruz, Calif. (photocopy).

## Глава 8

### ОПРЕДЕЛЕНИЕ И ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ ПРОДУКТА

- E. Raymond Corey, *Industrial Marketing: Cases and Concepts* (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1976), 40–41.
- 2 Theodore Levitt, *The Marketing Imagination* (New York: Free Press, 1986), 76–77.
- 3 Theodore Levitt, «Marketing Intangible Products and Product Intangibles», *Harvard Business Review*, May/June 1981, 94–102; and Leonard Berry, «Services Marketing Is Different», *Business*, May/June 1980, 24–30.
- 4 Philip Kotler, «Atmospherics as a Marketing Tool», *Journal of Retailing*, Winter 1973/74, 48–64.

- Leonard L. Berry and A. Parasuraman, *Marketing Services: Competing through Quality* (New York: Free Press, 1991), 101–102.
- 6 Bernard Holland, «Everything is Great! Just Great!» *New York Times*, Aug. 29, 1993.
- 7 Berry and Parasuraman, *Marketing Services*, 190.
- 8 Ed Rothstein, «Shakespeare as Muse in Symphony Concert», *New York Times*, Sept. 28, 1993.
- 9 Allan Kozinn, «The American Symphony's Programming Experiment Pays Off», *New York Times*, Apr. 28, 1994.
- 10 Ed Rothstein, «Orchestra League Peers at the Future and Sees Trouble», *New York Times*, June 21, 1994, sec. B, pp. 1, 4.
- 11 Kurt Masur, «The Beauty of Life», *International Arts Manager*, May 1994, 19, 23.
- 12 «Americanizing the American Orchestra», Report of the National Task Force for the American Orchestra: An Initiative for Change (Washington, D. C.: American Symphony Orchestra League, June 1993). В оригинале – игра слов, связанная с многозначностью слова cool: «прохладный», но также «отличный», «классный» (прим. перев.).
- 13 Richard Christiansen, «Imagery Propels Lepage's "Needles"», *Chicago Tribune*, June 3, 1994, p. 28.
- 14 Pittsburgh Symphony Marketing and Promotions Study, Tripp, Umbach & Associates, Aug. 1991.
- 15 Robert Schwartz, «The Crises of Tomorrow Are Here Today», *New York Times*, Oct. 31, 1993, 31–32.
- 16 Howard Reich, «Music Lessons», *Chicago Tribune*, July 17, 1994.
- 17 Serge Langlois, «Many Happy Returns», *International Arts Manager*, May 1994, 11–13.
- 18 Sid Smith, «A House of Cards», *Chicago Tribune*, Aug. 16, 1992, Arts, p. 14.
- 19 Andrew F. Cypiot under the direction of Robert Augsburger, «Vancouver Symphony Orchestra (B)», case study, Stanford Graduate School of Business, 1991.
- 20 David A. Aaker and J. Gary Shansby, «Positioning Your Product», *Business Horizon*, May/June 1982, 56–62.
- 21 C. W. L. Hart, J. I. Ayala, and J. K. Falstad, «American Repertory Theatre-1988», Harvard Business School case study 9-688-120, 1988.
- 22 «London Orchestras Dress to Impress as RPO Faces Further Financial Woes», *International Arts Manager*, June 1994, 6.
- 23 James Odling-Smee, «The Hidden Agenda», *International Arts Manager*, Oct. 1992.
- 24 Yoshimasa Kurabayashi, «Dynamic Changes in Audience Preferences to the Orchestral Pieces in Socio-Economic Perspective: A Longitudinal and Multi-Variate Statistical Analysis of a Panel Data Set for Japanese Audience», Proceedings, First International Conference on Arts Management, Montreal, Canada, Aug. 1991.
- 25 Edward Rothstein, «"Mostly" is a Hard Act to Follow», *New York Times*, May 22, 1994 sec. H, p. 34.
- 26 Gene R. Laczniak, «Product Management and the Performing Arts», in *Marketing the Arts*, ed. Michael Mokwa, William M. Dawson, and E. Arthur Prieve (New York: Praeger, 1980), 135.
- 27 Laczniak, «Product Management and the Performing Arts», 136.

## Глава 9

### ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ

- 1 Ray Moseley, «London's Controversial Music Scene», *Chicago Tribune*, Dec. 6, 1992, Arts, p. 22.
- 2 Ichak Adizes, «The Cost of Being an Artist», *California Management Review* 17, no. 2 (Summer 1975).
- 3 C. H. Lovelock and P. P. Merliss, «American Repertory Theatre», Harvard Business School case study 9-580-133, 1980.
- 4 Ibid.
- 5 P. Walshe, цитируется по Chris Blamires, «What Price Entertainment?» *Journal of the Market Research Society* 34, no. 4 (Oct. 1992), 378–379.
- 6 RSGB Study, Omnibus Arts Survey for the Arts Council of Great Britain, 1991.
- 7 Blamires, «What Price Entertainment?»
- 8 Ibid.
- 9 David Wolfe, *Marketing to Boomers and Beyond* (New York, McGraw-Hill, 1993), 124–128.
- 10 Gary Show, «American Conservatory Theatre», case study UVA-M-254, Darden Graduate Business School, rev. Dec. 1991.
- 11 Adrian B. Ryans and Charles B. Weinberg, «Consumer Dynamics in Nonprofit Organizations», *Journal of Consumer Research*, Sept. 1978, 89–95.
- 12 Danny Newman, *Subscribe Now!* (New York: Theatre Communication Group, 1983).
- 13 Steven Samuels and Alisha Tonsic, «Theatre Facts 1995», *American Theatre*, April 1996, 3.
- 14 Imran S. Currim, Charles B. Weinberg, Dick R. Wittink, «Design of Subscription Programs for a Performing Arts Series», *Journal of Consumer Research* 8 (1981), 67–68.
- 15 Christopher Lovelock and Phillip Hyde, «Pricing Policies for Arts Organizations: Issues and Inputs», in *Marketing the Arts*, ed. Michael P. Mokwa, William M. Dawson, and E. Arthur Prieve (New York: Praeger, 1980), 248–249.
- 16 Этот анализ, равно как и некоторые другие моменты настоящей главы, взяты из работы: Christopher Lovelock and Phillip Hyde, «Pricing Policies for Arts Organizations», 240–260.
- 17 Robert Schlosser, «Reinventing the Audience», *American Theatre*, May/June 1993, 38–39.
- 18 John Tierney, «Tickets? Supply Meets Demand on Sidewalk», *New York Times*, Dec. 25, 1995, Living Arts.

## Глава 10

### УПРАВЛЕНИЕ СЦЕНИЧЕСКОЙ ПЛОЩАДКОЙ, ВМЕСТИМОСТЬЮ И СИСТЕМАМИ РАСПРОСТРАНЕНИЯ БИЛЕТОВ

- 1 Alex Ross, «The Met Edges into the Future», *New York Times*, May 15, 1994, Arts and Leisure.
- 2 Изложено по: James L. Heskett, W. Earl Sasser, Jr., and Christopher W. L. Hart, *Service Breakthroughs* (New York: Free Press, 1990), 135–139.

- 3 Robert Augsburg, «Orange County Performing Arts Center (A)», case study, Stanford Graduate School of Business, 1992.
- 4 Beth Vito, «South Coast Repertory Theater», case study, Stanford Graduate School of Business, 1992.
- 5 Theatre Communication Group Survey, 1990, цитируется там же.
- 6 Jamie James, «The Sights and Sounds of Music», *Hemispheres*, June 1994, 151–152.
- 7 Allan Kozinn, «More Churches Are Doubling as Concert Halls», *New York Times*, Sept. 7, 1993, sec. B, p. 1–2.
- 8 Andrew A. Cypiot, «Vancouver Symphony Orchestra (A)», case study, Stanford University Graduate School of Business, 1991.
- 9 Joseph McClellan, «NSO to Take Up Bayou “Residency”», *Washington Post*, Jan. 12, 1994.
- 10 Charles W. Lamb, Jr. and John L. Compton, «Distributing Public Services: A Strategic Approach», in *Cases and Readings in Marketing for Nonprofit Organizations*, ed. Philip Kotler, O. C. Ferrell, and Charles Lamb (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1983).
- 11 Christopher Travers, «Case Study: Cardiff Arts Marketing (CAM)», *Australian Journal of Arts Administration* 2, no. 4 (Spring 1990); 3, no. 1 (Summer 1991), 21–22.
- 12 Danny Newman, *Subscribe Now!* (New York: Theatre Communication Group, 1983), 206–208.
- 13 John Zorn, «Themes and Variations on Building Audiences with Technology», *Arts Reach*, April/May 1995, 25.
- 14 Reed Waller, «An Essay on Productivity: An Excerpt», *Arts Management Perspectives*, American University, Spring 1994 (newsletter).
- 15 Kathleen Day, «Cutting Corners at the Kiosk», *Washington Post*, July 22, 1994.
- 16 Eve Zibart, «Paper, Plastic or Tickets?» *Washington Post*, May 13, 1994.
- 17 Laura Outerbridge, «A Loaf of Bread, Jug of Wine and Wolf Trap», *Washington Times*, May 6, 1994.
- 18 Robert Trussell, «Battle of the Box Office», *Kansas City Star*, Aug. 20, 1994.
- 19 Marika Thorogood, «Just the Ticket», *International Arts Manager*, Nov. 1994.

## Глава 11

### ФОРМИРОВАНИЕ АУДИТОРИИ

- 1 Danny Newman, *Subscribe Now!* (New York: Theatre Communication Group, 1983).
- 2 Ibid., 17.
- 3 Bradley Morison and Julie Gordon Dalglish, *Waiting in the Wings* (New York: ACA Books, 1987), 138.
- 4 Donald Michaelis, *Association of College, University and Community Arts Administrators Bulletin*, 1976.
- 5 Adrian B. Ryans and Charles B. Weinberg, «Consumer Dynamics in Nonprofit Organizations», *Journal of Consumer Research* 5, Sept. 1978.
- 6 Travis Hurst, Sara Malm, Tim Strevell, and Jennifer Wolfman, «Chicago Symphony Orchestra», group research project, J. L. Kellogg Graduate School of Management, March 1994.
- 7 Morison and Dalglish, *Waiting in the Wings*.
- 8 Авторы благодарят коммерческого директора Сент-Луисского симфонического оркестра Черил Хавлин (Havlin) за ценную информацию, использованную в этом разделе.

- 9 John Zorn, «Audio Tapes Increase Sales», *Arts Research*, Aug./Sept. 1994, 4–5.
- 10 John Zorn, «Sneak Preview Performance Boosts Subscription Renewals», *Arts Reach*, Aug./Sept. 1994, 3–4.
- 11 Newman, *Subscribe Now!* 100.
- 12 Sid Smith, *Chicago Tribune*, July 19, 1992, Sec. 5, p. 3.
- 13 Steven Samuels and Alisha Tonsic, «Theatre Facts 1995», *American Theatre*, April 1996.
- 14 Adam Glaser, «How the University Musical Society Engineered a 70% Subscriber Increase in One Year», *Arts Reach*, Feb./March 1996, 5–7.
- 15 Glenn Collins, «New York's Nonprofit Theaters Turn to Gimmicks to Lure Subscribers», *New York Times*, Dec. 22, 1992.
- 16 John Zorn, «Come Fly with Us: Upgrade Single Ticket Buyers to Subscribers», *Arts Reach*, Premiere Issue 1992, 10–12.
- 17 Samuels and Tonsic, «Theatre Facts 1995».
- 18 В США этот официальный праздник отмечается в первый понедельник сентября (прим. перев.).
- 19 Collins, «New York's Nonprofit Theaters Turn to Gimmicks».
- 20 Newman, *Subscribe Now!* 221.
- 21 John Zorn, «Group Sales Become Box Office Function» *Arts Reach*, Aug./Sept. 1994, 4.

## Глава 12

### РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ КОММУНИКАЦИИ

- 1 Roger A. Strang and Jonathan Gutman, «Promotion Policy Making in the Arts: A Conceptual Framework», in *Marketing the Arts*, ed. Michael P. Mokwa, William M. Dawson, and E. Arthur Prieve (New York: Praeger, 1980), 225–238.
- 2 Sidney J. Levy, *Promotional Behavior* (Glenview, Ill.: Scott, Foresman, 1971), глава 4.
- 3 Harold D. Lasswell, *Power and Personality* (New York: Norton, 1948), 37–51.
- 4 Ben H. Bagdikian, «How Much More Communication Can We Stand?» in *Ethics, Morality, and the Media*, ed. Lee Thayer (New York: Hastings House, 1980), 175–180.
- 5 Peter F. Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, chap. 38, «Managerial Communications» (New York: Harper & Row, 1974), 481–493.
- 6 Wilbur Schramm, «How Communication Works», in *The Process and Effects of Mass Communication*, ed. Wilbur Schramm and Donald E. Roberts (Urbana: University of Illinois Press, 1971), 4.
- 7 Brian Sternthal and C. Samuel Craig, *Consumer Behavior: An Information Processing Perspective* (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1982), 86–116.
- 8 John Fiske and John Hartley, *Reading Television* (London: Methuen, 1980), 79.
- 9 Otto Ottensen, «The Response Function», in *Current Theories in Scandinavian Mass Communications Research*, ed. Mie Berg (Grenaa, Denmark: G. M. T., 1977).
- 10 Jamie James, «Sex and the "Singles" Symphony», *New York Times*, May 2, 1993, sec. H, pp. 1, 27.
- 11 Dik Warren Twedt, «How to Plan New Products, Improve Old Ones, and Create Better Advertising», *Journal of Marketing*, Jan. 1969, 53–57.
- 12 James F. Engel, Roger D. Blackwell, and Paul W. Minard, *Consumer Behavior*, 5th ed. (Hinsdale, Ill.: Dryden Press, 1986), 477.
- 13 C. I. Hovland, A. A. Lumsdaine, and F. D. Sheffield, *Experiments on Mass Communication*, vol. 3 (Princeton, N. J.: Princeton University Press, 1948), chap. 8.

- 14 Edward T. Hall, *The Silent Language* (Garden City, N. Y.: Doubleday, 1973).
- 15 Herbert C. Kelman and Carl I. Hovland, «Reinstatement of the Communication in Delayed Measurement of Opinion Change», *Journal of Abnormal and Social Psychology* 48 (1953), 327–335.
- 16 Michael Solomon, *Consumer Behavior*, 3d ed. (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1995), 359.
- 17 Danny Newman, *Subscribe Now!* (New York: Theatre Communications Group, 1983), 101.

### Глава 13

#### РЕКЛАМА ПРОДУКЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЕ СБЫТА

- 1 Информация о программе СФБ по рекламированию постановки «Шелкунчика» (1993) любезно предоставлена компанией Hal Riney and Partners Avertising, Сан-Франциско, Калифорния.
- 2 Цены 1994 года.
- 3 Laura R. Zarco, «Radio: The Cinderella Medium», *Arts Reach*, Feb./Mar. 1993, 10–12.
- 4 Maddy Morton, «Aida Comes Alive», *International Arts Manager*, Nov. 1994, 26.
- 5 Bob Schulberg, *Radio Advertising: The Authoritative Handbook* (Lincolnwood, Ill.: NTC Business Books, 1989).
- 6 Herbert E. Krugman, «What Makes Advertising Effective?» *Harvard Business Review*, Mar./Apr. 1975, 98.
- 7 См.: Peggy J. Kreshel, Kent M. Lancaster, and Margaret A. Toomey, «Advertising Media Planning: How Leading Advertising Agencies Estimate Effective Reach and Frequency» (Urbana: University of Illinois Department of Advertising, paper no. 20, Jan. 1985). См. также: Jack Z. Sissors and Lincoln Bumba, *Advertising Media Planning*, 3rd ed. (Lincolnwood, Ill.: NTC Business Books, 1989), chap. 9.
- 8 Неделя, включающая День благодарения, который отмечается в последний четверг ноября (*прим. перев.*).
- 9 Роберт Бурн (Bourne), личное сообщение.
- 10 Стивен Белт (Belth), личное сообщение.
- 11 Rick Feingold, «Promotions That Sizzle», *Arts Reach*, Feb./Mar. 1994, 18–19.
- 12 Feingold, «Promotions That Sizzle», 19.
- 13 Из выступления Ш. Чейпина (Schuyler G. Chapin), уполномоченного по вопросам культуры Нью-Йорка, на собрании Чикагского совета по искусствам и бизнесу 13 сентября 1994 года.

### Глава 14

#### ПРЯМАЯ РАССЫЛКА, МАРКЕТИНГ ПО БАЗАМ ДАННЫХ И МАРКЕТИНГ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ВЫСОКИХ ТЕХНОЛОГИЙ

- 1 Sealey, «How E-Commerce will Trump Brand Management», *Harvard Business Review*, July-August 1999, p. 171.
- 2 «Profile of Member Organizations», Association of Performing Arts Presenters, 1991–92 membership survey conducted by AMS Planning and Research, Washington, D. C., 45.



- 3 Maddy Morton, «Aida Comes Alive», *International Arts Manager*, Nov. 1994.
- 4 Bob Stone, *Successful Direct Marketing Methods* (Lincolnwood, Ill.: NTC Business Books, 1979), 323–325.
- 5 Siegfried Voegle, «Handbook of Direct Mail» (London: Prentice Hall International Ltd., 1992), 86–88.
- 6 Bob Stone, *Successful Direct Marketing Methods*, 4th ed. (Lincolnwood, Ill.: NTC Business Books, 1988), 344.
- 7 Herbert Hatzenstein and William S. Sachs, *Direct Marketing* (New York: Macmillan, 1992), 245.
- 8 Danny Newman, *Subscribe Now!* (New York: Theatre Communications Group, 1983), 120–165.
- 9 Newman, *Subscribe Now!* 135–136.
- 10 Charlie Wade, «Prospect Cards Boost Bottom Line», *Arts Reach*, Dec. 1992, 8–10.
- 11 «Telemarketing Practices of Major Orchestras», compiled by the Atlanta Symphony Orchestra, *Arts Reach*, Aug./Sept. 1993.
- 12 Stephen Dunn, «Telemarketing Power» *Arts Reach*, Premiere Issue, 1992, 16–18.
- 13 Joe White, «When “No” Doesn’t Mean “No” in Telephone Fundraising», *Arts Reach*, Apr./May 1994, 10.
- 14 Dunn, «Telemarketing Power», 16.
- 15 David Rivel and Lisa Wallace, «Telephone Preview Services Break New Ground», *Arts Reach*, Oct./Nov. 1994, 5–6, 19.
- 16 Robert Sweibel, «A.C.T. Attracts over 7,500 New Subscribers for 1994–95 Season», *Arts Reach*, Oct./Nov. 1994, 17–19.
- 17 Rob Jackson and Paul Wang, *Strategic Database Marketing* (Lincolnwood, Ill.: NTC Business Books, 1994).
- 18 *Ibid*, Chapter 4.
- 19 Morton, «Aida Comes Alive».
- 20 Авторы благодарят за предоставление использованной в этом разделе информации Стивена Белта, в прошлом директора по маркетингу Чикагского симфонического оркестра и Лос-Анжелесского филармонического оркестра.
- 21 Jeremy Barbera and Bob Budlow, «Why Rent Your Mailing List?» *Arts Reach*, Dec. 1992, 6–7.
- 22 U.S. Census Bureau, 2002.
- 23 «Internet Usage Grows in Russia», *iQ Magazine*, September/October 2002.
- 24 «Russia net usage may provide opportunities», Michael Mainville, IDG News Service, May 23, 2003.
- 25 «Where are you on the Web?» *Fast Company*, October 1999, pp. 300-312.
- 26 Goldman Sachs, Harris Interactive, Nielsen/NetRatings eSpending Report, 2003.
- 27 «Europe pushes online buttons to streak ahead of US sales», [www.thherald.co.uk/icon/archive/2-12-19102-29-39-34.html](http://www.thherald.co.uk/icon/archive/2-12-19102-29-39-34.html)
- 28 Eugene Carr, *Wired for Culture: How E-mail is Revolutionizing Arts Marketing*, Patron Publishing, New York, 2003, p. 16.
- 29 *Ibid*, p. 17.
- 30 Adrian J. Slywotzky, *Value Migration*, Harvard Business School Press, Boston, MA. 1996, p. 13.
- 31 *Ibid*, pp. 39-40.
- 32 John von Rhein, «CSO, Ravinia find Internet marketing is just the ticket», *Chicago Tribune*, April 21, 2002.

- 33 John von Rhein, «CSO, Ravinia find Internet marketing is just the ticket», *Chicago Tribune*, April 21, 2002.
- 34 Data provided by Kevin Giglinto, Director of Marketing, and Stephen Scully, Director of Revenue Management, Chicago Symphony Orchestra; August 28, 2003.
- 35 Data provided by Angus Watson, Ticketing Manager, Ravinia Festival; August 2003.
- 36 Gordon R. Sullivan and Michael V. Harper, *Hope is Not a Method*, Random House, 1996, p. 152.
- 37 Information source: Andrew Goldberg, Marketing Director, Florida Grand Opera and former Marketing Manager of the Ravinia Festival, August 2003.
- 38 John F. Welch, Jr., *1999 Annual Report*, General Electric Corporation, February 11, 2000.
- 39 Carr, pp. 32-33.
- 40 Ibid, p. 34.
- 41 Seth Godin, *Permission Marketing: Turing Strangers into Friends, and Friends into Customers*, Simon & Schuster, New York, N.Y., 1999, p.130.
- 42 Ibid, p. 98.
- 43 Carr, p. 65.
- 44 <http://www.fuel4arts.com>. Sauce: Hot tips for Effective Arts Promotion, E-mail Promotions, by Judith James, Copyright Australian Council for the Arts, 2001.

## Глава 15

### УЛУЧШЕНИЕ ИМИДЖА ОРГАНИЗАЦИИ И ПРИВЛЕЧЕНИЕ К НЕЙ ПУБЛИЧНОГО ВНИМАНИЯ ПУТЕМ РАЗВИТИЯ СВЯЗЕЙ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ

- «Profile of Member Organizations», Association of Performing Arts Presenters membership survey conducted by AMS Planning and Research (Washington, D. C., 1991-92), 45.
- 2 Tom Harris, *The Marketer's Guide to Public Relations* (New York: Wiley, 1991), 12.
- 3 Donald Michaelis, *Divergent Views on Promoting the Performing Arts* (New York: ACU-CAA, 1976).
- 4 Дополнительную информацию о стратегиях коммуникации можно почерпнуть из книги: Charles Conrad, *Strategic Organizational Communication* (New York: Holt, Reinhart & Winston, 1985).
- 5 William Rudman, «Essentials of Effective Public Relations», in *Market the Arts!* ed. Joseph Melillo (New York: FEDAPT, 1983), 163.
- 6 Brad Morison and Kay Fliehr, *In Search of an Audience* (New York: Pitman, 1968).
- 7 Daniel Boorstin, *The Image* (New York: Vintage Books, 1992), 187.
- 8 Robert Jackall, «The Magic Lantern», in *Moral Mazes: The World of Corporate Managers* (New York: Oxford University Press, 1988), 172-173.
- 9 Charles Conrad, «Analyzing Organizational Situations: Introduction», in *Strategic Organizational Communication* (New York: Holt, Reinhart & Winston, 1985), 202.
- 10 См. Boorstin, *The Image*.
- 11 Rudman, «Essentials of Effective Public Relations», 165.
- 12 Stuart Isacoff, «Evgeny Kissin», *Musical America Directory* (New York: K-III Directory Corp., 1995).
- 13 Boorstin, *The Image*, 7.

- 14 СМ.: E. G. Schreiber, «Promoting the Performing Arts» and «Rhoda Weiss's Public Relations Tips for Nonprofit Organizations», in *Media Resource Guide*, 5th ed. (Los Angeles: Foundation for American Communication, 1987), 39–41; Dianne Bissell, *Marketing Promotions Guide* (Chicago: League of Chicago Theatres, 1985), 51–55.
- 15 David R. Yale, *The Publicity Handbook* (Lincolnwood, Ill.: NTC Business Books, 1991), 5.
- 16 Sedgwick Clar, «The Publicist's Complaint», *Opera News*, Sept. 1993, 20–27.
- 17 Carla Befera, «Alternative Public Relations Strategies Help Combat Shrinking Arts Coverage», *Arts Reach*, June/July 1994, 20–22.
- 18 Nancy Depke, «Marketing Ballet When New in the Neighborhood», *Dance/USA*, Mar. 1985, 6, 15.
- 19 Yale, *The Publicity Handbook*, 39.
- 20 Danny Newman, *Subscribe Now!* (New York: Theatre Communications Group, 1983), 201–203.
- 21 Timothy Manners, «TV Talk Show Tour Extends Marketing Reach», *Marketing News*, Aug. 16, 1985, 1.
- 22 Bissell, *Marketing Promotions Guide*, 51–52.
- 23 Yale, *The Publicity Handbook*, 31.
- 24 Steven Fink, «Coping with Crises» *Nation's Business*, Aug. 1984, 52R.
- 25 Claudia Reinhardt, «Workshop: How to Handle a Crisis» *Public Relations Journal*, Nov. 1987, 43–44.
- 26 «Honolulu Symphony Reactivated» *Symphony*, May–June 1996, 14–15.
- 27 Andrew F. Cypriot, под руководством Роберта Аугсбургера (Robert Augsburg), «Vancouver Symphony Orchestra», A and B, case studies, Stanford Graduate School of Business, 1991.
- 28 Hooshang Kuklan, «Managing Crises: Challenges and Complexities», *SAM Advanced Management Journal*, Autumn 1986, 39–44.
- 29 Ibid.
- 30 Reinhardt, «Workshop: How to Handle a Crisis», 43–44.
- 31 James A. Benson, «Crisis Revisited: An Analysis of Strategies Used by Tylenol in the Second Tampering Episode», *Central State Speech Journal* 39, no. 1 (Spring 1988), 50.
- 32 Stradford A. Sherman, «Smart Ways to Handle the Press», *Fortune*, June 19, 1989, 69–72.

## Глава 16

### УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ, ЭФФЕКТИВНОЙ С РЫНОЧНОЙ ТОЧКИ ЗРЕНИЯ, И ЕЕ ВОЛОНТЕРСКИМИ ПРОГРАММАМИ

- 1 McCann, J. E., «Design Principles for an Innovating Company», *Academy of Management Executives* 5, no. 2, 88.
- 2 Thomas Wolf, *Managing a Nonprofit Organization* (A Fireside Book, Simon & Schuster, 1990), 89; и Frederick J. Turk & Robert P. Gallo, *Financial Management Strategies for Arts Organizations* (New York: American Council for the Arts, 1984), 65.
- 3 Andrew F. Cypriot, under the direction of Robert Augsburg, «Vancouver Symphony Orchestra», B, case study, Stanford Graduate School of Business, 1991.
- 4 Robert F. Kelly, «The "Enemy" Within... Marketing in the Arts», *Proceedings*, First International Conference on Arts Management, Montreal, Aug. 1991.

- 5 Phillip Hyde and Christopher Lovelock, «Organizational Size and its Implications for Marketing Strategy in the Arts», in *Marketing the Arts*, ed. Michael P. Mokwa, William M. Dawson, and E. Arthur Prieve (New York: Praeger, 1980), 75–92.
- 6 Paul Hirsch, «Production and Distribution Roles among Cultural Organizations: On the Division of Labor across Intellectual Disciplines», *Social Research*, Summer 1978, 315–331.
- 7 Larry E. Greiner, «Evolution and Revolution as Organizations Grow», *Harvard Business Review*, July-Aug. 1972, 37–46; и Michael R. Ostrowski, «Nonprofit Boards of Directors», in *The Nonprofit Organization – Essential Readings*, ed. David L. Giles, J. Steven Ott, and Jay M. Shafriz (Belmont, Calif: Brooks/Cole Publishing, 1990).
- 8 Caleb E. White, «The Eugene O'Neill Theater Center: From Founder's Delight to Founder's Dilemma», Report for the J. L. Kellogg Graduate School of Management, May 1994.
- 9 Anne Lowrey Bailey, «Crises Test Trustees», *Chronicle of Philanthropy*, Jan. 29, 1991, 1, 30–33.
- 10 Paul J. DiMaggio, «The Impact of Public Funding on Organizations in the Arts», Yale Program on Non-Profit Organizations Working Paper 31, Yale University, 1981.
- Alvin H. Reiss, *Arts Management: A Guide to Finding Funds and Willing Audiences* (Rockville, Md.: Fund-Raising Institute, 1992), 14–15.
- 12 Ibid., 13–14.
- 13 Wolf, *Managing a Nonprofit Organization*, 71.
- 14 Ibid., 70–71.
- 15 Jennifer Moore, «92% of Big Companies Encourage Volunteer Efforts, Survey Finds», *Chronicle of Philanthropy*, June 30, 1992.
- 16 *Giving and Volunteering in the United States* (Washington, D.C.: The Independent Sector, 1988).
- 17 Nancy Macduff, *Volunteer Recruiting & Retention, a Marketing Approach*, 2nd ed. (Walla Walla, Wash., MBA Publishing, 1993), 101.
- 18 Carol Matusoff Consultants, *Principles of Orchestra Management* (Washington, D.C.L American Symphony Orchestra League, 1989).
- 19 Peter E. Drucker, «What Business Can Learn from Nonprofits», *Harvard Business Review*, Jul-Aug., 1989, 91.
- 20 Wolf, *Managing a Nonprofit Organization*, 78–80.

## Глава 17

### МАРКЕТИНГОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ, СОСТАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОВОГО БЮДЖЕТА, ВНЕДРЕНИЕ ПЛАНОВ И КОНТРОЛЬ ЗА ИХ ИСПОЛНЕНИЕМ

- Alvin H. Reiss, *Arts Management* (Rockville, Md.: Fund Raising Institute, A Division of Taft Group, 1992) 29.
- 2 J. G. March and H. A. Simon, *Organizations* (New York: Wiley, 1958).
- 3 A. Tversky and D. Kahneman, «Availability: A Heuristic for Judging Frequency and Probability», *Cognitive Psychology* 5 (1973), 207–232.
- 4 Max H. Bazerman, *Judgment in Managerial Decision Making* (New York: Wiley, 1990).
- 5 Kathleen Eisenhardt, «Speed and Strategic Choice: How Managers Can Accelerate Decision Making», *California Management Review* 32, no. 3 (1990).

- 6 David E. Gumpert, *How to Really Create a Successful Marketing Plan*, 2d ed. (Boston: Inc. Publications, 1994), 42–43.
- 7 Herrington Bryce, *Financial and Strategic Management for Nonprofit Organizations*, 2d ed. (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall, 1992), 453.
- 8 Thomas Wolf, *Managing a Nonprofit Organization* (New York: Fireside, Simon & Schuster, 1990), 150–151.
- 9 Henry Fogel, «When Bad Things Happen to Good Orchestras», *Symphony Magazine*, Apr./May 1988, 50.
- 10 Donald C. Hambrick and Albert A. Cannella, Jr., «Strategy Implementation as Substance and Selling», *The Academy of Management Executive* 3, no. 4 (1989), 278–285.
- 11 Louis W. Stern, and Adel I. El-Ansary, *Marketing Channels*, 4th ed. (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall, 1992), 268.
- 12 Stern and El-Ansary, *Marketing Channels*, 272–286.
- 13 Peter Drucker, *The Five Most Important Questions You Will Ever Ask About Your Nonprofit Arts Organization* (San Francisco: Jossey-Bass, 1993).
- 14 Bazerman, *Judgment in Managerial Decision Making*, 72, 83.
- 15 Drucker, *The Five Most Important Questions*, 51, 53.
- 16 Thomas Wolf, *Managing a Nonprofit Organization*, 155.

## Глава 18

### ПРИВЛЕЧЕНИЕ СРЕДСТВ И ДРУГИХ РЕСУРСОВ

- 1 Barbara Janowitz, «Theatre Facts 94», *American Theatre*, Apr. 1995, 10.
- 2 Harold J. Seymour, *Designs for Fund-Raising*, 2d ed. (Rockville, Md.: Fund Raising Institute, 1988), 6.
- 3 Butch Coyne, «Optimising Suggested Donations», *Arts Reach*, Oct. 1992, 15.
- 4 John Miller, DirecDevelopment, Carnegie Mellon University, Pittsburgh, Pa. (newsletter).
- 5 Joan Flanagan, *Successful Fundraising* (Chicago: Contemporary Books, 1993), 17.
- 6 John Ryan and Thomas Olson, «The Affluent Devotees», *Arts Reach*, Feb/Mar. 1995, 17.
- 7 Philadelphia Arts Market Study commissioned by the Pew Charitable Trust, 1989.
- 8 «The Mind of the Donor», Barna Research Group Ltd., Glendale, Calif., 1994, photocopy.
- 9 E. Janice Leeming and Cynthia Tripp, *Segmenting the Woman's Market: Using Niche Marketing to Understand and Meet the Diverse Needs of Today's Most Dynamic Consumer Market* (Chicago: Probus, 1994).
- 10 Judith Tingley, *Genderflex: Men and Women – Speaking Each Other's Language at Work* (New York: Amacom, 1994).
- 11 L. Peter Edles, *Fundraising: Hands-On Tactics for Nonprofit Groups* (New York: McGraw-Hill, 1993), 53.
- 12 Neil Rackham, *SPIN Selling* (New York: McGraw-Hill, 1994).
- 13 Peter Jacobi, *The Messiah Book* (New York: St. Martin's, 1982).
- 14 Flanagan, *Successful Fundraising*, 54–61.
- 15 Mal Warwick, «How Much Choice Do Donors Want?» *Nonprofit Times*, Mar. 1995.
- 16 Flanagan, *Successful Fundraising*, 174–185.
- 17 Janowitz, «Theatre Facts 94», 11.

- 18 Holly Hall, «The Struggle to Raise Operating Funds», *Chronicle of Philanthropy*, Jan 26, 1995, 33.
- 19 Franklin A. Thomas (President, Ford Foundation), letter to the Editor, *New York Times*, Dec. 29, 1994
- 20 The BCA Report, «National Strategy: Business Support to the Arts» (New York: Business Committee for the Arts, 1994).
- 21 The BCA Report, «National Strategy: Business Support to the Arts» (New York: Business Committee for the Arts, 1992).
- 22 Craig Smith, «The Emerging Paradigm», *Corporate Philanthropy Report*, Sample Issue, Feb. 1995.
- 23 Hall, «The Struggle to Raise Operating Funds», 33, 35.
- 24 Carolyn L. Stolper and Karen Brooks Hopkins, *Successful Fundraising for Arts and Cultural Organizations* (Phoenix, Ariz.: Oryx Press, 1989), 91.
- 25 Mal Warwick, «Which Fundraising Strategy Is Right for You?» Changing America, Berkeley, Calif., 1995 (workshop).
- 26 Edles, *Fundraising*, 63.
- 27 Seymour, *Designs for Fund-Raising*, 5.
- 28 Ibid., annotations to the second edition.
- 29 Ibid., 42–43.
- 30 Flanagan, *Successful Fundraising*, 36–37.
- 31 Ibid., 29.
- 32 Edles, *Fundraising*, 29.
- 33 Mal Warwick & Associates, «How to Calculate Your Donor Graduation Rate» (Berkeley, Calif., 1995).

## Глава 19

### НЫНЕШНЯЯ ПУБЛИКА — ПУБЛИКА БУДУЩЕГО

- 1 Richard Pulford, «Losing the War of Words», *International Arts Manager*, June 1994, 37.
- 2 Judy Gruber, «New Lease on Life», *Symphony*, Mar./Apr. 1995, 59–60.
- 3 Lynn Osmond, executive director, Sacramento Symphony, personal discussion, June 1995.
- 4 Sacramento Symphony, «Sacramento Symphony Association Files Bankruptcy Papers», Sept. 5, 1996, press release.
- 5 Frank Washington, «Maybe the Symphony Went Beyond Sacramento's Means», *Sacramento Bee*, Sept. 12, 1996.
- 6 Из беседы с Лином Осмондом в сентябре 1996 года.
- 7 Это высказывание Питера Друкера процитировано Фрэнсис Хесселбайн (Frances Hesselbein) на встрече Национальной ассоциации руководителей фандрейзинга (National Society of Fund Raising Executives) 18 марта 1995 года.
- 8 Sidney J. Levy, «Arts Consumers and Aesthetic Attributes», *Marketing the Arts*, ed. By Michael P. Mokwa, William M. Lawson, and E. Arthur Prieve (New York: Praeger, 1980), 44.
- 9 Louis Bergonzi and Julia Smith, «Effects of Arts Education on Participation in the Arts», Research Division Report № 36, National Endowment for the Arts, Seven Locks Press, Santa Ana, California, 1996, pp. 32–47.
- 10 Susan Chira, «As Schools Trim Budgets, the Arts Lose Their Place», *New York Times*, Feb. 3, 1993.

- Luis R. Cancel, «Radicals Have America's Arts and Culture in Their Sights», *Update: American Council for the Arts*, Jan. 1995.
- 12 Susan Franano, «Up to Date in Kansas City», *Symphony*, Mar./Apr. 1993, 48.
- 13 Henry Fogel, «How Can We Assure the Future of Classical Music in America?» *Inside Arts*, Nov. 1993, 36.
- 14 Stephanie Brown, «Building an Audience for Dance», *Dance/USA Journal*, Summer 1991, 24.
- 15 James Odling-Smee, «Listen to the Music», *International Arts Manager*, Aug., 1993, 25.
- 16 Heidi Waleson, «Facing the Future», *Symphony*, Mar./Apr. 1993, 40.
- 17 Kurt Masur, «The Beauty of Life», *International Arts Manager*, May 1994, 23.
- 18 Sandra Hyslop, «On the Road to Conversion», *Symphony*, Jan./Feb. 1995, 46.
- 19 Heidi Waleson, «Orchestras Go to School», *Symphony*, Sept./Oct. 1992, 23.
- 20 James D. Wolfensohn, «Visions», *Inside Arts* 5, no. 1 (Spring 1993), 36–37.
- 21 Kendis Marcotte, «Making the Grade», *Inside Arts*, Nov. 1993, 29–32.
- 22 Barbara Radner and Philip Prale, «Arts and Learning: The Vital Connection», *Chicago Tribune*, Education Services Supplement, Mar. 24, 1993.
- 23 Ibid.
- 24 Marcotte, «Making the Grade,» 32.
- 25 Nadine Brozan, «Violinist Wants to Zing Strings of Children», *New York Times*, Jan 23, 1993.
- 26 «Finding Ballet Dancers in the Inner City», *Chronicle of Philanthropy*, July 28, 1992, 4.
- 27 John Felton, «Mandate for Education», *Symphony*, Mar./Apr. 1995, 37–40, 50–51.
- 28 Heidi Waleson, «Orchestras and Education», *International Arts Manager*, Mar. 1993, 20.
- 29 Peter F. Drucker, *The Five Most Important Questions You Will Ever Ask about Your Nonprofit Organization* (San Francisco: Jossey-Bass, 1993), 12.
- 30 Jere Lantz, «Appropriate Programming: The Music Director's High-Wire Act,» *Symphony Magazine*, Apr. /May 1983, 84–88.
- 31 John von Rhein, «Musical Dinosaurs?» *Chicago Tribune*, July 18, 1993.
- 32 «Americanizing the American Orchestra,» report of the National Task Force for the American Orchestra: An Initiative for Change (Washington, D.C.: American Symphony Orchestra League, 1993), 4.
- 33 Ibid., 4–5.
- 34 Ibid.
- 35 Clifford C. Nelson, чьи слова процитированы в предисловии к изданию: W. McNeil Lowry, *The Performing Arts and American Society* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1978).
- 36 John von Rhein, «Voltaire Unstuffed,» *Chicago Tribune*, Nov. 20, 1994.
- 37 Bernard Holland, «For Symphonies' Survival, Major Changes Urged,» *New York Times*, June 19, 1993, Arts, p. 13.
- 38 Об этом сообщил в своей речи в Чикаго в ноябре 1994 года Ник Рабкин (Nick Rabkin), директор программ по искусству и культуре в фонде Макартуров (John D. and Catherine T. MacArthur Foundation).
- 39 Catherine French, «A Gift of Music: Orchestras in the Community,» *Symphony*, July/Aug. 1995, 124.
- 40 Daniel Barenboim, *A Life in Music* (New York: Scribner's, 1991), 171.

## УКАЗАТЕЛЬ ИМЕН

- Адамс Джон (Adams John) 22  
Айзенхардт Кэтлин (Eishardt Kathleen) 541  
Айч Стивен (Eich Steven) 19, 295  
Акман Леза (Ukman Lesa) 215–216  
Андрисен Алан Р (Andreasen Alan R.) 107  
Астер Фред (Astaire Fred) 257  
Аубель Дж. ван (Aubel Jackie van) 216
- Баланчин Джордж (Balanchine George) 11, 313, 636  
Баренбойм Дэниел (Barenboim Daniel) 8  
Барнетт Роберт (Barnett Robert) 146  
Баршай Рудольф 499  
Барышников Михаил 8, 71, 254  
Бейзерман Макс (Bazerman Max) 19  
Белк Рассел У. (Belk Russell W.) 107  
Белт Стивен (Belth Stephen) 19, 406, 445, 510  
Беннетт Тони (Bennett Tony) 179  
Беккет Сэмюел (Beckett Samuel) 636  
Бёркс Майкл (Burks Michael) 364  
Берман Роналд (Bergman Ronald) 34  
Бернштейн Леонард (Bernstein Leonard) 301, 376, 640, 656  
Бернхардт Элиз (Bernhardt Elise) 290  
Бирстейн Барбара (Beerstein Barbara) 19, 227  
Бламирес Крис (Blamires Chris) 274  
Блок Сюзан (Bloch Susan) 475  
Блум Клер (Bloom Claire) 244  
Бойд Харпер У. (Boyd Harper W.) 107  
Ботстейн Леон (Botstein Leon) 243–244  
Боуи Дэвид (Bowie David) 211  
Боумол Уильям Дж. (Baumol William J.) 31, 285–286
- Боуэн Уильям Дж. (Bowen William G.) 31  
Браун Картер Дж. (Brown Carter J.) 96  
Браун Тони (Brown Tony) 19, 479, 481  
Бромс Анита (Broms Anita) 647  
Броу Ричард (Braugh Richard) 19, 225  
Брюнель Фелип (Brunelle Philippe) 433  
Брюстайн Роберт (Brustein Robert) 35–36, 181, 254, 269, 474  
Булез Пьер (Boulez Pierre) 432, 660  
Буржон Доминик (Bourgeon Dominique) 19, 234  
Бурн Роберт (Bourne Robert) 19, 401–402  
Бурстин Дэниел (Boorstin Daniel) 473, 475, 477  
Буш Джордж (старший) (Bush George) 142
- Ванденбрук Расселл (Vanderbroucke Russell) 250  
Вашингтон Букер Т. (Washington Booker T.) 46  
Вашингтон Фрэнк (Washington Frank) 635  
Венгеров Максим 11  
Вилелла Эдуард (Vilella Edward) 133  
Винсент Эдгар (Vincent Edgar) 483  
Вонг Пол (Wang Paul) 438  
Вук Герман (Wouk Herman) 67  
Вулф Дэвид (Wolfe David) 110–111  
Вулф Томас (Wolf Thomas) 519, 529
- Гайдн Йозеф (Haydn Joseph) 242  
Гакенхаймер Сэм (Guckenheimer Sam) 183, 185–186, 278  
Гейнс Барбара (Gaines Barbara) 371  
Герет Майкл (Gehret Michael) 510  
Гесснер Патти (Gessner Patty) 19, 427



Гласс Филип (Glass Philip) 8, 179, 211  
Глейзер Адам (Glaser Adam) 337–338  
Годин Сет (Godin Seth) 458, 461  
Горовиц Владимир 358  
Гуар Джон (Guare John) 36  
Гуд Гэри (Good Gary) 642  
Гулд Мортон (Gould Morton) 19, 33  
Гулик Том (Gulick Tom) 428–429  
Гутман Сандра (Guthman Sandra) 19, 225–226

Дайер Ричард (Dyer Richard) 36, 39  
Далглейш Джулия (Dalglish Julie) 35, 38, 133, 315, 320  
Данн Стивен (Dunn Stephen) 429  
Даннинг Гэри (Dunning Gary) 71  
Де Прист Джеймс (DePriest James) 330  
Джаггер Мик (Jagger Mick) 338  
Джейкобс Дональд П. (Jacobs Donald P.) 19  
Джеймс Джудит (James Judith) 465  
Джексон Дженет (Jackson Janet) 438  
Джонсон Линдон (Jonson Lindon) 10  
Джордан Майкл (Jordan Michael) 195, 390  
Ди Маджо Пол (DiMaggio Paul) 23  
Диминг У. Эдвардс (Deming Edwards W.) 245  
Дойчар Питер (Deuachar Peter) 81  
Доминго Пласидо (Domingo Placido) 254, 267, 487  
Доу Джон (Doe John) 560  
Друкер Питер Ф. (Drucker Peter) 48, 53, 73–74, 363, 534, 566, 635  
Дэвис Деннис Расселл (Davies Dennis Russell) 211, 249  
Дэвис Питер Дж. (Davis Peter G.) 482  
Дэвис Чак (Davis Chack) 644  
Дягилев Сергей 11

Ивенс Тим (Evans Tim) 19, 539  
Идем Джойс (Idema Joyce) 510  
Исакофф Стюарт (Isakoff Stuart) 476

Каннелла Алберт Э. (Cannella Albert A.) 561  
Каррим Имран (Currim Imran) 165  
Карлсон Ян (Carlzon Jan) 57  
Карр Юджин (Carr Eugene) 19, 211, 227, 461, 463–464  
Кац Энтони (Katz Anthony) 502  
Кейл Дэвид (Cale David) 120  
Келли Джин (Kelly Gene) 257  
Келли Роберт (Kelly Robert) 34, 46, 58  
Кендрик Том (Kendrick Tom) 299  
Кеннеди Джон Ф. (Kennedy John F.) 10, 21  
Кёрстайн Линколн (Kirstein Lincoln) 313  
Кисин Евгений 476  
Кларк Джим (Clark Jim) 224  
Клей Кэролайн (Clay Carolyn) 182  
Козинн Аллан (Kozinn Allan) 483  
Коплок Брюс (Coppock Bruce) 649  
Коппс Кевин (Coppes Kevin) 371  
Корн Митчелл (Korn Mitchell) 644, 646  
Котлер Милтон (Kotler Milton) 245, 613

Крагман Герберт Э. (Krugman Herbert E.) 396  
Крайник Ардис (Krainik Ardis) 251  
Кристиансен Ричард (Christiansen Richard) 36–37  
Кук Элейн Пауэлл (Cook Elaine Powell) 109  
Курсон Джек (Courson Jack) 635

Ланглуа Серж (Langlois Serge) 250  
Ла-Русса Тони (LaRussa Tony) 219  
Лаури Макнил В. (Lowry W. McNeil) 24  
Леви Сидней Дж. (Levy Sidney J.) 107, 133–134  
Левитт Теодор (Levitt Theodore) 38, 234  
Ливайн Джеймс (Levine James) 236, 290  
Липман Сэмюэл (Lipman Samuel) 40  
Лихтенштайн Харви (Lichtenstein Harvey) 246–248

Ма Йо-Йо (Ma Yo Yo) 203  
Мазур Курт (Masur Kurt) 246, 640–641  
Макгил Энн (McGill Ann) 19  
Макдэниел Нелло (McDaniel Nello) 42–43  
Маккарти Джером Э. (McCarthy E. Jerome) 64  
Маккензи Кевин (McKenzie Kevin) 71  
Маклиш Арчибальд (Macleish Archibald) 21  
Маколиф Джек (McAuliffe Jack) 19, 656  
Макэливи Джон (MacElwee John) 329  
Маннес Мария (Mannes Marya) 67  
Марсалис Уинтон (Marsalis Wynton) 92  
Мартин Майк (Martin Mike) 479  
Маслоу Абрахам (Maskow Abraham) 103–104, 111, 276  
Маспратт Кёрк (Muspratt Kirk) 641  
Матисон Сюзан (Mathieson Susan) 19, 413, 416  
Мега Зарин (Mehta Zarin) 37  
Мидори Гого (Midori) 284, 649  
Мингус Чарлз (Mingus Charles) 249  
Мир Дэвид (Meer David) 93  
Михаэлис Доналд (Michaelis Donald) 470  
Морисон Брэдли (Morison Bradley) 35, 38, 133, 315, 320, 472  
Мортон Мадди (Morton Maddy) 413–414  
Мошер Грегори (Moshier Gregory) 335  
Мур Дадли (Moore Dudley) 375  
Мурсоргский Модест 11  
Мэллок Кэйти (Malloch Katie) 250

Наас Курт (Naas Kurt) 551  
Найсбетт Джон (Naisbett John) 93  
Нижинский Вацлав 11  
Нельсон Клиффорд С. (Nelson Clifford) 655  
Нойефайнд Николь (Neuefeind Nicole) 551  
Нолан Тимоти (Nolan Timotey) 656  
Норрис Дэвид Оуэн (Norris David Owen) 34  
Нуреев Рудольф 11  
Ньюмен Дэнни (Newmann Danny) 19, 208, 277, 308, 312–314, 379, 416, 419, 421

Паваротти Лучано (Pavarotti Luciano) 203, 239, 267, 418, 487

- Павлова Анна 11  
 Паккард Дэвид (Packard David) 221–222  
 Пастрич Питер (Pastreich Peter) 640  
 Перлман Ицхак (Perlman Itzhak) 66, 203, 214, 236, 284, 487  
 Петерсон Ричард (Peterson Richard) 44  
 Попкорн Фейт (Popcorn Faith) 93–94  
 Прайс Леонтин (Price Leontyne) 133  
 Прехелд С. К. (Prahald C. K.) 80  
 Принс Гарольд (Prince Harold) 427, 471, 656  
 Прокофьев Сергей 11  
  
 Олсон Томас (Olson Thomas) 594  
 Осмонд Лин (Osmond Lynn) 19, 635  
  
 Радман Уильям (Rudman William) 472  
 Райнс Эдриен (Ryans Adrian) 277  
 Райн Джон (Ryan John) 594  
 Райн Джон фон (Rhein John von) 392, 652  
 Рахманинов Сергей 11  
 Рейс Олвин (Reiss Alvin) 539  
 Римский-Корсаков Николай 11  
 Рис Эл (Ries Al) 146, 148  
 Роббинс-Лэнгдон Х. Ч. (Robbins Langdon H. C.) 259  
 Роджерс Эверетт (Rogers Everett) 99  
 Росс Алекс (Ross Alex) 289  
 Ростропович Мстислав 11, 303  
 Рот Барбара (Roth Barbara) 19  
 Ротбарт Дин (Rotbart Dean) 499  
 Ротштейн Эдвард (Rothstein Edward) 244, 653  
 Рэй Майкл Л. (Ray Michael L.) 101  
 Рэндалл Марк (Randall Mark) 48–49, 67–68  
  
 Салливан Гордон Р. (Sullivan Gordon R.) 451  
 Свейбел Роберт (Sweibel Robert) 436  
 Сегедин Леопольд (Segedin Leopold) 34  
 Сеймур Гарольд (Seymour Harold) 591, 621  
 Сент-Клер Карл (St. Clair Carl)  
 Сибелиус Ян (Sibelius Jean) 109  
 Сигер Пит (Seeger Pete) 245  
 Сигал Гордон (Segal Gordon) 56  
 Симар Ален (Simard Alain) 249  
 Сканлан Мари (Scanlan Marie) 551  
 Скиннер Б. Ф. (Skinner B. F.) 102  
 Слаткин Леонард (Slatkin Leonard) 641  
 Сльвотски Адриан Дж. (Slywotzky Adrian J.) 449  
 Сорос Джордж (Soros George) 8  
 Стайнмец Джон (Steinmetz John) 40  
 Станиславский Константин 11  
 Стравинский Игорь 651  
 Стерн Исаак (Stern Isaac) 240, 487  
 Стерн Льюис (Stern Louis) 19  
 Стернгал Брайан (Sternthal Brian) 19  
 Столлер Мартин (Stoller Martin) 19  
 Стоун Боб (Stone Bob) 414, 416  
 Стюарт Дэйв (Stewart Dave) 219  
 Сэйган Брюс (Sagan Bruce) 294  
  
 Теркел Стадс (Terkel Studs) 245  
 Торн Джордж (Thorn George) 42–43  
 Траут Джек (Trout Jack) 146, 148  
 Токвиль Алексис де (Tocqueville Alexis de) 32, 35  
 Томас Майкл Тилсон (Thomas Michael Tison) 55, 402  
 Томас Франклин (Thomas Franklin) 608  
 Томсон Вёрджил (Thomson Virgil) 245  
  
 Уайнберг Чарлз Б. (Weinberg Charles B.) 165, 277  
 Уайтсайд Грег (Whiteside Gregg) 432  
 Уайт Джозеф (White Joseph) 431  
 Уайт Джордж (White George) 522  
 Уилкинс Кристофер (Wilkins Christopher) 245  
 Уилсон Эд (Wilson Ed) 19  
 Уильямсон Аликс (Williamson Alix) 482  
 Уиттинк Дик Р. (Wittinck Dick R.) 165  
 Уорвик Мэл (Warwick Mal) 630  
 Уорхол Энди (Warhol Andy) 59  
 Уоттс Андре (Watts Andre) 214  
  
 Фей Барри (Fey Barry) 149  
 Фелд Элиот (Feld Eliot) 649  
 Филипсон Николас (Philipson Nicholas) 19  
 Финни Алберт (Finney Albert) 255  
 Фиркушни Рудольф (Firkusny Rudolf) 39–40  
 Фиске Джон (Fiske John) 365  
 Фичандлер Зелда (Fichandler Zelda) 637  
 Фланеган Джоан (Flanagan Joan) 604, 624  
 Флир Кэй (Flichr Kay) 472  
 Фогел Генри (Fogel Henry) 19, 37, 296–298, 510, 638  
 Франано Сюзан (Franano Susan) 638  
 Фуллер Джерри (Fuller Jerry) 19, 551  
  
 Хавлин Черил (Havlin Cheryl) 19, 337  
 Хайдер Дональд (Haider Donald) 19  
 Халберстам Майкл (Halberstam Michael) 444  
 Харпер Майкл В. (Harper Michael V.) 451  
 Харрис Джоан У. (Harris Joan W.) 221  
 Харрис Ирвинг Б. (Harris Irving B.) 221  
 Харрис Том (Harris Tom) 469  
 Хартли Джон (Hartle John) 365  
 Хекшер Огаст (Heckscher August) 32  
 Хемел Гэри (Hamel Gary) 80  
 Херцберг Фредерик (Herzberg Frederick) 103–104  
 Хиггинсон Генри Ли (Higginson Henry Lee) 23  
 Хирсьют Джон (Hirsute John) 475  
 Ховард Элис (Howard Alice) 19  
 Холланд Бернард (Holland Bernard) 241  
 Храб Ондрей (Hrab Ondrej) 72  
  
 Циммерман Мэри (Zimmerman Mary) 444  
  
 Чайковский Петр 11  
 Чайлд Джулия (Child Julia) 371

Чалдер Бобби (Calder Bobby) 19  
Чанг Сара (Chang Sarah) 284, 487  
Черчилль Уинстон (Churchill Winston) 45,  
389

Шалберг Боб (Schulberg Bob) 389, 392  
Шауфус Петер (Schaufuss Peter) 80  
Шейпи Ралф (Shapey Ralf) 37  
Шекспир Уильям (Shakespeare William)  
234, 242, 535  
Шлоссер Роберт (Schlosser Robert) 284

Шмерц Герберт (Schmertz Herbert) 215–  
216

Шнитке Альфред 246  
Шолти Георг сэр (Solti Georg Sir) 302  
Шонберг Гаролд (Schonberg Harold) 476  
Шортелл Стивен (Shortell Stephen) 19  
Шостакович Дмитрий 11, 246  
Шоу Джордж Бернард (Shaw George  
Bernard) 78

Эдлс Питер Л. (Edles Peter L.) 599

## УКАЗАТЕЛЬ ОРГАНИЗАЦИЙ

Австралийская опера (Australian Opera)  
75, 91  
Академия искусств имени Джорджа  
Хоуланда (George Howland Academy for  
the Arts) 647  
Актерский театр г. Сент-Пол (Actors'  
Theatre of St. Paul) 156  
Американская ассоциация рекламных  
агентств (American Association of Adver-  
tising Reports) 363  
Американский балетный театр (American  
Ballet Theatre) 25, 71, 298  
Американский репертуарный театр  
(American Repertory Theatre, ART) 35,  
181–186, 189, 254, 269, 277–278, 474  
Американский симфонический оркестр  
(American Symphony Orchestra, ASO) 211–  
212, 227, 243–244, 341, 659  
Английская национальная опера (English  
National Opera, ENO) 391, 413–414, 440  
Английская королевская шекспировская  
компания (England's Royal Shakespeare  
Company) 39  
Ансамбль камерных исполнителей  
Бостонского симфонического оркестра  
(Boston Symphony Chamber Players) 521  
Ансамбль старинной музыки Basically Bach  
546  
Ансамбль старинной музыки City Music 546  
Ансамбль-театр (Ensemble Theatre  
Company) 209  
Аполло-театр (Apollo Theater) 294  
Арена-стейдж (Arena Stage) 148, 637  
«Артсорс», программа (Artsource) 643–644  
Ассоциация деловых кругов Сан-Хосе (San  
Jose Downtown Association) 223  
Атлантический балет (Atlanta Ballet Company)  
26, 146–148, 150, 390  
Атлантический симфонический оркестр  
(Atlanta Symphony Orchestra) 109  
«Аудиториум»-театр (Auditorium Theatre) 531  
Афроамериканский танцевальный  
ансамбль (African American Dance  
Ensemble) 644

Байройтский фестиваль (Bayreuth Festival)  
249, 291

Балет Цинциннати (Cincinnati Ballet) 658  
Балетная труппа Джоффри (Joffrey Ballet  
Company) 471

Балетный фонд Милуоки (Ballet  
Foundation of Milwaukee) 156

Барбикен-центр (Barbican Centre) 248

Бейлиуик, репертуарная труппа (Bailiwick  
Repertory Company) 254

Бизнес-комитет искусств (Business  
Committee for the Arts, BCA) 610, 612  
«Билетный мастер» (Ticketmaster) 306,  
309, 657–658

Благотворительный фонд Пью (Pew  
Charitable Trusts) 48, 131, 160

Берлинский киноархив (Berlin Film  
Archive) 244

Большой театр – см. Государственный  
академический Большой театр (ГАБТ)

Бостонский популярный оркестр (Boston  
Pops Orchestra) 23

Бостонский симфонический оркестр  
(Boston Symphony Orchestra) 23

Бруклинская академия музыки (Brooklyn  
Academy of Music) 246, 401, 658

Бруклинский филармонический оркестр  
(Brooklyn Philharmonic Orchestra) 211

Бруклинский центр исполнительских  
искусств (Brooklyn Center for Performing  
Arts) 120, 472

«Бэй-балет», театр (Bay Ballet Theatre of  
Tampa) 26

Валлийская национальная опера (Welsh  
National Opera, WNO) 272–273

Ванкуверская оперная ассоциация  
(Vancouver Opera Association) 497

Ванкуверский симфонический оркестр  
(Vancouver Symphony Orchestra, VSO) 155,  
251–252, 302–303, 497–500, 514

Вашингтонская опера (Washington Opera)  
254

- Вашингтонский городской симфонический оркестр (Washington Civic Symphony, WCS) 245, 256, 262, 613  
 Венский Концертный дом (Konzerthaus) 256–257  
 Виктори-Гарденс-театр (Victory Gardens Theater) 291  
 «Взгляд на мир», фестиваль (World View Music Festival) 633  
 Вулф-Трэп-фонд для исполнительских искусств (Wolf Trap Foundation for the Performing Arts) 310
- Гарлемский театр танца (Dance Theater of Harlem) 120, 525  
 Гарлемский хор мальчиков (Boys Choir of Harlem) 214  
 Гарримановский институт международных исследований Колумбийского университета (Harriman Institute of International Studies at Columbia University) 244  
 «Гери»-театр (Geary Theater) 435–436  
 Государственный академический Большой театр (ГАБТ) 11  
 Государственный академический Мариинский театр 11, 298, 434, 456  
 Группа театров Нью-Джерси (New Jersey Theatre Group) 209  
 Гудмэн-театр (Goodman Theatre) 119, 335  
 Гутри-театр (Guthrie Theatre) 75–76
- Далласская опера (Dallas Opera) 110, 390  
 Далласский симфонический оркестр (Dallas Symphony Orchestra) 333, 456–457  
 Денверский симфонический оркестр (Denver Symphony Orchestra) – см. Колорадский симфонический оркестр  
 Детройтский симфонический оркестр (Detroit Symphony Orchestra, DSO) 218–219, 428–429
- Европейский моцартовский фонд (European Mozart Foundation) 401
- «Живем после пяти», консорциум (Alive After Five) 223–224
- Западно-Африканский музейный проект (West Africa Museums Project) 609
- Индианаполисский симфонический оркестр (Indianapolis Symphony Orchestra, ISO) 347  
 «Искусства в воспитании общества», программа (Arts in Community Education, ACE) 646–647  
 Исполнительские искусства Чикаго (Performing Arts Chicago) 150, 256
- Йельский репертуарный театр (Yale Repertory Theatre) 184
- Камерная музыка Чикаго (Chamber Music Chicago) – см. Исполнительские искусства Чикаго  
 Камерный оркестр Сент-Пол (Saint Paul Chamber Orchestra, SPCO) 419, 422–423  
 Камерный оркестр Цинциннати (Cincinnati Chamber Orchestra) 658  
 Камерный театр Милуоки (Milwaukee Chamber Theatre) 102  
 Карнеги-холл (Carnegie Hall) 238, 249, 255, 446, 658  
 Картинная галерея Блок (Mary and Leigh Block Gallery) 546–551  
 «Карточка искусств» Сан-Хосе (Arts Card San Jose) 223–224, 228, 409  
 Кливлендский балет (Cleveland Ballet) 136, 486  
 Кливлендский симфонический оркестр (Cleveland Symphony Orchestra) 427  
 Кливлендский фонд (Cleveland Foundation) 131, 160  
 Клуб Union League 546–550  
 Колорадский симфонический оркестр (Colorado Symphony Orchestra) 149  
 Колумбусский симфонический оркестр (Columbus Symphony Orchestra, CSO) 364  
 Комитет по танцам Канадского совета (Canada Council's Dance Office) 70  
 Конкордия-оркестр (Concordia Orchestra) 227  
 Королевская опера (Royal Opera House, РОН) 267–268, 633  
 Королевский балет Великобритании (Royal Ballet) 298  
 Королевский театр в Стратфорде (Theatre Royal Stratford East in England) 112  
 Королевский филармонический оркестр (Royal Philharmonic Orchestra) 255  
 Корпорация EDS 218–219, 227  
 Корпорация International Events Group 215  
 Корт-театр (Court Theater) 254  
 Круглый стол искусств Сян-Хосе (San Jose Arts Roundtable) 223  
 Крусибл-театр (Crucible Theatre) 272
- Лайлы Уоллес и журнала «Ридерз дайджест» фонд (Lila Wallace-Reader's Digest Fund) 35, 607  
 Латчер-театр (Lutcher Theater) 224  
 Лига американских симфонических оркестров (American Symphony Orchestra League) 159, 187, 246, 652, 656  
 Лига постоянных театров (League of Resident Theatres, LORT) 25  
 Лига чикагских театров (League of Chicago Theaters) 187  
 Линкольн-центр (Lincoln Center) 85, 102, 255, 258, 296, 301, 335, 341, 432–433, 446, 598, 642  
 Лондонский филармонический оркестр (London Philharmonic Orchestra) 255

Лос-Анджелесский филармонический оркестр (Los Angeles Philharmonic Orchestra) 110, 332, 341–343, 405–406, 434, 445  
Луисвиллский симфонический оркестр (Louisville Symphony Orchestra) 201

Мак-Артуров фонд (John D. and Catherine T. MacArthur Foundation) 160, 220, 607  
Манхэттен-Панч-лайн (Manhattan Punch Line) 320

Манхэттенский театральный клуб (Manhattan Theater Club) 320, 344–345  
Мастер-хор графства Ориндж (Master Chorale of Orange County) 298

Международная ассоциация по связям с общественностью (International Public Relations Association) 469

Международный театральный фестиваль в Чикаго (International Theatre Festival of Chicago) 39, 65

Мексиканский культурный центр (Mexican Cultural Center) 96

Метрополитен-музей (Metropolitan Museum of Arts) 244

Метрополитен-опера (Metropolitan Opera) 68, 194, 197, 199, 203, 268–269, 289–290, 401, 473–474

Милл-плейхауз (Mill Playhouse) 143

Монреальский джазовый фестиваль (Montreal Jazz Festival) 249–250

Монреальский симфонический оркестр (Orchestre Symphonique de Montreal, OSM) 250

Музыка барокко (Music of the Baroque) 141, 254

Музыкальное общество Мичиганского университета (University Music Society /U. of Michigan) 337–338

«Насладись искусством/СТАРТ», программа (Enjoy the Arts/ START) 658–659

Национальный культурный союз (National Cultural Alliance) 95–96

Национальный стабилизационный фонд искусств (National Arts Stabilization Fund) 609

Национальный симфонический оркестр (National Symphony Orchestra) 123, 253, 303

Национальный театр танца Ямайки (National Dance Theatre Company of Jamaica) 472

Национальный фонд гуманитарных наук (National Endowment for Humanities) 27

Национальный фонд искусств (National Endowment for the Arts, NEA) 24, 26–27, 62, 614–615

Немецкий балет (Deutsche Ballet) 80

Нордлайт-театр (Northlight Theatre) 250

Нью-Йоркская городская опера (New York City Opera) 197, 199, 201

Нью-Йоркский городской балет (New York City Ballet ) 313, 658

Нью-Йоркский театр «Вторая сцена» (New York City's Second Stage) 528

Нью-Йоркский филармонический оркестр (New York Philharmonic Orchestra) 85, 136, 246, 256, 370–371, 376, 401, 421, 528, 534, 640, 658–659

Общественный совет графства Санта-Клара (Santa Clara County Community Foundation) 222, 228

Объединение по связям между театрами (Theatre Communications Group, TCG) 25, 187, 278

Оклендский балет (Oakland Ballet Company) 219

Опера-Америка (Opera America) 187

Оперный театр Лос-Анджелесского центра музыки (Los Angeles Music Center Opera) 375, 446

Оперный театр Санта Фе (Santa Fe Opera) 625

Оперный театр Цинциннати (Cincinnati Opera) 658

Организация High 5 Ticket to the Arts 657

Организация National Dance Heritage Initiative 26

Орегонский симфонический оркестр (Oregon Symphony Orchestra) 330, 347

Остинская лирическая опера (Austin Lyric Opera) 144

Пауэлл-холл (Powell Hall) 213–215

Пенсильванский балет (Pennsylvania Ballet) 25–26

Питтсбургский симфонический оркестр (Pittsburgh Symphony Orchestra) 248, 371–373, 641

Плейхауз-театр (Playhouse Theatre Leeds) 272

Пражский театр имени Е. Ф. Буриана (Prague's E. F. Burian Theatre) 72

«Преимущественно Моцарт» (Mostly Mozart) 254, 256, 258

Программа «В унисон» (In Unison) 213–215

Программа «Живые искусства» (Lively Arts Program) 165, 191

Профессиональный фонд Labor Heritage Foundation 245

Пейпер-Милл-плейхауз (Paper Mill Playhouse) 209

Равиния-фестиваль (Ravinia festival) 37, 76, 85, 307–308, 342, 401, 450, 452

Раундэбаут-театр (Roundabout Theatre) 120, 283, 338–339

Репертуарный театр Сан-Хосе (San Jose Repertory Theater) 592

Репертуарный театр Южного Берега (South Coast Repertory Theater, SCRT) 298–299

Римейнс-театр (Remains Theatre) 278

Ройал Алберт-холл (Royal Albert Hall) 81–82

- Сакраментский симфонический оркестр (Sacramento Symphony Orchestra) 201, 203, 519–520, 633–635
- Сан-Францисский балет (San Francisco Ballet, SFB) 385–386, 388, 392, 397–398, 400
- Сан-Францисский симфонический оркестр (San Francisco Symphony Orchestra) 401–402, 428–429, 640
- Сатьяджита Рэя архивы (Satyajit Ray Archives) 609
- «Святые: волонтеры для исполнительских искусств» (Saints: Volunteers for the Performing Arts) 531
- Сентер-театр-групп (Center Theatre Group) 285
- Сент-Луисский симфонический оркестр (Saint Louis Symphony Orchestra, SLSO) 92, 213–214, 317, 332–333, 337, 339, 370, 378, 641, 649–650
- «Сертифицированные бухгалтеры штата Онтарио» (Certified General Accountants of Ontario) 69
- Сиднейский оперный театр (Sydney Opera House of Australia) 72
- Симфонический оркестр Гонолулу (Honolulu Symphony Orchestra) 496
- Симфонический оркестр Гринсборо (Greensboro Symphony Orchestra) 274–275
- Симфонический оркестр Канзас-Сити (Kansas City Symphony Orchestra) 638
- Симфонический оркестр Милуоки (Milwaukee Symphony Orchestra) 642
- Симфонический оркестр Нового Света (New World Symphony Orchestra) 248
- Симфонический оркестр Рочестера (Rochester Symphony Orchestra) 651–652
- Симфонический оркестр Сан-Антонио (San Antonio Symphony Orchestra) 245
- Симфонический оркестр Сан-Хосе (San Jose Symphony Orchestra) 309
- Симфонический оркестр Седар-Рэпидс (Cedar Rapids Symphony) 201
- Смитсоновский институт (Smithsonian Institution) 609
- Совет по делам искусств штата Иллинойс (Illinois Arts Council) 159
- Совет по искусству и образованию Сент-Луиса (Arts and Education Council of Greater Saint Louis) 26
- Совет по искусству Онтарио (Ontario Arts Council) 70
- Совет по искусству Торонто (Toronto Arts Council) 69
- Совет по исполнительским искусствам Южной Африки (The Performing Arts Councils of South Africa) 77
- Стратфордский Шекспировский фестиваль в Онтарио (Stratford Shakespeare Festival of Ontario) 145, 249, 304, 625
- «Танец Кливленда» (Dance Cleveland) 639
- Танец/США (Dance/USA) 93
- Танцевальная труппа Олвина Эйли (Alvin Ailey Dance Company) 609, 658
- Танцевальная труппа Уайт-оук (White Oak Dance Project) 254, 370
- Танцевальный театр Гарлема (Dance Theatre of Harlem) 120
- Танцевальный фестиваль Джейкоба (Jacob's Pillow Dance Festival) 609
- Танцевальный коллектив Dance Saint Louis 26
- «Танцы на улицах» (Dancing in the Streets) 85, 290, 659
- Театр Американской консерватории (American Conservatory Theatre, ACT) 156–157, 277, 316, 318–319, 435–438
- «Театр в парке» (Playhouse in the Park) 658
- Театр музыки и танца Чикаго (Music and Dance Theater Chicago, MAD) 220–221, 225–226, 228
- Театр общедоступной оперы Сан-Хосе (San Jose Civic Light Opera) 309
- Театральная труппа Лукинггласс (Lookingglass Theater Company) 290–291
- Театральная труппа Circle (Circle Repertory Company) 346
- Театральный центр имени Юджина О'Нила (Eugene O'Neil Theater Center) 517, 521–522
- Тихоокеанская опера (Opera Pacific) 298
- Тихоокеанский симфонический оркестр (Pacific Symphony Orchestra) 298, 329–330
- «Точки света», фонд (Points of Light Foundation) 530
- Фестиваль «Гайдновские дни» (Haydnstage Festival of Eisenstadt) 142
- Фестиваль Индонезии (Festival of Indonesia) 609
- Фестиваль «Новая волна» (New Wave) 211
- Фестивальная балетная труппа «Гласность» (Glasnost Festival Ballet) 639
- Филадельфийский музей афроамериканской истории и культуры (African American and Cultural Museum of Philadelphia) 208
- Филармонический оркестр Буффало (Buffalo Philharmonic Symphony Orchestra) 55, 58, 201, 633
- Филармонический оркестр Оклахомы (Oklahoma City Philharmonic Orchestra) 659
- Флоридский филармонический оркестр (Florida Philharmonic Orchestra) 120
- Фонд искусств Силиконовой долины (Silicon Valley Arts Fund) 222–223, 225–228
- Фонд помощи некоммерческим организациям (Nonprofit Facilities Fund) 609
- Форда фонд (Ford Foundation) 24, 182, 313, 607–608
- Хаббардовская труппа уличного танца (Habbard Street Dance Chicago, HSDC) 76, 79, 85

Халл-хаус-театр (Hull House Theatre) 293  
Хьюстонский балет (Houston Ballet) 26

Центр драмы Лёба (Loeb Drama Center)  
181, 188, 277–278

Центр исполнительских искусств  
графства Ориндж (Orange County  
Performing Arts Center, ОСПАС) 298–299  
Центр исполнительских искусств имени  
Джона Кеннеди (John F. Kennedy Center  
for the Performing Arts) 303, 642–643

Центр исполнительских искусств Р. Ф.  
Крэйвиса (Raymond F. Kravis Center for the  
Performing Arts) 120

Центр исполнительских искусств  
Северного берега (North Shore Center for  
the Performing Arts) 158–159, 179

Центр исполнительских искусств  
Серритос (Cerritos Performing Arts Center)  
299

Центр исполнительских искусств  
Университета штата Пенсильвания (Penn  
State Center for Performing Arts) 408

Центр мексиканских искусств (Mexican  
Fine Arts Center) 65

Центр фондов (Foundation Center) 607

Центрально-Восточный театр (Centre East  
Theatre) 158–159, 168–172, 177–179  
«Цирк Большого Яблока» (Big Apple  
Circus) 658

Цирковая репертуарная группа (Circle  
Repertory Company) 658

Чикагская лирическая опера (Lyric Opera  
Company of Chicago, ЛОС) 71, 237, 251,  
268–269, 296–297, 390, 413, 415–419, 422,  
424, 427, 444, 597, 656

Чикагская оркестровая ассоциация – см.  
Чикагский симфонический оркестр

Чикагский ансамбль Concertante 392  
Чикагский барочный ансамбль (Chicago  
Baroque Ensemble, СВЕ) 545–551

Чикагский музыкальный союз (Chicago  
Music Alliance) 212

Чикагский оперный театр (Chicago Opera  
Theater, СОТ) 444, 455, 460

Чикагский симфонический оркестр  
(Chicago Symphony Orchestra, CSO) 37, 71,  
236, 253, 277, 296–297, 302, 319, 336, 339–  
440, 370, 422, 450, 510–512, 638, 656

Чикагское объединение танца (Chicago  
Dance Coalition) 212

Шекспировская репертуарная группа  
(Shakespeare Repertoire Company) 254

Шекспировский фестиваль в Нью-Йорке  
(New York Shakespeare Festival) 283

Шекспировский фестиваль в Орегоне  
(Oregon Shakespeare Festival) 291

Школа народной музыки Старого города  
(Old Town School of Folk Music) 254

Школа нового балета (New Ballet School)  
649

Школа танцев Марты Грэм (Martha  
Graham School) 244

Шлезвиг-Гольштейнский летний  
фестиваль (Schleswig-Holstein Summer  
Festival) 301

Штеппенвольф-театр (Steppenwolf  
Theatre) 85, 120, 205, 255, 260, 293–296,  
340, 370, 537–539, 544, 568–569

Южно-Африканский Маркет-театр (South  
Africa's Market Theater) 609

Эвери Фишер-холл (Avery Fisher Hall) 258  
Эпл-три-театр (Apple Tree Theatre) 143,  
489