

# МЕНЕДЖМЕНТ И ПРАВО В ИСКУССТВЕ

УДК 659; 792.8

*Л. К. Франева*

## ФОРМИРОВАНИЕ ЗРИТЕЛЬСКОЙ АУДИТОРИИ В ИСПОЛНИТЕЛЬСКИХ ИСКУССТВАХ ЧЕРЕЗ АБОНЕМЕНТЫ И КЛУБЫ ДРУЗЕЙ

Анализ взаимоотношений организаций исполнительских искусств со зрителем уже давно находится в поле зрения различных исследователей: социологов, экономистов, историков театра, культурологов, крупнейших театральных деятелей [см.: 1, 2]. Особую актуальность эта проблематика приобрела в последнее время в связи с бюджетной реформой, когда организации исполнительских искусств могут обеспечить дополнительное финансирование почти исключительно за счет доходов от собственной деятельности, формируя зрительскую аудиторию и налаживая связи с бизнес-сообществом. Сделать это возможно, используя мировой опыт по продвижению культурных услуг.

По словам Ф. Котлера, первую абонементную кампанию в исполнительском искусстве в США в 1966 г. начал «New York City Ballet», инициатором создания которого был художественный руководитель труппы Джордж Баланчин и Линколн Кёрстайн [см.: 3]. В первый же год число зрителей, купивших абонементы, составило 28000 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.

Подход к абонементам с маркетинговых позиций отличается нацеленностью на анализ восприятия зрительской аудиторией продуктов исполнительского искусства путем выявления различных сегментов этой аудитории и разработки для каждого из них своего маркетингового плана. Основными доводами в пользу абонементных программ для зрителя являются следующие: вовлеченность в искусство и художественный процесс, скидки, приоритет при выборе места, привилегии при обмене билетов, возможность познакомиться с артистами в ходе специальных мероприятий, купоны на скидку в близлежащих ресторанах, специальные лекции и другие образовательные мероприятия, позволяющие больше узнать о культурном продукте организации.

Выгоды абонементных программ для театральной или концертной организации в следующем:

- формирование понимающего репертуар зрителя дает художественному руководителю больше свободы для экспериментирования, чем в случае только покупателей разовых билетов;
- привлечение и возобновление покупателей абонементов стоят организации искусства значительно дешевле, чем привлечение покупателей разовых билетов на каждую новую постановку;
- поступление денежных средств от продажи абонементов за несколько месяцев до начала сезона позволяет организации выравнивать динамику своих доходов в течение межсезонья.

**Основные приемы абонементной политики сводятся к следующему:**

1. Проведение регулярных опросов среди покупателей абонементов с целью выявления что именно в абонементной политике театра особенно ценно для зрителя: скидки, возможность выбора места, различные бонусы и привилегии.

2. Предложение покупателям абонемента таких мероприятий как: знакомство с артистами, присутствие на генеральных репетициях и прогонах, лекции, мастер-классы, дискуссии.

3. Успешная абонементная компания зависит от слаженной работы сотрудников всех уровней. Самая большая часть работы ложится на сотрудников маркетингового отдела. Специалисты по маркетингу должны осуществлять сегментацию покупателей абонементов в разрезе:

- числа абонементов, подлежащих продлению,
- числа клиентов редко посещающих представления,
- числа «спонтанных» зрителей.

4. Все детали продажи абонементов должны быть заранее оговорены ради увеличения численности публики.

5. Перед началом продажи абонементов на следующий сезон рассылка писем всем новым покупателям абонементов, в которых указаны все возможные поощрения и бонусы, которые могут заинтересовать их. Организация должна регулярно опрашивать своих нынешних и бывших абонентов, чтобы выяснить:

- на какой цикл был куплен абонемент;
- как клиент оценивает качество и значимость выгод абонемента; — почему бывшие клиенты решили отказаться от продления своих абонементов;
- почему был куплен именно данный абонемент;
- каковы общие впечатления клиента о спектаклях включенных в абонемент.

Опрос может проводиться по почте, по телефону, с использованием интернета. Результат лучше зафиксировать в виде таблиц, структура которых отражает число лет, в течение которых продлевались абонементы и сегментацию аудитории. Критерии качества услуг определяет потребитель, а руководство должно ориентироваться на их критерии. Идеальной ситуацией в этом плане является создание базы данных зрительской аудитории, на основании анализа покупок которой можно формировать сегментацию аудитории и работать с каждым сегментом по отдельному маркетинговому плану.

Как показывают результаты исследования нескольких десятков театров США, система абонементов постепенно теряет свою привлекательность. Так, более половины театров зафиксировали снижение численности владельцев абонементов в конце 90-х г. г. При этом роста посещаемости удалось достичь благодаря росту групповых продаж и продаж разовых билетов. К основным причинам отказа от абонемента относятся: нежелание заранее связывать себя обязательствами, стремление ходить только на определенные концерты по собственному выбору, ограниченные возможности распоряжаться собственным временем и слишком высокий уровень финансовых обязательств.

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 в мировой практике исполнительских искусств используют: мини-абонементы, гибкие схемы, членство и групповые продажи.

**Мини-абонементы** (абонементы не на полный комплект сезонного абонемента) могут обеспечить зрителям 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-третьих, мини-абонементы могут разрабатываться в соответствии с характеристиками образа жизни определенных групп потребителей (после того как в буклете одного американского театра появилось объявление о специальном цикле для одиноких мужчин и женщин с буфетом после спектаклей, мини-абонементы были распроданы за неделю).

Мини-абонементы эффективны для организаций, репертуар которых в течение всего сезона достаточно разнообразен. Для организаций с более ограниченным предложением лучше подходят такие альтернативы, как гибкие схемы и членство.

**Гибкие схемы** (концерты по выбору покупателя).

Некоторые американские театральные и концертные организации просят своих зрителей 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 рамках гибких схем комплект может включать 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.

Организации могут также поощрять покупателей гибких схем и мини-абонементов к посещению мероприятий с менее традиционным репертуаром. Так, покупателям билетов 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.

**Групповые продажи.** 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.

Рассмотрим какие из этих видов абонементов наряду с сезонным или другие маркетинговые приемы используются сегодня в российских театральных и концертных организациях для формирования зрительской аудитории. Сразу же отметим что практика использования сезонных абонементов была номинально довольно распространенной еще во времена дореволюционных реформ в деятельности советских филармонических организаций и отдельных музыкальных театров. Но в то время она носила в основном информационный или заявительный характер, зрительское восприятие не было предметом изучения организаций исполнительских искусств. Сегодня использование сезонных абонементов в российских организациях исполнительского искусства осуществляется с целью формирования лояльного, постоянного зрителя. Но пока это мало распространенное явление. Исключение составляют два музыкальных санкт-петербургских театра оперы и балета (Мариинский и Михайловский) и богатый опыт последних лет свердловской филармонии, о чем свидетельствует информация, размещенная на официальных сайтах этих организаций.

1. На сайте санкт-петербургского Мариинского театра оперы и балета в 2014–2015 г., в 232-м сезоне, зрителю предлагалось 36 абонементов (в том числе 4 — семейных и 3 — для детей от 7 лет), а уже в 2015–2016 гг., в 233-м сезоне — 50 абонементов [4]. Помимо абонементного пути формирования зрительской аудитории открытие в 2013 г. Новой сцены (Мариинский-2) позволило театру начать активную культурно-просветительскую деятельность своей будущей аудитории. Было предложено несколько образовательных программ для детей и молодежи, которые с успехом проходят на протяжении второго сезона. Это и камерные концерты-занятия для малышей, рассказы о театре и экскурсии по закулисы для учащихся начальной и средней школы. Такая возможность даёт молодым зрителям погрузиться в мир оперы и балета через циклы лекций лучших музыковедов,

театроведов и композиторов Петербурга. Кроме того, свое продолжение получают такие полюбившиеся зрителям абонементы, как «Академия юного театра», «Студенческий абонемент», а также абонементы «В Мариинский театр всей семьей», «Легенды и сказки на сценах Мариинского театра», «Сказка в Мариинском театре». Особенно интересным является проект «Театральный урок в Мариинском» — уникальный по масштабу охвата и интенсивности содержания проект, реализуемый театром при поддержке Правительства Санкт-Петербурга, и ориентированный на десятиклассников всех школ города. Ежегодное число участников проекта — от 22 до 26 тысяч человек. Театральный урок состоит из экскурсии по закулисной части Мариинского-2, командного творческого задания — создания собственного макета театральной постановки.

2. На сайте санкт-петербургского Михайловского театра оперы и балета в 2015 г. помимо сезонных абонементов зрителю можно впервые сформировать свой абонемент (вариант гибкой схемы), выбирая из четырех комплектов любимые спектакли (на 2 балета и 2 оперы (концерта) и получив скидку 20%) [5].

Помимо этого последние пять лет в театре осуществляется также формирование зрительской аудитории по линии образовательных программ. Так, в рамках «воскресной программы интеллектуального досуга» проводятся лекции по истории искусств с привлечением филологов, фольклористов, антропологов филологического факультета Санкт-Петербургского государственного университета, профессоров Санкт-Петербургской Академии театрального искусства, научных сотрудников Российского Института Истории Искусств.

В Михайловском, так же как и в Мариинском театре используется система членства. Но в отличие от Мариинского театра, где практикуется так называемая внешняя модель членства — сеть зарубежных «Обществ друзей Мариинского театра», в Михайловском театре используется внутренняя модель членства, где общество друзей Михайловского театра существует как внутреннее подразделение отдела развития. Клуб друзей — одна из составляющих фандрайзинговой стратегии театра, который на базе системы членских взносов объединил людей, интересующихся творческой жизнью театра. Членам клуба друзей предлагаются:

- предварительные продажи билетов,
- встречи с руководством театра и артистами,
- посещение репетиций,
- экскурсии;
- творческие встречи;
- лекции;
- приглашение на праздники.

3. Весьма интересен опыт формирования зрительской аудитории в концертном зале свердловской филармонии, которую можно по праву отнести к лидерам отрасли исполнительского искусства по многообразию приведенных выше маркетинговых приемов [6].

3.1. Прежде всего это набор разных абонементов:

- сезонные абонементы на серию из 3–6 концертов (около 40)
- личный филармонический абонемент (существует с 1994 г.) — единый билет на 5 или более посещений филармонии по выбору зрителя;

– суперабонемент — возможность забронировать место в зале на все концерты полусезона: сентябрь-январь или февраль-июнь. Его преимущества: постоянное место на все концерты, возможность посещения значительных событий.

3.2. Личный абонемент и суперабонемент разработаны для членов Екатеринбургского филармонического собрания, одного из членов Лиги друзей филармонии, сообщества слушателей, которые хотят быть причастны к жизни филармонии и ее проектам, объединяющее меломанов Екатеринбурга и Свердловской области. Лига — совокупность различных клубов и общественных объединений, созданная в 1998 г. Это, помимо филармонического собрания (основанного в 1991 г.), Органный клуб, которому уже более 10 лет, и филармонический дамский клуб (образован в 2012 г.) и клуб лидеров Лиги, и клуб волонтеров и др. К задачам Лиги относятся:

- a. распространение в обществе информации о миссии, деятельности и проектах филармонии;
- b. содействие просветительской и образовательной работе филармонии;
- c. привлечение широкой публики на концерты;
- d. привлечение дополнительных средств на программы и деятельность филармонии;
- e. продвижение идей меценатства и волонтерского движения в области культуры.

Членство в Лиге подтверждается каждый сезон покупкой одной из форм абонемента, а также внесением благотворительного взноса в поддержку деятельности филармонии.

3.3. Создание базы данных слушателей — по состоянию на 2012 г. в базе слушателей Лиги 36506 человек, владельцев пластиковых карт — 21180, пользователей онлайн-кассы — 10500.

3.4. Но самым интересным и масштабным проектом в сфере формирования зрительской аудитории можно считать создание виртуального концертного зала (ВКЗ) Свердловской филармонии. Это социальная инициатива Свердловской филармонии, направленная на преодоление цифрового неравенства между «центром» и «периферией», на повышение качества жизни всех жителей Свердловской области, вне зависимости от места проживания, социального и имущественного статусов. Проект ориентирован на работу с «коллективным», организованным слушателем через создание сообществ, небольших объединений любителей музыки — «Филармонических собраний». Они формируют и планируют собственный график трансляций («виртуальный» концертный сезон) из предложенных филармонией, с учетом пожеланий и предпочтений участников. Наибольшим успехом пользуются детские образовательные программы.

Партнером в реализации проекта выступает библиотечная система Министерства культуры Свердловской области. «Виртуальные» концерты проходят в читальных залах библиотек, где совместными усилиями проложены линии доступа в Интернет, установлены видеопроекторы и звуковые системы.

Отдельное направление деятельности ВКЗ Свердловской филармонии — организация онлайн-трансляций в учреждениях социальной защиты Свердловской

области («Мини-залы»). Проект позволяет пациентам учреждений социальной защиты (интернатов для престарелых и инвалидов) войти в филармоническое сообщество и наравне с другими слушателями получать услуги в сфере музыкального искусства.

На сегодня «Филармонические собрания» созданы в 23 муниципальных образованиях, расположенных на расстоянии от 100 до 500 км от областного центра, и в 7 учреждения социальной защиты Свердловской области.

Рассмотренные направления формирования зрительской аудитории на примере двух петербургских музыкальных театров и свердловского концертного зала определяет множество различных траекторий развития организаций исполнительских искусств. К ним относится и разнообразие абонементных предложений, и система членства, и пока мало освоенное (кроме одной, свердловской филармонии) создание базы данных зрительской аудитории, не говоря уже о возможностях виртуальной трансляции исполнительского искусства. От того, как быстро менеджеры организаций исполнительских искусств смогут внедрять эти маркетинговые приемы, будет зависеть формирование подготовленной, лояльной зрительской аудитории.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. *Апфельбаум С., Игнатъева Е.* Связи с общественностью в сфере исполнительских искусств. М.: Классика — XXI, 2003. 140 с.
2. *Алексеев А., Божков О., Дмитриевский В., Докторов Б., Кессельман Л.* Зритель в театре: Социологические исследования театральной жизни. М.: ВНИИИ, 1981. 336 с.
3. *Котлер Ф., Шефф Дж.* Все билеты проданы. М.: Классика — XXI, 2004. 688 с.
4. Официальный сайт Мариинского театра оперы и балета: URL: [http://www.mariinsky.ru/playbill/subscriptions/2015\\_2016/](http://www.mariinsky.ru/playbill/subscriptions/2015_2016/) (дата обращения 30.07.2015).
5. Официальный сайт Михайловского театра оперы и балета: URL: [http://www.mikhailovsky.ru/buy\\_now/build\\_your\\_subscription/](http://www.mikhailovsky.ru/buy_now/build_your_subscription/) (дата обращения 30.07.2015).
6. Официальный сайт Свердловской филармонии. URL: <http://www.sgaf.ru/ldf/> (дата обращения: 30.07.2015).