ДИПЛОМНАЯ РАБОТА

Маркетинг в сфере культуры

СОДЕРЖАНИЕ

Введение

глава 1. Сущность и значение маркетинга в сфере культуры

1.1 Спрос и предложение на продукты культуры

1.2 Особенности маркетинга в сфере культуры

1.3 Функции и задачи маркетинга в учреждениях культуры

глава 2. Анализ маркетингового управления в учреждениях культуры на примере народного театра «Синяя птица»

2.1 Характеристика объекта исследования

2.2 Анализ микросреды маркетинга и потребителей услуг

2.3 Проблема финансирования маркетинговой деятельности в сфере культуры

Глава 3. Разработка типологической модели организации деятельности службы маркетинга в учреждениях культуры

3.1 Формирование гибкой организационной структуры службы маркетинга

3.2 Многофакторная модель разработки стратегии рыночного позиционирования театра

Заключение

Список использованной литературы

Введение

По мнению отечественных и зарубежных ученых, театр и другие зрелищные искусства сегодня бытуют в новой реальности. Ее экспансия приводит не только к изменению вкусовых, эстетических пристрастий аудитории, но и к тотальной трансформации системы ценностей, к смене их иерархии в общественном сознании. Постоянно нарастает поток информации, способствуя подмене размышления поглощением, собственное мнение все чаще замещается общепринятым. Параллельно существенно расширяется пространство проведения досуга, в том числе культурного (телеканалы и компьютерные игры, сети ночных клубов и кофеен, ледовые дискотеки и танцполы, кино-империи и поп-концерты и т.д.). Шквал ярких красок и звуков привел к возникновению феномена «клипового сознания», удовлетворение которому приносит скорость смены впечатлений, а не глубина содержания. Эта тревожная для театра тенденция отмечалась исследователями еще три десятилетия назад, но сегодня информационный прибой 70-х превратился в подлинное цунами, а объем досугового времени граждан отнюдь не увеличился…

Борьба за время и деньги зрителя обостряется внутри самого театрального сообщества. Очевидно, что борьба эта носит отнюдь не только культурный, но и чисто экономический характер, поскольку сегодня театры, как и вся страна, оказались в условиях рынка. Цивилизованный или дикий, жесткий или либеральный — он диктует свои законы: сегодня все стоит денег, даже воск и перья для крыльев Дедала. Сняв проблему дефицита и запустив свой основной механизм – конкуренцию – рынок сменил процветавший диктат продавца на власть капризного покупателя. Одновременно, все более очевидной становится тенденция сокращения государственной финансовой поддержки организаций культуры и искусства, что еще более осложняет проблему экономической стабильности театров.

Таким образом, перед театром начала ХХI века остро встал вопрос физического и морального выживания. Чтобы выстоять, сохранить традиции и обеспечить преемственность развития искусства, ему необходимо научиться трезво оценивать сложившуюся ситуацию и действовать сообразно правилам игры нынешнего дня – правилам поведения на рынке.

Именно этим определяется актуальность предлагаемого исследования, посвященного изучению эффективно зарекомендовавших себя рыночных, то есть маркетинговых технологий и их адаптации к отечественному театру.

Маркетинг — «наука о рынке» — возник для упорядочивания и развития опыта по реализации (сбыту) произведенного. Тесно связанный с психологией человеческого поведения, с теориями о базовых потребностях индивидуума, он достиг за относительно малый срок столь серьезных результатов, что сегодня можно без особого преувеличения сказать, что маркетинг, порождение ХХ века, во многом стал определяющим фактором его развития. Специфика же его существования в структуре науки о театре заключается в его подчиненности условиям художественного бытования.

Западные деятели культуры давно признали, что маркетинг — это инструмент, при помощи которого театр может остаться театром, музей — музеем, оркестр — оркестром, и при этом выжить в условиях рынка. Разумеется, он «не должен диктовать художнику, как создавать произведения искусства; его роль – свести творения и интерпретации художника с соответствующей аудиторией». По формулировке Г.Г. Дадамяна и А.Я. Рубинштейна, одной из основных культурно-эстетических целей театра является «формирование и воспроизводство оптимальной (по критерию художественного развития) структуры аудитории». Согласно распространенной дефиниции, главная задача маркетинга культуры состоит в том, чтобы «определенное количество определенных людей привести к общению с определенным искусством» (К. Дигглес). Таким образом, очевидно, что именно маркетинг – прикладная наука на базе социологии – служит достижению одной из главных задач театра.

Таким образом, целью работы является разработка типологической модели организации деятельности службы маркетинга в учреждениях культуры на примере Народного театра «Синяя птица».

В соответствии с поставленной целью в работе необходимо решить ряд задач:

1. Изучить сущность и значение маркетинга в сфере культуры.

2. Изучить основы проведения маркетингового анализа.

3. Провести анализ микросреды маркетинга и потребителей услуг исследуемого театра.

4. Разработать типологическую модель организации деятельности службы маркетинга в учреждениях культуры на примере Народного театра «Синяя птица».

Предметом работы является деятельность службы маркетинга в сфере культуры на примере Народного театра «Синяя птица».

Объектом исследования является Народный театр «Синяя птица».

В ходе выполнения работы были использованы законы и нормативно-правовые акты, действующие на территории РФ, а также учебники и труды российских и зарубежных авторов.

Глава 1. Сущность и значение маркетинга в сфере культуры

1.1 Спрос и предложение на продукты культуры

Исследование спроса на услуги сферы культуры в России за период с 1990 по 2005 гг. проводилось на основе статистического показателя посещаемости учреждений культуры (театров, музеев, библиотек) (табл.1 и рис.1). Анализ посещаемости данных учреждений культуры показал, что посещение населением театров за период 1990 – 2005 гг. уменьшилось с 72,9 до 29,8 млн. чел., т.е. в 2,4 раза. При этом наблюдается интересная динамика: за период 1990 – 2001гг. посещаемость сократилась в 2,5 раза, а за период 2001-2005гг. уровень посещаемости практически не изменился. Сходная динамика касается и библиотек: посещаемость населением этих учреждений культуры упала с 115,6 млн. чел. в 1990г. до 61,1 млн. чел. в 2005г., т.е. в 1,9 раза, при этом наибольшее сокращение посещаемости (в 1,8 раза) произошло с 1990 по 1999гг.

Таблица 1. Спрос на услуги сферы культуры в России

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Организации культуры | Потребление услуг организаций культуры, млн. чел | | | | | | | | |
| 1990 | 1995 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 |
| Театры | 72,9 | 55,6 | 34,6 | 31,6 | 29,1 | 27,7 | 27,6 | 29,3 | 29,8 |
| Музеи | 103,8 | 144 | 62,5 | 75,4 | 69 | 69,6 | 66,8 | 72,3 | 72,7 |
| Библиотеки | 115,6 | 87,4 | 62,9 | 62,8 | 62,3 | 61,9 | 60,2 | 60,5 | 61,1 |

Наблюдается также и общее снижение объема спроса на услуги музеев. За исследуемый период посещаемость музеев упала с 103,8 до 72,7 млн. чел., т.е. в 1,4 раза. Вместе с тем изменение уровня спроса на услуги музеев в разные периоды различно. С 1990 по 1995гг. наблюдалось увеличение спроса в 1,4 раза, обусловленное возросшей активностью населения на рынке потребительских услуг. С 1995 по 1999гг. имело место резкое снижение объема спроса на услуги музеев – в 2,3 раза, связанное с ухудшением уровня жизни населения по стране.

С 1999 по 2005гг. объем спроса на услуги музеев колебался в незначительных пределах. Общее сокращение спроса на услуги музеев, театров и библиотек в среднем оценивается в 1,9 раза.



Рис.1. Динамика спроса на услуги организаций культуры в России

Однако с 2003г. наметилась тенденция спроса на услуги данных учреждений культуры, что связано с некоторым улучшением благосостояния населения. Так, в 2005г. посещаемость театров возросла по сравнению с 2003г. на 2,2 млн. чел., посещаемость музеев – на 5,9 млн. чел., посещаемость библиотек – на 0,9 млн. чел. (табл.1).

В России предпочтения населения, касающиеся проведения культурного досуга, возросли в отношении услуг музеев. Если в 1990г. посещаемость музеев превышала посещаемость театров всего в 1,4 раза, то в 2005г. – в 2,4 раза (рис.1). Данные изменения связаны с реализацией новых требований и желаний населения, а также с переориентацией политики учреждений культуры. За последнее десятилетие произошло переосмысление роли музеев, их влияния на развитие различных отраслей экономики и страны в целом. Если в 1980-е годы задачи музеев ограничивались сохранением и изучением памятников культуры и искусства, то в 1990-е годы музеи превратились в культурно-образовательные, досуговые и информационные центры общественной жизни.

Уровень предложения услуг организаций культуры в России оценивался с помощью числа учреждений культуры (театров, музеев и библиотек), а также объемов предоставляемых ими услуг. Анализ количества организаций культуры в России с 1990 по 2005гг. показал, что на всем протяжении исследуемого периода прослеживается постоянная тенденция к росту числа музеев и театров (табл.2 и рис.2). Количество театров за 1990 – 2005гг. возросло в 1,6 раза, и в 2005г. на территории России действовал 541 театр по сравнению с 338 в 1990г. Значительно возросло и число музеев (более чем в 2 раза), достигшее в 2005г. 1998 ед. по сравнению с 964 в 1990г. Противоположная ситуация имеет место с динамикой числа библиотек: их количество сократилось за рассматриваемый период в 1,2 раза и составило в 2005г. 50,8 тыс. по сравнению с 62,7 в 1990г.

Таблица 2. Количество организаций культуры в России

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Организации культуры | Количество организаций культуры, ед. | | | | | | | | |
| 1990 | 1995 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 |
| Театры | 340 | 382 | 460 | 470 | 489 | 506 | 523 | 539 | 541 |
| Музеи | 964 | 1315 | 1547 | 1725 | 1814 | 1871 | 1942 | 1979 | 1998 |
| Библиотеки | 627 | 626 | 548 | 544 | 535 | 529 | 522 | 514 | 508 |



Рис.2. Динамика числа организаций культуры в России

Однако анализ предложения услуг организаций культуры на основе объемов оказываемых ими услуг дает совершенно другие результаты.

Так, несмотря на постоянный рост числа театров и музеев с 1990 по 2005гг., общее количество спектаклей сократилось с 146 тыс. в 1990г. до 110 тыс. в 2005г., т.е. в 1,3 раза; число ежегодных выставок в музеях уменьшилось с 25,7 тыс. в 1990г. до 23,6 в 2005г., т.е. в 1,1 раза. Это свидетельствует о том, что в целом объем предложения услуг театров и музеев снизился. Сокращение числа библиотек сопровождалось также снижением количества поступающей в них литературы с 781 млн. ед. в 1990г. до 524 млн. ед. в 2005г., т.е. в 1,5 раза.

На основе приведенных данных можно говорить об общей тенденции сокращения предложения услуг организаций культуры на российском рынке в среднем в 1,3 раза.

Для российской сферы культуры характерно несоответствие объемов спроса и предложения услуг организаций культуры. Так, сокращение спроса на услуги музеев и театров за 1990 – 2005гг. (в 1,9 раза) в полтора раза превышало снижение объема предложения (в 1,3 раза), что создало диспропорции на рынке – избыток предложения при недостаточном объеме спроса. В результате, российский рынок культурных услуг характеризовался неравновесным состоянием.

На уровне учреждений культуры в России также произошли существенные изменения за исследуемый период. Средняя нагрузка посещаемости музея сократилась с 107,7 тыс. чел. в 1990г. до 36,4 тыс. чел. в 2005г., т.е. почти в три раза, а средняя нагрузка посещаемости театра уменьшилась почти в 4 раза – с 215,7 тыс. чел. в 1990г. до 55,1 тыс. чел. в 2005г.(табл.3). Это вызвано, с одной стороны, снижением спроса на услуги музеев и театров и, с другой стороны, ростом числа данных организаций культуры. Анализ статистических данных показал, что в России за период 1990 –2005 гг. отмечалось непропорциональное сокращение объемов спроса (в 1,9 раз) и предложения (в 1,3 раза) услуг организаций культуры, что создало серьезные диспропорции на рынке.

Таблица 3. Средняя нагрузка посещаемости учреждений культуры

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Учреждение культуры | Потребление услуг организаций культуры, млн. чел | | | | | | | | |
| 1990 | 1995 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 |
| Театр | 215,7 | 145,5 | 75,2 | 67,2 | 59,5 | 54,7 | 52,8 | 54,4 | 55,1 |
| Музей | 107,7 | 109,5 | 40,4 | 43,7 | 38 | 37,2 | 34,4 | 36,5 | 36,4 |

Неравновесное состояние российского рынка культурных услуг привело к ухудшению экономического положения отечественных учреждений культуры и потребовало от них привлечения внебюджетных источников финансирования.

1.2 Особенности маркетинга в сфере культуры

В рыночных условиях главной особенностью маркетинга в сфере культуры является соединение трех его направлений. Кроме привлечения потенциальных потребителей можно выделить управление отношениями с покровителями, создание репутации и системы внутреннего менеджмента учреждения. Английский экономист Брадфорд составил схему, описывающую маркетинговую деятельность культурных организаций. (рис.3).

Работа с посетителями (клиентами) необходима для оправдания миссии учреждения культуры, тогда как целью привлечения покровителей является получение финансовой и материальной поддержки. Создание репутации культурной организации важно для дальнейшего развития ее деятельности.

Кроме того, следует отметить, что разные области маркетинга в сфере культуры неразрывно взаимосвязаны. Учреждение, качественно разрабатывающее свою индивидуальную, высокопрофессиональную рабочую программу, становится более интересным для посетителей и для общества в целом.

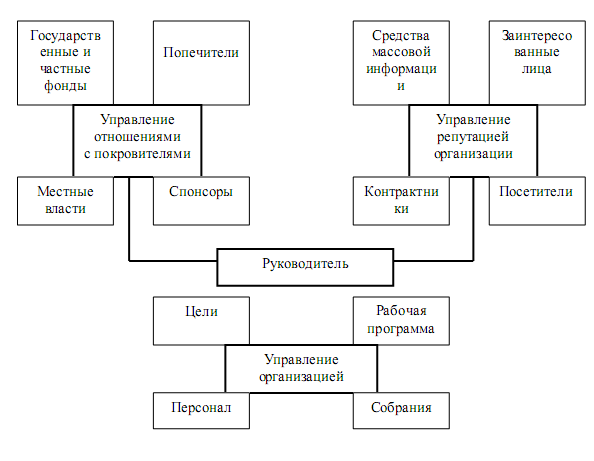


Рис.3. Направления маркетинга культурной организации

Внимание прессы, создание собственного уникального имиджа и прочной репутации позволяют привлечь интерес частных и корпоративных покровителей (спонсоров), что, в свою очередь, способствует улучшению внутренней работы учреждения и созданию индивидуальной рабочей программы.

Следовательно, направления маркетинговой деятельности культурных организаций действуют последовательно, друг за другом – по спирали, переходя с каждым витком на качественно иной, более высокий уровень развития (рис.4). Брадфорд называет эту взаимосвязь «спиралью успеха», или «спиралью неудачи» - в зависимости от получаемых результатов.

Анализируя направления маркетинга в сфере культуры, мы рассмотрим составляющие комплекса маркетинга и важнейшие факторы, влияющие на маркетинговую деятельность в данной сфере.

Управление

репутацией

организации

Управление

отношениями

с покровителями

Руководитель

Управление организацией

Рис.4. Спираль развития направлений маркетинговой деятельности в сфере культуры

Продукт

В учреждении культуры в качестве продукта выступают различные услуги, предоставляемые им в соответствии с его миссией. Для музея, например, в качестве основных услуг выступают выставочная деятельность, т.е. представление и интерпретация коллекций, а также образовательная работа, а именно: экскурсии, лекции, семинары и т.д. Кроме того, большое значение имеют дополнительные услуги. Они заключаются в информационном обеспечении, работе кафе, буфетов, музейных магазинов, а также в проведении различных мероприятий – приемов, встреч, концертов, спектаклей.

Потребитель

Особенностью комплекса маркетинга культурной организации является обязательное присутствие и участие потребителей, иначе вся деятельность учреждения оказывается бессмысленной. Эта особенность, впрочем, распространяется также на производство ряда услуг. Сфера культуры удовлетворяет потребности человека в духовном развитии, поэтому в качестве потребителей услуг учреждений культуры выступают различные слои населения.

Политика цен

Ценовая политика культурной организации определяется прежде всего социальными целями ее деятельности. Следовательно, уровень цены зависит от доступности конкретной услуги для потенциального потребителя. В данном случае цены почти всегда ниже, чем они были бы в чисто рыночных условиях, а иногда и вообще отсутствуют. Поэтому возможности использования рыночной ценовой политики в стратегии маркетинга сферы культуры несколько ограниченны.

Эффект при увеличении спроса

Для коммерческих организаций больший спрос на их услуги означает больше доходов. В сфере культуры наблюдается обратный эффект. Учреждения культуры, как правило, не в состоянии покрывать расходы, которые требуются на одного потребителя, за счет доходов, полученных от него. Согласно теории предельной полезности предельные расходы производства дополнительной услуги для удовлетворения растущего спроса могут превышать предельный доход, полученный от реализации дополнительной единицы услуги. Отсюда следует, что культурные организации в силу выполнения общественных функций не могут находиться на самофинансировании, а должны ориентироваться на внешние источники финансовой поддержки.

Следует отметить, что в сфере культуры имеют место направления деятельности, для которых данный эффект не реализуется. При определенных объемах производства предельный доход превышает предельные затраты и образуется прибыль. Это, прежде всего, коммерческие (контрактные) услуги внутри или на основе организации – например, работа кафе, буфетов, ресторанов, магазинов, специальных мастерских.

Эффект при росте нововведений и производительности труда

Рост высокотехнологичных разработок, внедрение новейших научных достижений ведут к увеличению производительности труда, снижению цен на продукцию и росту заработной платы работающих в коммерческом секторе. В сфере культуры эти изменения практически отсутствуют. Данный эффект еще называют «болезнью цен» Баумола (по имени экономиста, доказавшего его).

В силу действия двух названных эффектов необходимо отметить особую направленность ценовой политики культурных организаций. В культурной сфере она складывается, например, из дифференциации цен на входные билеты по возрастному признаку (дети, студенты, пенсионеры) и по отдельным категориям посетителей (участники войны, ветераны труда, инвалиды, иностранные и российские граждане, а также индивидуалы и группы). Уровень цены формируется в зависимости от времени посещения культурной организации (день-вечер, открытые-закрытые часы работы) и популярности, уникальности выставок, концертов, спектаклей.

В сущности, культурные организации активно проводят ценовую дискриминацию. Справедлива ли она с социальных позиций?

При единой цене на благо разные группы покупателей приобретали бы дифференцированные объемы блага, причем для некоторых из них потребление стало бы минимальным или вообще нулевым. Так, как видно из рис.5, при единой цене P\* на благо первая группа покупателей, предъявляющая спрос D1, имела бы нулевой объем потребления блага Q1. Вторая группа покупателей смогла бы приобрести минимальный объем блага Q2. Тогда как третья группа имела бы самый большой объем потребления Q3.

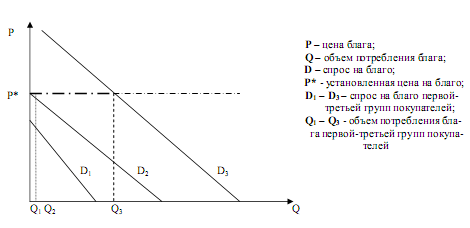


Рис.5. Недискриминационная ценовая политика культурной организации

При ценовой дискриминации в сфере культуры уровень цены на благо устанавливается в зависимости от материальной обеспеченности отдельных групп населения и дает доступ к потреблению различным социальным слоям. Так, из рис. 6 видно, что относительно высокий объем благ Q\* имеют возможность приобретать все группы населения, уплачивая дифференцированные цены P1, P2 и P3

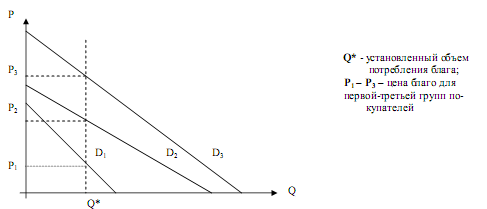


Рис.6. Ценовая дискриминация на услуги культурной организации

Положение на рынке

Деятельность учреждений культуры связана с рядом особенностей рынка, к которым относятся наличие внешних эффектов, информационная асимметрия и локальная монополия.

Большинство услуг культурных организаций относятся к общественным благам. В отличие от частных благ потребление таких услуг сопровождается внешними эффектами, т.е. пользу от использования культурных благ несут не только люди, участвующие в этом процессе, но и другие группы населения или общество в целом (например, повышение уровня образования, рост духовного потенциала общества и т.д.).

Информационная асимметрия заключается, с одной стороны, в отсутствии полной информации у потребителей о свойствах предлагаемого продукта, с другой – в отсутствии определенного уровня подготовки потребителей для оценки качества самого продукта.

Работа учреждений культуры характеризуется наличием локальной монополии на рынке. В большинстве случаев в небольших городах экономически не оправданно создание, например, нескольких художественных музеев, театров и т.д. Это связано с тем, что средние издержки здесь выше предельных, что создает барьер для входа на локальный рынок культуры. Таким образом, учреждения культуры чаще всего действуют в неконкурентных условиях, что, в конечном итоге, может негативно отражаться на свойствах предоставляемых ими услуг.

Продвижение продукта

Из четырех элементов комплекса продвижения продукта (стимулирование продаж, прямой маркетинг, общественные связи и реклама) три элемента находят применение в сфере культуры – реклама, прямой маркетинг и общественные связи.

Реклама и прямой маркетинг в сфере культуры направлены на дополнительный приток денежных средств. Управление же общественными связями организации ориентируется на создание ее имиджа, репутации. Конечно, четких границ между этими элементами провести нельзя, так как сама реклама и прямой маркетинг воздействуют на создание репутации организации, и расширение общественных связей приводит к увеличению числа посетителей и покровителей.

Персонал

В сфере культуры в качестве персонала (исполнителей) выступают сотрудники специально созданных в крупных организациях отделов маркетинга, развития и связей с общественностью. В небольших учреждениях культуры они обычно объединены в единую службу или их функции переданы другим внутренним структурам.

В мировой практике существуют две основные модели организации маркетинговой деятельности в сфере культуры – американская и французская. Американская модель в большей степени направлена на привлечение индивидуальных, корпоративных и государственных финансовых вложений в некоммерческую организацию. Объектами маркетинга являются друзья учреждения, спонсоры, меценаты, фонды и органы государственной власти.

Французская модель организации маркетинговой деятельности в сфере культуры является противоположной американской. Основное внимание здесь уделяется не привлечению потенциальных спонсоров, а созданию и удовлетворению спроса посетителей.

Общей чертой этих моделей является наличие службы по связям с общественностью, работающей над созданием имиджа организации. Внимание общественности привлекается через СМИ, сотрудничество с другими учреждениями, а также со спонсорами, органами государственной власти, как на внутреннем, так и на внешнем рынках.

В настоящее время в России формируется промежуточная модель организации маркетинга в сфере культуры. Ее отличительной чертой является сочетание различных элементов из американской и французской моделей. Многие российские культурные организации продолжают советские традиции работы с посетителями, которые близки к французской модели. Так как государство уже не в состоянии полностью обеспечивать учреждения культуры, им приходится дополнительно заниматься привлечением финансовых средств на покрытие текущих и капитальных расходов. В организационной структуре управления российских учреждений культуры формируются отделы развития, маркетинга, сектора связей с общественностью. Но штат данных отделов и выполняемые ими функции существенно ограничены.

Рассмотренные выше принципы маркетинга в сфере культуры раскрывают важную роль данной деятельности в управлении культурной организацией. Учреждения культуры, занятые поиском путей оптимизации внутренней работы, в первую очередь должны разрабатывать маркетинговую стратегию, отличающуюся своей комплексностью и разнонаправленностью.

1.3 Функции и задачи маркетинга в учреждениях культуры

Под функциями маркетинга следует понимать основные виды маркетинговой деятельности, которые могут быть представлены в следующем виде:

1. Изучение реального и потенциального спроса потребителей на производимые или готовящиеся к производству услуги. Это исследование рынка, своего рода профилактика нежелательных сбоев, способ избежать ошибок, ненужного риска в деятельности по производству и реализации услуг.

Известно, что одним из регуляторов потребительского спроса выступает цена на реализуемый товар или оказываемые услуги. Если несколько производителей предлагают населению один и тот же вид услуг, то покупатель, вероятнее всего, выберет что-то более доступное ему по цене. Но так бывает не всегда. Посетители все чаще «гоняются» не за дешевой ценой, а за качеством оказываемых услуг. Проигрывая в затратах, потребитель выигрывает в комфорте, и это его вполне устраивает.

Два или несколько учреждений, оказывающих идентичные услуги населению, практически всегда находятся по отношению друг к другу в состоянии конкуренции. Добиваться превосходства в таком соревновании надежнее всего не ценовыми методами, а заботой о повышении комфортабельности и надежности, качества и стабильности оказываемых услуг, расширением их ассортимента. Ценовые методы – это методы тактические. Неценовые - ближе к стратегическим. Они сложнее, но зато и надежнее.

Динамика вкусов, интересов и потребностей потребителей зависит, конечно же, от степени новизны предлагаемых услуг, от их технического оснащения, от яркости и убедительности рекламы и многого другого. Нужны изобретательность, постоянная забота о новизне и качестве оказываемых услуг, об их своевременной модернизации или трансформации, научно-методический поиск, опытно-экспериментальная работа. Практика показывает: никакие ухищрения работников культурных учреждений не помогут, если, например, предлагаемые занятия в студии ведутся по старой методике или если прейскурант цен на услуги не меняется годами.

2. Поиск и конструирование новых видов услуг, необходимых для удовлетворения спроса населения. Вновь вводимые платные услуги могут восприниматься населением как новые, хотя в действительности они могли ранее оказываться или оказываются теперь другими учреждениями. Важно поставить дело таким образом, чтобы в данном учреждении данные услуги были модернизированы, качественно видоизменены и улучшены, тогда они действительно будут восприниматься как новые и привлекут внимание потенциальных потребителей. К примеру, если в соседнем учреждении устраиваются платные воскресные экскурсии только пи наличии у заказчика транспорта, то мы могли бы в своем Дворце культуры проводить подобные экскурсии, пользуясь собственным комфортабельным автобусом, что освободило бы заказчиков от дополнительных хлопот. Вероятнее всего, предлагаемая нами услуга в таком ее качестве быстрее привлекла бы внимание потребителей и мы, таким образом, оказались бы более конкурентоспособными.

Работники культурных учреждений должны находится в постоянном поиске и всегда быть готовыми необходимым образом отреагировать на возросший или вновь возникший спрос на те или иные виды услуг.

3. Планирование оказания услуг с учетом спроса потребителей. Не беда, если по каким-либо причинам, чаще объективным, возникают сбои в работе учреждения культуры. Отступления от намеченных планов случаются и в более солидных учреждениях и организациях, на бумаге остаются даже некоторые народно-хозяйственные планы и программы. Но это если речь идет о традиционном, т.е. бесплатном обслуживании населения. Если же срывается дело, в которое население вложило собственные средства (внесена плата за обучение ребенка в кружке, сданы деньги на планируемую экскурсию, приобретены билеты на предстоящий спектакль и т.п.), то ставится под угрозу авторитет культурного учреждения, его репутация на рынке услуг. Один – два сбоя и потребитель переориентируется на нашего конкурента. Вероятность сбоев можно свести к минимуму или избежать их вовсе, если заранее рассчитывать свои возможности и предусмотреть некоторый «запас прочности». Приведем пример: мы рассчитывали набрать в предстоящем году 30 мальчиков и девочек в детскую балетную студию, а желающих заниматься оказалось вдвое больше. Можно, конечно, прекратить запись и приступить к занятиям с набранной группой в 30 человек. Но, имея «запас прочности», можно создать еще одну такую же группу. В этом случае репутация учреждения культуры возрастает, но к такому шагу надо быть готовым, постоянно учитывая непредсказуемость поведения потребителя на рынке услуг.

4. Координация и регулирование деятельности структурных подразделений, оказывающих услуги. На промышленных предприятиях, где маркетингу с каждым годом уделяется все больше внимания, создаются специальные отделы и секторы, ведающие изучением спроса, рекламой, послепродажным обслуживанием и т.п. Их работу координирует зам. директора по маркетингу. В учреждениях культуры, оказывающих платные услуги населению, таких отделов, да и специальных сотрудников, занимающихся только маркетингом, пока что нет. Отсюда – каждый причастный к оказанию платных услуг работник культучреждения должен в той или иной мере быть компетентным в вопросах маркетинговой деятельности. В этом случае важно, к примеру, согласовывать действия работников учреждения, ведающих написанием сценариев, подготовкой театрализованных игровых программ, ведущих занятия на платных курсах, а также осуществляющих наладку аудиовизуальных средств, эксплуатацию транспорта, распространение абонементов и т.п. От каждого из них в той или иной мере зависит успех или провал всякого коммерческого начинания.

5. Реализация (сбыт) услуг, прежде всего за счет их широкого рекламирования. Реализация производимых услуг является, в конечном счете, тем оселком, на котором выверяется надежность и жизнестойкость созданной системы маркетинговой деятельности. Здесь важно все: цены, формы и методы реализации, упаковка, доставка, рекламирование и т.п.

Совершенствование реализации услуг достигается разными путями, но прежде всего укреплением материально-технической базы организации, развитием деловых и посреднических связей, своевременным информированием потребителей, обратной информационной связью с ними.

Следует отметить, что забота о благе потребителя и получение прибыли, в принципе, не противоречат друг другу. В условиях культурной деятельности – это лишь две стороны одного процесса. Как не могут, не должны производиться и продаваться товары, могущие нанести вред здоровью потребителя, так не могут оказываться культурные услуги, наносящие вред нравственному здоровью людей. Даже если сомнительные услуги пользуются чрезвычайно большим спросом у потребителя, учреждение культуры должно исходить из своего социального статуса центра воспитания и не вправе идти на поводу у сомнительного свойства потребностей. Яркий пример тому – настоящий видеобум, буквально захлестнувший молодежь боевиками.

Важнейшая составная часть маркетинга – реклама, честная, объективная, не только в яркой форме информирующая потребителей о качествах и свойствах услуг, но и убеждающая те или иные социальные слои и группы в целесообразности их потребления.

В некоторых случаях могут разрабатываться какие-либо формы поощрения потребителей – снижение цен на услуги, их доставка на дом; также могут создаваться консультационные пункты, проводиться инструктажи, показ и демонстрация готовых работ и т. д. Оказывая дополнительные услуги по обеспечению потребителей основных услуг всем необходимым, учреждение не просто увеличивает прибыль, но и повышает свою репутацию на рынке услуг, становится более конкурентоспособным. К сожалению, эта истина подчас не берется в расчет руководителями культурных учреждений.

6. Руководство структурными подразделениями и отдельными должностными лицами, реализующими услуги, включая техническое и методическое обслуживание всего цикла их производства и реализации. В условиях функционирования культурных учреждений – парков, музеев, театров, центров досуга и т.п. – реализация руководящей функции чаще всего ложится на директора, заведующего, администратора. В редких случаях за маркетинг отвечает специально назначенное лицо – коммерческий директор.

В силу малой распространенности маркетинговых идей и отсутствия специально зафиксированного опыта маркетинговой деятельности руководители большей части культурных учреждений занимаются этой деятельностью чаще всего на эмпирическом уровне, полагаясь лишь на собственный опыт, а то и просто на здравый смысл. И специалистами по маркетингу они себя, как правило, не считают, хотя и имеют определенное отношение к нему: заключают договоры на услуги, финансируют их, изучают запросы и интересы потребителей, в тех или иных формах информируют население о платных услугах, иногда непосредственно занимаются их рекламированием, анализируют итоги коммерческой деятельности, координируют усилия заинтересованных органов и лиц.

Но вот что касается собственно производства услуг, то здесь наши руководители довольно ясно и четко представляют себе возложенные на них обязанности. Ведь под их непосредственным руководством формируются трудовые коллективы культурных учреждений, ведется работа с кадрами, разрабатываются ежегодные бюджеты и сметы возглавляемых ими домов культуры, парков, театров, музеев.

Перечисленные обязанности обретают еще более конкретный смысл, когда речь идет о специалисте – маркетологе. Специалист по маркетингу участвует в изучении потребностей и спроса покупателей; разрабатывает мероприятия, направленные на более полное удовлетворение потребностей; продумывает внешнее оформление услуг; обеспечивает реализацию платных услуг и необходимую величину прибыли; продумывает сегментацию рынка; обеспечивает эффективную информацию потенциальных потребителей об услугах.

7. Финансирование мероприятий, связанных с продвижением услуг на рынок. В общем объеме и содержании финансовой деятельности учреждений культуры расходы на маркетинг занимают неоднозначное положение. Так, еще до создания системы платных услуг вкладываются средства на строительство зданий и сооружений, оборудование и оснащение помещений, закупаются транспорт, инвентарь и т.п. Все это может, конечно же, служить и бесплатному культурному обслуживанию населения, как это, собственно, и было раньше. С введением же системы платных услуг часть вложенных ранее в материально-техническую базу культурных учреждений финансовых средств начинает работать на прибыль, т.е. постепенно компенсируются ранее произведенные затраты. Но такое финансирование пока что прямого отношения к маркетингу не имеет. Можно и без маркетинга как-то сводить концы с концами.

Финансирование маркетинговых мероприятий начинается там и тогда, где и когда эта деятельность сознательно вычленяется из любой другой, целенаправленно планируется и финансируется.

На что могут расходоваться деньги, если мы целенаправленно занимаемся маркетингом?

- на проведение научных исследований, изучение спроса и потребность населения (закупка бумаги, разработка анкет, анкетирование, обработка анкет и др.);

- на оплату оригинальных сценариев для платных праздников, обрядов, других массовых мероприятий, включенных в перечень платных услуг;

- на информацию и рекламу (оплата художественно оформленных рекламных щитов, объявлений в газете, изготовление буклетов, программ и т.п.);

- на оплату консультантов, осуществляющих послепродажное обслуживание потребителей;

- на организацию выставок, устраиваемых по итогам работы платных кружков, курсов и т.д.;

- на стимулирование людей, включенных в систему потребления платных услуг (закупка грамот, дипломов, сувениров и т.д.).

В совокупности эти и другие расходы как раз и будут затратами на маркетинг. Какую часть средств тратить из полученной прибыли на маркетинговые мероприятия решает руководство учреждения. Это зависит также от количества конкурентов на рынке сбыта, репутации учреждения, моды на предлагаемые услуги, качества услуг и т. п.

8. Анализ результатов маркетинговой деятельности по отношению к результату деятельности учреждения, производящего услуги. Эта функция завершает систему маркетинговых мероприятий. Можно придумывать новые виды платных услуг, можно без конца рекламировать их в прессе и по радио, можно устраивать консультационные пункты с приглашением специалистов разных отраслей, можно, наконец, тратить и шестую, и третью часть прибыли на маркетинговые мероприятия. Но если все предпринимаемые шаги и меры не увеличивают числа потребителей предлагаемых услуг, а прибыль с каждым отчетным периодом все снижается, значит, что-то людьми, занимающимися маркетингом, делается не так. Научно же обоснованные шаги и меры неизбежно приведут к росту прибыли учреждения и позволят таким образом активизировать культурную деятельность. Необходимо помнить всегда о том, что главное в коммерческой деятельности культурного учреждения – не прибыль, а воспитательные задачи, которые можно благодаря полученной прибыли осуществить.

Таковы, в общих чертах, функции маркетинга применительно к платным услугам, оказываемым населению культурными, внешкольными и физкультурно-спортивными учреждениями.

На данном уровне рассмотрения становятся понятными и задачи маркетинга в учреждениях культуры.

Маркетологи обычно сводят эти задачи в три самостоятельные группы:

1 группа – аналитико-оценочные задачи;

2 группа – стратегические задачи;

3 группа – тактические (исполнительские) задачи.

1. Решая задачи первой группы, специалисты, прежде всего, изучают состояние рынка культурных услуг, анализируют сложившуюся ситуацию и оценивают обозримые перспективы, возможные направления развития этого рынка. Что же должно интересовать специалиста по маркетингу конкретно? Прежде всего, он должен иметь четкое представление об объеме и содержании культурных услуг, реализуемых учреждением на момент проведения анализа. Необходимо, в частности, знать, какие именно культурные услуги пользуются устойчивым спросом потребителей, какое число людей реально приобщено к культурной деятельности, как оценивают потребители предлагаемые услуги.

Не менее важно правильно выбрать рынок и произвести его оптимальную сегментацию. Выбрать рынок – это значит определить условия, в которых будут реализованы традиционные или новые для данного учреждения и его посетителей культурные услуги, установить предполагаемый объем и набор, а в целом ряде случаев – наметить место их сбыта: непосредственно в учреждении, на выезде в ходе гастролей и т.п.

Сегментация рынка напрямую связана с дифференциацией аудитории (как реальной, так и потенциальной) по возрасту, вкусам и наклонностям потребителей, роду их основной деятельности и т.п. К числу задач данной группы следует отнести и научно-техническое прогнозирование. В данном случае речь идет о точном учете материальных, людских и финансовых ресурсов, объективном расчете сил, времени и средств, необходимых для производства и реализации тех или иных культурных услуг.

Особое внимание обращается на изучение и оценку услуг, впервые или вновь вводимых в практику культурной деятельности конкретного учреждения и еще не нашедших своих покупателей. Наконец, в круг задач данной группы входит изучение конкурентов. Практика свидетельствует о недостаточном внимании работников культуры к тому, чем заняты их коллеги.

2. На основании такого всестороннего анализа и объективных оценок решаются задачи второй группы, определяющие стратегию рыночного поведения производителя культурных услуг. Центральное место здесь отводится разработке стратегии сбыта основных и дополнительных услуг, производимых и реализуемых учреждением в рассматриваемый период.

3. В центре задач третьей группы по праву стоит собственно сбыт, реализация услуг. Самая хорошая стратегия не принесет ожидаемых результатов, если одновременно не удастся отработать вопросы организационно-методического порядка. На успех дела в той или иной мере влияют: режим работы учреждения, качество оказываемых культурных услуг, квалификация работников, условия, в которых оказываются потребители услуг и многое другое.

Известно, что услуги, оказываемые учреждениями культуры, исключительно разнообразны. Разумеется, гораздо проще реализовать услуги, связанные, например, с работой бильярдной или игротеки. Услуги подобного рода не персонифицированы и работникам, их оказывающим, строго говоря, безразлично, кому именно такие услуги предоставляются; главное в таких случаях выручка, доход учреждения. Когда же речь идет о массовых культурно-воспитательных акциях – театрализованных праздниках, концертах и т.д., – возникает ряд ответственных задач: написание сценария, сценографическая экспликация, собственно режиссура, материально-техническое обеспечение. В таких случаях речь идет о сбыте услуг, несущих в своей основе определенный воспитательный заряд, базирующихся на культурных интересах и потребностях различных слоев и групп населения.

Особое место занимают задачи по налаживанию и поддержанию коммуникативных связей учреждения с окружающей социально-культурной средой, а также непосредственно с группами потребителей услуг.

О каких связях идет речь?

Во-первых, об информации и рекламе. Они не могут быть безадресными, нейтральными по своему содержанию. Прибегая к различным способам информирования населения (печать, радио, телевидение и т.п.), создатели услуг и посредники обеспечивают тем самым реальную аудиторию культурно-досуговых акций, групповых и индивидуальных услуг, заранее проектируют контингент потребителей.

Во-вторых, о создании и стабилизации общественных связей. Практика показывает: учреждения культуры функционируют тем успешнее, а их коммерческая деятельность тем результативнее, чем надежнее связи этих учреждений с общественными организациями и объединениями, чем шире круг их прямых или косвенных посредников. К числу таковых относятся члены культурно-массовых комиссий профсоюзных комитетов, общественные распространители билетов, работники прессы и т.п.

В-третьих, о сервисе в самом широком значении этого понятия. Сюда можно отнести: располагающий к общению и отдыху интерьер помещений; чуткое и заботливое отношение сотрудников к посетителям мероприятий; содействие в приобретении музыкального инструмента или его настройка и т.п. Все это способствует расширению круга клиентов, повышению спроса на различные услуги. Таковы в общих чертах задачи маркетинга в условиях культурной деятельности. Очевиден тот факт, что в сфере культурно-досуговой деятельности не все виды маркетинговых мероприятий, описанных выше, применяются «от и до», однако следует отметить, что наилучшие результаты получаются тогда, когда все связанные с маркетингом вопросы решаются в системе, комплексно.

Глава 2. Анализ маркетингового управления в учреждениях культуры на примере народного театра «Синяя птица»

2.1 Характеристика объекта исследования

Из истории театра

Народный театр «Синяя птица» ведет свою театральную деятельность на базе Тульского Областного Колледжа Культуры и Искусств.

В конце 90-х годов в колледже появилась возможность открыть специализацию «руководитель театрального коллектива». Название специализации менялось, а суть оставалась – театральное творчество. До появления этой специальности в виде факультатива в колледже существовал предмет «Актерское мастерство». Этот факультатив вела народная артистка Туркменистана Л.П. Казакова. Работая со студентами, она смогла объединить в творческую лабораторию тех, кому дорого слово «театр».

Спектакли под руководством Л.П. Казаковой нашли отклик у молодежи города. Администрация колледжа, департамент культуры Тульской области поддержали начинания кружка, и в марте 2001 года студенческому театральному коллективу было присвоено звание «Народный театр». Художественно-постановочной частью заведует выпускница колледжа Л.А. Кирюхина.

Говоря о студенческом Народном театре «Синяя птица», стоит подчеркнуть не столько влияние театра на умы и сердца зрителей, это суждение бесспорно, а сколько влияние студенческого театра на формирование будущего специалиста. В рамках учебного процесса на уроках мастерства актера, режиссуры, студенты овладевают знаниями и умениями будущей профессии. Но народный театр расширяет эти возможности, вселяет в них уверенность, формирует стабильность в работе над ролью и художника в целом. На практике они видят модель народного театра, где наряду с творческими вопросами, необходимо решать и организационные, и финансовые, и воспитательные…

Театр для студентов становится реальной проверкой готовности к самостоятельной деятельности. Учебные работы показываются один-два раза, а спектакли Народного театра идут на сцене год, два, три, а то и более лет.

Характеристика работы театра

В течение почти 8 лет Народный театр объединяет на своих концертах, как деловую элиту, так и городскую интеллигенцию, и детей и взрослых, являясь связующим звеном между самыми различными слоями общества.

Лицом театра является репертуар. В разные годы поставлены спектакли «Клетка» Л. Корсунского, «День рожденья Кота Леопольда» А.Хайта, «Приговор до рождения» Я. Головацкого, «Девочки и апрель» Т.Ян, «Я убил Лору П.» Ю. Максимовой, «Брат» А. Слаповского, «Русские люди» К. Симонова.

Спектакль «День рождения кота Леопольда» был показан на V Международных дельфийских играх в г. Волгограде, где исполнитель главной роли Тимур Орагвелидзе получил приз за лучшее исполнение роли.

Каждый год в репертуаре театра 2-3 премьеры и десятки сыгранных спектаклей, концертные выступления, выезды в районы области, в школы и лицеи города.

Сезон 2006–2007 годов значительно расширил сферу деятельности театра «Синяя птица». Особое значение выступления «Синей птицы» приобрели в нынешнем сезоне – все места в зале были заполнены почти на каждом спектакле.

В таблице 4 приведены данные о количестве спектаклей, проведенных за 2007 год. Сотрудничество Народного театра с образовательными учреждениями города началось последние 3 года. Театр приезжает в школы и лицеи со своими постановками на праздники и юбилеи, проводятся совместные литературные и театральные вечера.

Таблица 4. Театральная деятельность Народного театра «Синяя птица» в 2007 году

|  |  |
| --- | --- |
| Место проведения спектакля | Количество спектаклей |
| ТОККиИ | 29 |
| Школы города | 7 |
| Лицеи города | 7 |
| Выезд в область | 10 |
| Выезды в другие города | 3 |
| Итого спектаклей в 2007 году | 56 |

Проведем анализ по оценке театральной деятельности Народного театра «Синяя птица». Будем проводить анализ по следующим показателям: посещаемость (% от заполнения зала), количество концертов, количество абонементов (для постоянных зрителей предыдущего года – карта постоянного зрителя), имиджевая оценка. Для этого необходимо провести опрос зрителей, приходящих на спектакли «Синей птицы», по 10-бальной шкале. Результаты проведенного опроса приведены на рис. 7.

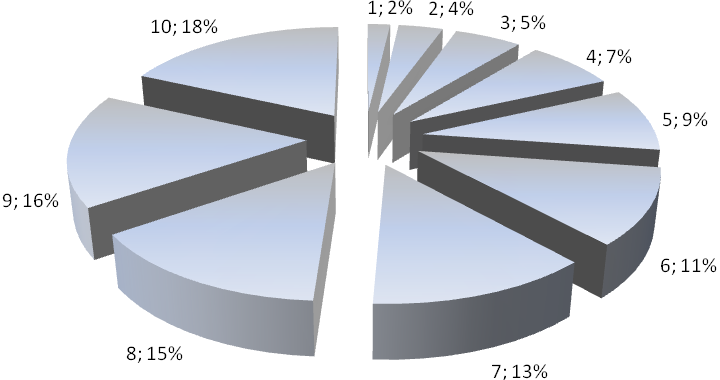


Рис. 7. Результаты опроса зрителей

Таким образом, средняя оценка театра составляет 6 баллов. Результаты анализа театральной деятельности «Синей птицы» приведены в таблице 5.

Таблица 5. Оценка театральной деятельности Народного театра «Синяя птица» в 2007 году

|  |  |
| --- | --- |
| Характеристика | Количественная оценка |
| Посещаемость, % от заполнения зала | 73% |
| Количество концертов, шт. | 56 |
| Количество абонементов, шт. | 20 |
| Имиджевая оценка (результаты опроса слушателей) | 6 |

Согласно истории функционирования театра, можно сделать вывод, что у театра нет постоянного коллектива, и состав его постоянно меняется, так как основными актерами, сценаристами, режиссерами являются студенты Тульского Областного Колледжа Культуры и Искусств. Однако, как уже упоминалось, художественно-постановочной частью заведует выпускница колледжа Л.А. Кирюхина, руководитель театра - народная артистка Туркменистана Л.П. Казакова. Численность Народного театра обычно колеблется от 20 до 40 человек.

На рисунке 8 представлена динамика численности состава Народного театра.

Как видно из диаграммы наименьший состав театра зарегистрирован в 2004 году, количество участвующих в спектаклях было всего 20 человек.

Наибольшая численность театра за последние годы объясняется тем фактом, что театр приобретает все большую известность, о нем пишут в прессе и упоминают на телевидении. Тульские телеканалы ведут широкий обзор культурных мероприятий города и области.

Соответственно, те, кто не знали о театре или недооценивали уровень сценической деятельности «Синей птицы», вливаются в жизнедеятельность театра.

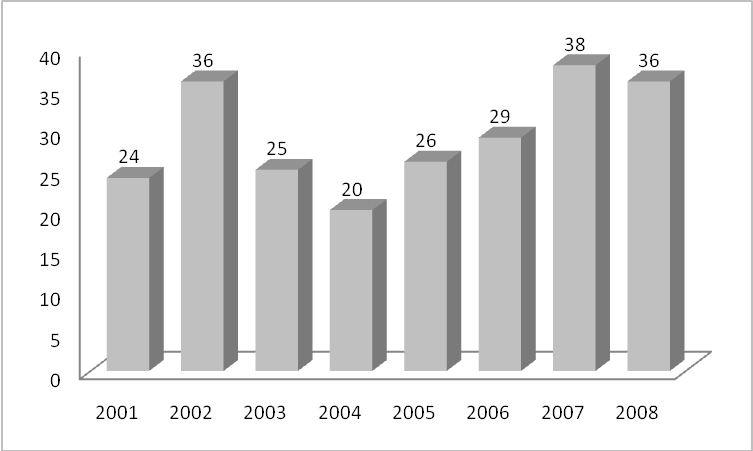


Рис. 8. Динамика численности состава Народного театра «Синяя птица».

Организационную структуру театра можно охарактеризовать как линейно-функциональную (рисунок 9).



Рис. 9. Организационная структура Народного театра «Синяя птица».

Линейно-функциональная структура представляет собой комбинацию линейной структуры с системой выделения определённых функций. При линейных руководителях создаются специальные подразделения (штабы), которые помогают линейному менеджеру в выполнении отдельных функций управления.

Эти штабы могут:

* Ограничиваться центральными уровнями управления (штабы руководства);
* Находиться в нескольких уровнях управления;
* Образовывать штабную иерархию на всех уровнях управления.

Штабы на нескольких уровнях иерархии должны давать консультации и участвовать в подготовке решений, но они не обладают правами принятия решений и руководства нижестоящими подразделениями или исполнителями.

Чем крупнее фирма и сложнее её управляющая структура, тем острее стоит вопрос координации деятельности функциональных служб или создания крупных специализированных подразделений с высококвалифицированными специалистами. Преимуществами и недостатками линейно-функциональной структуры можно назвать:

Преимущества:

* Возможность получить высокую степень профессиональной специализации сотрудников,
* Точно определить места и необходимые ресурсы (особенно кадров),
* Способствует стандартизации, формализации и программированию процесса.

Недостатки:

* Затрудняет горизонтальное согласование,
* С трудом реагирует на изменение.

Народный театр «Синяя птица» в 2007 году продолжил деятельность по сбору средств на выполнение следующих программ:

- приобретение новых сценических костюмов для театра;

- повышение уровня оплаты труда актерам и сотрудникам;

- расширение гастрольной деятельности.

Руководитель Народного театра, как и весь театр, подчиняются директору колледжа. Директор колледжа помогает решать организационные вопросы, вопросы финансирования, размещения, выделения средств и ресурсов. Директору подчиняется общий персонал, который обслуживает не только театр, но и колледж. Это охранник, уборщица, кассир, гардеробщик.

Руководителю театра отводится самая сложная и ответственная роль в структуре управления театром. В его подчинении находится весь оставшийся состав театра: руководитель художественно-постановочной части, актеры, костюмер, декоратор. Он полностью занимается организацией: маркетингом, организационно - концертной деятельностью, всеми юридическими и экономическими вопросами, ведением бухгалтерии, продвижением спектаклей и их проведением, участвует наряду с остальным коллективом в создание творческих проектов и творческом планировании. Актеры, костюмер, декоратор также подчиняются художественному руководителю.

2.2 Анализ микросреды маркетинга и потребителей услуг

При разработке программы маркетинга необходимо учитывать интересы различных групп (отделов) внутри самой организации.

Маркетинг рассматривается как взаимосвязь составляющих: товар или услуга, цена, сбыт, реклама, персонал, процесс продажи, обслуживание продажи. Влияние этих составляющих на деятельность организации существенно зависит от того, на каком рынке работает предприятие: на рынке потребительских товаров, промышленных товаров или на рынке услуг.

В этом заключается анализ микросреды маркетинга.

Комплекс маркетинга – это набор поддающихся контролю переменных факторов маркетинга, совокупность которых фирма использует в стремлении вызвать желательную ответную реакцию со стороны целевого рынка.

Одна из концепций комплекса маркетинга (4P) включает 4 составляющих:

* товар;
* цена;
* место;
* продвижение.

Товар (product) – собственно то, что вы собираетесь предложить потребителю. Именно продукт вы потом будете рекламировать, он же является причиной, по которой вы затеяли бизнес. Нужно продумать и понять, в первую очередь для себя, зачем покупателю нужен ваш товар и чем он принципиально отличается от предложений конкурентов. Место (place) – или канал распределения. Ваш товар должен буквально пройти путь от изготовителей к потребителю. Все, кто будет в этом участвовать, и есть этот самый канал (самая простая и распространенная схема: изготовитель – оптовик – розничный торговец – потребитель). Цена (price) – очень важно, чтобы цена вашего товара была продумана со всех точек зрения. В любом случае при ценообразовании следует учитывать не только издержки производства, но и ожидаемый уровень прибыли. Продвижение (promotion) – этот как раз то, с помощью чего потребитель сможет узнать о вашем товаре и осознать, как же плохо ему жилось до этого. По-другому это называется маркетинговая коммуникация. Это реклама, стимулирование сбыта, PR, прямой маркетинг, информация о товаре непосредственно в торговых точках и еще ряд позиций. Обо всем этом мы также будем писать подробнее.

Рассмотрим концепцию 4Р на примере Народного театра «Синяя птица».

Продукт

Товаром в нашем случае является репертуар театра. Спектакли, идущие на сцене «Народного театра», имеют разные жанры. Это и драмы, и трагедии, и комедии, и современные постановки.

Особенностью театра является то, что основные роли в театре исполняют студенты Тульского Областного Колледжа Культуры и Искусств. Соответственно, это чаще молодежные и современные постановки, пронизанные юношеской романтикой и амбициозностью.

Рассмотрим востребованность театральных услуг в нашем городе.

По степени нуждаемости в товаре или услуге выделяются следующие группы потребителей:

* не особенно нужен - 10%;
* нужен время от времени - 60%;
* нужен постоянно - 30%.

По эмоциональному отношению к театру выделяются сегменты:

* энтузиаст - 45%;
* положительное - 40%;
* безразличное - 10%;
* негативное - 2%;
* враждебное - 1%.

Место (place) – или канал распределения

В нашем случае каналами распределения спектаклей являются следующие величины:

- известность актеров, занятых в спектаклях,

- профессионализм режиссера-постановщика,

- место расположения театра.

Таким образом, получается следующая картина.

Место расположения театра очень выгодное, так как Народный театр расположен в центре города, на главной улице – проспект Ленина.

Художественно-постановочной частью заведует выпускница колледжа Л.А. Кирюхина, руководитель театра - народная артистка Туркменистана Л.П. Казакова. Обе – известные личности в сфере театральной деятельности, имеющие большой стаж работы.

А вот известность актеров невелика, так как постоянный актерский состав представляет собой лишь половину от общей численности Народного театра.

Цена (price)

Цена на предоставляемый вид услуг является средней по городу. Тем не менее, цена на билеты в театр не является основным критерием выбора. Кратчайший путь к формированию конкурентного преимущества проходит через те виды деятельности, в которых предприятие зарекомендовало себя лучше всего, а соперники не обладают достаточным опытом и не смогут развиться иначе как за счет высоких затрат или в течение длительного времени. Даже если предприятие не обладает никакими преимуществами, оно должно разрабатывать свою конкурентную стратегию на основе имеющихся ресурсов и приобретенных навыков. Но прежде необходимо изучить конкурентов, их сильные и слабые стороны, сравнить их деятельность с деятельностью Народного театра «Синяя птица».

По результатам проведенных исследований были выявлены основные конкуренты театра: Тульский академический театр драмы им. М. Горького, театр-студия «Риск», камерный театр «Два Арлекина», Театр юного зрителя.

Театр юного зрителя является конкурентом отрасли, однако в реальности у нас с ним разные группы потребителей, поэтому мы не будем рассматривать этот театр как конкурентный.

Камерный театр «Два Арлекина» также не является прямым конкурентом нашему театру, так как это театр двух актеров. На наш взгляд основными конкурентами Народного театра являются театр-студия «Риск» и ТАТД им. М. Горького.

После выявления конкурентов, необходим их анализ, который поможет провести детальный анализ преимуществ и недостатков Народного театра по сравнению с непосредственными конкурентами. Это поможет понять, в чем заключается преимущество Народного театра, которое можно будет подчеркнуть в рекламе, при продвижении театра и продаже билетов. Кроме того, зная слабые стороны, можно найти способы преодолеть их.

Оценка основных конкурентов Народного театра приведена в таблице 10. Характеристики, которые можно оценить количественно, будут приведены в абсолютных единицах. Неколичественные характеристики будут приведены в относительных единицах от 0 до 1.

Таблица 10.Оценка конкурентов

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Конкурентные характеристики | Народный театр «Синяя птица» | ТАДТ им. М. Горького | Театр-студия «Риск» |
| 1 | Количество зрительских мест | 100 | 729 | 1000 |
| 2 | Репертуар (разнообразие) | 0,75 | 1 | 0,75 |
| 3 | Профессионализм актеров | 0,7 | 1 | 0,6 |
| 4 | Цена на билеты | 0,7 | 1 | 0,6 |
| 5 | Известность (узнаваемость) | 0,6 | 1 | 0,7 |
| 6 | Уровень сервиса (продажа программ, буфет, фойе) | 0,7 | 1 | 0,7 |
| 7 | Комфортность зала | 0,85 | 1 | 0,85 |

Таким образом, ТАДТ им. М.Горького находится, так скажем вне конкуренции, так как является государственным театром с многовековой историей, и имеет все необходимое для функционирования. Поэтому проведем расчет индекса конкурентоспособности театра «Синяя птица», сравнив его с основным конкурентом – театром-студией «Риск». Необходимые данные приведены в таблице 11.

Индекс конкурентоспособности товара определяется по формуле:



где n – количество оцениваемых параметров;

aj – вес параметра (значимость);

Таблица 11. Данные для расчета индекса конкурентоспособности

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Параметр | Народный театр «Синяя птица»Iанал.т | Театр-студия «Риск»Iобр | Вес параметра, aj | Индекс параметра,  ij= iанал.т / iобр |
| Количество зрительских мест | 0,25 | 1 | 0,1 | 4 |
| Репертуар (разнообразие) | 0,65 | 0,75 | 0,15 | 0,87 |
| Профессионализм актеров | 0,7 | 0,6 | 0,2 | 0,8 |
| Цена на билеты | 0,6 | 0,75 | 0,2 | 1,17 |
| Известность (узнаваемость) | 0,6 | 0,75 | 0,2 | 0,8 |
| Уровень сервиса (продажа программ, буфет, фойе) | 0,6 | 0,7 | 0,12 | 0,87 |
| Комфортность зала | 0,85 | 0,85 | 0,13 | 1 |

ij – индекс параметра, определяется по формуле: ij= iанал.т/ iобр,

iобр – величина параметра образца,

iанал.т – величина параметра анализируемой услуги.

J = 0,4 + 0,15\*0,87 + 0,2\*0,8 + 0,2\*1,17 + 0,8\*0,2 + 0,87\*0,12 + 0,13 = 0,4 + 0,13 + 0,16 + 0,2 + 0,16 + 0,1 + 0,13 = 1,28.

Следовательно, наш театр не конкурентоспособен по отношению к театр-студии «Риск».

Основными конкурентными «проигрышами» являются отсутствие узнаваемости и уровень сервиса. Именно эти параметры можно изменить в лучшую сторону, используя маркетинговые стратегии.

Продвижение (promotion)

На сегодняшний момент у театра существуют два канала распространения информации. Первый из них - студенты колледжа, которые рассказывают своим знакомым о постановках и деятельности театра. Второй – это постоянные зрители, которые распространяют информацию о театре также через своих знакомых.

Кроме того, потенциальными зрителями театра становятся школьники и их родители, в чьих школах Народный театр «Синяя птица» проводил выступления на праздниках. Это говорит, о том, что у Народного театра нет специально направленных каналов распределения, которыми могут служить реклама в средствах массовой информации.

Проведем сегментацию потребителей театральных услуг.

На поведение покупателей оказывают влияние следующие основные группы факторов:

* факторы культурного уровня (культура, социальное положение);
* социальные факторы (семья, референтные группы);
* факторы личного порядка (возраст, род занятий, экономическое положение, образ жизни);
* психологические факторы (мотивация, восприятие, усвоение, убеждения и отношения).

Процесс принятия решения о покупке товара или услуги у потребителей протекает через ряд этапов: осознание проблемы, поиск информации, оценка вариантов, решение о покупке, реакция на покупку.

Чтобы определить потребность в театре у жителей нашего города, необходимо также провести опрос путем анкетирования. Опрос проводился в торговом центре «Метро» по адресу пр. Ленина, 41, а также в местах распространения билетов в театры города Тулы.

По возрастной категории зрители, приходящие в театр, расположились следующим образом (рис. 10).

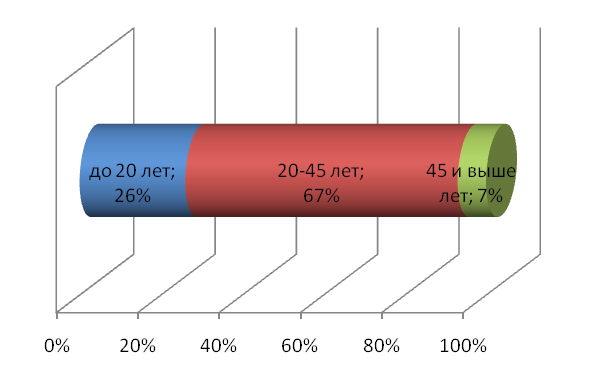


Рис. 10. Возрастные категории зрителей

По поведенческим признакам сегментации рынка классифицируют потребителей по их поведению на рынке.

По мотивам совершения покупки или услуги (поиска выгод) можно выделить следующие группы потребителей с ориентацией на:

* низкие цены - 25%;
* высокое качество - 30%;
* уровень сервиса - 20%;
* приверженность к определенному театру- 25%.

Полная полученная характеристика зрителя, приходящего в Народный театр, дана в таблице 11.

Каждый спектакль и репертуар имеет своего зрителя. Статистика говорит о том, что посетители Народного театра предпочитают современные постановки. Большой популярностью также пользуется детский репертуар - инсценирование мультфильмов, сказок. Классика, как известно, всегда в моде.

Рассматривая зрителей в зависимости от расположения в зале, стоит отметить, что на первых рядах располагаются люди среднего возраста и старше. Первые ряды зала обычно полностью заполнены. Это говорит о том, что цена на билеты в Народный театр невысока, так как именно эти места самые высокооплачиваемые. Средина зала заполняется семьями с детьми (на детских спектаклях), а также молодежью. Последние места чаще всего посещает молодежь города, включая самих студентов училища.

Таблица 11. Характеристика зрителей, посещающих театры г. Тулы

|  |  |
| --- | --- |
| Характеристика зрителей | Результат опроса |
| Возраст | 20-45 лет |
| Пол | женский |
| Семейное положение | 50/50 (есть или нет семьи) |
| Доход | до 15000 руб. на человека |
| Сфера деятельности | Образование, сфера услуг |
| Жилье | Большинство имеют свое жилье |
| Образование | Имеют или получают в данный момент |
| Откуда знают о театре | Большинство от знакомых |

Проведем анализ ситуации, которая сложилась на рынке театральных услуг за последние три года. Рассмотрим таблицу 12, в которой представлена динамика цен и объем продаж спектаклей.

Таблица 12. Динамика товарооборота, объемов продаж и цен на театральные услуги

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Период | V продаж, тыс.шт. | цена за единицу, руб. | Товарооборот | цепные темпы роста | | |
| v продаж | цена | Товаро  оборот |
| 2004 | 3850 | 0,45 | 1732,5 | - | - | - |
| 2005 | 4005 | 0,7 | 2803,5 | 104,03% | 155,56% | 161,82% |
| 2007 | 4150 | 0,8 | 3320 | 103,62% | 114,29% | 118,42% |



Рис. 12. Изменение объемов продаж от цены

На всем промежутке исследуемого периода объем продаж и товарооборот имел устойчивую тенденцию к росту с примерно равными темпами прироста. Цены увеличивались незначительно, вероятно, это было обусловлено влиянием инфляции. Зависимость изменения объема продаж от цены не просматривается. Поэтому обстановка за исследуемый период складывается довольно положительно для нашего театра – увеличивается товарооборот при повышении уровня цен.

Тенденцию увеличения объемов продаж можно смоделировать, рассчитав уравнение тренда (рис. 13).



Рис. 13. Моделирование линии тренда

Таблица 13. Расчет тренда продаж

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Периоды | V продаж | ti' | ti' 2 | ti' \* yi | Yi | (Yi-yi)2 |
| 1 | 3850 | -1 | 1 | -3850 | 3769,2 | 6528,64 |
| 2 | 4005 | 0 | 0 | 0 | 3806,7 | 39322,89 |
| 3 | 4150 | 1 | 1 | 4150 | 3821,7 | 107780,9 |
| Всего | 12005 |  | 2 | 300 | 11397,6 | 153632,4 |

В результате проведенных расчетов (таблица 13) мы установили, что тренд увеличения продаж характеризуется уравнением:

y=150 х + 3701,7,

где ‾y – теоретическое (сглаженное) значение объема продаж, тыс. шт.;

t – номер рассматриваемого периода.

Коэффициент вариации (отклонение от тренда) рассчитывается по следующей формуле:

,



где

Vy – отклонение от тренда, %;

уi и yi – теоретические (сглаженные) и фактические значения объемов продаж соответственно;

Σt – количество рассматриваемых периодов.

Устойчивость рынка вычисляется по формуле U = 100 % – Vy.

Итак, отклонение фактических объемов продаж от тренда составило 5,96 %, а устойчивость рынка равна 94,04%.



Рис. 14. Динамика цен.

Аналогично определим тренд цены и ее отклонение (таблица 14).

Таблица 14 Расчет тренда цен

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Периоды | Цена | ti' | ti' 2 | ti' \* yi | Yi | (Yi-yi)2 |
| 1 | 80,00 | -1 | 1 | -80 | 0,475 | 6324,225625 |
| 2 | 100,00 | 0 | 0 | 0 | 0,65 | 9870,422500 |
| 3 | 130,00 | 1 | 1 | 130 | 0,825 | 16686,180625 |
| Всего | 310 |  | 2 | 50 | 1,95 | 32880,82875 |

Модель зависимости объема продаж (y) от уровня цен (x) можно представить в виде уравнения:

y = 0,175х + 0,3.

Отклонение составило 11,15 %, тогда как устойчивость рынка составила 88,85 %.

Рассмотрим зависимость объемов продаж (y) сразу от двух параметров – цены (x) и периода (t). Для этого составим таблицу 15 с данными, необходимыми для дальнейших вычислений.

Таблица 15. Расчет зависимости продаж от времени и уровня цен

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Периоды, t | Цена, x | V прод.,y | xt | x2 | t2 | y2 |
| 1 | 80,00 | 3850 | 80 | 6400 | 1 | 14822500 |
| 2 | 100,00 | 4005 | 200 | 10000 | 4 | 16040025 |
| 3 | 130,00 | 4150 | 390 | 16900 | 9 | 17222500 |
| 6 | 310 | 12005 | 670 | 33300 | 14 | 48085025 |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| xy | ty | (Yi-Ya)2 | (Xi-Xa)2 | (Ti-Ta)2 | Yt | (Yt-Yf)2 |
| 308000,00 | 3850,00 | 23002,7778 | 544,4444 | 1 | 14788,67 | 119654436 |
| 400500,00 | 8010,00 | 11,1111 | 11,1111 | 0 | 17615,33 | 185241192 |
| 539500,00 | 12450,00 | 22002,7778 | 711,1111 | 1 | 21822 | 312299619 |
| 1248000,00 | 24310,00 | 45016,66667 | 1266,666667 | 2 | 54226 | 617195247 |

Построим матрицу значений (М) таблицы 15:



и матрицу полученных результатов (v):



Транспонируя матрицу M, умножаем результат на матрицу V. Получаем вектор остатков с тремя коэффициентами a0, a1, a2 для уравнения типа y = a0 + a1·x + a2·t.



Таким образом, получаем коэффициенты нашего уравнения:

a0 = 3682

a1 = 138,333

a2 = 66,667

Уравнение приобретает вид:

y = 3682 +138,333x +66,667t.

Таблица 16. Динамика и изменения цены и объема театральных услуг

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Периоды | Цена | V прод. | ΔP | ΔV |
| 1 | 80,00 | 3850 | 100,00% | 100,00% |
| 2 | 100,00 | 4005 | 125,00% | 104,03% |
| 3 | 130,00 | 4150 | 162,50% | 107,79% |
| Прогноз | 1 | 4301,999 |  |  |



Рис. 15. Изменение цен и объемов продаж относительно 2004 года

Рассчитываем отклонение от тренда и устойчивость рынка аналогично предыдущим вычислениям:

Vy = 20,65%

U = 79,35%

Таким образом, данные показатели свидетельствуют о том, что зависимость потребности в театре у зрителей от цены на театральные услуги и периода времени не сильная.

2.3 Проблема финансирования маркетинговой деятельности в сфере культуры

Театры испытывают большие трудности в получении доходов, но выжить без них не могут. Собственные доходы выше 20% от общего бюджета все еще исключение. Спонсорство бизнеса считается оптимальным выходом из кризисного положения, но театрам недостает «ноу-хау», ограничены возможности местной экономики, чтобы компенсировать потерянные субсидии. Некоторые театры пытаются заработать деньги сдачей площадей в аренду или предложением услуг своих мастерских. Нерациональность действующей театральной модели осознается как внутри театров, так и властями, но мало кто предпринимает попытки внести в нее изменения или заняться поисками альтернативных моделей. Лишь небольшое количество театров закрылось.

Престиж репертуарных театров проистекает в большей степени от их роли в докоммунистический период, когда они поддерживали национальную освободительную борьбу, развитие культурного и языкового самосознания. Вот почему политики, которые без сожаления закрывали сотни заводов и увольняли десятки тысяч рабочих, обычно не осмеливаются закрыть репертуарные театры. Они также боятся политического ущерба, который авторитетные театральные деятели могут нанести им.

Но как бы то ни было, репертуарные театры нуждаются в адекватных времени стратегиях выживания и развития, в современных формах привлечения зрителей как сегодня, так и в будущем.

Вмешательство власти, как национальной, так и муниципальной, носило несистематический характер, это были полумеры – либо политически инспирированные, либо вызванные финансовой необходимостью, например, уменьшение субсидий. Эти меры применялись повсеместно в надежде, что рынок сделает все остальное. Правительства, пытаясь уйти от ответственности, с готовностью спешили переоценить возможности рыночной экономики.

Репертуарные театры по-прежнему остаются привилегированными по сравнению с вновь возникающими независимыми труппами: им гарантированы субсидии, в то время как новые труппы могут рассчитывать только на небольшие случайные гранты. Правительственная отговорка сводится к тому, что имеющееся государственное финансирование должно быть направлено, прежде всего, на репертуарные театры, поскольку они – учреждения государственной опеки. При этом не учитывается эффективность инвестирования в репертуарный сектор по сравнению с независимыми труппами.

Прогноз функционирования репертуарных театров с точки зрения законодательной базы не вселяет оптимизма. Формирующееся законодательство не может оценить специфику неприбыльных организаций и рассматривает репертуарные театры как коммерческие предприятия.

Одни репертуарные театры пребывают в состоянии организационной и финансовой неразберихи. Другие, сведя постановочную деятельность и прокат спектаклей к минимуму, используют скудные субсидии, в основном, как социальную гарантию для своих служащих. Служащие ожидают, что правительство прояснит ситуацию при помощи внятных законов, хотя законы, разработанные далекими от театрального мира чиновниками, обычно не могут предложить конструктивные решения или принять во внимание цели и нормы художественной деятельности. К сожалению, от театрального сообщества исходит очень мало инициатив и предложений системного характера.

Сопротивление переменам сильно даже при росте неудовлетворенности тем, что есть. Многие театральные деятели действуют исходя из заботы о сохранении привилегий, независимо от качества и объема своей работы, или из страха возможной конкуренции как в рамках репертуарного сектора, так и за его пределами.

Стратегии выживания

Некоторые театры выбрали как решение проблемы выживания коммерциализацию, повышение цен и приспосабливание репертуара к вкусам публики. Большинство репертуарных театров срочно нуждается в привлечении дополнительных финансовых источников, но мало у кого есть умение и желание заниматься этим.

Попытки использовать инфраструктурные, материальные и творческие ресурсы репертуарных театров по продвижению продуктивных моделей организационной и постановочной деятельности по-прежнему слабые из-за политических, законодательных и финансовых преград, а также из-за отсутствия воли и организационных навыков у театральных деятелей.

Но реформирование театрального сектора должно быть тщательно продумано с учетом политического контекста, последствий сокращения государственных расходов и бюджетного перераспределения. Иллюзорно представление, что если в текущем году какой-нибудь репертуарный театр закроется, его субсидии автоматически перейдут другим репертуарным театрам или независимым театральным труппам.

Необходимо также принимать во внимание отличие потребностей публики в больших и малых городах, сельской местности, а также культурных и языковых меньшинств. Необходимость удерживать имеющуюся публику и привлекать новую, особенно из среды молодежи и социально незащищенных слоев населения, заставляет ставить следующие вопросы: Способны ли репертуарные театры содействовать решению социальных проблем? Какие другие типы театральных организаций могут быть более эффективны?

Взаимоотношения с властью, ответственной за принятие решений, налоговая и ценовая политика, условия работы, ритм постановочной и гастрольной деятельности, спонсорство и коммерческая деятельность, паблисити, образовательные программы и связь с прессой – элементы системы, которая существует для обслуживания публики. Изменения внутри системы, так же, как и изменение самой системы, определяют роль и место исполнительских искусств в демократическом обществе. Изменение инфраструктуры имеет смысл только в рамках культурной демократии, которая идеально стимулирует художественное творчество.

Одним из величайших «достижений» коммунистической системы была эрозия персональной ответственности. Молодое поколение начало смотреть на привычное по-другому. Личная инициатива и ответственность все больше проникает в театральные организации, особенно новые. В традиционных репертуарных театрах изменение менталитета происходит очень медленно.

Обсуждение путей оптимизации театральной системы сфокусировалось на определении действующей силы перемен. Художественные руководители могут быть парализованы бюрократизацией как в рамках, так и за рамками театра, сопротивлением труппы, которая боится перемен и противится им, вмешательством профсоюзов. Профсоюзы, по словам Крижтрины Мейсснер, полезны в политической жизни, но не годятся для художественной. В этой части дискуссии участники мастерской пришли к выводу, что законодательным изменениям должны обязательно предшествовать перемены в менталитете. По их мнению, законодательные изменения продвигаются медленно и отстают от потребностей практики.

Например, Министерство культуры Албании решило, что 90% кассового сбора должно тратиться на зарплату занятых актеров, режиссера-постановщика. В результате, система репертуарного театра вынуждает их для того, чтобы выжить, ставить коммерческие спектакли.

В Грузии театральное сообщество пытается склонить Министерство культуры к разработке закона о театре, так как все еще в силе старое законодательство, направленное против частных организаций во всех сферах. Артистическое сообщество Югославии возлагает большие, если не преувеличенные, надежды на новый театральный закон.

В Словении существующий закон о театрах не соответствует новым реалиям, потому что в нем не отражено отношение к художникам-фрилансерам, число которых за последнее время увеличилось до 10-15% от числа всех активных театральных профессионалов.

В Словакии законодательные идеи Министерства культуры спровоцировали демонстрации и увольнения ведущих театральных деятелей и привели к атмосфере недоверия.

Так действительно ли необходимо театральное законодательство? Проблемы существуют, но закон о театрах вряд ли сможет решить их. Его появление выглядит в переходный период как утопия.

Только когда гражданский кодекс, законы о налоговой системе, социальной защите, здоровье, безработице, инвалидности и пенсиях изменятся для всего общества, тогда появится более широкая законодательная база, которая сможет принести стабильность и в театральный мир.

Нормальное состояние будет достигнуто, когда «произойдет переход от тоталитарной, централизованной системы к гражданскому обществу», когда, по словам Джорджи Шабо, режиссера театра в Венгрии, «финансово-экономическая реальность отразится на культурной жизни и заставит культурных практиков работать с более низким бюджетом, то есть приспособиться к реальности».

Театральные организации, репертуарные или иные, должны стать самостоятельными в правовом, управленческом и финансовом смысле. Но одновременно это означает ответственность без лукавства, когда театральные организации требуют самостоятельности, но при этом ждут, что кто-нибудь, например, правительство, будет решать за них финансовые или другие принципиальные вопросы. В этой связи признается важность независимых советов для театральных организаций.

По мнению участников мастерской, хорошие арт-менеджеры встречаются редко, поэтому становятся приоритетными профессиональные обучающие программы для них. Вопросы «хлеба с маслом»: поиск денег, зарабатывание денег, трата денег. Важно определить также возможные финансовые источники, перспективы развития спонсорства, увеличения доли собственно заработанных средств и, наконец, уточнить художественные приоритеты в условиях усиления финансового гнета, обусловленного уменьшением государственных субсидий. По существующему закону государственные субсидии зависят от количества служащих в театре, поэтому небольшие зарплаты надо платить как можно большему числу людей, чтобы получить большее финансирование, вместо того, чтобы платить приличные зарплаты небольшой группе действительно необходимых людей.

Рекомендации относительно финансирования театров

Ни одно общество не может ожидать хорошего театра без государственных субсидий.

Ко всем системам распределения государственных субсидий применяются одинаковые критерии: равенство доступа, независимые компетентные экспертные комиссии, прозрачность правил получения, открытость процедуры назначения, которые исключают или минимизируют конфликты интересов или распределение субсидий по политической преданности и партийной принадлежности.

Театрам необходим легальный статус неприбыльных организаций с соответствующими налоговыми льготами. У тех, кто получает субсидии, должны быть правительственные контракты, формулирующие обоюдные обязательства. Театральные организации должны управляться независимыми комитетами людей, назначаемыми на ограниченное время, на основе профессиональной компетенции, а не политической преданности. Художественные цели должны иметь преимущество перед управленческими заботами. Государственные (муниципальные) органы управления, выделяя субсидии, должны сформулировать, что они ожидают взамен: определенного количества премьер, постановок, гастрольных спектаклей, процента дохода и т. д. Театры должны быть ориентированы на привлечение дополнительных денежных средств. Получая доход, они не должны быть «наказаны» за это. Государственные власти должны стимулировать сотрудничество организаций исполнительского искусства с телерадиокомпаниями; поощрять их деятельность по привлечению волонтеров.

Спонсоры и дарители должны поощряться соответствующими налоговыми льготами. Государственные власти должны стимулировать любые формы и виды деятельности, поддерживающие театральное искусство и театральных деятелей: обучающие программы, курсы и мастерские для профессионального развития, информационные центры, ассоциации и т.п.

Глава 3. Разработка типологической модели организации деятельности службы маркетинга в учреждениях культуры

3.1 Формирование гибкой организационной структуры службы маркетинга

Эффективность управления маркетингом означает такую организацию системы сбора информации, проведения исследования рынка, организацию рекламы, сбытовых операций и обслуживания, которые обеспечили бы максимум результатов (прибыль, объем продаж, доля рынка и т.д.) при минимальных затратах.

Маркетинг в нашем понимании представляет собой гармоническое сочетание предпринимательской, управленческой, социальной и других типов деятельности по удовлетворению потребностей, запросов и интересов потребителей в целях извлечения прибыли, обеспечения устойчивого функционирования фирмы (предприятия), социально-экономического развития общества.

Маркетинг как системы деятельности предприятия на рынке прошло несколько этапов развития. На последнем этапе развития возникает настоятельная необходимость в координации всех служб предприятия, в том числе более тесной связи стратегического планирования с маркетингом. Последний приобретает статус координирующей системы между потребителем и остальными сферами деятельности организации.

В последнее время произошли серьезные изменения производственного и сбытового аппарата корпораций, структуры и характера внутри- и межотраслевых связей в сферах производства, сбыта и потребления, которые привели к созданию новой системы регулирования производственно-сбытовых процессов.

Одновременно идет поиск путей совершенствования управления фирмой. Возникшая потребность в обеспечение равновесия между организацией, ее производственной и сбытовой деятельностью и другими автономно действующими механизмами экономической системы привела к тому, что в системе маркетинга стали особо выделяться методы воздействия на так называемые контролируемые, т. е. поддающиеся влиянию фирмы факторы, а также и «неконтролируемые», т.е. не зависящие от ее усилий факторы.

Любая преуспевающая организация не может теперь обойтись без тщательного, на научной основе организованного программирования всех элементов своей деятельности. Нельзя точно определить какой должна быть организационная структура. На специфику организационного построения маркетинговой службы влияют следующие факторы: вид деятельности; объем производства; численность; специализация с учетом отраслевой направленности; географическая удаленность от конечных потребителей; система дистрибьюции и масштабы диверсификации. Организационная структура маркетинговой деятельности определяется как конкуренция организации, на основе которой осуществляется управление маркетингом, т.е. это есть совокупность служб, подразделений, в состав которых входят работники, занимающиеся разнообразной маркетинговой деятельностью.

Маркетинговая структура любой организации как целостная совокупность взаимосвязанных элементов должна быть подвижной, гибкой, с высокой степенью адаптации к переменам, доступным и результативным механизмом управления.

Создание организационных структур управления должно сопровождаться соблюдением принципов:

* ориентация на рыночные проблемы;
* снижение до минимума уровней управления;
* соответствие прав и обязанностей;
* координация управленческих решений; постоянный контроль за сроками и качеством управления;
* поддержание и развитие организационной культуры, персональной ответственности, самодисциплины и творчества.

Среди множества типов структур управления маркетинга в практике предпринимательства доминируют функциональные, товарные и региональные, нацеленные на различные рынки сбыта.

Функциональная структура управления маркетингом, или целевая ориентация маркетинговой деятельности по функциям, - это самая распространенная форма организационного построения.

Структуру данного типа управления маркетингом, как правило, возглавляет вице- президент по маркетингу, либо директор по маркетингу, либо начальник департамента (отдела маркетинга).

При данном типе организации маркетинг выступает как основной вид деятельности, обеспечивающий рыночную устойчивость. Функции по структурным подразделениям перераспределяются в соответствие с видами маркетинговой деятельности. Функциональная специализация маркетинговой деятельности предусматривает организацию работы по всему товарному ассортименту в целом.

Достоинства:

* специализация в определенных областях деятельности;
* четкое формулировка задач решаемых каждым специалистом.

Недостатки:

* различные варианты решения задач у каждого специалиста;
* вероятность возникновения конфликтных ситуаций высока.

В этом случае можно рекомендовать выделить в самостоятельные направления следующие виды деятельности:

- изучение конъюнктуры рынка, планирование ассортимента и нового сервиса;

- реклама, выставки и «паблик рилейшнз»;

- организация товародвижения и создания дилерской сети.

Товарная структура управления обеспечивает продуктовую стратегию требующую анализа и прогнозирования жизненного цикла каждого продукта в отдельности, оценки его конкурентоспособности. В данном случае выделяются самостоятельные подразделения, нацеленные на определенный вид продукта или группу продуктов.

Достоинства:

* специализация на товаре, хорошее знание рынка;
* более реальные возможности для создания рынка товаров новизна.

Недостатки:

* увеличение численности управленческого персонала;
* увеличение численности персонала занятого маркетингом.

Региональная структура управления

На предприятиях выпускающих продукцию или услуги, потребляемую многими регионами, в каждом из которых целесообразно учитывать специфику потребления этой продукции, маркетинговые структуры могут быть организованы по регионам. При организации маркетинга по региональному принципу торговые агенты могут жить в пределах обслуживаемой территории и работать с минимальными издержками времени и средств на разъезды. Такая маркетинговая структура чаще всего встречается в крупных децентрализованных фирмах (особенно международных) с обширными рынками, которые иногда разграничиваются на отдельные.

Достоинства и недостатки

Маркетинговые структуры могут считаться гибкими только в том случае, если они способны менять свои организационные формы при изменении стратегии предприятия. Организационные перестройки могут быть быстрыми и без снижения эффективности работы предприятия, если способность к изменениям заложена в самой структуре.

Для определения структуры управления маркетингом необходимо провести некоторые исследования.

Во-первых, необходимо выявить вопросы, стоящие перед службой маркетинга и пути их решения. В таблице 17 сформулированы цели службы маркетинга в зависимости от стоящей проблемы.

Таблица 17. Цели службы маркетинга

|  |  |
| --- | --- |
| Проблема | Цели службы маркетинга |
| Недооценка растущей конкуренции | Исследовать конкурентов |
| Отсутствие имиджа театра | Разработать имидж |
| Слабая реакция на изменение потребностей | Систематическое исследование потребителей |
| Слабая работа по рекламе | Разработать рекламную компанию |

По географическому положению: Народный театр «Синяя птица» расположен в г. Тула.

Масштабы организации: исследуемая организация относится к мелким.

Сбытовая деятельность в нашем случае представлена услугами, которые предлагает театр – это спектакли. Потребители – люди, любящие театр и искусство.

Таким образом, организация предоставляет услуги непосредственно конечному потребителю.

Исходя из проведенных исследований, построим структуру службы маркетинга Народного театра «Синяя птица» (рис.16).

Служба маркетинга нашего театра должна состоять минимум из 3 элементов: начальник службы маркетинга, бюро прогнозирования и планирования маркетинга, бюро рекламы и Public Relations.

Как видно из схемы организации службы маркетинга, на фирме используется структура функциональной ориентации. Такой тип структуры является наиболее рациональным в данном случае, так как организация не является крупной и реализует услуги одного наименования.

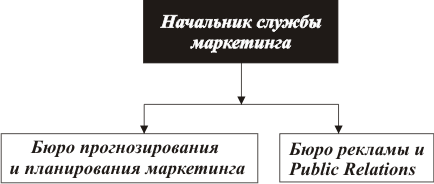


Рис. 16. Организационная структура службы маркетинга

Начальник службы маркетинга подчиняется непосредственно руководителю театра и директору ТОККиИ. Он координирует и несет ответственность за работу всей службы в целом. Численность службы маркетинга составляет 3 человека. В идеале состав службы маркетинга должен быть больше, но ограниченное финансирование не позволяет нам произвести большие денежные траты единовременно.

1. Бюро изучение рынка, сбыта и спроса.

Задачи бюро изучения рынка сбыта и спроса:

* сбор и анализ информации;
* исследование факторов, определяющих структуру и динамику потребительского спроса (исследование конъюнктуры рынка);
* изучение спроса и разработка прогнозов потребности;
* определение конкурентоспособности услуг театра;
* исследование потребительских свойств услуг театра и предъявляемых к ним потребительских требований;

Функции:

* разработка планов исследования конъюнктуры рынка, потребностей, платежеспособного спроса на выпускаемую продукцию;
* анализ и прогнозирование основных конъюнктурообразующих факторов потенциальных рынков сбыта;
* изучение новых рынков сбыта и новых потребителей;
* определение динамики значений экономических факторов, влияющих на потенциал спроса на данном рынке;
* выбор сегментов рынка для обследования, определение необходимой информационной базы, методов исследований (изучение литературных источников, статистических данных, рассылка анкет, личные интервью, опросы по телефону);
* анализ конкурентоспособности театра, сопоставление потребительских свойств услуг, цены, других показателей;
* разработка на основе изучения конъюнктуры и емкости рынка прогноза по развитию платежеспособного спроса на новые услуги;
* увязка и корректировка данных прогнозов с потенциальными возможностями;
* изучение возможного спроса на выпускаемую продукцию за рубежом;
* анализ организации сервиса, разработка рекомендаций по повышению качества обслуживания;
* организация обратной связи с потребителями. Изучение мнения потребителей и их предложений по улучшению услуг и сервиса, привлечение для этого коммерческих посредников и независимых экспертов. Анализ рекламаций и их влияния на сбыт продукции. Разработка по результатам изучения мнения потребителей и анализа рекламаций предложений по повышению уровня и качества предоставляемых услуг;
* участие в анализе эффективности рекламы и ее влияния на сбыт и разработка рекомендаций по совершенствованию рекламы;
* подготовка отчетов, информационных и аналитических материалов по вопросам конъюнктуры рынка и спроса;
* разработка стратегии маркетинга.

2. Бюро рекламы и Public Relations.

Задачи бюро рекламы и Public Relations:

* определение наиболее эффективных направлений проведения рекламы с учетом особенностей выпускаемой продукции и конъюнктуры рынка;
* организация всех необходимых видов рекламы и формирование доверия и уважения;

Функции:

* определение совместно со специалистами по изучению спроса и по сбыту объектов рекламы и сегментов рынка, на которых необходимо рекламировать услуги;
* выбор и применение наиболее эффективных методов проведения рекламы, учитывающей особенности рекламируемой продукции, а также особенности рынка;
* разработка и представление на утверждение планов проведения рекламных мероприятий и планов проведения рекламных кампаний;
* организация рекламы при помощи средств массовой информации (газет, журналов, телевидения, радио). Подготовка статей и информационных материалов, сценариев для рекламных роликов, видеофильмов;
* осуществление прямой почтовой рекламы (плановых и разовых рассылок писем, бандеролей, посылок с информационными материалами);
* организация участия предприятия в центральных и региональных отраслевых выставках, ярмарках, конкурсах. Подготовка необходимых документов и материалов. Организация выставок;
* разработка предложений no-формированию фирменного стиля, организация рекламы с помощью фирменных изделий (плакатов, буклетов, афиш, экспресс-информации);
* подготовка договоров с рекламными агентствами и другими организациями по проведению рекламы;
* изучение и анализ организации рекламы на аналогичных театрах в стране и за рубежом и разработка предложений по использованию их опыта;
* составление смет затрат на проведение рекламных мероприятий и осуществление контроля за ее соблюдением;
* анализ действенности рекламы, ее влияния на сбыт, информированности потребителя. Определение эффективности рекламы.

Данная структура более целесообразна на исследуемом предприятии. Функциональная организация маркетинга базируется на разделение труда по установившимся и вновь возникающим функциям, на специализации работников. Функциональная организация маркетинга обладает высокой маневренностью благодаря простоте управления.

Типовое положение о службе маркетинга

Служба маркетинга является самостоятельным структурным подразделением театра, подчиняется непосредственно руководителю театра и руководствуется в своей деятельности действующим законодательством, указаниями и приказами, утвержденными планами работ.

Работа службы ориентирована на гибкое приспособление всей деятельности театра к изменениям экономической ситуации в России и СНГ, учета требований Потребителей и сочетает в себе комплексные работы экономического, планирующего, сбытового и исследовательского характера.

Совершенствование существующих систем управления предприятием должно быть ориентировано на представление о маркетинге как глобальной функции менеджмента, приоритет которой в рыночных условиях определяется тем, что именно эта функция включает решение таких вопросов как:

* управление качеством;
* управление ресурсами;
* регулирование затрат;
* управление развитием актерского мастерства;
* развитие молодых талантов;
* управление охраной окружающей среды.

Цели и задачи службы маркетинга.

Основные задачи, стоящие перед службой маркетинга.

1. Фактический анализ реализации услуг театра и его основных конкурентов в групповом и развернутом ассортименте, включая:

* анализ уровня и тенденций спроса, % обеспеченности потребителей, размеров неудовлетворенного спроса, в целом по России и по отраслям (регионам) в отдельности;
* анализ ценовой, сбытовой, рекламной стратегий и методов стимулирования сбыта, используемых основными конкурентами в целом по России и в конкретных отраслях и регионах, выявление их сильных и слабых сторон;
* анализ, выявление и прогнозирование тенденций принципиального характера в отраслях и на региональных рынках;
* анализ возможного финансирования и спонсорства и прогноз возможных тенденций;
* создание и оперативное ведение баз данных “Потребители” и “Конкуренты”;
* разработка и формирование кратко-, средне- и долгосрочных прогнозов по отраслям и регионам и/или сегментам рынка и кварталам;
* разработка предложений по освоению новых рынков/сегментов рынка и предложений по диверсификации;
* разработка предложений по освоению новых видов услуг, изменения репертуара, отвечающие запросам новых Потребителей;
* разработка плана мероприятий по директ-маркетингу и его практическое осуществление;
* разработка предложений по концепции стратегии достижений целей сбыта и организационных мер по ее осуществлению. Подробная тактика действий и составление графика КТО?, ЧТО?, КОГДА? ГДЕ? делает и ЗА ЧТО? несет персональную ответственность;
* разработка предложений по созданию/корректировке элементов фирменного стиля, их правильному использованию в оформлении внутренних и внешних помещений предприятия, на выставках, конкурсах и ярмарках, а также во всех используемых средствах рекламы;
* разработка плана мероприятий по рекламе и паблик рилейшнз, с использованием наиболее эффективных средств рекламы, оперативный анализ эффективности их проведения и, при необходимости, корректировка;
* разработка предложений по формированию/корректировке положительного имиджа предприятия в сознании Потребителей и единой корпоративной культуры, непосредственное участие в их практическом осуществлении с использованием и средств рекламы;
* поиск исполнителей/соисполнителей для проведения работ по маркетингу и рекламе среди сторонних организаций, постановка перед ними задач, оперативный контроль и анализ выполненных ими работ;
* разработка предложений о порядке информационного взаимодействия, между службой маркетинга и другими подразделениями предприятия;
* разработка предложений по формированию плана маркетинга на текущий период;
* разработка предложений по совершенствованию организационной структуры с целью эффективного решения задач в соответствии с принятым планом маркетинга;
* систематизация, анализ и контроль плана маркетинга.

Общие требования к работнику службы маркетинга:

* экономическое или техническое образование;
* профессиональные умения и навыки;
* стаж работы не менее 1 года;
* коммуникабельность;
* исполнительность;
* инициативность;
* культура труда и служебная этика;
* отличное знание своего товара и услуг;
* знание клиентов и умение их удержать;
* поиск потенциальных клиентов;
* способность убеждения;
* понимание и защита интересов театра, верность своей организации.

Должностная характеристика специалиста из бюро прогнозирования и планирования рекламы.

Функции:

* Исследование процесса предоставления услуги (спектакля);
* Исследование конкурентов;
* Исследование потребителей (анкетирование, устный опрос, опрос с использованием технических средств);
* Определение размера и направлений расходования средств для проведения исследований;
* Исследование новых и перспективных направлений в театральном искусстве.

Средства:

* компьютерное и программное обеспечение;
* отчеты отдела анализа информации;
* публикации и информация о товарах и театрах-конкурентах в СМИ;
* денежные средства, выделенные на исследования.

Права:

* право вносить на рассмотрение руководства предложения об улучшении организации процесса исследований;
* право требовать предоставления необходимой информации от других подразделений организации;
* право принимать участие в совещаниях, связанных с вопросами «создания» спектакля;
* право принимать решения в пределах своей компетенции.

Обязанности:

* своевременная подготовка отчетов о результатах исследований;
* предоставление полученных результатов исследований руководству и другим подразделениям предприятия;
* непревышение отведенных на исследование средств;
* согласование наиболее важных вопросов с руководителем службы маркетинга (например, привлечение дополнительных средств для исследований);

Ответственность:

* за достоверность сведений, предоставляемых по результатам работы;
* за качество и своевременность выполнения обязанностей, возложенных на него;
* за эффективность принимаемых решений;
* строгий отчет об истраченных средствах (материальная ответственность).

Власть:

специалист из отдела маркетинговых исследований подчиняется непосредственно директору службы маркетинга, согласовывает с ним свою деятельность и отчитывается за проделанную работу.

3.2 Многофакторная модель разработки стратегии рыночного позиционирования театра

Стратегия позиционирования – это маркетинговая деятельность по выбору целевых сегментов, задающих области конкуренции, и выбор отличительных преимуществ, определяющих методы конкурентной борьбы. Разработка стратегии корпоративного позиционирования компании проводится на основе следующих факторов:

• Основные характеристики компании;

• Цель;

• Сильные и слабые стороны компании;

• Доля рынка, которую может занять компания;

• Перспективы рынка, имеющиеся тенденции;

• Региональные и национальные особенности рынка;

• Конкурентное поле.

Результаты стратегии позиционирования служат основой для дальнейшей разработки коммуникативной (медийной) и креативной стратегии.

Разработка стратегии сегментации рынка и выделение целевых сегментов.

В основе концепции рыночной сегментации лежат две теоретические посылки: признание гетерогенной природы товарных природы товарных рынков, т.е. рассмотрение рынка не как единого целого, а как сумму отдельных сегментов, отражающих специфические вариации спроса различных категорий Потребителей, дифференциация продукции и методов её сбыта.

Сегментация рынка - основной метод маркетинга, с помощью которого предприятие делит его с учётом результатов анализа по определенным признакам на некоторые сегменты Потребителей. Она осуществляется для последующего выделения целевых сегментов, требующих разного подхода в стратегии разработки новых видов продукции, организации товародвижения, рекламы и стимулирования сбыта.

Стратегия сегментации рынка позволяет предприятию, учитывая свои сильные и слабые стороны при выборе методов маркетинга, выбрать те из них, которые обеспечат концентрацию ресурсов именно в тех сферах деятельности, где предприятие имеет максимальные преимущества или, по крайней мере, минимальные недостатки. При выделении сегментов и выборе целевого из них следует всегда учитывать масштаб рынка и складывающиеся тенденции на нём.

Результаты анализа практической деятельности американских компаний показал, что неудачи их рыночной деятельности связаны со следующими причинами:

1. Неправильный выбор рыночного сегмента, на который направлялись маркетинговые усилия фирмы.
2. Чрезмерная сегментация, которая выливается в чрезмерную дифференциацию продукции, экономически неоправданную.
3. Повышенная концентрация на одном рыночном сегменте при игнорировании других, не менее перспективных категорий потребителей.

Величина доли предприятия на конкретном товарном рынке (рыночная квота предприятия) является важнейшим фактором его коммерческого успеха. Увеличение рыночной доли предприятия сопровождается, как правило, ростом доли её прибыли (рост доли рынка на 10% обеспечивает увеличение нормы прибыли в среднем на 5%). В то же время для разных отраслей промышленности влияние рыночной доли на норму прибыли предприятия неодинаково. Так, в отраслях, производящих предметы длительного пользования, норма прибыли "рыночных лидеров" на 28% выше, чем у предприятий с минимальной долей рынка. Аналогичный показатель для отраслей, производящих предметы первой необходимости.

Существуют два традиционных подхода к разработке стратегии сегментирования:

- начать с исследования сложившейся конъюнктуры рынка на традиционные виды продукции, выявления фактических и потенциальных потребителей и различий их отношения к новым видам продукции;

- начать с формирования представления о том, какие переменные характеризуют тот или иной сегмент потребителей.

Сегмент рынка - это потребители, в массе своей одинаково реагирующие на мероприятия предприятия по формированию спроса и стимулированию сбыта. Данные потребители "вычисляются" как лица, имеющие, в общем, одинаковую потребность в этой продукции и характеризующиеся примерно одинаковым возрастом, полом, уровнем благосостояния и иными биосоциальными характеристиками. Выделение сегментов на рынках продукции производственно-технического назначения может быть основано на масштабах деятельности потребителя, географическом положении, отраслевой принадлежности, а так же характере деятельности потребителя, как предприятия (импортёр, производитель, обрабатывающее предприятие и другое) или численности персонала, в пределах некоторой вилки.

Выбирая тот или иной подход к проведению сегментации, можно руководствоваться следующими критериями:

1. важность сегмента для предприятия;
2. количественные показатели (ёмкость данного сегмента рынка, рыночная ниша);
3. доступность освоения сегмента для предприятия;
4. прибыльность продукции;
5. защищенность от конкуренции (уже завоеванные позиции, сформировавшийся положительный имидж предприятия);
6. возможная эффективность работы в этом сегменте на перспективу.

Рассмотрим наиболее популярные виды сегментации рынка.

Географическая сегментация - способ деления рынка по группам Потребителей по географическим признакам. Этот метод наиболее эффективен в случае различий культур или климатических условий в регионах сбыта, имеющих принципиальное значения для использования продукции.

Демографическая - способ деления рынка по группам потребителей по признакам пол, возраст, национальность, состав семьи, годовой доход, вероисповедание и др.

Геодемографическая - способ деления рынка по группам потребителей исходя из статистических данных о численности населения в региональном разрезе.

Психографическая сегментация - способ деления рынка по потребителям в зависимости от их принадлежности к общественному классу, образу жизни и характеристикам личности.

Сегментация по типу поведения - группирование Потребителей по мотивам совершения покупок, интенсивности потребления, отношения к продукции. Здесь традиционно выделяют, прежде всего, Потребителей с двумя граничными типами поведения:

- суперконсерваторы люди - выступающие против любых изменений, сохраняющие приверженность своим привычкам и предпочтениям. Они могут принадлежать к разным слоям - от высокого до низкого. У них практически отсутствует творческое воображение и эстетическое восприятие. Они составляют обычно от 11 до 15%;

- суперноваторы - люди склонные к риску и эксперименту. Это, как правило, высокооплачиваемая категория Потребителей, но составляющая не более 3% потенциальной ёмкости рынка.

Сегментация по виду продукции - способ деления рынка по функциональным и техническим параметрам производимой продукции. Данный вид является производным от сегментации по группам Потребителей, так как выделение сегментов по отдельным параметрам произведенной продукции представляет собой учёт в иной форме запросов и предпочтений Потребителей.

Сегментация по фирмам-заказчикам - способ деления рынка средств производства с учётом специфических проблем Заказчика в области закупки средств производства, а также условий оплаты, методов расчета, централизации и децентрализации поставки средств производства.

Сегментация по основным конкурентам - способ деления по производителям аналогичной продукции. В качестве критериев: вид потребностей, удовлетворяемых продукцией конкурентов и организации ими сбытовой деятельности.

Сегментация рынка как потребительской, так и производственной продукции возможна также исходя из отзывов Потребителей о качестве, фирменной марке, цене, организации сервисного обслуживания, рекламе и организации продвижения на рынок.

Сегментация может носить и целенаправленный характер в соответствии с установкой руководства предприятия (например, иметь дело только с оптовыми Потребителями или производителями оригинального оборудования и т.д.). Как правило, такой подход вытекает из результатов анализа прошлой деятельности, который проводится в целях определения сегментов, где удалось достичь оптимального соотношения между объёмом продаж и прибылью, а так же для прогнозирования дальнейшего развития сбытовой деятельности.

Стратегия позиционирования продукции на рынке

Эту концепцию справедливо считают одной из главных в планировании и организации маркетинга. Положение любой продукции на рынке можно определить и оно будет либо реальным, либо экспертно-прогнозным. Реальным оно может считаться только тогда, когда его положение определяется исходя из ретроспективного анализа сбыта за определенный период. Факторами, определяющими положение продукции на рынке, следует считать не только цену и качество продукции, но производительность, дизайн, сервисное обслуживание, имидж предприятия и самой продукции и соотношение этих факторов. При этом позиция одного и того же вида продукции может иметь неодинаковое восприятие Потребителями разных сегментов рынка. Итак, позиционирование продукции на рынке - это расположение продукции в определенном положении в сознании потребителей данного вида продукции. Главная задача позиционирования состоит в комплексе усилий, направленных на адаптацию продукции к требованиям целевых сегментов рынка, с отстройкой её от основных конкурентов за счёт уникальных характеристик продукции или порядка и условий её приобретения, поставки, сервисного обслуживания.

Необходимо всегда помнить, что ошибки в позиционировании продукции на рынке могут привести к полному нивелированию всех остальных маркетинговых усилий. Если в конкурентной борьбе традиционно ставка делалась на методы эффективного распределения денежных средств на маркетинговые мероприятия, то стратегия позиционирования предназначена для выигрыша за счёт повышения эффективности самих маркетинговых усилий.

Основные ошибки, которые допускаются при позиционировании продукции на рынке:

1. позиционирование вне рынка;
2. позиционирование на рынке в целом, без подразделения его на традиционный и перспективный;
3. позиционирование путём прямого противопоставления продукции конкурентов;
4. позиционирование с акцентом на уникальность продукции без учёта продукций-аналогов, представленных на рынке с такими же параметрами.

Технология позиционирования

Прежде всего, нужно выбрать показатели осей координат X и Y. Делать это надо исходя из главных потребностей целевых Потребителей, например, изменчивость-стабильность, новаторство-традиция и т.д. После чего фактически и строится диаграмма зависимостей между элементами характеристик продукции.

Далее, выставьте по осям вышеуказанной диаграммы результаты опросов групп потребителей, отражающие их представления об идеале данного вида продукции, в виде группы точек на диаграмме. Данные группы, в принципе, могут рассматриваться как сегменты рынка. Поэтому возможно, что в результате анализа этой диаграммы может возникнуть потребность в разработке продукции с несколько видоизмененными характеристиками для конкретных групп. (Рис. 18).

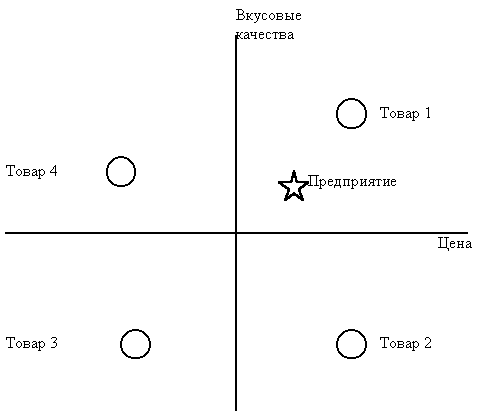


Рис. 18. Позиционная карта.

Затем свойства планируемой или производимой продукции переносятся на диаграмму. Тем самым становится ясным, как будет восприниматься планируемая к освоению продукция на рынке вообще или в каждой группе Потребителей. А так же с какой из представленных на рынке видов продукции она войдет в непосредственное конкурентное противодействие.

На последнем этапе, в случае необходимости, осуществляется пересмотр стратегии позиционирования продукции на рынке:

* укрепление позиции продукции на рынке за счёт улучшения качества;
* перепозиционирование продукции на рынке;
* внесение изменений в восприятие продукции потребителями за счёт формирования новых критериев оценки продукции.

Сегментирование исследуемого рынка было частично проведено в главе 2. Результаты сегментирования следующие.

Географической сегментации анализируемого рынка мы не проводили, т.к. главным регионом работы театра «Синяя птица» является Тульская область.

Сегментация по конкурентам проводилась следующим образом. Основными конкурентами являются ТАТД им. М.Горького и театр-студия «Риск».

Помимо этих двух основных конкурентов есть еще конкуренты, предлагающие альтернативный досуг (клубы, кафе), театр для детей «Театр Юного Зрителя» и камерный театр «Два Арлекина». Однако для нас важно определить стратегию позиционирования для истинных ценителей театра, найти «своего» зрителя.

Результаты психо- и демографической сегментации таковы, что зрители Народного театра – люди в возрасте от 20 до 45, со средним доходом, высоким уровнем образования, работающие в сфере образования или услуг. Основной источник информации о театре – знакомые.

Таким образом, позиционная карта 1 (актерский профессионализм/цена) будет выглядеть следующим образом (рис. 19).



Рис. 19. Позиционная карта 1 (актерский профессионализм/цена) Р – театр-студия «Риск», Т – ТАТД им. М.Горького, С – Народный театр «Синяя птица»

Исходя из рис. 19 наш театр занимает прочную среднюю позицию театра, предоставляющего «качественные» услуги (спектакли) зрителю при невысокой цене на билеты.

Позиционная карта 2 (известность/уровень сервиса) будет выглядеть следующим образом (рис. 20).

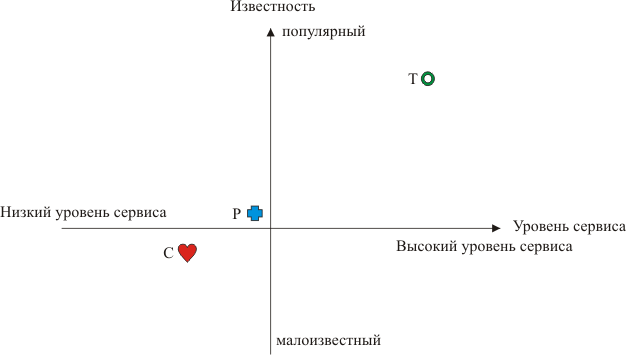


Рис. 20. Позиционная карта 2 (известность/уровень сервиса) Р – театр-студия «Риск», Т – ТАТД им. М.Горького, С – Народный театр «Синяя птица»

В соответствии с рис. 14 Народный театр «Синяя птица» малоизвестен среди жителей города и предоставляет низкий уровень сервиса для приходящих зрителей.

На основании данных анализа конкурентов, а также позиционных карт 1 и 2 (рис. 19 и 20), можно порекомендовать театру следующие мероприятия для упрочения своей позиции на рынке:

1. Необходимо провести массовую рекламную компанию с привлечением радио, телевидения.

2. Рекомендуется повысить уровень сервиса: организовать буфет, а также продажу, например, книжных изданий о театре, о проводимых спектаклях.

3. Рекомендуется ввести абонемент на посещение спектаклей для постоянных зрителей.

Таким образом, на основании позиционной карты можно заключить, что Народный театр «Синяя птица» имеет достаточно сильные позиции: при относительно низком уровне цены он обладает талантливыми и профессиональными актерами, сценическая игра которых может доставить удовольствие и создать мощную конкуренцию.

Заключение

Таким образом, в работе была проведен анализ маркетингового управления и его внедрения в учреждениях культуры на примере народного театра «Синяя птица».

В первой главе работы были рассмотрены сущность и значение маркетинга в сфере культуры, спрос и предложение в России на услуги театров, музеев, а также функции и задачи маркетинга в учреждениях культуры. Вторая глава работы посвящена анализу Народного театра «Синяя птица». Был проведен анализ состояния предприятия, анализ микросреды маркетинга и потребителей услуг, а также проблемы, связанные с финансированием маркетинговой деятельности и театров в целом. В третьей главе была предложена организационная структура службы маркетинга для Народного театра «Синяя птица» и проведено рыночное позиционирование театра.

В результате исследования можно сделать следующие выводы.

1. Театр функционирует в Тульской области и имеет несколько основных конкурентов: театр-студия «Риск» и ТАТД им. М. Горького.

2. Основные конкурентные преимущества театра «Синяя птица»: невысокая цена билета и высокий профессионализм актеров.

3. Основные потребители услуг театра люди в возрасте от 20 до 45, со средним доходом, высоким уровнем образования, работающие в сфере образования или услуг. Основной источник информации о театре – знакомые.

4. К недостаткам, выявленным в ходе анализа можно отнести: отсутствие сервиса, маленькая вместимость зрительного зала, отсутствие информированности о театре у туляков.

В соответствии с проведенным анализом было рекомендовано:

1. Внедрить в структуру театра службу маркетинга, которая будет заниматься анализом рынка и потребителей и, исходя из этого, формировать маркетинговую стратегию театра.

2. Разработать рекламную акцию с применением радио, телевидения с целью большей узнаваемости в массах.

3. Повысить уровень сервиса путем организации буфета, продажи программных буклетов, книг об истории театра.

Внедрение предложенных выше рекомендаций позволит театру получить большую известность среди туляков, быть более востребованным у публики и получить денежное вознаграждение для дальнейшего развития театра.

Список литературы

1. Амблер Т. Практический маркетинг. — СПб: Питер, 2000.
2. Дадамян Г.Г. Социально-экономические проблемы театрального искусства. – М: ВТО, 1982.
3. Дадамян Г.Г. Театр в культурной жизни России (1914 – 1917). - М., 2001.
4. Домнин В. Брендинг: новые технологии в России. – Спб: Питер, 2002.
5. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке. – М: Издательский дом «Вильямс», 2002.
6. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент: Анализ, планирование, внедрение, контроль. — СПб: Питер, 1999.
7. Крофт М. Дж. Сегментирование рынка. — СПб: Питер, 2001.
8. Ортега-и-Гассет Х. Запах культуры. – М: ЭКСМО Алгоритм, 2006.
9. Ортега-и-Гассет Х. Восстание масс. – М: АСТ, 2002.
10. Ортега-и-Гассет Х. Дегуманизация искусства // Серия Антология литературно-эстетической мысли. – М: Радуга, 1991.
11. Прингл Х, Томпсон М. Энергия торговой марки. — СПб: Питер, 2001.
12. Райс Э., Траут Дж. Дифференцируйся или умирай! — СПб: Питер, 2002.
13. Райс Э., Траут Дж. Позиционирование: битва за узнаваемость — СПб: Питер, 2001.
14. Цифровая версия культурной деятельности: в конце столетия. // Экономические основы культурной деятельности. Индивидуальные предпочтения и общественный интерес. В 3-х томах. – Спб: Алетейя, 2002. – Т.3.
15. Экономическая политика в сфере культуры: новый век, новый взгляд // Экономические основы культурной деятельности Индивидуальные предпочтения и общественный интерес. В 3-х томах. – Спб: Алетейя, 2002. – Т.2
16. Донова Д.А. Искусство театра и культура зрителя: пути к диалогу. // Вестник Челябинского Государственного Университета. – 2007. – Вып. 2.
17. Донова Д.А. Рукопись надо продать. – Искусство кино. – 2007. – № 4.
18. Донова Д.А., Столярова Т.К. Сайт театра: Практика организации процедуры создания веб-ресурса. – Справочник руководителя учреждения культуры – 2007. – № 4.
19. Донова Д.А.Технологии театрального маркетинга: практический анализ театрального продукта и сегментов его потенциальной аудитории. – Справочник руководителя учреждения культуры – 2006. - № 6.
20. Донова Д.А. Маркетинг в театре. Технология выживания театра в условиях рынка. – Справочник руководителя учреждения культуры. – 2005. – № 2.
21. Донова Д.А. Новомодные штучки, или Несколько слов в защиту театрального маркетинга. – Сцена. – 2004. – № 3.
22. Донова Д.А. Маркетинг в театре: понятия и проблемы. – Ориентиры культурной политики. – 2004. – №4, №5, № 7.
23. Донова Д.А. Театр глазами маркетолога // Театр. Живопись. Кино. Музыка: Межвузовский сборник научных трудов молодых ученых. – Вып. 1. – М: «ГИТИС», 2004.
24. Левшина Е.А. Почему в театре необходим отдел маркетинга? // Сцена. — 1997.— №11.
25. Юфит А.З. Вопросы театроведения. // Наука о театре. - Л: 1975.
26. Анализ театральной аудитории на основе исследований компании Nestle (TM NESCAFE Gold®) // http://www.advertology.ru/