

DIPARTIMENTO DELLO SPETTACOLO



Osservatorio dello Spettacolo

Giornata internazionale di studio

PIÙ PUBBLICI PER LO SPETTACOLO DAL VIVO

Politiche culturali e strategie di comunicazione
per lo sviluppo della domanda

Roma

23 febbraio 1998



Note biografiche e sintesi degli interventi

Guy Saez
Carla Bodo
Maddy Morton
Xavier Marcé i Carol
Giovanni Soresi
Michael Kustow
André de Margerie
Monique Veaute
Marco Gambaro
Roberta Doyle
Sergio Escobar

GUY SAEZ

Titolare di Dottorato in Scienze Politiche, è Direttore di ricerca al CNRS e Direttore del CERAT - Centre de recherche sur les politiques, l'administration, la ville et le territoire (UMR CNRS 5606) presso l'Istituto di Studi Politici di Grenoble.

Svolge attività di ricerca nel settore delle politiche pubbliche per il settore culturale; i suoi lavori si sono concentrati tra l'altro sulla definizione e implementazione della politica culturale in Francia, sui rapporti tra Stato e comunità locali e sull'internazionalizzazione degli scambi culturali.

Ricopre diversi incarichi nel campo dell'azione culturale, in particolare presso l'associazione Peuple et culture (Grenoble e Parigi), la Maison de la Culture di Grenoble e l'Observatoire des politiques culturelles, di cui è consulente scientifico.

Tra le sue pubblicazioni: *L'Etat sans qualités* (con C. Gilbert), Paris, PUF 1982; *L'Etat, la ville, la culture*, Grenoble, IEP, 1993; *Politiques culturelles et régions en Europe* (con M. Pongy), Paris, L'Harmattan, 1994; *Institutions et vie culturelle* (con J. Perret), Paris, La Documentation Française, 1996; *Gouvernance métropolitaine et transfrontalière* (con J.-P. Leresche e M. Bassand), Paris, L'Harmattan, 1997 e *Lo Stato, la città, la cultura*, in A. Villani (a cura di), *La produzione artistica e culturale e i suoi attori*, Milano, Franco Angeli, 1997, pp. 124-266.

POLITICHE CULTURALI E POLITICHE DI SOSTEGNO ALLA DOMANDA DI SPETTACOLO

I. Il ruolo del teatro e dello spettacolo nella legittimazione delle politiche culturali

A. L'idea di "teatro-servizio pubblico"

Lotte politiche/lotte per la democratizzazione del teatro
Il modello del "teatro nazional-popolare"

B. La politica culturale come estensione della politica di "decentramento drammaturgico": le tappe principali

1946-52 - Jeanne Laurent: la lotta contro il principio delle "Belle Arti"
1959-69 - André Malraux: l'obbligo del teatro nelle Case della cultura
1969-81 - Un decennio di "crisi"

C. La politica culturale di Jack Lang

La conquista di nuovi pubblici
L'ampliamento del concetto di cultura
Il coinvolgimento dell'industria culturale

II. La crisi politica e sociale dell'idea di democratizzazione culturale

A. Gli elementi della crisi

Il conflitto tra creatori e animatori socio-culturali
Conoscenze scientifiche e orientamento delle politiche culturali: il ruolo degli studi statistici
La messa in discussione del sistema di soggetti ereditato dall'epoca di Malraux

B. La modernizzazione della politica dello spettacolo: l'oblio dello spettatore?

La professionalizzazione delle imprese di spettacolo
Il dilemma economico: il rincaro dei costi dello spettacolo
Gli strumenti di gestione di impresa applicati allo spettacolo: marketing e comunicazione
"Surriscaldamento" economico e crisi della professione

III. Strategie di riconquista del pubblico

A. Un'offerta culturale molto diversificata

La dispersione delle pratiche culturali
Musica e patrimonio: nuove infatuazioni del pubblico
La concorrenza interna al mondo del teatro: la segmentazione dei pubblici
La concorrenza artistica e ideologica delle "arti urbane"

B. La ricomposizione del mondo del teatro

L'organizzazione di una rete di "scene nazionali"
La realizzazione di una politica di educazione artistica del pubblico
Una maggiore consapevolezza delle responsabilità della professione teatrale
Uno sforzo di ridefinizione della politica dello spettacolo: il progetto di una grande direzione dello spettacolo dal vivo

CARLA BODO

Responsabile dell'Osservatorio dello Spettacolo presso il Dipartimento dello Spettacolo della Presidenza del Consiglio dei Ministri.

Dal 1968 al 1996 ha svolto attività di ricerca presso l'ISPE - Istituto di Studi per la Programmazione Economica, da ultimo come Coordinatore dell'area Economia e Politiche della Cultura. I suoi lavori si concentrano sulle politiche dei beni culturali e dello spettacolo nei loro diversi aspetti (giuridici, sociologici, economico-finanziari, occupazionali) sul piano nazionale e internazionale.

Autrice di numerose pubblicazioni e di alcuni volumi, ha curato tra l'altro il *Rapporto sull'economia della cultura in Italia 1980-1990* (Presidenza del Consiglio dei Ministri, Roma, 1994) ed ha effettuato attività di docenza presso corsi di management culturale italiani ed europei.

E' tra i fondatori (1986) dell'Associazione per l'Economia della Cultura, di cui è attualmente Vice Presidente.

Già consulente dell'Unione Europea, del Consiglio d'Europa, dell'UNESCO, dei governi francese e giapponese, è membro del Bureau di CIRCLE - Cultural Information and Research Centres Liaison in Europe, e della Commissione Nazionale Italiana dell'UNESCO, che l'ha nominata nello scorso ottobre Segretario scientifico del Comitato Cultura.

I TREND DELLA DOMANDA DI SPETTACOLO DAL VIVO IN EUROPA E IN ITALIA

L'intervento si sofferma su diversi aspetti dell'analisi della domanda di spettacolo:

1) la *necessità di un monitoraggio dell'andamento della domanda di spettacolo*, come necessario supporto alle nuove politiche del Dipartimento dello Spettacolo, tendenti ad una maggiore socializzazione dello spettacolo dal vivo;

2) il *duplice approccio alla domanda di spettacolo*, inteso come *numero di presenze*, misurabili in termini di biglietti venduti, o come *tasso di partecipazione*, ossia come percentuale della popolazione coinvolta nelle varie attività dello spettacolo misurabile attraverso specifiche indagini campione;

3) le *caratteristiche e tendenze della domanda di spettacolo in alcuni Paesi europei*, che mostrano sostanziali differenze tra i Paesi latini e dell'Europa Settentrionale e Centrale;

4) le *caratteristiche e tendenze della domanda di spettacolo dal vivo in Italia*, in termini di presenze (dati SIAE 1986-96) e di tasso di partecipazione (Indagini multiscopo sulle famiglie ISTAT, 1992-96), con particolare attenzione al permanere di rilevanti squilibri territoriali.

MADDY MORTON

E' laureata in Filosofia e Sociologia all'Università di Exeter e specializzata in Management Studies. Ha lavorato nel settore pubblicitario come Account Director per l'agenzia Bartle Bogle Hegarty e come Account Manager per la Ogilvy & Mather. E' stata Responsabile Marketing presso l'English National Opera e Responsabile Marketing e Ricerche di mercato presso l'Arts Council of England.

Attualmente, è Consulente Senior presso AEA Ltd., con specializzazione in pianificazione strategica di marketing e ricerche di mercato.

E' membro della National Youth Dance Company, Vice Presidente della Arts Marketing Association, consulente dell'Arts Council; è inoltre esperto di valutazione per la lotteria *Arts for Everyone* dell'Arts Council of England.

L'APPROCCIO DI MARKETING ALL'INCREMENTO DELLA DOMANDA DI SPETTACOLO

I. Come le organizzazioni culturali del Regno Unito hanno incrementato i loro pubblici

Negli ultimi quindici anni si è verificato un cambiamento epocale nel modo in cui le organizzazioni culturali del Regno Unito concepiscono i loro pubblici e le modalità di rapporto tra pubblici e istituzioni culturali.

Da una situazione in cui l'industria culturale era completamente orientata al prodotto, e in cui "la pubblicità" consisteva quasi esclusivamente in rapporti con la stampa, relazioni pubbliche e locandine, si è ormai sviluppata una cultura più orientata al pubblico, che integra consapevolmente il marketing come funzione di management.

Le organizzazioni che hanno avuto successo nell'incremento dei loro pubblici sono caratterizzate da sette elementi chiave:

- **Comprensione dei pubblici:** si raccolgono sistematicamente informazioni sul comportamento, i profili, gli atteggiamenti dei loro pubblici e si utilizzano i dati raccolti come elementi di pianificazione;
- **Chiarezza sull'immagine di marca:** si è consapevoli di essere una "marca" come ogni altra e si considera importante la gestione dell'immagine di marca;
- **Opportunità di provare:** si assicura una regolare offerta di opportunità ed incentivi che stimolano la partecipazione a basso rischio (o a rischio zero) da parte di nuovi pubblici;
- **Dialogo diretto:** si mantiene un dialogo diretto e personalizzato col pubblico attuale, avvalendosi del direct mail;
- **Meccanismi per incoraggiare la frequenza:** si sono attivati meccanismi di incoraggiamento di una più frequente partecipazione dei pubblici attuali;
- **Sistemi di monitoraggio:** si monitorano le attività di marketing e, valutati i risultati, si modificano di conseguenza le strategie.

II. Come il governo italiano può aiutare le organizzazioni culturali a far crescere i loro pubblici

Il governo può avere un impatto rilevante sulla capacità delle organizzazioni culturali di avere un efficace rapporto con il mercato.

Il ruolo principale che l'iniziativa governativa può svolgere è quello di effettuare investimenti centralizzati sulle risorse informative e di altro genere che le singole organizzazioni culturali non potrebbero sostenere.

Le quattro forme di sostegno più utili sono:

- **Ricerche di mercato:** investimenti in ricerche quali-quantitative sul comportamento e gli atteggiamenti dei pubblici attuali e potenziali;
- **Modellizzazione:** analisi dell'efficacia delle tecniche e metodologie di marketing attualmente utilizzate e individuazione dei criteri di successo;
- **Effettuazione sistematica di test:** finanziamento di test effettuati sistematicamente sui nuovi metodi di marketing; monitoraggio e valutazione dei risultati;
- **Sostegno allo sviluppo professionale:** organizzazione di corsi di formazione per l'acquisizione di competenze specifiche e creazione di opportunità di sviluppo professionale diversificato per responsabili di marketing del settore culturale; finanziamento, ove necessario, della creazione di posizioni professionali pilota nel settore del marketing.

Condizione fondamentale è che i risultati delle ricerche e dei test abbiano ampia ed efficace diffusione tra i responsabili di marketing delle organizzazioni culturali.

XAVIER MARCÉ I CAROL

E' nato nel 1957 a Barcellona, dove si è laureato in Scienze Economiche alla Universidad Central. E' attualmente Responsabile delle politiche di promozione del pubblico presso l'Instituto de Cultura del Comune di Barcellona.

E' stato Capo del Dipartimento di Promozione Culturale del Patronato Municipal de Cultura del Comune di l'Hospitalet; Direttore del Dipartimento di Promozione Culturale del Patronato Municipal de Cultura del Comune di l'Hospitalet; Direttore associato di MC Associats srl. Ha curato il coordinamento tecnico e la redazione della Mappa Culturale e del Piano Strategico per la Cultura del Comune di Sabadell, ed è stato Direttore Scientifico del Master in Gestione Culturale promosso dall'Università di Barcellona in collaborazione con la Provincia di Barcellona e il Ministero della Cultura.

Svolge attività di docenza presso numerosi corsi di management culturale organizzati presso università e istituzioni spagnole e latino-americane.

E' autore di vari articoli su periodici specializzati e del volume *La formación y el perfil del Gestor Cultural en España* (Ministero della Cultura, 1995).

Ha creato un programma informatico che si avvale di 80 indicatori integrati per la valutazione delle politiche culturali, che è stato utilizzato nel Comune di Sabadell; ha inoltre realizzato supporti informatici per simulazioni di gestione relativamente a strutture specializzate in diffusione artistica (*simteatro*) e alla valutazione di politiche culturali (*simimpacto*), di tecniche negoziali (*simnegocia*), di programmazione di attività (*simproducció*) e di gestione di strutture polivalenti (*simpolivalente*).

L'EVOLUZIONE DEL CONSUMO DI SPETTACOLO DAL VIVO A BARCELLONA

L'intervento illustra le condizioni e le strategie che hanno determinato, nell'ultimo decennio, il fortissimo incremento del pubblico catalano nel settore dello spettacolo dal vivo.

Successivamente, vengono presentate le iniziative promosse dall'Istituto de Cultura per la creazione di nuovi pubblici e la promozione della domanda di spettacolo dal vivo.

In particolare, l'esistenza di progetti privati di automazione della vendita di biglietti (*Teleentradas, Servicaixa*) e la disponibilità dei mass media a stipulare accordi di sponsorizzazione e scambio pubblicitario con gli organizzatori artistici pubblici e privati si sono rivelate fondamentali per il raggiungimento di questi obiettivi.

Vengono infine analizzati il ruolo dell'imprenditoria privata nei settori teatrale e musicale, l'impulso fornito dall'associazionismo di settore, la creazione di uno specifico programma comunale per il sostegno alle sale teatrali, l'utilizzazione delle infrastrutture olimpiche per iniziative musicali.

GIOVANNI SORESI

E' Capo Ufficio Stampa del Piccolo Teatro di Milano. Milanese, 49 anni, giornalista pubblicitista, studi in fisica, informatica e comunicazione, frequenta il corso per Operatori Culturali alla Civica Scuola d'Arte Drammatica di Milano. Paolo Grassi lo chiama al Piccolo Teatro nel 1970 e nel '72 gli affida l'organizzazione del Teatro Quartiere dove resta fino al '76, occupandosi anche di varie rassegne curate allora dal Piccolo Teatro: Milano Aperta, Feste Teatrali, Milano d'Estate.

Nel '77 Giorgio Strehler lo nomina responsabile dell'Ufficio Stampa del Piccolo teatro con un progetto di rinnovamento dell'immagine, della pubblicità e delle iniziative editoriali.

Ha collaborato a diversi giornali, seminari, spettacoli, rassegne e festival italiani e stranieri (Festival Teatri d'Europa, Centro Dramático Nacional de Madrid, Odéon, Biennale di Venezia, Unione dei Teatri d'Europa). Attualmente è dirigente del Settore Marketing e Comunicazione del Piccolo Teatro di Milano - Teatro d'Europa.

**FORMULE INNOVATIVE PER L'INCREMENTO DEL PUBBLICO:
NUOVI TIPI DI ABBONAMENTO**

L'intervento illustrerà due formule di abbonamento recentemente sviluppate dal Piccolo Teatro di Milano o nel quadro di iniziative congiunte che vedono una sua partecipazione:

- il nuovo abbonamento "Quartetto" (Piccolo Teatro);
- l'abbonamento "Invito a Teatro", promosso dalla Provincia di Milano in collaborazione con il Piccolo e i teatri milanesi.

MICHAEL KUSTOW

Si è laureato in Inglese a Oxford e in Drammaturgia a Bristol. E' stato Direttore dell'Institute for Contemporary Arts e Direttore associato della Royal Shakespeare Company e del National Theatre. Ha creato i gruppi teatrali Theatregoround e Platform Performances.

Dal 1982 al 1989, è stato il primo Direttore della Divisione culturale dell'emittente britannica Channel 4 Television, per la quale ha fatto produrre oltre 500 ore di programmi artistici e musicali, tra cui numerosi lavori che hanno vinto prestigiosi premi, come *Carmen* e *Mahabharata* di Peter Brook e l'*Oresteia* di Peter Hall. Ha inoltre commissionato importanti cicli di trasmissioni sui grandi scrittori del XX secolo e su creazioni e correnti artistiche degli anni '80. Per quanto riguarda la danza, ha avuto un ruolo pionieristico nell'introduzione di questa disciplina nei palinsesti televisivi (Pina Bausch e l'opera tv di Michael Nyman *The Man Who Mistook His Wife For a Hat*, dal libro di Oliver Sacks).

Dopo la collaborazione con Channel 4, ha svolto attività di produttore indipendente per televisione e cinema (*The Last Bolshevik*, 1991; gli shakespeariani *Measure for Measure*, *The Merchant of Venice* e *King Lear*; *The Shadow of Hiroshima*, *Prometheus*). Sono attualmente in lavorazione *Pandemonium*, sulla vita e l'amicizia di Coleridge e Wordsworth, e *Playing Shakespeare, USA*, serie televisiva con Kevin Kline.

Frutto del suo interesse per l'attualizzazione dell'eredità culturale della Grecia classica sono le produzioni *The War That Never Ends*, fortunata versione televisiva della *Guerra del Peloponneso* di Tucidide, e *Tantalus*, ciclo in 12 episodi sulla guerra di Troia e la mitologia greca.

E' autore di tre volumi: *The Book of Us* (Calder and Boyars), studio su Peter Brook, *Tank, An Autobiographical Fiction* (Cape) e *One In Four* (Chatto and Windus), sulla sua esperienza di lavoro a Channel 4, oltre che di alcune serie radiofoniche.

IL RUOLO DEI MEDIA

L'intervento disegna una serie di possibili scenari nello sviluppo del sistema dei media, ed analizza le loro implicazioni in termini di mediazione linguistica delle produzioni di spettacolo e di cambiamenti nella sensibilità estetica e nella partecipazione emotiva dei pubblici.

Vengono quindi esaminati successo e insuccesso delle varie tipologie di programmi di spettacolo dal vivo proposti attualmente dai media: nella televisione via etere (trasmissione in differita, programmi informativi e di servizio, talk shows, premiazioni); nella nuova televisione (canali digitali tematici); sui quotidiani (notiziabilità *versus* importanza della critica; l'età della critica); su Internet (può diventare strumento di informazione e di marketing?); nel multimedia (può diventare mezzo di formazione e di educazione); e, soprattutto, in campo educativo. La relazione si conclude con alcune considerazioni sull'importanza di una educazione allo spettacolo da avviare il prima possibile, avvalendosi di diversi strumenti e metodologie (visite delle scolaresche ai teatri, commedie rappresentate dai ragazzi stessi, formazione degli insegnanti, etc.).

ANDRÉ DE MARGERIE

Dopo un Diplôme d'Etudes Approfondies in Scienze Economiche all'Università di Paris 1 ed una Licence in Urbanistica all'Università di Paris 8, è stato Assistente del Consigliere Commerciale dell'Ambasciata francese a Kabul, Chargé de mission al Servizio della Ricerca Scientifica presso il Ministero dell'Ambiente, Chargé de mission alla Presidenza di Radio-France, per la quale si è occupato in particolare di France Musique, France Culture, i Festival di Radio-France e di Montpellier e di Radio-France Internationale.

E' stato quindi Responsabile del mecenatismo culturale e umanitario a Havas e Consigliere del Presidente della Commissione del Bicentenario della Rivoluzione Francese.

Dal 1991 è Responsabile dello Sviluppo Culturale presso la Sept/ARTE. Nell'ambito di tale incarico, è stato Chargé du Cabinet della Presidenza di la Sept/ARTE; ha curato le relazioni esterne con le grandi istituzioni culturali, alcuni festival e iniziative internazionali.

COSA PUÒ FARE LA TELEVISIONE PER LO SPETTACOLO DAL VIVO?

L'intervento si concentra sul ruolo della televisione rispetto alla fruizione diretta di spettacolo dal vivo, e sulla difficoltà di istituire correlazioni statistiche precise in merito.

L'analisi entra quindi nello specifico delle relazioni tra differenti forme di spettacolo dal vivo (teatro, lirica e concerti) e differenti formati televisivi.

MONIQUE VEAUTE

Dopo studi di filosofia all'Università di Strasburgo, si è dedicata all'organizzazione di iniziative culturali europee nel settore dell'audiovisivo. E' stata giornalista a Radio-France, per la quale ha tra l'altro creato la trasmissione "Fréquence de nuit" sulle nuove tendenze musicali e ha curato le dirette dei grandi avvenimenti musicali delle capitali europee. Ha prodotto spettacoli ai Festival di Aix-en-Provence ed Avignone.

E' stata Responsabile della Sezione Spettacolo della Biennale di Parigi, ed ha collaborato alla creazione del Festival "Musica" di Strasburgo, del cui Comitato artistico fa tuttora parte.

Nel 1985, ha creato il Festival di Villa Medici, ora RomaEuropa - Arte e Cultura, di cui è Direttore Artistico dalla prima edizione.

E' stata Consigliere per la cultura e l'audiovisivo del Presidente della Camera dei Deputati francese e Addetto Culturale dell'Ambasciata di Francia in Portogallo. Dal 1996 è Direttrice del festival Europacinema & TV di Viareggio.

Ha collaborato con numerosi periodici culturali italiani e francesi.

MARCO GAMBARO

E' Professore di Economia dell'Informazione presso l'Università IULM di Milano.

Ha tenuto corsi presso la Scuola di Direzione Aziendale dell'Università Bocconi, il Master Publitalia '80, l'IFOR, la Scuola Guglielmo Reiss Romoli, l'Istituto per la Formazione al Giornalismo, le Università di Torino, Trento e Parma.

E' Partner della Società di consulenza Simmaco e lavora come consulente di direzione con i principali gruppi di comunicazione, con organismi di regolamentazione e con grandi aziende italiane ed estere sui temi dell'industria televisiva, della concorrenza sul mercato della comunicazione, del nuovo ruolo dei consumatori, dell'economia dell'informazione e della pubblicità.

Ha pubblicato tra l'altro *Economia dell'informazione e della comunicazione* (Laterza, Roma-Bari, 1997); *Consumo e difesa dei consumatori: un'analisi economica* (Laterza, Roma-Bari, 1995); *Economia della Televisione* (Il Mulino, Bologna, 1992) *Indagine sull'editoria: il libro come bene economico e culturale*; (Edizioni della Fondazione Agnelli, Torino, 1992); *Informazione, mass media, telematica* (Clup-Clued, Bologna, 1985).

STRATEGIE INNOVATIVE: LA DIVERSIFICAZIONE DEI PREZZI E DEI LUOGHI

Anche se nello spettacolo dal vivo il prodotto culturale erogato è l'elemento principale che determina le preferenze del pubblico, è possibile attuare strategie di marketing che abbiano per obiettivo il raggiungimento di un pubblico maggiore.

Un elemento molto rilevante è costituito dal prezzo. Spesso si dà per scontato che la domanda di prodotti culturali sia relativamente rigida rispetto al prezzo; il numero degli spettatori non aumenterebbe cioè significativamente in presenza di riduzioni di prezzo. In realtà vi sono diversi segnali di una buona sensibilità rispetto al prezzo, fatto che porterebbe a giustificare azioni più consapevoli e più articolate sui prezzi degli spettacoli.

Queste politiche si prestano particolarmente bene al settore degli spettacoli dal vivo perché vi è una forte prevalenza di costi fissi. I costi globali variano poco in funzione del numero degli spettatori.

Esiste quindi un incentivo a riempire sempre le sale anche vendendo gli ultimi biglietti a prezzi molto bassi, perché tali biglietti aumentano comunque la redditività complessiva.

Il problema maggiore nella discriminazione del prezzo consiste nella possibilità di separare i mercati. Per aumentare i ricavi, devo evitare cioè che spettatori ad alto prezzo si trasferiscano su biglietti ad alto prezzo. Se l'effetto di sostituzione supera quello di espansione della domanda, possono anche diminuire i ricavi complessivi.

In un settore a capacità fissa come quello dei teatri, esiste il problema continuo di adeguare la capacità produttiva (dimensione delle sale e numero delle repliche) alla dimensione della domanda, perché non è possibile immagazzinare il servizio erogato. Se in presenza di prezzi bassi oppure di offerta razionata, i teatri sono pieni, il problema diventa come razionare l'eccesso di domanda attraverso un aumento dei prezzi oppure un'espansione dell'offerta.

Esiste infine la possibilità di ragionare sul prezzo pieno percepito dal consumatore che comprende, oltre al costo del biglietto, i costi di ricerca delle informazioni e i costi di servizi complementari necessari (babysitting) oppure abitudinari (ristorante o aperitivo). Il teatro può cercare di agire su questi costi riducendo il prezzo effettivo pagato dai consumatori, senza ridurre i propri ricavi, ad esempio attraverso convenzioni, oppure attraverso semplificazioni (orientate al cliente) delle procedure, spesso complesse, di prenotazione.

Un uso più articolato dei canali distributivi può ridurre i costi per spettatore diluendo i costi fissi di progettazione dello spettacolo su un numero maggiore di repliche. Livelli garantiti di finanziamento pubblico possono naturalmente ridurre gli incentivi ad espandere la distribuzione di uno spettacolo teatrale, e infatti sono facilmente correlati sia ad un numero minore di repliche complessive, sia ad un uso meno intenso della circuitazione degli spettacoli in diverse piazze.

ROBERTA DOYLE

Si è laureata a Glasgow in Business Administration e specializzata in Marketing all'Università di Strathclyde.

Dopo un'esperienza quadriennale nel settore del marketing di mostre e tempo libero, nel 1986 è entrata a far parte del Citizens' Theatre come Publicity Manager. Successivamente, ha lavorato al Glasgow District Council's Theatres e allo Halls Department della città come Marketing Manager. E' stata poi Direttore Marketing e Relazioni Pubbliche dello Scottish Ballet.

E' attualmente Responsabile Marketing e Stampa della Scottish Opera e del Theatre Royal di Glasgow.

E' rappresentante scozzese nel Comitato Marketing della Theatre Marketing Association; per cinque anni, ha svolto attività di tutoring al Corso di introduzione al marketing culturale della British Theatre Managers' Association. Come rappresentante dello Scottish Arts Council, è Board Director di Network, la federazione inglese delle associazioni di marketing culturale. Rappresenta la Scozia nel Comitato consultivo di Arts and Entertainment Modern Apprenticeship, ed è consulente esterno per la valutazione dell'Arts Council of England.

E' Board Director della Anatomy Dance Performance Company, non-executive Director di Central Scotland FM Radio e Chair della Clyde Unity Dance Company.

STRATEGIE INNOVATIVE DI PREZZO, LUOGHI DI SPETTACOLO E CIRCUITAZIONE: L'ESPERIENZA SCOZZESE

L'intervento si concentrerà sulla diversificazione delle politiche di prezzo e sul suo effetto di attrazione rispetto a differenti settori di mercato.

Successivamente, verrà illustrata l'esperienza scozzese relativamente a:

- variazione della penetrazione di mercato in seguito alla diversificazione dei luoghi di spettacolo;
- ampliamento del profilo demografico del pubblico grazie alla circuitazione degli spettacoli.

SERGIO ESCOBAR

Si è laureato in Storia della Filosofia presso l'Università Statale di Milano.

E' attualmente Sovrintendente dell'Ente Autonomo Teatro dell'Opera di Roma.

Dal 1966 ha promosso attività associative per lo studio e la divulgazione del cinema, con particolare riferimento agli aspetti artistici e produttivi; ha fatto parte degli organismi direttivi della FIC - Federazione Italiana Cineforum e dell'AIACE - Associazione Italiana Amici Cinema d'Essai.

Dal 1973 al 1983 è stato Responsabile della Direzione Mass-Media e Marketing del Teatro alla Scala, per il quale si è occupato degli aspetti ideativi e contrattuali delle produzioni televisive, curato i rapporti di coproduzione e distribuzione video e la realizzazione dei primi video dischi di musica classica per il mercato internazionale, approfondendone gli aspetti tecnologici, economici e dei diritti d'autore. Ha seguito inoltre l'impostazione della tutela e dello sfruttamento commerciale del marchio del teatro e le strategie di sponsorizzazione.

Per il Gruppo Fininvest, ha seguito gli aspetti connessi alla strategia delle coproduzioni; ha inoltre partecipato ai lavori di fondazione di Auditel e ad uno studio delle strategie più avanzate di marketing televisivo.

Da 1985 è stato assistente del Sovrintendente al Teatro alla Scala; nell'ambito di tale funzione, ha coordinato la realizzazione delle tournée internazionali d'opera. Dal 1990 è stato Sovrintendente dell'Ente Autonomo Teatro Comunale di Bologna e dell'Ente Autonomo Carlo Felice di Genova.

Svolge abitualmente attività di docenza a livello postuniversitario in corsi di management e comunicazione per il settore culturale.

Ha pubblicato: *Cartesio: la ricostruzione del mondo* (Bietti, Milano, 1974); *Landriani e i viaggi industriali in Europa* (Il Mulino, Bologna, 1980); *Leonardo da Vinci: il Tecnico tra saper e e saper fare* (Giunti Barbera, 1980). Nel 1985 ha curato un numero monografico di «Comunicazione di massa» sulle nuove tecnologie e strategie di comunicazione dello spettacolo dal vivo.

Alain Durel, *Deux lieux, deux stratégies*, in
Les publics de la culture. Musée - Théâtre - Musique,
Actes du Colloque de l'Institut Supérieur du
Management Culturel , Paris, Décembre 1992

"Deux lieux, deux stratégies"

Alain DUREL
Président de la Cité de la Musique
Directeur du Théâtre des Champs Elysées

La Cité de la Musique de la Villette sera un instrument annexe d'une politique de fond puisque la politique de la Cité de la Musique sera liée en partie aux activités du Conservatoire National Supérieur de Musique situé à proximité. J'ai appris entre-temps qu'un conservatoire à Paris vient de s'appeler "Conservatoire Supérieur de Musique" et c'est tout simplement le Conservatoire National de Région : si les gens arrivent à s'y retrouver...

Le Conservatoire National Supérieur de Musique est l'une des deux écoles supérieures de musique en France, avec celle de Lyon, et se trouve donc dans le Parc de la Villette. La Cité de la Musique était il y a dix ans un grand projet multiple. Il a été beaucoup modifié et il a plutôt rétréci. Il a néanmoins le mérite d'être celui des grands travaux qui est le moins coûteux au mètre carré. Il a l'inconvénient d'avoir un champ d'action qu'il faut bien cibler.

Dans le domaine de l'éducation ou de la pédagogie, le propos de la Cité de la Musique aujourd'hui, en attendant l'ouverture en janvier 1995, est de réunir un ensemble d'activités qui touche toutes les musiques et que ces activités incluent aussi bien le spectacle que toutes les formes de pédagogie ou d'information.

Pour cette fonction pédagogique, la cité sait se contenter de faire le contrepoint des activités du Conservatoire. En un mot, la Cité de la Musique ne proposera jamais un cursus à des élèves, ce serait absurde. En revanche, elle accueillera la visite et le séjour d'un certain nombre d'artistes qui ne viendront pas seulement donner un concert de variété, de jazz ou autre mais qui, si possible, séjourneront quelque temps afin de rencontrer des jeunes et adultes et, en particulier, les étudiants du Conservatoire.

En effet, en France, la formation du jeune musicien a toujours été déficiente du point de vue de sa culture générale. Elle l'est moins actuellement, elle devrait l'être encore moins si elle peut, à la Villette, s'appuyer sur un plus grand nombre d'activités. Autrement dit, dans le Conservatoire situé à côté du Musée de la Musique, de la salle de concert de la Cité, d'une bonne bibliothèque, etc.... l'élève se verra proposer, en plus de son cursus, un ensemble documentaire qui lui permettra de s'initier à la musique arabe, aux symphonies de Beethoven, etc ... bref de se cultiver.

La fonction pédagogique sera un élément annexe des activités de la Cité mais accompagnera constamment toutes ses activités, même si elle n'a pas pour objet principal le grand public. La Cité de la Musique sera essentiellement un outil à disposition de ceux qui veulent travailler. Cela dit, la règle générale sera d'ouvrir l'ensemble des activités au grand public.

J'aimerais faire ici une étude comparative sur le plan du public entre les deux lieux dont j'ai la charge : la Cité de la Musique et le Théâtre des Champs-Élysées. Ils ont des vocations presque diamétralement opposées et je vais essayer de décrire les options prises dans l'un et l'autre lieu sur le plan de la relation avec le public.

Je respecterai la chronologie et je commence donc par le Théâtre des Champs-Élysées qui a existé bien avant qu'on ait l'idée de la Cité de la Musique. C'est un endroit qui a été construit en 1913 et qui a toujours attiré un public choisi. Il y a toujours eu des auditeurs qui ont accepté de payer assez cher pour venir dans ce magnifique théâtre privé.

Le Théâtre des Champs-Élysées est en effet régi par une société anonyme de droit privé. C'est le seul établissement de ce type en France, c'est-à-dire produisant ou accueillant de l'opéra, de la danse ou du concert. Je n'en connais d'ailleurs aucun autre en Europe. C'est une particularité qui fait que ce théâtre a trois sources de revenus : la billetterie, pour ses propres productions, la location de la salle et le mécénat. Cela suppose que la stratégie envers les publics soit très prudente et, en même temps, qu'elle tente de faire avancer le programme de manière à ce qu'il ne cède pas à la fatalité qui pourrait être celle de ce théâtre, c'est-à-dire un programme du type les *Quatre saisons* de Vivaldi.

Au Théâtre des Champs-Élysées, ce qui a prévalu depuis une dizaine d'années, c'est un programme fondé sur une force et une énergie nouvelles proposant au public une politique de productions originales.

Je vais dire un mot de ces programmes. D'abord, l'opéra. Mon analyse, il y a trois ans, a été de penser qu'à Paris nous aurions une situation sans précédent depuis 1913, à savoir une très importante quantité de productions et d'œuvres que l'on peut voir chaque soir grâce à la Bastille, l'Opéra Comique, le Châtelet et le Théâtre des Champs-Élysées. Il se trouve que l'Opéra-Bastille a augmenté considérablement le nombre de spectacles d'opéras que l'on peut voir à Paris. J'ai oublié Garnier, mais il ne propose qu'un opéra cette saison. Le Châtelet a également augmenté sa production d'opéras.

Mon analyse visait à trouver un public au Théâtre des Champs-Élysées sans concurrencer ces différentes salles sur leur propre terrain qui est l'histoire de l'opéra, de Gluck jusqu'à nos jours, c'est-à-dire deux siècles d'opéra. Les deux autres siècles sont négligés à quelques exceptions près : le Châtelet et l'Opéra Comique, mais cela reste relativement sporadique. J'ai donc décidé de lancer un cycle Lully. Mon hypothèse consistait à vouloir singulariser le Théâtre des Champs-Élysées par rapport à ce qui se fait en opéra à Paris. J'ai surtout cherché à trouver des œuvres reliées à une idée forte et qui fussent de véritables sources d'énergie propres à attirer puis captiver un public.

Le choix de Lully est un des rares que je pouvais faire. Je le résume en une seule formule : je pense que c'est le seul véritable héros positif de toute l'histoire de l'opéra français, contrairement à d'autres, tout aussi géniaux d'ailleurs, qui s'appellent Berlioz ou Debussy, mais qui éprouvaient beaucoup d'états d'âmes en écrivant de l'opéra et qui n'avaient pas la stratégie d'un Wagner.

A la différence des autres créateurs d'opéra français, Lully a eu une stratégie. Il a décidé d'être le fondateur de l'opéra français ; cela s'est forcément décidé dans sa tête à un moment ou à un autre. Il a écrit une tragédie lyrique tous les ans pendant douze ans ou à peu près. Il a codifié le récitatif en langue française. Il a fondé le meilleur orchestre du monde à l'époque qui était l'orchestre dont il avait besoin. Il a formé les chanteurs. Il imposait trois mois de répétition à l'époque, ce qui est intéressant à savoir. Il a su s'associer avec le plus grand librettiste que je connaisse dans l'opéra français : Philippe Quinault. Ayant constaté à quel point *Arye* avait impressionné le public, j'ai donc décidé de le programmer, de même *Alceste* l'année dernière, *Armide* cette année et *Roland* l'année prochaine. Il se trouve qu'avec *Armide* qui vient de se terminer hier soir, nous avons eu très nettement plus de public qu'avec *Falstaff* par exemple qui était pourtant une production absolument extraordinaire de Peter Stein.

Je ne veux pas dire que Lully attire plus de monde que Verdi. Je veux simplement dire que mon souci était d'attirer un public assez large, un peu plus diversifié que celui auquel on peut s'attendre quand on donne *Carmen* ou *Le Trouvère*. Ce souci consistait d'abord à essayer de communiquer des œuvres fortes et d'accompagner ce propos de la production d'un système documentaire qui nous a conduit à faire des expositions, des éditions de livres, des conférences, etc... Donc, d'une certaine manière, à focaliser toutes les forces de production du théâtre sur un seul titre. D'ailleurs nous n'avons pas beaucoup de productions possibles dans l'année à cause du budget de ce théâtre mais nous essayons de tirer une seule flèche et de la placer dans la cible chaque année. Cette idée reposait sur une forte motivation et je pense, qu'en termes de communication avec le public, la forte motivation des promoteurs est une loi absolument indispensable.

En l'absence de cette motivation, on court de grands risques. Je ne vais pas aller jusqu'au paradoxe qui consiste à dire que plus on a de motivation moins on peut dépenser en communication. Mais à la vérité c'est un peu ce que j'ai fait puisque je me suis contenté pour ces ouvrages, les deux premiers du cycle, de faire à peu près la promotion habituelle qui est la petite brochure du théâtre.

A l'inverse du théâtre des Champs-Élysées, la Cité de la Musique est conçue pour être ouverte à tous les publics. Elle est ancrée dans un quartier radicalement différent, car le lieu du Théâtre des Champs-Élysées c'est un quartier où l'on trouve plus de produits de luxe que de petites épiceries. La Cité a été conçue sur un propos que j'appellerai "alternatif" par rapport au Théâtre des Champs-Élysées, c'est-à-dire dans un quartier défavorisé - le nord-est de Paris - entouré d'une population de 2 à 3 millions d'habitants qui n'habitent pas dans des quartiers luxueux et qui ont des niveaux d'éducation et des caractéristiques socio-professionnelles largement différentes de celles des habitants du 8ème arrondissement.

D'autre part, cette Cité est implantée dans un parc qui vise à être un lieu de loisirs et de culture et, de plus, elle est située à cent mètres du Conservatoire. Les hypothèses sont donc absolument différentes.

De manière générale la communication à effectuer pour promouvoir pour un tel lieu est très difficile, car la Cité n'a pas d'image très précise. S'agit-il de la partie Est ou de la partie Ouest, car l'ensemble s'appelle Cité de la Musique ? Est-ce que cela inclut le Conservatoire ou non ? Cela n'est pas encore très clair en termes de communication, en Décembre 1992.

Placée dans le Parc de la Villette, elle doit se confronter à une communication Villette qui lui est propre. Et nous entrons alors dans des problèmes institutionnels qui consistent à assurer l'autonomie d'une institution qui fait partie d'un grand ensemble, qui a lui-même une communication. Personnellement, j'ai toujours été hostile à toute unification de la communication à l'intérieur du Parc de la Villette. Je pense qu'il faut privilégier des unités qui cohabitent, qui ont chacune leur finalité, leur responsabilité, leur économie et leur communication mais qui se coordonnent librement. La cohabitation est donc compliquée, d'autant plus, qu'on essaie de toucher tous les publics en même temps. Or, le propos de la Cité de la Musique est de faire entendre toutes sortes de musiques, de s'adresser à toutes sortes de publics sans négliger les vedettes internationales et aussi une certaine réputation internationale qui vient tout simplement du haut niveau envisagé des productions et des concerts. Il y a donc là un projet culturel qui consiste à mélanger les genres, ce qui est une vraie difficulté en termes de communication.

En programmation, cela est moins compliqué : la personne responsable, la directrice générale de la Cité, Brigitte Marger, ne peut réunir en elle-même toutes les compétences qui lui permettent de programmer elle-même du jazz, de la chanson, de la musique traditionnelle de différents pays, et de la musique contemporaine, classique, médiévale. Donc le système adopté consiste à faire appel à des conseillers et d'articuler avec eux une politique de programmes.

L'autre particularité, qui n'est pas faite pour drainer des grandes masses de public, est la fonction pédagogique de la Cité. Un artiste présent pendant huit jours avec son orchestre, donnera deux ou trois concerts, organisera aussi des master-classes ou des activités équivalentes, mais s'adressera à un petit public. Il y aura donc un problème de publics à la Cité de la Musique : il faudra vraiment choisir des cibles particulières par manifestation, de façon à toucher le public qui correspond à cette manifestation. Puis dans un deuxième temps - ou en même temps - tenter de mélanger les publics, ce qui est un problème posé à tout responsable musical aujourd'hui.

Pour donner une dernière indication qui est très importante, cette Cité de la Musique comporte une activité tout à fait passionnante : c'est le Musée National de la Musique.

Avec cette collection impressionnante de quatre mille instruments de musique, qui est la deuxième ou la troisième du monde, on peut proposer au public et aux étudiants un parcours diversifié dans la Cité qui permet de fréquenter une bibliothèque, des boutiques où l'on vend des livres et des disques. Ces services resteront assez restreints

malheureusement. J'aurais préféré que les espaces soient un peu plus grands. L'activité commerciale a été négligée, non pas dans le projet de départ mais au fur et à mesure de son développement. J'ai essayé de restaurer cette idée parce qu'elle est essentielle dans un établissement culturel.

Donc le public pourra fréquenter ces commerces et le musée qui proposera des présentations permanentes axées principalement sur des lieux de préférence. On verra sous forme de maquettes des lieux historiques de production d'opéras ou de spectacles dans le monde, les partitions des œuvres avec la présence des instruments etc.... Cet ensemble documentaire et cette forme d'expression sont essentiels pour le public non initié.

Et ces documents, ces instruments, s'ils sont bien utilisés dans le parti pris muséographique, constituent le seul et unique accès non ésotérique à la musique, car la compréhension de la musique est compliquée pour un public non initié. L'instrument présente cet avantage de pouvoir être appréhendé sous des angles artisanaux, technologiques, acoustiques et, naturellement, musicaux. Avec un système comme ceux qui sont en vigueur dans la plupart des musées à l'heure actuelle, avec des bornes audiovisuelles interactives, on peut permettre au public d'accéder à la pratique, à la technologie et aux détails de ces instruments; et plus on entre dans le détail, plus, insensiblement, on s'approche de la musique.

Je pense que cela est un élément tout à fait essentiel pour le grand public. Ce le sera aussi pour les élèves du Conservatoire qui auront enfin accès à des collections qui étaient jusqu'ici un peu occultées à cause des difficultés d'exposition.

Ce qui caractérisera la communication de la Cité de la Musique ce sera d'abord engager une communication classique, permettant l'annonce des concerts à un large public. Ce sera ensuite rechercher sur des marchés étroits - celui de la musique traditionnelle et celui de la musique contemporaine - un public nouveau, qui par exemple aurait envie d'assister de temps en temps à autre chose qu'un concert : la visite du musée, la participation à une master-class. L'action de communication se fera en direction de petits groupes de publics, sur des petits secteurs de marchés. C'est sans doute dans la recherche de petits groupes de publics que l'on peut permettre au public de se rapprocher de la musique, à condition que les salles ne soient pas trop grandes : pour moi c'est essentiel.

La Cité de la Musique se présente donc apparemment en opposition avec le Théâtre des Champs-Élysées, lieu prestigieux qui comporte des dispositifs plutôt "traditionnels" et qui pratique forcément une politique un peu univoque. Mais, ces deux lieux ont en commun cette notion de proximité.

Il y a au Théâtre des Champs-Élysées une acoustique proche, claire, lisible et légère. La qualité de cette acoustique est l'un des éléments les plus riches de communication de ce théâtre : elle est même essentielle et constitue un des points de communication les plus précieux que je connaisse.

Certes l'acoustique ne suffit pas à faire venir le public, parce qu'on ne le fait venir qu'en faisant de la promotion. Mais une fois qu'il est là et qu'il a été séduit par la qualité de l'acoustique et quand il sera séduit à la Cité de la Musique par la multiplicité des services qu'on lui propose ; cela sera le deuxième volet d'une politique de communication : à la fois fidéliser et renouveler les publics.

Research Note

Pricing as the Key to Attracting Students to the Performing Arts*

BONITA M. KOLB

University of Westminster, 309 Regent Street, London W1R 8AL, U.K.

Abstract. There is a general assumption that young people do not attend arts events because ticket prices are too high. To test the validity of this assumption, a survey of students' attitudes toward attending the performing arts was conducted. The data revealed that whilst students are concerned about cost, the major barrier is the perception that arts events are boring. It was found that students will purchase tickets for arts events that are perceived as entertaining and allow socialisation. This work continues the discussion contained in the recently published paper by John W. O'Hagan on equal participation in the arts.

Key words: performing arts, attendance rates, ticket price, students

1. Introduction

As discussed in the recently published paper, "Access to, and Participation in, the Arts: the Case of Those with Low Incomes/Educational Attainment" (O'Hagan, 1996), there is a perception that arts are an elitist pastime for those with high incomes. This perception has led to arts organisations following a policy of encouraging more attendance by groups that are under-represented in their audiences. With youth, the action usually taken is to offer discounted tickets under the assumption that high ticket prices are the reason for low participation. But as O'Hagan points out in his paper, even when admission charges are not an issue, such as with free museums, the demographic profile of attenders remains consistent. He also states that despite the stated concern of arts organisations regarding this issue little has been achieved in changing the situation.

But circumstances have developed that are forcing arts organisations to consider how to increase participation in the performing arts. In Great Britain, financial concerns are driving this increased interest in developing a wider audience. Because of declining government subsidies for operational expenses, arts organisations are increasingly reliant on revenue from ticket sales. At the same time, National Lottery

* Paper presented at the ninth conference of the Association for Cultural Economics International, held in Boston, May 8-11, 1996.

funding has been received for building or renovating venues which will result in even more seats to fill. Both these developments, operational funding cuts plus the development of new venues, have combined to focus attention on the issue of developing new audiences for the performing arts.

University students are potentially this needed new audience as all research shows that people who attend the performing arts usually have a high level of education. Reaching and encouraging this audience to attend the performing arts is vital for arts organisations. But limited research has been done on the attitudes and preferences of this segment of the population. Therefore, the assumption that attendance by students is restricted by high ticket prices needs to be examined.

2. Arts Audience Research

Some previous participation studies have been conducted which provide useful information. Two British studies which will be referred to in this paper are the "Target Group Index 1994/5" and the "Report on a Survey on Arts and Cultural Activities in Great Britain". Two American studies which address pertinent issues are "American Participation in Opera and Musical Theatre 1992" and "Jazz in America: Who's Listening?"

Young people are usually considered a separate market segment and the "Youth Audience Research 1994 Report" concerns the needs, attitudes, and resources of young attenders at the Nottingham Playhouse and the Nuffield Theatre. Another useful study, "Pricing in the Arts Report" focuses on examining price as a barrier to attendance.

Whilst the student population may be the hope for the future for arts organisations, unfortunately little research has been done to determine what motivates this segment of the population to attend or not attend the performing arts. Just like any other product or service, the performing arts finds that it attracts some customers and not others. To obtain information on the role price plays in the attendance decision, a survey of students' attendance of and attitude towards the arts, was conducted at the University of Westminster School of Economics and Business Studies during the autumn term of 1995.

3. Methodology

The University of Westminster is situated in the centre of London's West End in close proximity to such institutions as the Royal Opera House, English National Opera and the West End theatres. The enrolment of the School of Economics and Business Studies is 1,200 with 91 per cent of the students being British subjects. The students reflect the ethnically diverse population of London with a significant proportion coming from the Asian and Afro-Caribbean ethnic minority groups.

Problems were anticipated in surveying this group of diverse students with regard to vocabulary, co-operation and cultural differences. Prior to design of the

questionnaire, in-depth interviews were held with selected student leaders to gain insight into the format and wording of the questions to be used. The information obtained from these students was invaluable and much of the suggested wording came directly from them.

During the interviewing stage it was found that many of the students interviewed regarding the questionnaire could not distinguish between various types of performing arts by the commonly used terms. The differences between ballet and modern dance and serious dramatic performance and musicals were understood when explained, but there was no common wording familiar to all the students. Therefore it was necessary to restrict the survey to a fairly simple list of arts events. The responses given as reasons for not attending were gathered from typical responses given by the students when they were asked the questions verbally. All survey questions which had a list of reasons to choose from, also had a place for additional responses.

The findings of the survey were analysed to determine the attendance pattern of students to various performing arts events. Questions about attendance at performing arts events were designed to distinguish between attendance before coming to university, which may have been a result of attending with family or on a school trip, and attendance after coming to university which should reflect the student's free choice. This pattern was then compared with other participation studies in both Great Britain and the United States.

Those who do not attend were asked the reason for their non-attendance and what might make them decide to attend. The list of reasons given in the questionnaire had been gathered from the students and reflect their language and ideas. These questions also offered the opportunity to add their own responses.

The questions on price were designed to determine if price was a true barrier to attendance. Students were asked whether price kept them from attending and about their knowledge of what it costs to attend an arts event. They were then also asked what they spend on a typical evening's entertainment. If price was stated as one of the reasons for non-attendance they were asked whether special pricing schemes would encourage them to attend.

The University has many adult students and from all 250 students surveyed, the age group 19-24 was separated out from students aged 25 and over. The group of young students totalled 181. The data on attendance from the older students is not included in this study although it provides interesting information on the attendance patterns of adults.

4. Research Findings

When the data on attendance was analysed it was found that for students aged 19-24, 38 per cent had not attended any arts events since starting university. The data on the 62 per cent of students who had attended was compared with available data on attendance from other studies. The British data are from the "Target Group Index

Table I. A comparison of attendance rates for the performing arts (%)

	U of W students	British youth	British adults	U.S. adults
Opera	9.4	4.0	7.0	3.3
Jazz	16.6	7.3	6.3	19.7
Orchestral	17.1	6.0	11.1	23.2
Dance	17.7	5.0	6.0	13.2
Theatre	31.5	25.0	24.0	25.1

1994/5" and the 1991 "Report on a Survey on Arts and Cultural Activities in Great Britain". Together they questioned a total of 32,000 people living in Great Britain as to their attendance. The U.S. figures are from the 1992 National Endowment of the Arts (NEA) study "American Participation in Opera and Musical Theatre" which surveyed almost 13,000 Americans as to their attendance at arts events.

The comparison shown in Table I demonstrates that students are a prime market segment for attendance at the performing arts. The attendance for the surveyed students was above that of British youth and British adults and comparable with the American adults surveyed, suggesting that university students in London are a market segment which could be further developed.

The comparatively high level of interest can be explained by the fact that the students are in education. Another NEA study, "Jazz in America: Who's Listening?" surveyed people as to their "liking" for classical, jazz and opera music. The study found that the percentage rates of those liking these types of music increased along with the level of education.

5. Price as a Barrier to Arts Attendance

The usual assumption made about the youth market is that non-attenders lack the money to attend. It is believed that if the cost of attending the performing arts was reduced, then more young people would attend. Non-attending students were asked to select amongst reasons for non-attendance. The most common reason given for non-attendance was cost (31 per cent). But almost as many non-attenders believe that it will be boring (29 per cent). Other reasons given for non-attendance is a lack of information on availability (19 per cent), inability to understand the arts (12 per cent) and social pressure not to attend (12 per cent).

The 1991 research study, "Pricing in the Arts Report", surveyed 1,300 attenders in England and Scotland on their attitude toward ticket price. When asked directly whether price has ever kept them from attending a performance, 48 per cent of the youngest age group, 16-34, responded positively. But when those responding positively were questioned further, it was discovered that the incidents referred to were one-time special events with well-known stars and higher than normal prices, rather than typically priced performances.

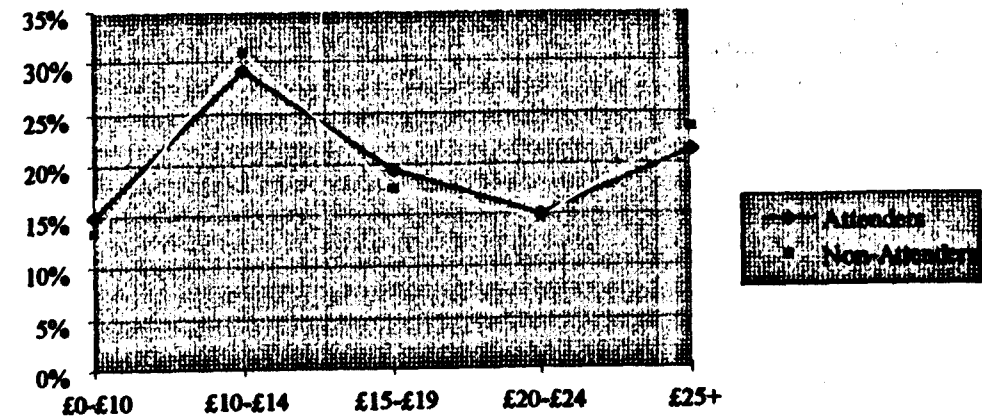


Figure 1. A comparison of leisure spending per evening between attending and non-attending students.

In contrast, when participants were asked an open-ended question as to why they might not attend, price was mentioned spontaneously by only 1.5 per cent as a barrier. When asked to rank the importance of various factors in deciding to attend the arts, ticket price came in only as 10th. The first and second ranked factors were quality of the performance and entertainment.

Because students receive money at irregular intervals from a variety of sources including government grants, scholarships, part-time employment and family it is difficult to determine their income level. Therefore it was decided to examine the level of leisure spending as a means of determining if price is a barrier to attendance. Surveyed students were asked how much they spend on a typical evening's entertainment. A comparison of the difference between the spending pattern of attending and non-attending students was analysed to determine if lack of money to spend kept non-attending students home. The results are given below in Figure 1.

It can be seen that there is very little difference between the spending patterns of the attending and non-attending students. Both groups fall along the same range, with about a third spending £10-14 on a night out. Whilst it is a common supposition that students have little money to spend on leisure, the survey found that for both groups, over 40 per cent spend £15 or more on a typical evening's entertainment. A surprising 21 per cent of attenders and 24 per cent of non-attenders spend £25 or more on a typical night out.

The non-attenders certainly appear to have sufficient money to spend on leisure. And yet, overall, 31 per cent of non-attenders gave price as a reason for their non-attendance at the arts. Even if we consider the average price of a ticket at a rather high £15, 44 per cent of these non-attenders spend more than this amount on a typical evening's entertainment. Obviously there is a contradiction between words and behaviour and more is involved in the decision not to attend than price.

To further examine the relationship between price and attendance, the differences in spending and attendance patterns between genders was considered. It was found that females are more highly represented in the group which attends the performing arts with 77 per cent of females attending the arts, versus a 65 per cent attendance rate for males. And yet, spending patterns by gender are the exact opposite of what would be expected if affordability were the key factor. Female spending on entertainment is much lower than males with only 49 per cent spending more than £15 on a typical night out versus 69 per cent for males.

The students who participated in this study showed a difference in attendance patterns amongst ethnic groups. The lower attendance rates amongst both Afro-Caribbean (35 per cent) and Asian (47 per cent) student groups demonstrate that arts organisations must do more to attract this audience. But the study also shows that this low attendance is not a result of less ability to pay. Sixty-five per cent of Afro-Caribbean students and 51 per cent of Asian students spend more than £15 on entertainment. Therefore their non-attendance must be due to the other stated reasons such as lack of information or the perception that the content will not be entertaining.

To clarify the data on the affordability of the arts as an actual barrier to attendance, non-attending students were asked about their perception of what it costs to attend an arts performance. This was done to see if students were rationalising their non-attendance by believing that the cost of attendance was more than what they spend on leisure activities. Each non-attending student's price perception and spending was compared.

For those who spend the most, over 75 per cent believe it costs less to attend the arts than they are currently spending on an evening's entertainment. For the group of students who spend between £15-£24, 59 per cent believe it costs less to attend the arts than they currently spend on entertainment. So the majority of high spending students do understand that they can afford to attend the arts if they wished to do so.

The "Report on a Survey on Arts and Cultural Activities in Great Britain" asked attenders if they had at sometime found price a barrier to attendance. Altogether 39 per cent had been put off by price even though they had attended other arts events of the same type during the same time period but at a lower price. This demonstrates that attenders have an "acceptable" price range in which they purchase. For non-attending students, the "acceptable" price range may still be low even if price is not a barrier.

6. Factors that Would Increase Attendance

Non-attending students were asked what would entice them to attend the performing arts. Out of a list of choices, entertainment value rated higher than the other factors with 59 per cent stating that they would be attracted to the performing arts by knowing that they will have an enjoyable evening. Special pricing as a means of

attracting attendance was chosen by 30 per cent of non-attending students. Although most students do have the money to attend, they will still need the inducement of special pricing. This concern with entertainment value and prices are reflected in the reasons given for non-attendance.

The "Youth Audience Research Report" found that when attenders at the Nottingham Playhouse and the Nuffield Theatre were asked what would entice them to attend more often, 87 per cent choose a price discount. The next three favoured incentives all had to do with socialising. Seventy-seven per cent choose a free drink with ticket, 71 per cent a discount on meals at nearby restaurants and 69 per cent availability of food before or after performance. The students are interested in both reducing the costs of attending the theatre and adding to the social content of the evening.

7. Conclusion

Limited research has been conducted on the reasons for non-attendance amongst students and yet there is a wide-spread consensus that ticket price is the critical factor in discouraging attendance amongst the young. This study was designed to see if this assumption was correct. The data obtained reveals a more complicated situation.

Although price was most often mentioned as a barrier to attendance, further analysis demonstrated a lack of money was not a factor. When spending patterns of attending and non-attending students were analysed it was found that there was no difference in the amount of money spent on entertainment. It was also found that most non-attending students who claim cost as a barrier to attendance still spend more on entertainment than they believe it costs to attend the arts. If price is not the determining factor in attendance, then, as O'Hagan suggests, it must be preferences that determines who attends.

The data in this study demonstrates that many university students do have an interest in the performing arts. But to successfully attract non-attending students, performing arts events must be reasonably priced, be perceived as entertaining and have built into them opportunities to socialise.

To speak broadly of youth as a market segment may be inappropriate. Educational status of the student, just as educational level of the adult, remains the largest determining variable in predicting attendance. Perhaps the non-attending youth market of which arts organisations need to be most concerned with are non-students. Today's non-students are most likely to become the low-income non-attenders who are the focus of the O'Hagan paper. The data from this study needs to be compared with a sample of London residents aged 19-24 who are not university students to determine if their attendance, cost perception and attitudes towards the arts differs. Perhaps a research study of the preferences of this group would help to determine if low attendance is due to preferences or perceived barriers.

ers. It is planned that a sample group of non-student London youth will be surveyed as a comparison group.

References

- Arts Council of England (1994) *Youth Audience Research 1994 Report*. Prepared by Research Surveys of Great Britain Limited, London.
- Arts Council of Great Britain (1995) *Target Group Index 1994/5*. Prepared by British Market Research Bureau International, London.
- Arts Council of Great Britain (1991) *Report on a Survey on Arts and Cultural Activities in Great Britain*. Prepared by Research Survey of Great Britain Limited, London.
- Arts Council of Great Britain and the Scottish Arts Council (1991) *Pricing in the Arts Report*. Prepared by Millward Brown Market International, London.
- Cherbo, J.M. and Peters, M. (1995) *American Participation in Opera and Musical Theatre* (National Endowment for the Arts, Research Division Report No. 32). Seven Oaks Press, Santa Anna Ca.
- De Veaux, S. (1995) *Jazz in America: Who's Listening?* (National Endowment for the Arts, Research Division Report No. 3). Seven Oaks Press, Santa Anna Ca.
- O'Hagan, J. (1996) "Access to, and Participation in the Arts: The Case of Those with Low Incomes/Educational Attainment". *Journal of Cultural Economics* 20: 269-282.

BIBLIOGRAFIA

1. Politiche culturali ed economia della cultura

Zentrum fuer Kulturforschung - CIRCLE, *Participation in Cultural Life*, Papers Presented to the European Round Table on Cultural Research, Moscow 1991, Kultur und Wissenschaft - Band 8, Bonn, 1991

B. Ràsky, E.M. Wolf Perez, V. Ratzenboeck (ed.), *Cultural Policy and Cultural Administration in Europe: 42 Outlines*, Oesterreichische Kulturdocumentation - Internationales Archiv fuer Kulturanalysen, Wien 1996

C. Barbati, *Regioni e spettacolo: una questione ancora aperta*, in "Economia della Cultura", 1995, n.1, pagg.50-6

B.S. Frey e W. Pommerehne, *Muse e mercati. Indagine sull'economia dell'arte*, Il Mulino, Bologna, 1991

G. Brosio e W. Santagata, *Rapporto sull'economia delle arti e dello spettacolo in Italia*, Fondazione Agnelli, Torino, 1992

L. Trezzini, M. Chieffi, S. Gorelli, M. Ruggeri, C. Fuortes, D. Franzoni, A. Taormina, *Lo spettacolo dal vivo*, in C. Bodo (a cura di), *Rapporto sull'economia della cultura in Italia 1980-1990*, Dipartimento per l'Informazione e l'Editoria della Presidenza del Consiglio dei Ministri, Roma, 1994 (ora anche Bulzoni Editore, Roma, 1997)

B. Sanguanini, *Il pubblico all'italiana - Formazione del pubblico e politiche culturali tra Stato e teatro*, Franco Angeli, Milano, 1989

AA.VV., *Teatri ed Enti locali: forme di gestione per un efficace servizio culturale*, Atti del convegno organizzato dal comune di Cremona, dalla CISPEL, e dall'AGIS, Cremona, 27 maggio 1991, in "L'Impresa Pubblica, Maggioli Editore, 1992

G. Pennella, M. Trimarchi (a cura di), *Stato e mercato nel settore culturale*, Il Mulino, Bologna, 1993

2. Scenari, strategia, general management, management culturale

J. Naisbitt, *Megatrends*, Sperling & Kupfer, Milano, 1988

T. Sinclair, *La società dell'immagine*, F. Angeli, Milano, 1992

D. De Masi, *L'ozio creativo*, Ediesse, Roma, 1995

M.E. Porter, *Il vantaggio competitivo*, Edizioni di Comunità, Milano, 1987 e 1982

R. Normann, *La gestione strategica dei servizi*, Etas, Milano, 1990

M. Grasso, M. Samaja, *Il sapere del manager*, F. Angeli, Milano, 1994

E. Sassoon, *I libri del manager*, Il Sole 24 Ore, Milano, 1993

- Ph. Kotler, *Al servizio del pubblico*, Etas Libri, Milano, 1978
- L. ARGANO, *La gestione dei progetti di spettacolo*, Franco Angeli, Milano, 1997
- L. ARGANO, *La promozione del pubblico: un approccio di marketing?*, in "Etinforma", a. II, n.4/1997
- Ph. Kotler, J. Scheff, *Standing Room Only. Strategy for Marketing of Performing Arts*, Harvard Business School, 1997
- J.-M. Guy, L. Mironer, *Les publics du théâtre*, La documentation française, Paris, 1988
- J.-M. Guy, *Les publics de la danse*, La documentation française, Paris, 1991
- M. Janmain, *Approches méthodologiques de l'audience théâtrale*, Cahier Théâtre, Louvain, 1987
- G. Marinelli, *Il pubblico e lo spettatore*, in "Etinforma", anno II, n.4/97
- AGIS - Makno, *Una ricerca sul pubblico del teatro di prosa in Italia. Rapporto d'indagine*, in "Spettacoli a Milano", Milano, 1991
- P. Walshe, *Theatres Profile Measurement of Visitors*, The Arts Council of Great Britain, 1988

5. Approfondimenti di marketing

- G. Calvi, *Valori e stili di vita degli italiani*, ISEDI, Milano, 1978
- G. Fabris *Il comportamento del consumatore*, Franco Angeli, Milano, 1970
- G. Marbach, *Le ricerche di mercato*, UTET, 1988
- G. Benevolo, *Il sistema informativo del marketing operativo*, Franco Angeli, Milano, 1990
- M.L. Roberts - P.D. Berger, *Direct Marketing*, McGraw-Hill, Milano, 1991
- J.P. Lehnisch, *Il mailing, chiave di successo delle vostre vendite*, Franco Angeli, Milano, 1995
- M. Goj, *L'altro marketing*, Sperling & Kupfer, Milano, 1993

Si ringraziano per la collaborazione il GISM - Gruppo Informale di studio sul management dello spettacolo diretto da Lucio Argano, e la Dott.ssa Monia Luciani

- Y. Evrard et al., *Le Management des Entreprises Artistiques et Culturelles*, Economica, Paris, 1993
- A.A.V.V., *Troisième conférence internationale sur la gestion des arts*, City University of London, London, 1995
- R. Tian, *Il rischio culturale dell'azienda teatro*, Relazione tenuta al convegno "Leggi e politiche per il teatro", Roma, 2 giugno 1989
- M. I. Boni, *L'economia dietro il sipario*, EDT, Torino, 1989
- M. Boldrini, *Il lavoro teatrale. Aspetti gestionali ed amministrativi*, Nuova Alfa Editoriale, Bologna, 1989
- C. Martina, *Progetto di controllo di gestione di due strutture teatrali: Il Teatro Goldoni di Venezia - Il teatro Toniolo di Mestre*, Master in Economia e Gestione del Turismo, C.I.S.E.T., Università degli Studi di Venezia Ca' Foscari, a.a. 1993/94
- U. Bacchella, *Sponsor per il settore culturale: effetti sulle organizzazioni*, in "Economia della Cultura", 1994, n. 3, pp. 241-3
- R. Mitchell, R. Fischer (eds.), *Professional Managers for the Arts and Culture? Training of Art Managers and Cultural Administrators in Europe*, The Arts Council of Finland, Helsinki, 1992
- M. Fischer, H. Rauhe, A. Joh. Wiesand (Hg.), *Studieren fuer Morgen (I): Kulturmanagement in Europa / Training for Tomorrow: Arts Administration in Europe*, ARCult Media, Bonn, 1996
- M. Fitzgibbon - A Kelly (eds.), *From Maestro To Manager. Critical Issues in Arts & Culture Management*, Oak Tree Press, Dublin, 1997
- F. De Blase, M.C. Genovese, L. Perissinotto, O. Saggion *Manuale delle professioni culturali* Utet, Torino, 1997

3. Alcuni testi base sul marketing

- Ph. Kotler, *Marketing Management*, Isedi - Petrini Editore, Torino, 1992
- T. Levitt, *Marketing Imagination*, Sperling & Kupfer, Milano, 1990
- S. Cherubini, *Il marketing dei servizi*, Franco Angeli, Milano, 1996
- G. Eminente e S. Cherubini, *Il nuovo marketing in Italia*, Franco Angeli, Milano, 1997

4. Testi sul marketing culturale e dello spettacolo

- K. Diggle, *Guide to Arts Marketing: The Principles and Practice of Marketing As They Apply to the Arts*, Praeger Publishers, New York, 1980
- M.P. Mokwa, W.M. Dawson, E.A. Prieve, *Marketing the Arts*, Praeger Publishers, New York 1980
- F. Colbert, *Le marketing des arts et de la culture*, Gaetan Monn, Quebec, 1993
- H. Maitland - J. Meddick, *The Marketing Manual of the Arts*, The Arts Council of Great Britain, 1991
- AA.VV., *Marketing the Arts*, The Arts Council of England, London, 1995