



Generalitat de Catalunya
Departament de Cultura

Informe sobre desenvolupament
d'audiències dels grans equipaments
escènicomusicals del sistema públic
de Catalunya (E5)

ARTImetria, Estratègies per a la Cultura



per encàrrec del Departament de Cultura de la Generalitat de Catalunya



Generalitat de Catalunya
Departament de Cultura

Sumari

1. Antecedents	2
1.1. Punt de partida	2
1.2. L'impacte de l'augment d'IVA	3
1.3. Organitzacions amb experiència	3
2. El desenvolupament de públics en el centre dels programes europeus	5
2.1. Resum executiu	5
2.2. EENC, Audience building and the future Creative Europe Programme	6
2.3. European Agenda for Culture Work Plan for Culture 2011–2014. Policies and good practices in the public arts and in cultural institutions to promote better access to and wider participation in culture	8
2.4. European Audiences: 2020 and beyond. Conference conclusions	11
3. Pràctiques culturals a Catalunya	18
3.1. Encuesta de hábitos y prácticas culturales 2006–07 i 2010–11 (Ministerio de Cultura)	18
3.2. Enquesta de consum i pràctiques culturals, 2006 (Generalitat de Catalunya)	20
3.3. Baròmetre de la Comunicació i la Cultura (FUNDACC)	23
3.4. Limitacions de la informació	26
4. Bases teòriques	28
4.1. Model RAND	28
4.2. Factors de risc	33
4.3. Motivadors i inhibidors	34
5. Estratègies.....	35
5.1. Prioritats estratègiques	35
5.2. Objectius estratègics	36
5.3. Segmentació operativa bàsica	37
6. Programes	40
6.1. Programes i objectius	40
6.2. Prioritats 2014.....	42

7. Annexos	44
Notes per al desenvolupament dels programes	44
7.1. Processos organitzatius	44
7.2. Programa de gestió de públics	47
7.3. Programa de comercialització	49
7.4. Programa d'estructuració de productes	49
7.5. Programa de comunicació	50
7.6. Programa de diversificació d'audiències	51
7.7. Motivacions dels que no van a espectacles segons edat	54
8. Referències bibliogràfiques	61

L' Informe sobre desenvolupament d'audiències dels grans equipaments escènico-musicals del sistema públic de Catalunya (E5) [abreujadament GE-EMCat], liderat per el Departament de Cultura, es proposa establir programes de col·laboració entre els teatres i auditoris que són la capçalera de l'àmbit de les arts escèniques i musicals a Catalunya.

Aquests teatres i auditoris són els següents:

- ✓ Teatre Nacional de Catalunya.
- ✓ Gran Teatre del Liceu.
- ✓ L'Auditori.
- ✓ Teatre Lliure.
- ✓ Palau de la Música Catalana.
- ✓ Mercat de les Flors.

És voluntat del Departament de Cultura que hi hagi un treball comú entre aquests equipaments en matèria de Desenvolupament de Públics.

En el moment de redactar aquest informe, els interrogants són molt nombrosos, doncs per decidir cap on anar cal conèixer una cartografia. La manca de coneixement sobre els públics actuals, els públics potencials i els no-públics, la seva relació amb la música i el teatre, els seus gustos, els seus processos de presa de decisions, allò que valoren de l'assistència a un concert o una representació teatral,... és un handicap a l'hora de proposar decisions estratègiques que afectaran directament la captació d'una major audiència.

1. Antecedents

1.1. Punt de partida

1. **Tots els teatres i auditoris necessiten tenir un públic.** Els teatres i auditoris de titularitat nacional tenen entre els seus objectius donar a conèixer el teatre i les arts escèniques i la música entre la població de Catalunya. La difusió és una funció bàsica en el sistema escènic i musical públic de Catalunya.
2. Situació de **greu crisi econòmica, crisi sistèmica.** El sector cultural, com els altres sectors econòmics de Catalunya, en sortirà en una situació diferent a la que va entrar.
3. La crisi econòmica ha comportat una **disminució en totes les magnituds econòmiques del sector cultural.** En primer lloc, les aportacions de les administracions públiques s'han reduït paulatinament en els darrers tres anys. En l'ecosistema del teatre i la música públics aquestes disminucions tenen un efecte molt directe, doncs, a diferència del sector privat, **els establiments de titularitat pública són més depenents de les aportacions de les administracions.**
4. A més, la crisi ha comportat decisions fiscals que han afectat de manera directa als preus dels espectacles. La pujada desmesurada del 8 al 21% en l'I.V.A. de les entrades als espectacles ha provocat uns **preus sensiblement més elevats als de temporades anteriors.**
5. En una situació de **menor finançament públic, de menor capacitat adquisitiva per part de la població,** així com d'un sistema de preus més elevat, tot són dificultats per mantenir les audiències de temporades anteriors.
6. Tot i que el preu és actualment considerat pels gestors teatrals i musicals com la principal barrera per al consum escènic, **una forta rebaixa en els preus tampoc asseguraria el sold-out** en totes les funcions. I molt menys, l'ampliació de noves audiències.

1.2. L'impacte de l'augment d'IVA

Dictamen de l'impacte real de l'augment de l'IVA en el sector de les arts escèniques a Espanya en els primers mesos de la seva aplicació.

FAETEDA (Federación Estatal de Asociaciones de Empresas de Teatro y Danza), Febrer 2013

A partir del mes de setembre de 2012, el govern central va aplicar un augment del tipus impositiu de l'IVA al consum d'espectacles escènics del 8% al 21%. L'informe presenta dades de públic i facturació de les sales de teatres espanyols del tercer quadrimestre del 2012.

Segons les dades de l'informe, la recaptació¹ de l'últim quadrimestre de 2012 dels teatres de Barcelona ha estat de 16.302.507 €, el que suposa una reducció del 35,9% respecte al mateix període de l'any anterior, quan la recaptació va ser superior als 25 milions d'euros.

El nombre d'espectadors de l'últim quadrimestre de 2012 dels teatres de Barcelona ha estat de 773.636, una pèrdua de 277.527 espectadors el que representa el 26,4% respecte al mateix període de l'any anterior, quan els espectadors van superar el milió d'espectadors.

1.3. Organitzacions amb experiència

Els equipaments que conformen el GE-EMCat són organitzacions culturals de titularitat pública que ja van nèixer amb un model de gestió que els hi atorgava autonomia: consorcis, fundacions, associacions,... han estat models que han permès als equipaments públics treballar amb una autonomia artística i econòmica.

La majoria d'aquests equipaments tenen signats contractes programa amb el Departament de Cultura. Aquests contractes programa marquen objectius a aconseguir en un determinat període de temps a partir d'uns indicadors per mesurar els resultats.

Així els equipaments tenen una estructura de finançament clarament diferenciada en 3 fonts: aportacions públiques, patrocini i ingressos propis.

L'actual model de gestió obliga als equipaments a tenir un direccionament cap a la gestió per objectius entre els quals els ingressos propis són una peça clau, atesa la limitació del finançament públic.

A més, en els darrers anys les aportacions públiques no només no han augmentat sinó que han sofert retallades continuades.

¹ Dades de recaptació havent deduït l'IVA.

Per tant, partim d'uns equipaments que ja tenen un direccionament cap a la generació d'ingressos propis, tot i que el seu caràcter públic (nacional) els imposa un determinat enfocament centrat en l'excel·lència i la preservació de determinats gèneres o bé l'aposta per una innovació que encara no gaudeix d'un mercat suficient.

Els públics i les arts:

- ✓ **Les arts escèniques no tenen sentit sense públic.** La representació en viu, la música en directe no tenen sentit sense un públic.
- ✓ Els públics, l'interès actiu per part de la societat, donen **legitimitat social** als equipaments de titularitat nacional.
- ✓ Els públics, en tant que clients, paguen una entrada i suposen una part –més o menys important– del **finançament** de l'espectacle.
- ✓ Els públics, en tant que clients, exigeixen **qualitat**.

2. El desenvolupament de públics en el centre dels programes europeus

2.1. Resum executiu

- El desenvolupament de públics, més enllà d'aconseguir incrementar el nombre de persones que participen a les ofertes culturals, implica desenvolupar el coneixement i la diversitat dels tipus de públics i proporcionar una experiència de qualitat, més completa, i engrescadora del públic als equipaments culturals i artístics.
- Atreure una audiència més extensa per a les produccions culturals és una prioritat per a la Comissió Europea. Aquest és el motiu pel qual el "desenvolupament d'audiències" és una de les prioritats del programa "Creative Europe 2014–2020", el futur programa europeu de suport a la cultura i als sectors creatius.
- En el passat la Unió Europea ha centrat el suport en l'oferta artística i cultural, facilitant la mobilitat i la circulació dels artistes i les creacions. Ara, "Creative Europe" introdueix el desenvolupament d'audiències com una nova prioritat central i espera que els projectes adreçats a la mobilitat i la circulació dels artistes i les seves creacions serveixin per a desenvolupar audiències. Això tindrà efectes sistèmics de tal manera que generi canvis en la manera de treballar dels centre i equipaments culturals d'Europa.
- La Comissió Europea donarà suport al sector cultural en l'intercanvi d'experiències i en aprofundir en el desenvolupament d'audiències per tal de generar major valor afegit. Es facilitarà l'intercanvi d'experiències a nivell europeu, i l'aprenentatge gràcies a compartir bones pràctiques.
- Un enfocament estratègic cap a l'ampliació d'audiències ha d'iniciar-se amb la identificació dels objectius, incloure l'anàlisi dels hàbits i pràctiques culturals i els motius de la no utilització de l'oferta disponible per part d'importants grups socials. Tot seguit caldrà posar en marxa els programes, monitoritzar-los i avaluar-los.
- El desenvolupament d'audiències és un procés estratègic i interactiu de les organitzacions culturals per aconseguir que les arts siguin àmpliament accessibles. El seu objectiu és implicar als individus i les comunitats en experiències plenes, gaudi, participació i valoració de les arts.
- Els programes de desenvolupament de públics es diferencien en dos sentits: cap amunt (programació, creació, producció) i cap avall (diàleg amb els artistes i els productors-programadors després de l'esdeveniment–espectacle).

- És imprescindible un enfocament superior cap als públics per part de les organitzacions, així com una aproximació al desenvolupament d'audiències més estratègic, inclusiu i progressiu que faci més accessibles les arts i la cultura, i contribueixi a integrar-les a la vida diària de les persones.

2.2. EENC, Audience building and the future Creative Europe Programme

Aquest informe –gener de 2012– neix durant el procés preparatori del **Programa Europa Creativa**, amb el fi d'explorar el paper de la construcció de públics.

L'informe presenta tendències i exemples de diferents sectors de la cultura a Europa, així com recomanacions per promoure la construcció de públics a nivell europeu, identificant els buits en la informació disponible.

S'entén per **construcció de públics** aconseguir que més persones participin a les ofertes culturals. L'informe va més enllà d'aquesta definició i opta per parlar del "**desenvolupament de públics**", que, a part d'aconseguir incrementar el nombre de persones que participen a les ofertes culturals, implica desenvolupar el coneixement i la diversitat dels tipus de públics i proporcionar una experiència de qualitat, més completa, i engrescadora del públic als equipaments culturals i artístics.

L'anàlisi de les dades disponibles **a Europa** sobre consum cultural evidencien que **el nombre de visitants a les institucions culturals decreix considerablement, mentre la seva edat augmenta**.

Aquesta circumstància posa de manifest la necessitat de millorar la capacitat de les organitzacions culturals per desenvolupar públics, a través d'estratègies que minimitzin les barreres d'entrada a **les activitats culturals i artístiques**. El primer requeriment per assolir això és **un enfocament superior cap als públics per part de les organitzacions, així com una aproximació al desenvolupament d'audiències més estratègic, inclusiu i progressiu que faci més accessibles les arts i la cultura, i contribueixi a integrar-les a la vida diària de les persones**.

L'informe identifica els factors que influeixen en una construcció de públics de qualitat.

- **Educació.** Aquest factor es considera en una doble direcció. D'una banda, serveix a les institucions culturals per desenvolupar nous públics o públics més amplis. En l'altre sentit, també contribueix per millorar l'educació de les persones des de les institucions culturals. Això s'ha traduït en l'oferta per part de les institucions culturals de programes

pedagògics i educatius destinats a públic escolar i a públic adult, que aprenen a apreciar les arts i la cultura a través de la participació.

- **Outreaching i accessibilitat.** El sector de les arts i la cultura és sensible a la igualtat d'oportunitats per a totes les persones (incloses aquelles amb necessitats especials), tot i que, en la pràctica, encara hi ha barreres que dificulten la participació. A Europa es troben moltes iniciatives que promouen el desenvolupament de públics entre els grups menys representats.
- **Parternariats.** El sector de les arts i la cultura ha de col·laborar amb els sectors de l'educació i de la indústria en el desenvolupament d'audiències per incrementar la seva rellevància i sostenibilitat.
- **Implicació de l'usuari.** Existeix una tendència global a la co-creació, de manera que l'usuari participa en la creació dels continguts. Algunes organitzacions culturals aprofiten aquesta tendència aconseguint crear públics més implicats i compromesos.
- **Segmentació de públics.** El coneixement dels públics, identificant grups o segments amb necessitats i interessos homogenis, permet desenvolupar programacions específiques per a cada grup.
- **Preus.** El preu pot dificultar assolir la implicació dels públics amb la cultura, sobretot en els casos dels joves i de les famílies. Per tal de fer més accessible l'oferta cultural, es pot treballar en termes de generació d'incentius o d'estratègies innovadores de vendes. El fet, però, que el preu constitueixi una barrera per al consum cultural té a veure en primera instància amb la "percepció de valor" que el públic té de la cultura.
- **Geografia.** Les institucions culturals han de considerar el lloc on el públic necessita portar a terme les activitats/pràctiques culturals, en tant que aquestes no poden separar-se de la vida de les persones. En aquest sentit, i amb el fi de conscienciar i interessar el no-públic envers la cultura, les organitzacions han de portar les arts i la cultura a les persones i no a l'inrevés, oferint activitats a l'exterior, el que no sempre és fàcil.

L'informe ha identificat els diferents tipus d'intervencions que porten a terme les organitzacions culturals implicades en la construcció d'audiències a Europa:

- ✓ **Comunicació i mitjans.** El no-públic no té un accés fàcil a la informació sobre l'oferta d'activitats culturals i artístiques. Les noves tecnologies no només contribueixen a generar continguts sinó també a difondre l'oferta cultural entre els nous públics.
- ✓ **Recerca i dades.** Hi ha escassetat de dades fiables i completes sobre els públics que permetin una anàlisi rigorosa de les seves preferències i donin informació sobre les seves formes de consumir cultura. És necessari no només fer més recerca sinó també utilitzar les dades resultants per dissenyar programes més innovadors de desenvolupament d'audiències.

- ✓ **Generació de capacitat.** Si bé les organitzacions culturals europees han fet molta feina pel que fa a la seva capacitat per comunicar i promoure la seva oferta, la despesa en màrqueting continua sent relativament baixa a la majoria. Així, cal que les organitzacions incrementin la seva capacitat dins dels àmbits de la recerca de públics, màrqueting, CRM i aplicació de tecnologies.
- ✓ **Recursos i finançament.** Les organitzacions culturals no estan ben dotades en termes de recerca, màrqueting i CRM. És necessària més recerca en relació amb l'assignació de recursos a la feina de desenvolupament de públics en les arts i la cultura.
- ✓ **Estructura i responsabilitats.** El grau d'aplicació d'estratègies de desenvolupament de públics està relacionat amb la importància que se li dóna al desenvolupament de públics per part dels líders i de les Administracions públiques, juntament amb la programació de les organitzacions. Per aquesta raó, en moltes organitzacions culturals són iniciatives de caràcter marginal. Cal, doncs, suport per part dels líders i les Administracions, però també remodelar la programació a partir de la informació obtinguda del públic.

2.3. European Agenda for Culture Work Plan for Culture 2011–2014. Policies and good practices in the public arts and in cultural institutions to promote better access to and wider participation in culture

Informe redactat pels experts del grup de treball dels estats membres de la Unió Europea, octubre de 2012.

Les dades disponibles en participació cultural a nivell europeu analitzades per a la realització d'aquest informe² mostren que una part important de la població encara no participa en les activitats culturals centrals. Els nivells formatius i econòmics són les principals variables discriminatòries.

La cultura és un dret de les persones i una peça important en el desenvolupament individual, la creativitat i el benestar. Tanmateix les activitats promogudes per les institucions culturals que reben fons públics sovint beneficien un reduït segment de la població. Per tant cal establir estratègies que incrementin–eixamplin la participació per tal de garantir l'equitat i l'eficiència en l'ús dels recursos públics.

Motius:

- a) Les administracions públiques han d'estar implicades en que el finançament públic sigui utilitzat d'una manera redistributiva.

² Al capítol 3 s'inclouen els exemples d'estudis del públic i del no públic portats a terme de manera sistemàtica per diferents països: Dinamarca, Alemanya, Espanya, Regne Unit, Itàlia i Bèlgica (pàg. 14).

- b) La cultura és un agent de transformació social: igualtat d'oportunitats, inclusió social, superador de la divisió de classes, competència clau per al foment de la creativitat.
- c) Assegurar la sostenibilitat de les institucions artístiques i culturals. S'està observant un envelliment en les audiències de moltes institucions culturals.

Un enfocament estratègic cap a l'ampliació d'audiències ha d'iniciar-se amb la **identificació dels objectius, incloure l'anàlisi dels hàbits i pràctiques culturals i els motius de la no utilització de l'oferta disponible per part d'importants grups socials. Tot seguit caldrà posar en marxa els programes, monitoritzar-los i avaluar-los.**

Les anàlisis generalment distingeixen els públics en: consumidors "centrals", ocasionals, potencials i no-públic. Malgrat sigui un repte complicat, cal analitzar les **necessitats del no-públic** i això ha de comportar una revisió de les pràctiques i l'oferta actual. Igualment és fonamental analitzar els **patrons de consum dels joves**.

Reduir/eliminar les actuals barreres al consum:

- Físiques: minusvalideses.
- Econòmiques: preu d'entrada i costos associats.
- Geogràfiques: població resident en àrees rurals.
- Culturals: interessos, actituds (ambient i atmosfera de determinades formes culturals), percepcions (elitisme percebut, ...)

Com actuar: eliminant barreres:

Les solucions es troben en dissenyar programes que contemplin la **participació de les audiències** desitjades, via la **consulta** de les audiències potencials. Per exemple, per eliminar les barreres físiques cal treballar col·laborativament amb les associacions i organitzacions de minusvàlids.

Un altre resultat important és que per reduir les **barreres econòmiques**, **les polítiques de gratuïtat només són efectives si van acompanyades per altres accions que responen als interessos del públic desitjat** (target).

Com actuar: construint noves audiències:

Els esforços per crear noves audiències cal centrar-los més en la creació d'una demanda que en canvis en l'oferta.

Les activitats pedagògiques (adreçades a nois i noies en edat escolar i a la joventut) són el mitjà més evident. **L'educació cultural i artística ha de ser central en les activitats de les organitzacions culturals.** El primer pas

per a que les persones apreciïn les arts i la cultura és que disposin de les habilitats i el coneixement necessari. Per tant l'educació cultural i artística té una relació directa amb la sostenibilitat del sistema.

A nivell europeu, a l'estudi es posa de manifest que a la majoria de països l'educació artística té una presència molt escassa en els curricula de primària i secundària. Cal aconseguir que l'educació artística i cultural formi part dels curricula de totes les ofertes educatives, incloent-hi la formació vocacional.

Més enllà dels esforços relacionats amb l'educació formal, una proposta més radical en el desenvolupament d'audiències passa per **posar en qüestió la rellevància de l'oferta actual en relació al públic desitjat i prendre en consideració les seves necessitats i interessos.**

Les enquestes de pràctiques culturals indiquen que **les barreres econòmiques no són en general la raó principal per la qual no s'assisteix/es visiten les institucions culturals.** Per exemple, en relació als joves s'observa que –independentment del seu bagatge social–, es mostra una desafecció en relació a les institucions culturals on se celebra i es conserva la cultura en majúscules. Aquesta realitat ha de portar a les institucions culturals i a les administracions públiques que les subvencionen a una profunda reflexió. **Per generar interès i implicació és necessari reflexionar sobre el concepte de rellevància (o valor) de l'oferta cultural.** Aquest procés implica replantejar-se i reposicionar la programació i el seu context (localització, atmosfera i ambient) dels serveis culturals. **Prendre aquest camí suposa posar en qüestió l'actual definició de la missió i la visió de les institucions i organitzacions culturals i artístiques,** així com revisar els seus processos de decisió i les relacions que estableixen amb els seus públics i la seva comunitat. Aquest procés és el més complex i el que suposa més reptes per a les organitzacions culturals tant en termes de definició com d'implementació. **El punt clau és com es defineix rellevància (o valor), qui decideix què és rellevant per a qui i com s'identifica què és realment rellevant.**

Noves oportunitats a l'era digital i la implicació directa en els processos de creació:

Les tecnologies digitals permeten:

- ✓ Un increment extraordinari en l'accés a la informació.
- ✓ Faciliten i milloren el consum cultural.
- ✓ Fonamentalment, les TIC permeten als individus esdevenir creadors culturals.
- ✓ Emergència d'una nova cultura popular.
- ✓ Hibridació de gèneres artístics.
- ✓ Reducció de les diferències entre creadors i consumidors.

Estimular i promoure que la gent practiqui activitats culturals com amateurs.

Altres consideracions:

Les iniciatives de desenvolupament d'audiències són efectives només en el cas que siguin les organitzacions artístiques les que liderin el procés. Si les iniciatives parteixen de les administracions públiques que financen, l'èxit no està assegurat. Per tant, cal un treball conjunt entre organitzacions culturals i administracions públiques d'una banda, i el ple convenciment i implicació des de les organitzacions culturals.

Els projectes de desenvolupament d'audiències són projectes a mitjà i llarg termini. I, per tant, les organitzacions han de planificar el projecte (i el seu propi canvi) amb temps per endavant. Integrar la perspectiva de l'accés en les institucions culturals requereix d'una substancial inversió en personal.

2.4. European Audiences: 2020 and beyond. Conference conclusions

Document publicat per la **Comissió Europea** en octubre 2012.

Atreure una audiència més extensa per a les produccions culturals és una prioritat per a la Comissió Europea. Aquest és el motiu pel qual el "desenvolupament d'audiències" és una de les prioritats del programa "Creative Europe 2014-2020", el futur programa europeu de suport a la cultura i als sectors creatius.

1. Què és el desenvolupament d'audiències?

El desenvolupament d'audiències és un procés estratègic i interactiu de les organitzacions culturals per aconseguir que les arts siguin àmpliament accessibles. El seu objectiu és implicar als individus i les comunitats en experiències plenes, gaudi, participació i valoració de les arts.

El desenvolupament d'audiències té diverses dimensions segons el target al que s'adreci:

- **Aprofundiment de relacions amb les audiències actuals.**
Millorar l'experiència del públic actual, estimulant-lo a descobrir altres formes o continguts artístics (relacionats o no) més complexos.
Fomentar la fidelització.

- **Eixamplament d'audiències.**
Atreure noves audiències amb el mateix perfil sociodemogràfic que les audiències actuals. Pot incloure treballar amb les audiències del futur, tals com infants i joves.
- **Diversificació d'audiències.**
Atreure persones amb un perfil sociodemogràfic diferent de l'actual, inclòs el no-públic, aquells que no han tingut contactes previs amb aquell gènere artístic.

2. Raons per implicar-se en el desenvolupament d'audiències i per què ara

El desenvolupament d'audiències no és nou. Tanmateix actualment ha entrat a l'agenda com una prioritat i una necessitat. És una prioritat comuna expressada al si del Consell per ministres de cultura de tota Europa.

- a) **És una necessitat perquè el món està canviant ràpidament:** l'entorn digital, les poblacions més educades i més informades, una major competència pel temps lliure de la població, canvis demogràfics que inclouen el declivi i l'envelliment de determinades audiències, així com la reducció en les aportacions públiques, signifiquen que les organitzacions culturals es troben davant d'un futur més incert. No poden mantenir-se en la mateixa situació, hi ha fortes pressions per la innovació i l'adaptació. Les organitzacions han de diversificar les seves audiències i les seves fonts d'ingressos, en alguns casos per qüestió de supervivència, en altres a causa dels canvis en les prioritats dels qui subvencionen.
- b) Un segon aspecte que genera un canvi radical és **l'aparició de tecnologies de la comunicació que permeten que l'audiència ja no sigui un receptor passiu, sinó que es transforma en creadors i usuaris actius dels continguts culturals** sense necessitat d'intermediaris. Avui en dia la gent vol majors graus d'interacció, diàleg i debat, un major protagonisme i ja no es resignen a ser espectadors passius dels espectacles i esdeveniments artístics.
- c) El desenvolupament d'audiències té a més beneficis per si mateix. De la mateixa manera que el gaudi cultural i estètic, la inspiració i l'autorealització són beneficis desitjables, **la participació cultural aporta beneficis a la creativitat individual**, un element que cada vegada es té en major consideració en les societats del coneixement.
- d) Igualment s'argumenta que hi ha una connexió directa entre la participació cultural i una participació ciutadana més activa, amb estudis i recerques que mostren que **la participació cultural augmenta la predisposició a una major implicació ciutadana**.

- e) Finalment per a la Comissió Europea el desenvolupament d'audiències té beneficis culturals, econòmics i socials. Culturals ja que ajuda a que més obres culturals i més artistes entrin en contacte amb audiències més extenses, el que ja suposa un benefici en si mateix. Econòmics atesa la capacitat de les noves audiències de generar més ingressos per a les organitzacions culturals. Socials, doncs la cultura transmet significats i valors, posa en contacte a persones diverses amb altres vides i altres realitats, fomentant l'empatia, la mútua entesa i el diàleg intercultural.

3. Les diferents fases del desenvolupament d'audiències

Els programes de desenvolupament de públics es diferencien en dos sentits: cap amunt (programació, creació, producció) i cap avall (diàleg amb els artistes i els productors-programadors després de l'esdeveniment-espectacle).

3.1. Cap amunt

No es poden aconseguir noves audiències venent els mateixos productes empaquetats d'una altra manera. Cal una revisió i reformulació a fons. En primer lloc, cal analitzar qui és el teu públic actual, per què els altres no formen part de la teva audiència i a qui vols atreure.

Un cop decidit a qui vols atreure cal investigar què és rellevant per a ells, què els motiva, cal involucrar-los en la programació reinventant el repertori en col·laboració amb ells, per tractar aquelles narratives i produir obres que siguin rellevants per a ells i les seves vides.

Empoderar les audiències amb processos "cap amunt" és un procés a llarg termini que és valuós per ell mateix. El viatge iniciàtic que realitzen conjuntament els artistes, les organitzacions i les audiències és l'element clau del procés.

La implicació dels artistes amb nous col·lectius és també positiva per als artistes doncs els manté connectats amb la canviant diversitat social. El desenvolupament d'audiències és un tema que ha de ser sistemàticament incorporat en la formació d'artistes.

3.2. Cap avall

Posar-se en contacte i establir intercanvi d'opinions amb els públics un cop l'obra ja està presentada. Aquesta relació es pot establir directament o gràcies a les xarxes que són de gran utilitat en aquests casos.

Les xarxes socials situen a les organitzacions culturals en el centre del debat, com una veu més i ja no són els únics interlocutors-emissors sobre l'experiència artística realitzada.

Es van presentar experiències de treball amb segments específics: famílies, gent gran, col·lectius en risc d'exclusió, persones amb necessitats especials,... En les diferents ocasions hi ha hagut una aproximació al fet artístic, amb xerrades abans i després de l'espectacle, trobades amb actors i artistes,...

Altres experiències: xerrar i donar enlloc de cercar l'atenció, l'ús de voluntaris i ambaixadors representatius de la comunitat a la que es vol donar servei, implicar a l'audiència en activitats sense que ells-es sàpiguen que es tracta d'una activitat artística, ni que ells són l'audiència, crear experiències que la gent senti que són seves, que siguin memorables, que els treguin de la rutina i els agafin per sorpresa,...

4. Posar-se en contacte amb el no-públic: de l'espai públic a l'art participatiu

Importància de conèixer qui NO assisteix i per què no assisteix. Incloure aquest col·lectiu quan es determinen els objectius de l'organització relatius als públics.

Les dades de les enquestes sobre hàbits de consum cultural indiquen que una àmplia majoria de la població no assisteix a espectacles ni visita exposicions. Les dades demostren que persisteix una forta correlació entre participació cultural i nivell d'estudis.

Els participants en les jornades indiquen (i així ho confirma la recerca existent) que les polítiques de gratuïtat tenen un escàs impacte en el no-públic, especialment entre els estudiants.

Per arribar a les no audiències està clar per part de les organitzacions que han treballat en aquesta direcció que cal sortir fora de l'equipament (tant físicament com mentalment) i apropar-se a les comunitats en l'espai públic i en llocs no convencionals, creant experiències innovadores i desenvolupant partenariats amb altres sectors tals com hospitals, escoles, supermercats, etc. Aquests esdeveniments culturals són gratuïts i amb aquestes activitats s'eliminen les barreres físiques i econòmiques.

Tanmateix els esdeveniments en espais oberts són un bon primer pas però no són suficients per si sols. No se sap quin impacte tenen en els que hi assisteixen (sovint per casualitat, per trobar-se en aquell espai públic en aquell moment). L'espai públic –en el que és complicat comptar i conèixer les persones que hi assisteixen– fa que l'avaluació d'aquests esdeveniments esdevingui molt complex.

Dels projectes presentats queda clar que per tal que el foment de la participació cultural a llarg termini entre el no-públic i el públic potencial sigui efectiu cal moure's d'una concepció de l'espectador passiu a l'espectador actiu i participant en el procés creatiu o en l'experiència cultural.

5. Les implicacions per a les organitzacions culturals

Els canvis tecnològics continuaran a gran velocitat i les organitzacions culturals hauran d'anar-s'hi adaptant. Igualment la competència pel temps i els diners de lleure dels ciutadans continuarà essent intenses.

Les dades sobre pràctiques culturals indiquen que encara hi ha molt camp per córrer. **La primera cosa a fer per les organitzacions culturals és integrar-se en les seves comunitats.** Les organitzacions culturals han de ser llocs on els residents locals s'hi trobin a gust, essent llocs que estimulin i on la gent desitja tornar-hi. **La fidelitat local es pot traduir en èxit internacional.**

La tecnologia ofereix múltiples oportunitats. Especialment per transmetre els espectacles via la xarxa, via streaming, etc., aconseguint arribar a milions de persones.

No hi ha solucions universals. Les solucions varien d'una ciutat a una altra, d'una organització a una altra, fins i tot d'un projecte a un altre.

5.1. Noves habilitats

Les organitzacions han de repensar les habilitats que necessiten, plantejant-se preguntes com: cal formar de nou el seu equip?, cal contractar nou personal amb noves habilitats?, o treballar en partenariat amb altres institucions i entitats cooperant en coneixements i habilitats complementàries?

Col·laboracions i partenariats interdisciplinaris amb altres entitats del mateix sector o de sectors diferents és una de les més adequades estratègies de futur.

5.2. Edificis culturals del futur

Els edificis culturals del futur hauran de tenir en compte l'acolliment amb condicions de màxima hospitalitat i comoditat per a l'audiència.

Així mateix hauran de facilitar la interacció i els espais de trobada entre els artistes i el públic.

5.3. De la intuïció a l'estratègia

A partir de les primeres experiències de desenvolupament d'audiències que poden ser proves pilot experimentals. **El següent pas consisteix en incloure el desenvolupament d'audiències en l'estratègia de l'organització i passar a ser una activitat operativa, amb objectius clars i públics objectius definits. Per aconseguir-ho cal incorporar metodologies de recerca i avaluació que permetin saber si els programes funcionen i què cal modificar i adaptar.**

El desenvolupament d'audiències afecta a tota l'organització, no només al departament de màrqueting i educació, i no pot ser considerat com una línia de despesa. Cal integrar-lo en totes les àrees de l'organització i les veus de tot l'equip i de tots els espectadors han de ser tingudes en consideració.

Evidentment, el desenvolupament d'audiències té implicacions en l'assignació de recursos i cal considerar una repriorització de les assignacions pressupostàries.

Aprendre d'altres sectors sobre l'estratègia i les eines del màrqueting no té perquè comprometre la finalitat de la cultura en el proveïment d'experiències memorables, l'expressió d'idees i la implicació de les persones en el diàleg amb altres i amb la realitat.

6. Aprenentatge internacional d'altres col·legues

S'observa que les experiències europees en desenvolupament d'audiències es troben fragmentades i amb una distribució desigual en la geografia europea. Hi ha països i regions que tenen molt camp per córrer en el desenvolupament d'audiències.

Cal cercar la col·laboració i cooperació internacional en el tema ja sigui d'altres institucions culturals, així com d'altres sectors ja siguin amb o sense ànim de lucre, doncs els canvis estructurals afecten a tothom.

Algunes tendències comunes tenen a veure amb els models de fidelització, de subscripció i en la creació i reforçament de la marca.

Conclusions

El desenvolupament d'audiències no és un fi en si mateix, és un procés.

Els canvis són i seran continus:

- Continuaran produint-se canvis en les tecnologies generant canvis en els processos de creació, producció, distribució, consum i conservació.
- Els gustos i els hàbits de consum també continuaran modificant-se i evolucionant.
- Així mateix el finançament també sofrirà canvis, tant el finançament públic com el privat.

Actualment tenim un coneixement –pràctic i teòric– més aprofundit sobre el desenvolupament d'audiències. Tanmateix el coneixement i les experiències remarcables mostren un panorama fragmentat i divers.

La Comissió Europea donarà suport al sector cultural en l'intercanvi d'experiències i en aprofundir en el desenvolupament d'audiències per tal de generar major valor afegit. Es facilitarà l'intercanvi d'experiències a nivell europeu, i l'aprenentatge gràcies a compartir bones pràctiques.

En el passat la Unió Europea ha centrat el suport en l'oferta artística i cultural, facilitant la mobilitat i la circulació dels artistes i les creacions. Els temps han canviat i, de la mateixa manera que el sector ha canviat, també cal que canviïn els programes europeus per fer front als reptes del segle XXI. "Creative Europe" introdueix el desenvolupament d'audiències com una nova prioritat central i espera que els projectes adreçats a la mobilitat i la circulació dels artistes i les seves creacions serveixin per a desenvolupar audiències. Això tindrà efectes sistèmics de tal manera que generi canvis en la manera de treballar dels centres i equipaments culturals d'Europa.

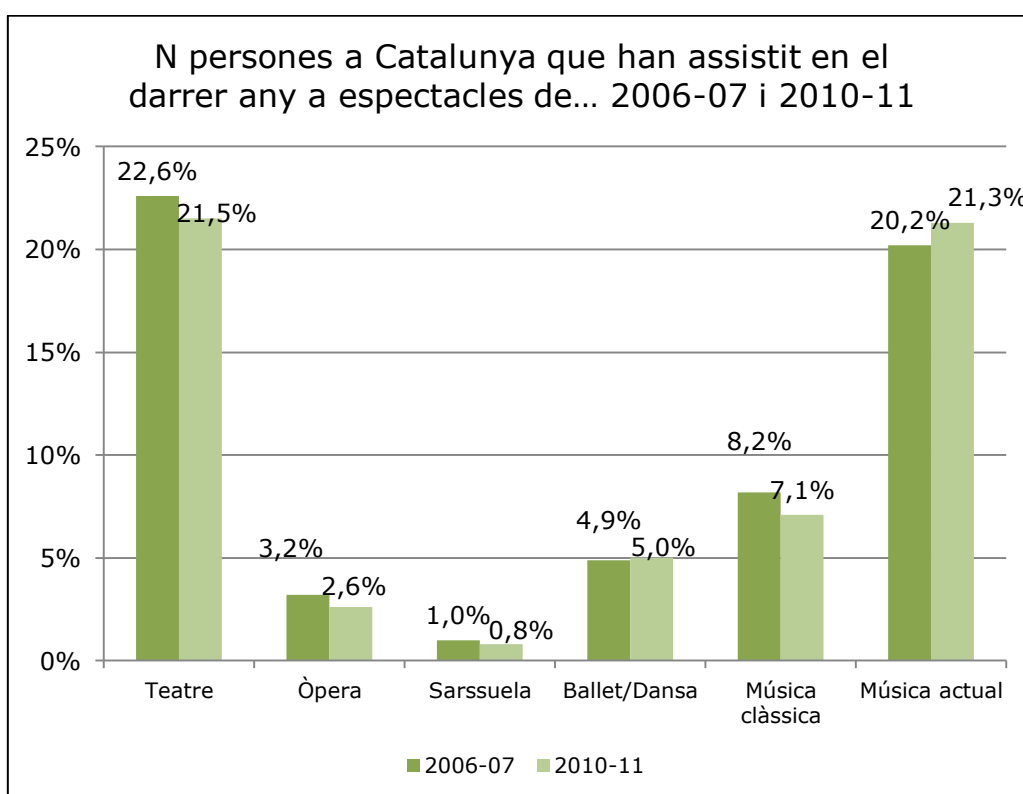
3. Pràctiques culturals a Catalunya

En aquest capítol es repassen algunes dades sobre hàbits i pràctiques culturals en arts escèniques i música a Catalunya.

3.1. Encuesta de hábitos y prácticas culturales 2006-07 i 2010-11 (Ministerio de Cultura)

2 de cada 10 persones declaren haver anat al teatre o assistit a un concert de música actual en el darrer any.

Totes les disciplines presenten **índexs més baixos** en **2011** respecte a 2006, tret dels concerts de **música actual**, que augmenten, i els espectacles de **ballet i dansa**, que es mantenen.



Font: Encuesta de hábitos y prácticas culturales 2006-07 y 2010-11. Ministerio de Educación, Cultura y Deportes.

Persones a Catalunya segons els motius principals pels quals no van, o no van més cops a espectacles de...												
	Teatre		Òpera		Sarssuela		Ballet/Dansa		Música clàssica		Música actual	
	2006-07	2010-11	2006-07	2010-11	2006-07	2010-11	2006-07	2010-11	2006-07	2010-11	2006-07	2010-11
És car	18,4%	22,8%	12,0%	13,5%	10,1%	11,7%	11,6%	13,5%	15,0%	14,7%	19,2%	22,3%
Es difícil aconseguir entrades	0,6%	1,0%	0,5%	0,5%	0,3%	0,3%	0,5%	0,5%	0,7%	0,6%	1,1%	2,1%
Hi ha poca oferta	11,7%	8,4%	5,6%	4,8%	5,3%	5,6%	6,7%	5,4%	9,8%	5,8%	12,3%	7,7%
Hi ha poca informació	2,2%	3,0%	1,5%	2,4%	1,4%	2,6%	2,1%	2,6%	1,6%	1,9%	1,3%	1,9%
Prefereix veure-ho en televisió/vídeo/ràdio	2,3%	2,2%	1,6%	2,0%	1,6%	2,0%	1,9%	2,0%	2,2%	2,8%	2,4%	3,4%
Li resulta difícil sortir de casa	5,9%	7,6%	4,7%	6,0%	4,4%	6,0%	4,4%	6,1%	5,9%	6,8%	6,1%	8,0%
Li resulta difícil entendre	0,7%	2,7%	2,3%	5,5%	2,0%	5,6%	1,7%	4,8%	1,2%	4,9%	0,5%	1,8%
No té temps	26,3%	27,6%	16,7%	27,1%	15,6%	26,9%	18,0%	27,6%	20,3%	28,1%	25,7%	29,3%
No té interès	29,8%	21,0%	53,3%	35,0%	57,4%	36,3%	51,2%	34,4%	41,6%	30,7%	30,0%	19,7%
No té ningú amb qui anar-hi	2,1%	3,6%	1,8%	3,2%	1,8%	3,0%	1,9%	3,0%	1,6%	3,7%	1,3%	3,7%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

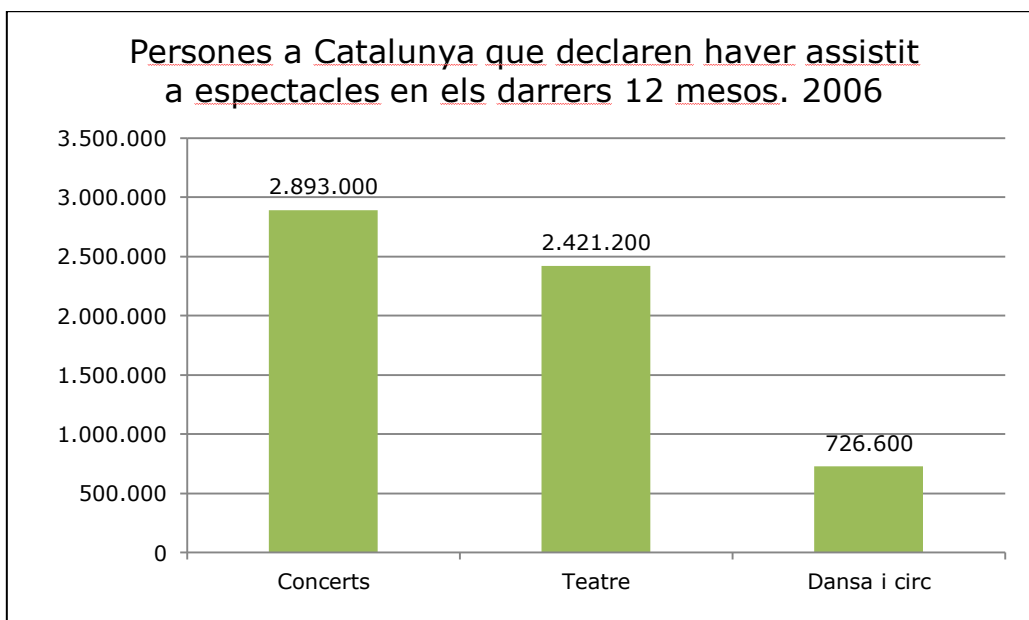
Font: Encuesta de hábitos y prácticas culturales 2006-07 y 2010-11. Ministerio de Educación, Cultura y Deportes.

En gairebé totes les disciplines i en les dues onades, **la manca d'interès apareix com el principal motiu pel qual no s'assisteix a espectacles**, seguit de la manca de temps (no se li adjudica prou "valor"). El preu apareix en tercera posició, ocupant tanmateix la segona posició en teatre en l'última enquesta així com en l'assistència de concerts de música "actual".

L'annex 8.2. conté les taules de les raons per les quals les persones no assisteixen segons àmbits artístics i edats.

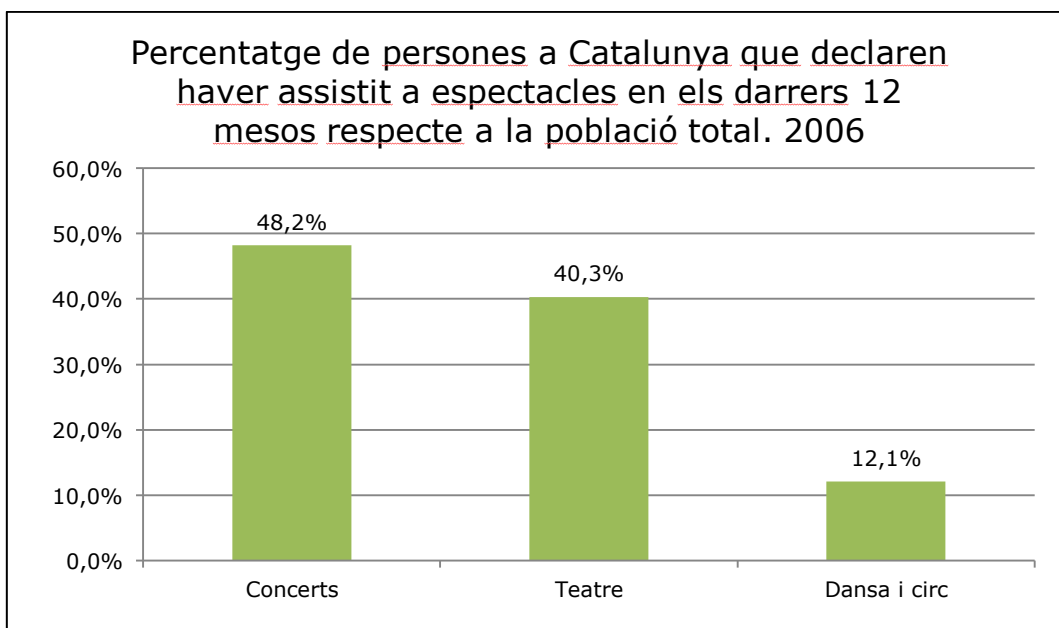
3.2. Enquesta de consum i pràctiques culturals, 2006 (Generalitat de Catalunya)

5 de cada 10 persones declaren haver assistit a un concert en els darrers dotze mesos.



Font: *Enquesta de consum i pràctiques culturals 2006*.
Departament de Cultura, Generalitat de Catalunya.

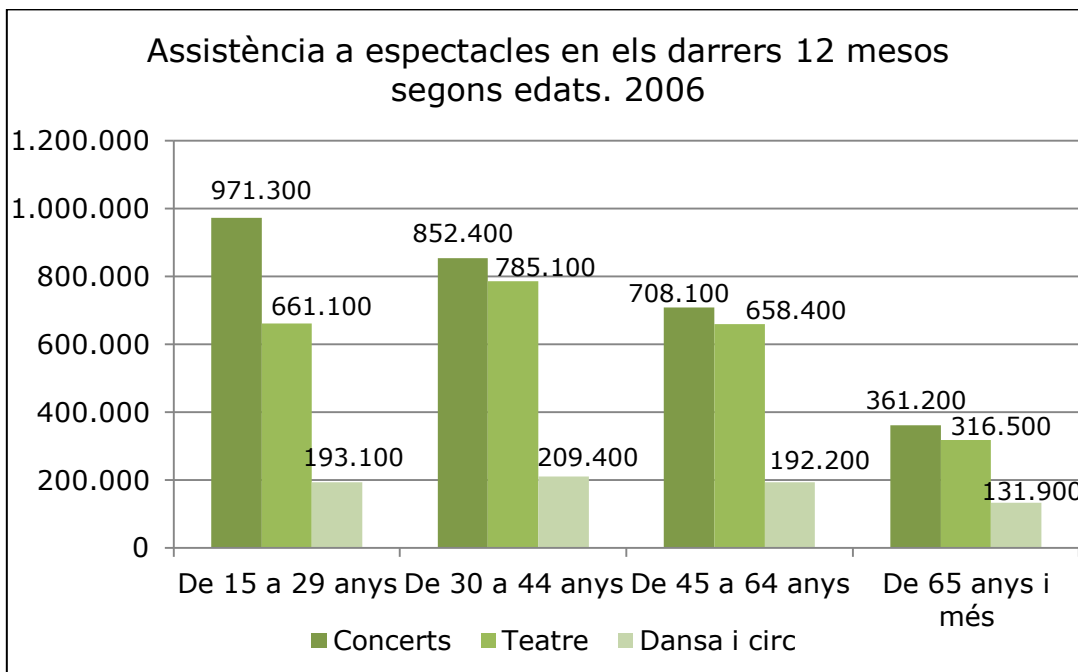
1 de cada 10 persones declaren haver assistit a un espectacle de circ en els darrers dotze mesos.



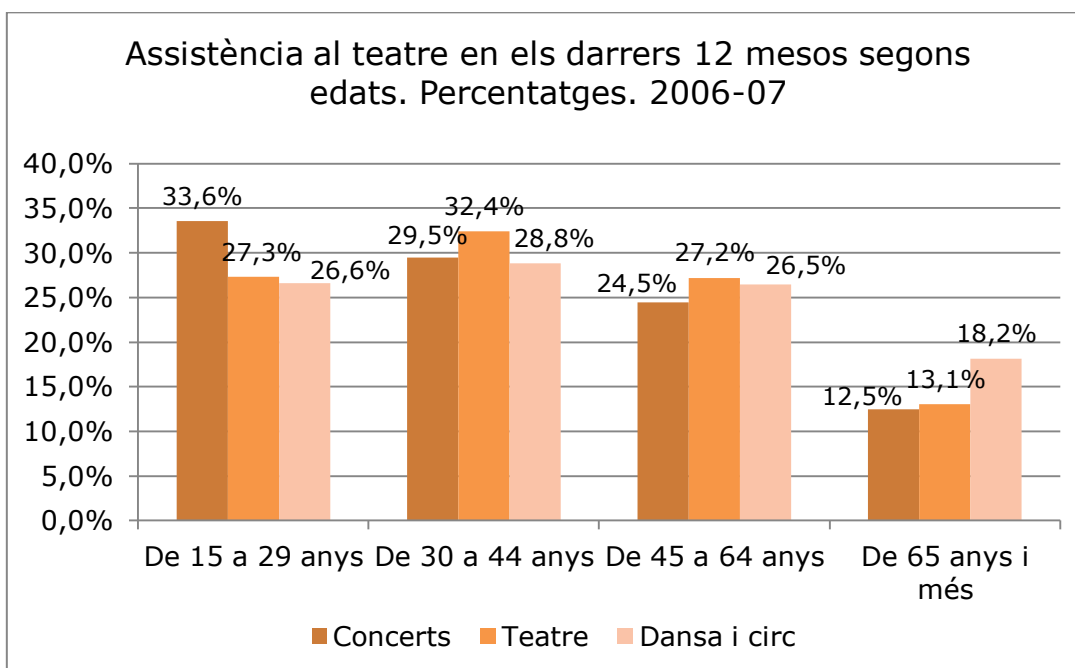
Font: *Enquesta de consum i pràctiques culturals 2006*.
Departament de Cultura, Generalitat de Catalunya.

En relació a l'assistència declarada a concerts, l'edat és un factor amb una relació inversa: a mida que augmenta l'edat disminueix la proporció (i la quantitat) de persones que hi assisteixen.

En canvi, l'assistència a espectacles de teatre, dansa i circ presenta un pic entre la població amb edats compreses entre els 30 i 44 anys.

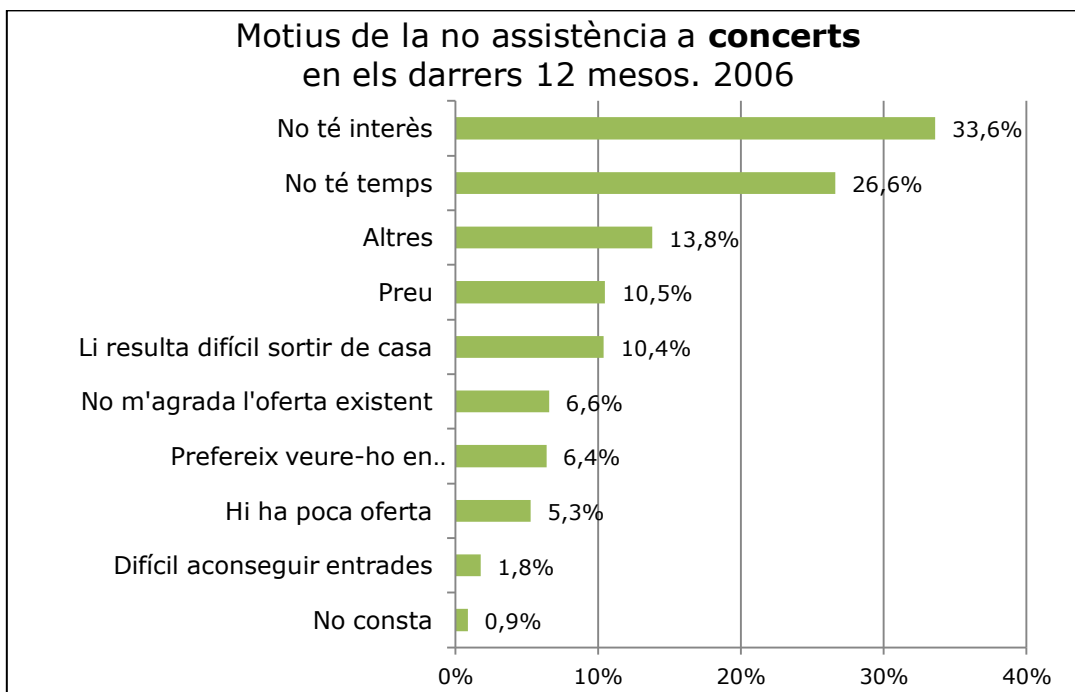


Font: *Enquesta de consum i pràctiques culturals 2006*. Departament de Cultura, Generalitat de Catalunya.



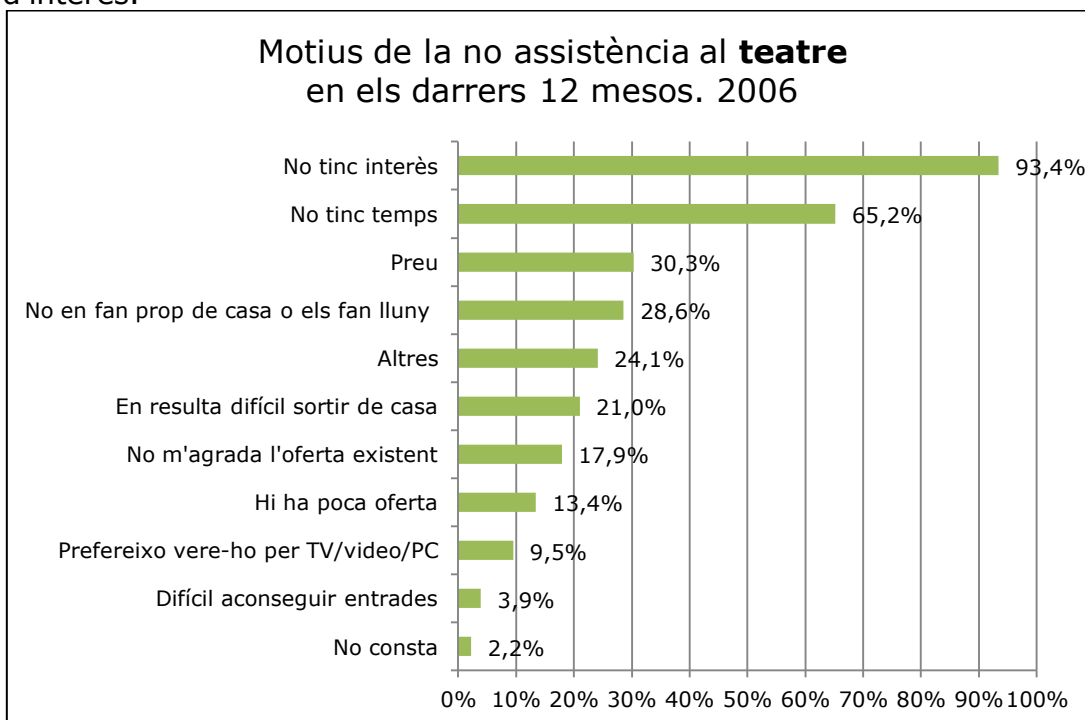
Font: *Enquesta de consum i pràctiques culturals 2006*. Departament de Cultura, Generalitat de Catalunya.

Una tercera part dels no assistents a concerts ho són per manca d'interès, mentre que una quarta part declara que no hi assisteixen per manca de temps.



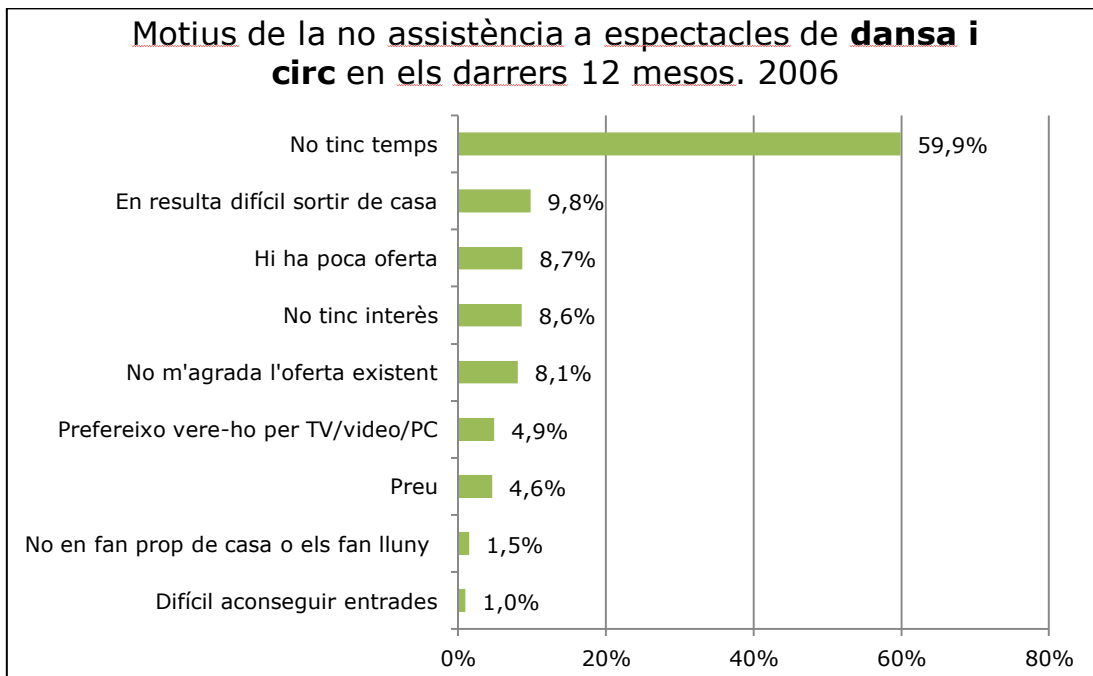
Font: *Enquesta de consum i pràctiques culturals 2006*. Departament de Cultura, Generalitat de Catalunya.

9 de cada 10 no assistents a espectacles de teatre ho són per falta d'interès.



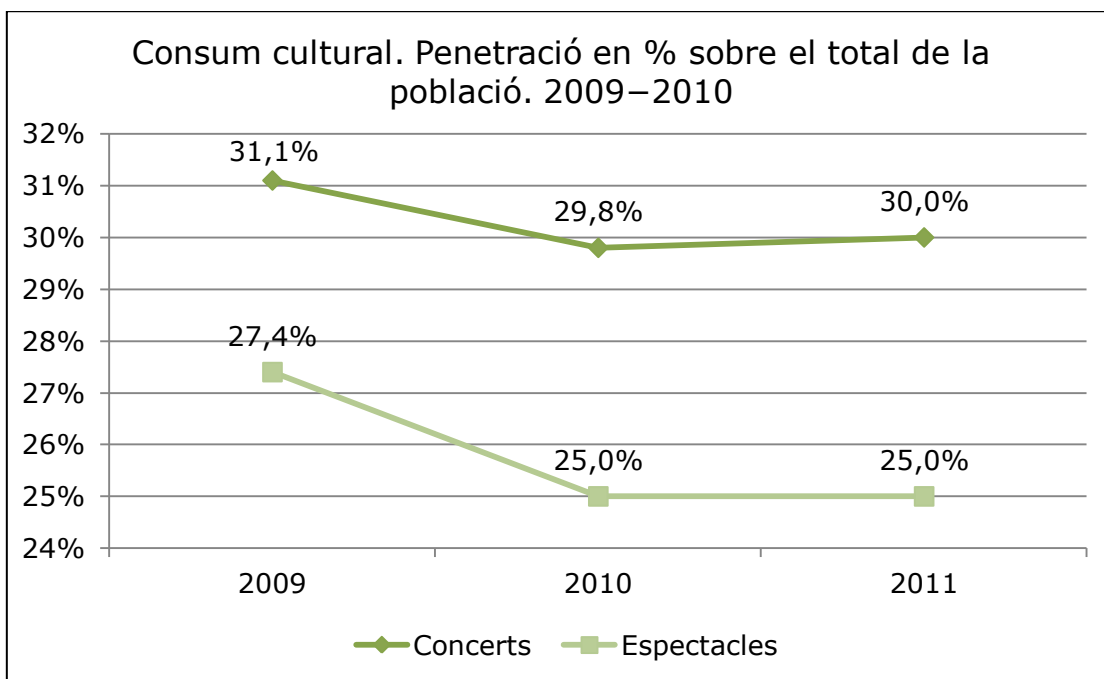
Font: *Enquesta de consum i pràctiques culturals 2006*. Departament de Cultura, Generalitat de Catalunya.

6 de cada 10 no assistents a espectacles de dansa i circ declaren no assistir-hi per manca de temps.



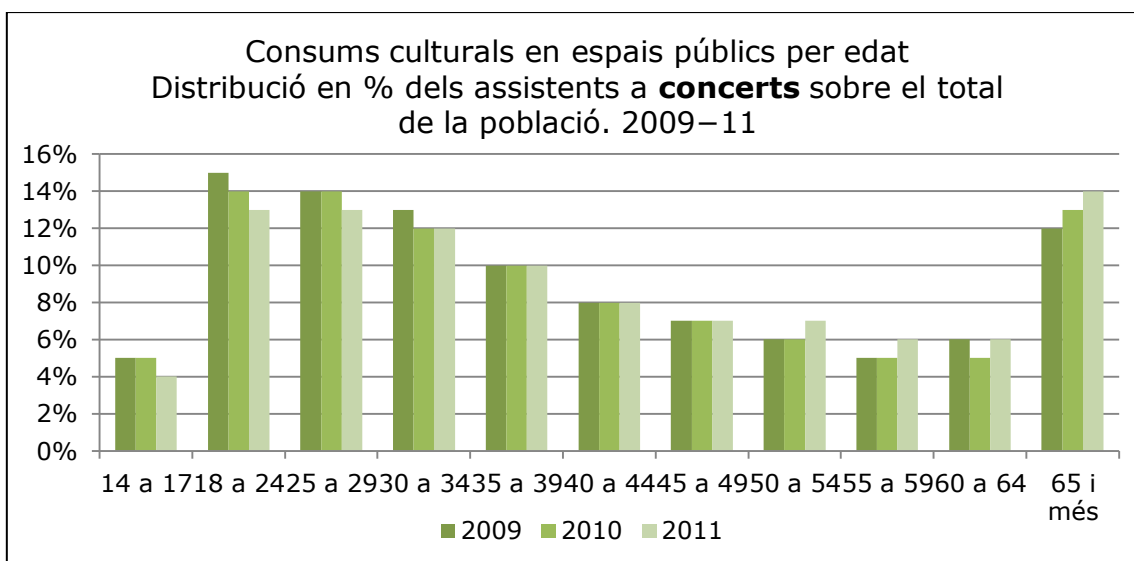
Font: *Enquesta de consum i pràctiques culturals 2006*. Departament de Cultura, Generalitat de Catalunya.

3.3. Baròmetre de la Comunicació i la Cultura (FUNDACC)

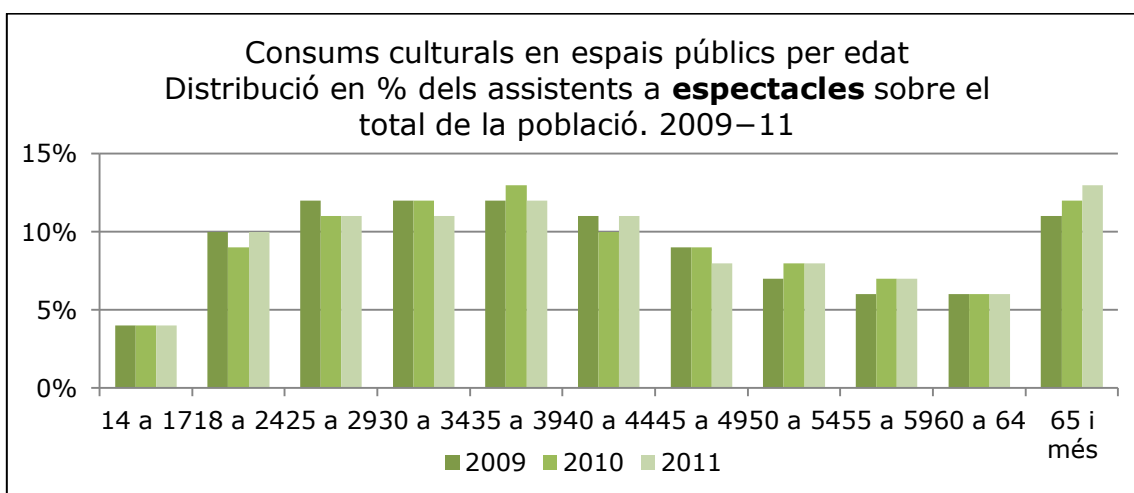


Espectacles: Circ, teatre, màgia i dansa.

Font: *La dieta culturals dels catalans, 2009–11*. El Baròmetre de la Comunicació i la Cultura.



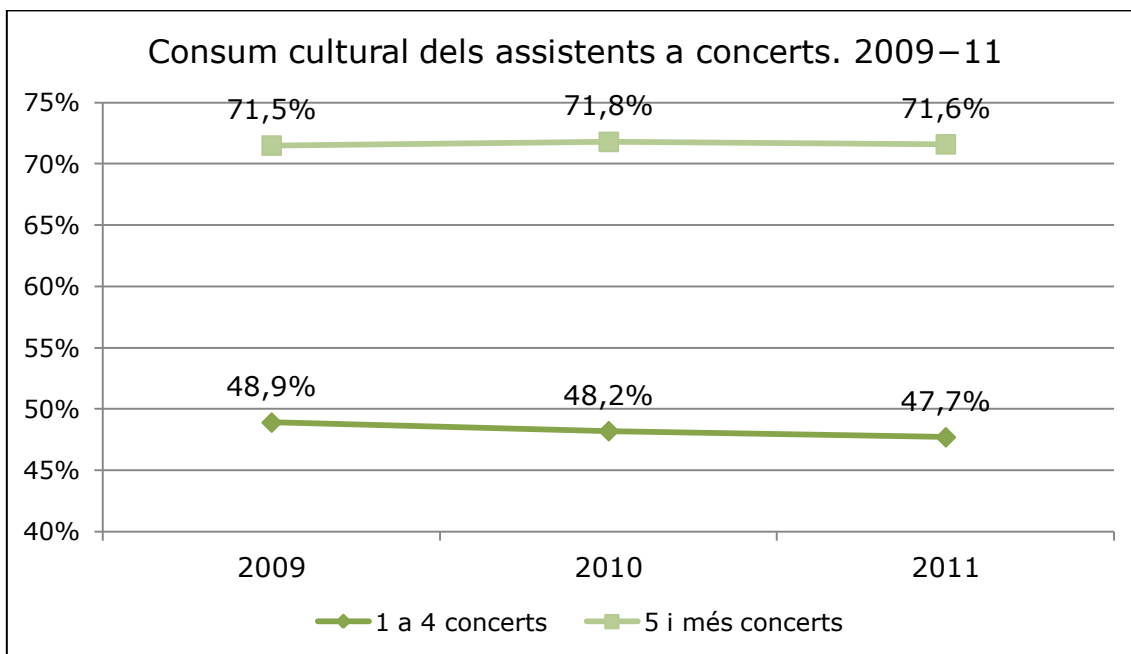
Font: *La dieta culturals dels catalans, 2009–11*. El Baròmetre de la Comunicació i la Cultura.



Espectacles: Circ, teatre, màgia i dansa.

Font: *La dieta culturals dels catalans, 2009–11*. El Baròmetre de la Comunicació i la Cultura.

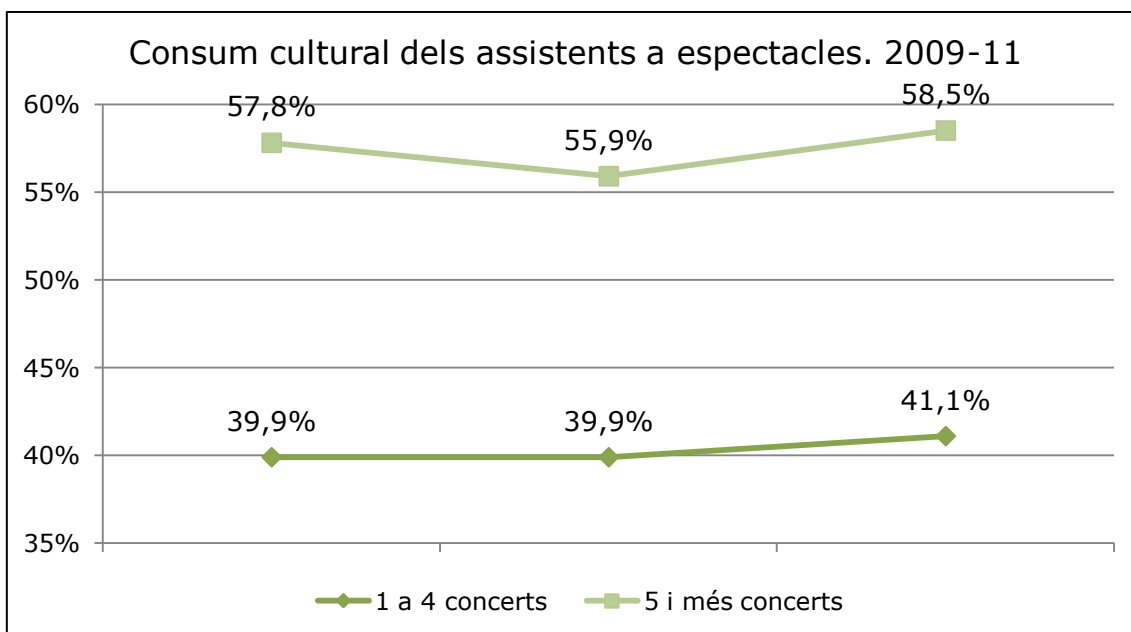
Algunes persones que han assistit a concerts també han anat a espectacles. Segons la seva freqüència d'assistència a concerts, els percentatges d'aquestes persones que han anat a espectacles són els següents:



Espectacles: Circ, teatre, màgia i dansa.

Font: *La dieta culturals dels catalans, 2009-11*. El Baròmetre de la Comunicació i la Cultura.

Algunes persones que han assistit a espectacles també han anat a concerts. Segons la seva freqüència d'assistència a espectacles, els percentatges d'aquestes persones que han anat a concerts són els següents:



Espectacles: Circ, teatre, màgia i dansa.

Font: *La dieta culturals dels catalans, 2009-11*. El Baròmetre de la Comunicació i la Cultura.

3.4. Limitacions de la informació

Les dades anteriors ofereixen els grans trets de les pràctiques culturals de la població catalana.

Així la informació que se'n desprèn és de caràcter ecològic, amb les conclusions que ja es coneixen des de l'inici d'aquestes operacions estadístiques:

- **El nivell de formació és la variable més discriminatòria en els consums culturals.** A major formació major propensió a consumir determinats productes culturals, especialment els de caràcter més simbòlic i que requereixen d'una major iniciació per la complexitat dels codis artístics que transmeten: dansa, teatre d'autor o de text, música clàssica i contemporània, etc.
- El nivell de formació és un factor amb una forta correlació amb els nivells de renda i la capacitat econòmica.
- Igualment **la dimensió del municipi és un element que té relació amb els nivells de consum cultural**, no només per existir una major oferta, sinó també perquè en les grans ciutats hi resideix una població amb majors nivells d'estudis i de renda.
- **El cicle de vida influeix en les pràctiques culturals.** Tot i que s'observen nivells relativament baixos de determinades pràctiques culturals entre els adolescents i milenials, l'assistència a espectacles augmenta amb l'edat fins als 45–55 anys, per a partir d'aquí, davallar novament.

Així mateix cal indicar que la sèrie de l'Enquesta de Consum i Pràctiques Culturals de Catalunya –produïda per l'Institut d'Estadística de Catalunya en col·laboració amb el Departament de Cultura– referent a 2001 i 2006 tenia prevista una periodicitat quinquenal. Aquesta enquesta havia de renovar-se doncs en 2011, operació que no es va portar a terme.

La no continuïtat en 2011 de l'Enquesta de Consum i Pràctiques Culturals de Catalunya va trencar una sèrie estadística de gran utilitat per avaluar l'eficàcia de les polítiques culturals en les pràctiques i hàbits de consum cultural de la població.

Tanmateix les enquestes de pràctiques culturals no responen a les principals preguntes que hom es planteja quan el propòsit és el desenvolupament d'audiències:

- ✓ Per què un individu decideix assistir a un espectacle o concert?
- ✓ Quin és el seu procés de decisió?
- ✓ Quins són els *drivers* que l'ajuden a decidir-se?

- ✓ Què inhibeix el consum d'aquells que ja han consumit anteriorment?
- ✓ Quines són les motivacions principals dels consumidors?
- ✓ Com funciona la recomanació?
- ✓ Quins són els valors associats per l'individu al consum de determinats esdeveniments culturals i artístics?

Així doncs el panorama de les informacions sobre la dimensió i l'evolució del mercat i del consum a Catalunya és molt insuficient i fa difícil la planificació i l'avaluació de les polítiques públiques en matèria de desenvolupament de públics.

4. Bases teòriques

En aquest capítol es repassen breument alguns elements teòrics relatius al procés de decisió del consumidor així com als motivadors i inhibidors del consum en arts escèniques i música.

4.1. Model RAND

McCarthy & Jinnett (2001) presenten el treball "A New Framework in Building Participation in the Arts" i que en la literatura especialitzada es coneix com el model RAND, doncs va ser encarregat per la Rand Corporation.

El model creat té les característiques següents:

- La seva finalitat és entendre el procés de decisió de l'individu en relació a la seva participació en activitats culturals.
- Té el propòsit de ser d'utilitat a les institucions culturals per entendre aquest procés de decisió i, en conseqüència, ser capaç d'influir en les decisions de participació de les persones.
- Parteix de la constatació que el procés segons el qual un individu pren una determinada decisió és una combinació complexa d'actituds, intencions, limitacions i comportaments, així com la influència d'experiències anteriors.
- La clau de volta del model és el reconeixement que hi ha diverses consideracions o estadis (fases) en el procés de decisió individual i que diferents factors afecten cada estadi.
- Es proposen quatre estadis: un punt de partida segons el qual l'individu considera la seva participació en un esdeveniment cultural com una activitat potencial de lleure i gaudi (antecedents o *background*), la formació d'una inclinació o interès envers les arts basada en el reconeixement dels beneficis i els costos d'aquesta participació (estadi 1: percepció), una avaluació de les oportunitats específiques de participar/assistir (estadi 2: pràctic) i l'experiència pròpiament d'assistir a un esdeveniment cultural seguit de la confirmació (o no) dels beneficis i els costos de la participació en l'activitat (estadi 3: experiència).

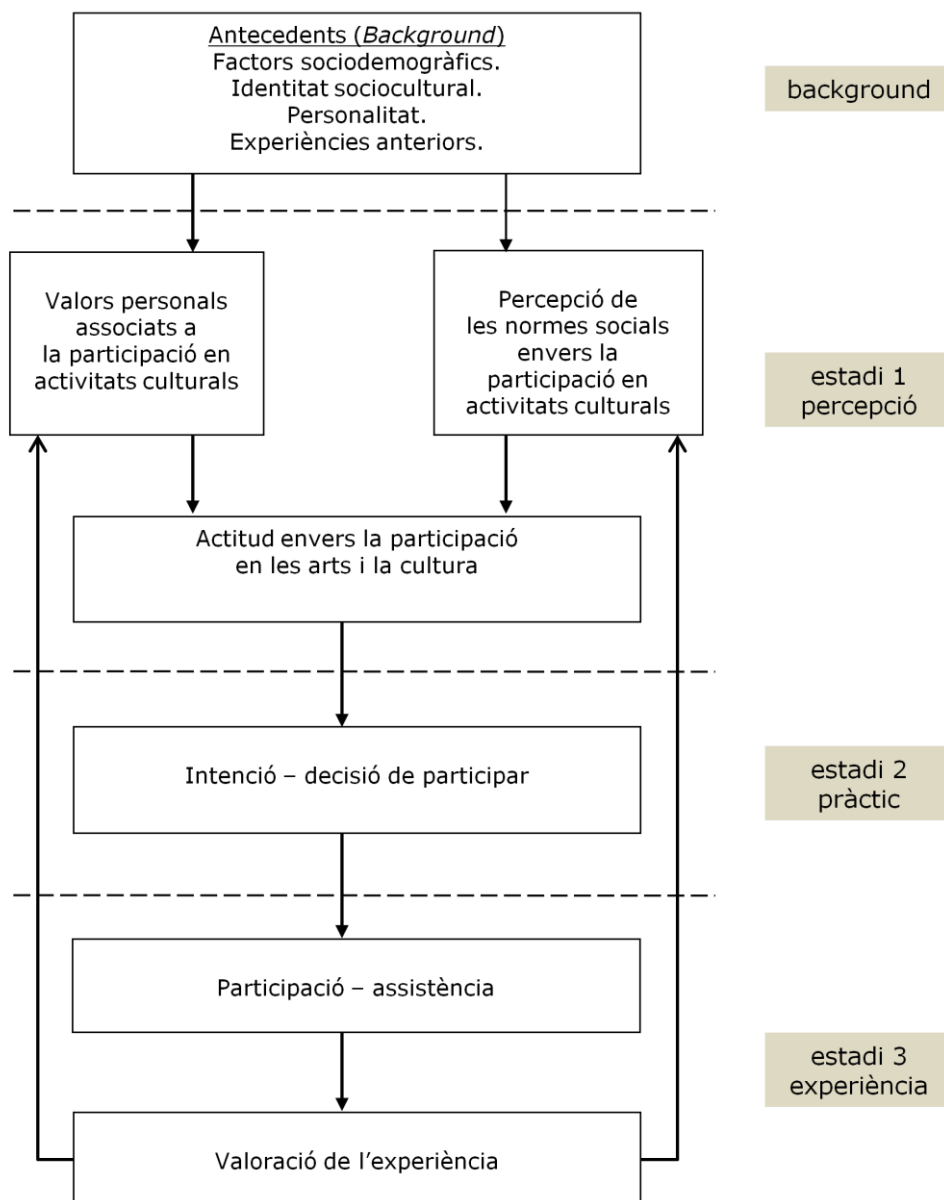
Aquests estadis vinculen els antecedents personals a les actituds, les actituds a les intencions i les intencions al comportament, és a dir a la decisió presa.

Per exemple, per entendre els efectes dels preus de les entrades en la participació és important centrar-se no en els participants potencials, sinó en aquells que ja estan inclinats a participar i, per tant, amb la probabilitat

de trobar-se en aquell estadi del procés de decisió en el que es té en compte el preu de les entrades.

Del model es dedueix que és especialment important que les experiències inicials (o iniciàtiques) de l'individu amb les activitats culturals siguin positives atesa la importància crítica d'aquesta primera experiència en la seva predisposició a repetir en el futur.

Model RAND de les fases de l'individu en el procés de decisió a participar en les arts



a. ANTECEDENTS

Són els factors que construeixen les actituds de l'individu envers les arts i la cultura. Es consideren els següents:

- ✓ Factors sociodemogràfics: descriuen les característiques socials (educació, renda, ocupació de la mare,...) i demogràfiques (edat, gènere, estadi del cicle de vida).
- ✓ Personalitat: són únics per a cada individu.
- ✓ Experiències anteriors amb les arts i la cultura.
- ✓ Factors socioculturals: descriuen les identitats i els gustos culturals de l'entorn social de l'individu.

Aquests antecedents són factors exògens al procés de decisió.

b. Estadi 1: PERCEPCIÓ

Abans de considerar si participar o no, els individus tenen capacitat per valorar els beneficis i els costos de la participació cultural (anar al teatre, tocar el piano,...) i els diferents àmbits culturals (teatre, dansa, música, circ,...) i les maneres de participar (executar, assistir, visionar per TV o internet,...) per les que poden optar.

En aquesta fase es desenvolupa una predisposició o inclinació a participar.

Les actituds individuals a participar estan modelades per les pròpies creences i per les actituds dels grups socials amb els que l'individu s'identifica: família, amics, col·legues de l'escola o la universitat, etc.

El punt clau en aquest estadi és el fet que l'actitud envers les arts predisposa envers una eventual participació.

Canviar les inclinacions individuals sovint requereix canviar igualment les actituds del seu grup social de referència.

La inclinació a participar no és dual (sí o no, blanc o negre), sinó que varia al llarg d'un continu de possibilitats entre aquells que estan molt predisposats a participar i els que no ho estan gens.

Tal com el model descriu en l'esquema anterior, el fet que les persones estiguin inclinades a participar en activitats culturals no depèn només dels beneficis personals que obtingui sinó també de l'experiència social que suposa.

c. Estadi 2: PRÀCTIC

Els individus que han decidit participar/assistir en una activitat cultural han arribat a una fase pràctica del procés de decisió i estan en disposició d'avaluar aspectes d'ordre pràctic en relació a les opcions que tenen.

Cal superar aspectes pràctics: manca d'informació, preu, manca de temps,... La dificultat en superar aquests obstacles depèn del grau previ d'inclinació de l'individu a favor o no de les arts. Així entre els que estan fortament inclinats a participar és més comú que cerquin informació sobre les possibilitats i alternatives, sobre els diferents preus i reduccions i sobre els horaris i els llocs. En canvi, entre els menys inclinats a participar i que estan menys familiaritzats amb el consum cultural, no són tan actius en la cerca d'informació i tendeixen més a confiar en les recomanacions i el boca-orella.

d. Estadi 3 EXPERIÈNCIA

Un cop superades les barreres pràctiques un individu participa i avalua l'experiència. La participació pot prendre diferents nivells d'implicació: un pot assistir un dia a un concert, o bé practicar un instrument. Hom pot abonar-se a un cicle de concerts, o bé fer-se amic d'una institució. Hom pot ser professor d'instrument o de cant, o bé haver participat en una campanya de crowdfunding amb la donació d'una determinada quantitat per aconseguir posar en marxa un concert en el que participa un amic o familiar.

Les diverses maneres de participar en relació als concerts i espectacles – que com hem relatat poden prendre diverses formes– no són excloents, i és més probable que un individu participi en més modalitats quan més inclinat a participar està.

La reacció, el resultat, l'avaluació que en farà l'individu que ha participat en una activitat cultural depèn de diversos factors. En primer lloc, del grau previ de familiaritat que tingui amb aquell llenguatge artístic. De la mateixa manera que passa amb altres formes de lleure (per exemple, l'esport) un individu obtindrà una major satisfacció de l'assistència a un partit si coneix les regles, si hi ha jugat, si ha vist anteriorment altres partits, així com pel fet de ser soci d'un determinat club. Per tant, a mesura que un individu té una relació més freqüent i familiar amb un determinat àmbit cultural, és més probable que els seus gustos s'eixamplin i estigui interessat en ampliar el tipus de programacions i estils que li interessin.

Així mateix la participació cultural té un fort component social. Moltes persones han estat iniciades en determinades formes artístiques en el si d'un grup social: la família, els amics, els companys de feina,... Algunes persones valoren especialment les relacions socials generades en l'entorn de l'activitat cultural, i alguns troben una satisfacció personal i un sentit d'identitat i pertinença pel fet de formar part d'una comunitat d'aficionats a la música o el teatre.

A més la participació en activitats culturals és un estímul per a la pròpia creativitat, per a gaudir i donar sentit a certs moments de la vida, per a l'autorealització i el sentiment d'estar a prop d'allò que és sublim o sagrat. Així com per a la construcció de la pròpia personalitat o identitat.

Després de participar/assistir a una activitat cultural, la valoració/reacció de l'individu influeix en les decisions posteriors sobre si participar o no (en l'esquema del model són les fletxes que retornen de l'estadi 3 –experiència – a l'estadi 1 –percepció–). Una experiència concreta pot modificar les expectatives de l'individu (cap a millor o cap a pitjor) en relació al que les arts li poden oferir de valuós. I, en conseqüència, adoptar un major o menor compromís del que tenia anteriorment. Fins i tot els espectadors més compromesos són més propensos a formar part d'un grup d'aficionats (amics de la institució, abonats, voluntaris,...) que veuen aquella forma artística, o bé una determinada institució artística, com un component essencial de la seva identitat.

Bondats del model

El model estableix que els individus es poden agrupar segons l'estadi en el que es troben del seu procés de decisió, i que la tipologia d'obstacles és diferent en cada estadi. Així el model proposat pot ser d'utilitat per a les institucions culturals per identificar les tàctiques a adoptar per eliminar els obstacles del target de públic al que s'adrecen.

Aplicacions estratègiques:

Les organitzacions poden desenvolupar la participació de tres maneres diferents:

- **Diversificant:** atreure una audiència diferent a la que actualment tenen.
- **Ampliant:** atreure més persones d'un mercat, és a dir, amb unes característiques similars a les de l'audiència actual.
- **Aprofundint:** incrementant la freqüència i el compromís de la seva audiència actual.

Relació entre els objectius, els targets i els factors clau		
Objectiu estratègic	Públic	Factors clau
Diversificar	No inclinats	Percepció
Ampliar	Inclinats	Pràctics
Aprofundir	Participants actuals	Experiència

4.2. Factors de risc

BAKER (2000), *Stop Reinventing the Wheel: A Guide to What We Already Know About Developing Audiences for Classical Music*.

La recerca indica que hi ha molta gent –molta més de la que va a concerts– que està interessada en la música clàssica i que no rebutja la idea d'anar a concerts, però pels quals anar a concerts no està present en el seu "menú" d'alternatives en el seu temps de lleure. Aquesta gent no hi assisteix per manca de coneixements o pel preu de les entrades, sinó que el "valor" **percebut d'assistir a un concert** per part de l'audiència potencial es veu perjudicat pel **risc associat en l'activitat**, risc d'assignar recursos limitats de **diners** i molt especialment de **temps**.

Baker identifica 4 àrees de risc:

1. **La naturalesa de la forma artística.**

La música clàssica és una forma artística força abstracta i allunyada d'altres formes més representatives com el cinema o el teatre. Ofereix poca narrativa, sentit o contingut que permeti una xerrada posterior al concert entre els assistents que hi van junts. Es tracta d'una experiència individual difícil de verbalitzar si no es disposa de formació musical específica. En comparació amb el teatre, l'òpera o els musicals, una part de l'audiència potencial hi troba a faltar l'estímul visual. Ateses aquestes consideracions, molta gent es pregunta per què no escoltar la música a casa amb tot el confort que això suposa. La tecnologia de reproducció electrònica és d'alta qualitat, amb una gran flexibilitat i facilitat d'accés.

2. **Factors socials.**

Assistir a un concert de música clàssica, que consisteix en seure i escoltar, suposa una actitud de menor interrelació social que altres tipus de concerts. El concert de música clàssica és un ritual que no és molt còmode per a gent poc acostumada. Qüestions com de quina manera cal vestir o quan haig d'aplaudir no suposen cap inconvenient per al públic freqüent, però poden ser percebuts com un risc que no compensa el valor que s'obtindrà. Els concerts de música clàssica són percebuts com elitistes i els formalismes associats són considerats com a pomposos i superficials per part dels que no hi estan avesats.

3. **Manca de coneixement.**

Abans de decidir-se per anar a un concert cal disposar de força informació: quin compositor?, quina obra?, quins intèrprets?, en quin lloc?, en quines localitats?, a quin preu? Aquestes preguntes que són evidents pels espectadors habituals i que saben quines d'aquestes preguntes són les més sensibles per a ells, suposen un risc addicional per a aquells que són públic ocasional. A més la comunicació està pensada i dirigida especialment als habituals.

4. **Competència d'altres activitats.**

Les altres alternatives d'espectacle (teatre, òpera, música popular...) tenen majors al·licients socials. Finalment si un es perd un concert sempre pot comprar el CD o escoltar-ho per la xarxa.

Si l'orquestra vol ampliar la base de la seva audiència, aleshores ha de canviar allò que acompanya la representació en viu i s'ha d'adaptar al tipus d'experiència que desitgen diferents audiències.

4.3. Motivadors i inhibidors

Escola, família i grup social són els principals motivadors: els resultats són a llarg termini.

Els inhibidors són el preu, el temps, el compromís amb antelació, i el sentiment de pertinença a aquesta forma artística. Els inhibidors de preu i temps actuen a curt termini.

Els motivadors són costosos de construir: exposició, educació, iniciació i tot plegat en un **entorn emotivament positiu**.

En canvi, el que està clar és que són els **inhibidors els que afecten a la freqüència**.

S'ha constatat que hi ha 3 inhibidors principals:

- a. No tinc temps.
- b. No em puc comprometre anticipadament.
- c. És massa car.

Algunes percepcions dels responsables dels GE-EMCat:

- El **preu** és el principal inhibidor entre els espectadors actuals o els susceptibles d'assistir a un espectacle.
- De tota manera, l'exemple de la Sala Beckett (taquilla inversa) indica que el públic està disposat a pagar si l'experiència és bona. Fins i tot arriba a pagar més que el hauria pagat amb el sistema tradicional: preu fix i pagament previ.
- **L'augment de l'IVA**, juntament amb els efectes de la crisi econòmica entre la població (menors ingressos reals), ha provocat una forta disminució del consum.
- L'augment de l'IVA ha creat més un **efecte psicològic** que real, doncs en molts casos no s'ha repercutit l'augment de l'IVA en el preu de l'entrada i dels abonaments. La gent està espantada i considera que ha de reduir despeses.
- L'altra element que influeix és la **reducció del compromís**. Es prefereix no comprar un abonament i esperar a conèixer si les crítiques són bones per anar a veure una obra o no. Per tant, s'endarrereix la decisió en l'adquisició d'entrades.

5. Estratègies

5.1. Prioritats estratègiques

El procés canònic de planificació estratègica consta de tres fases:

- a) **Fase analítica**: anàlisi de l'entorn i dels mercats.
- b) **Fase estratègica**: establiment dels objectius i les estratègies.
- c) **Fase operativa**: desenvolupament dels programes i accions; decisió sobre l'organització necessària i el pressupost operatiu.

Constatem que la majoria dels membres del GE-EMCat pateixen dues grans mancances:

- ✓ Són organitzacions orientades al producte i amb una consideració dels públics com a receptors o destinataris d'una oferta aliena a les característiques del mercat. I amb uns equips de màrqueting dedicats a la venda al final de la cadena productiva.
- ✓ La manca de coneixement del mercat i dels públics actuals, de les seves necessitats, interessos i motivacions, dels nous estils de vida, no permet definir la **jerarquia de valors** en la ment dels espectadors potencials, i a partir d'aquí definir ofertes adaptades als atributs més valorats.

Vistes les dues mancances anteriors, considerem que per posar en marxa un Pla del desenvolupament d'audiències és recomanable alterar el procés canònic i donar prioritats a:

- **Introduir canvi en les organitzacions**: equip, pressupost i processos.
- **Investigar sistemàticament els públics** actuals i potencials.

Per aquesta raó tant els objectius com els programes s'han organitzat tenint en compte aquestes prioritats.

5.2. Objectius estratègics

- 1) **Introduir el desenvolupament d'audiències com un programa central de les organitzacions culturals**, generant canvis en l'equip de professionals, en l'assignació dels pressupostos i en els processos de treball.
- 2) **Incrementar la sostenibilitat econòmica** de les organitzacions culturals dedicades a les arts escèniques i la música de caràcter nacional a Catalunya.
- 3) Posicionar les organitzacions culturals dedicades a les arts escèniques i la música de caràcter nacional a Catalunya en la situació de **lideratge que els hi correspon en matèria de desenvolupament de públics**.
- 4) **Incrementar la participació dels públics (fidelitzar, ampliar i diversificar)** de les arts escèniques i de la música a Catalunya.
- 5) **Aconseguir definir un discurs unificat** dels teatres i auditoris públics, respecte a conceptes bàsics i accions positives a portar a terme.
- 6) **Millorar la qualitat de vida de la població** gràcies el desenvolupament de les arts escèniques i musicals, en termes d'aconseguir majors nivells de gaudi, felicitat i creativitat.
- 7) **Enfortir la legitimitat social** de les arts escèniques i musicals en la societat catalana.

5.3. Segmentació operativa bàsica

A continuació, presenta una proposta de **segmentació operativa bàsica** de públics que **es recomana sigui compartida pels membres del GE-EMCat**.

1. **Abonats.**

La baixada d'abonats es veu afectada principalment pel preu. Comparar la no renovació d'abonaments al llarg dels últims d'anys en que la crisi i la seva percepció ha anat en augment.

2. **CRM.**

3. **Espectadors no abonats** i no inclosos al CRM.

Aquest és un grup molt sensible als inhibidors: temps, compromís i cost.

4. **Espectadors** de la mateixa forma artística però **d'altres teatres i auditoris**.

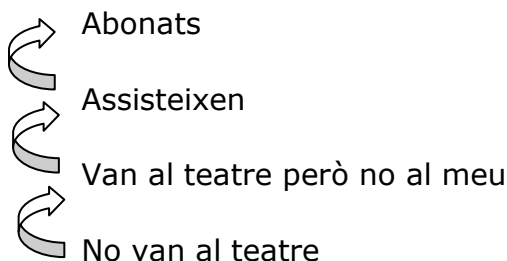
5. **Consumidors** d'altres formes artístiques i culturals.

Escolta música clàssica a casa, llegeix literatura i assaig, visita museus i exposicions,... Les enquestes de pràctiques culturals indiquen que entre els consumidors d'altres formes artístiques hi ha una major predisposició de consumir de l'activitat de referència.

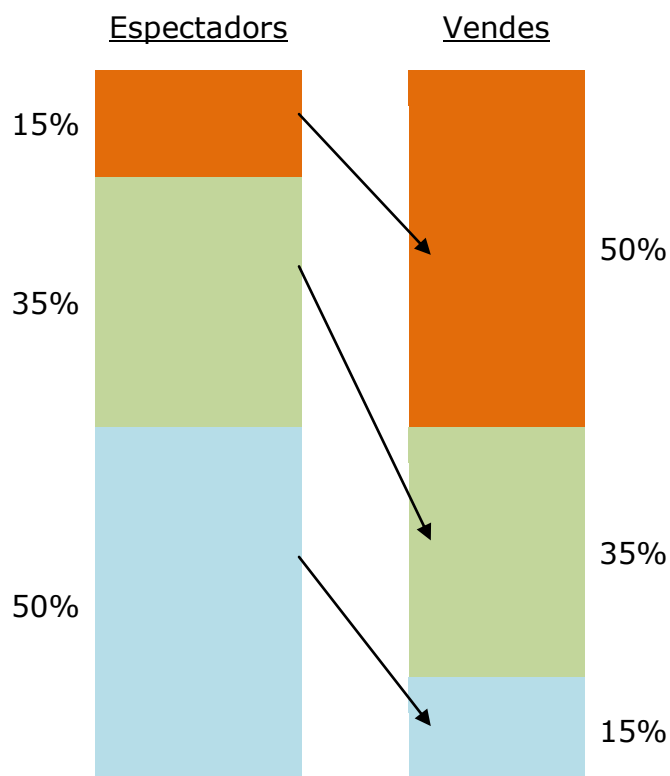
6. **No públic.**

Aquest grup no valora l'espectacle (teatre, dansa, música clàssica,..) com valora altres alternatives a les que dedicar el seu temps lliure. Amb poca o nul·la potencialitat: sense consum anterior, sense formació bàsica en el gust per la música clàssica, la dansa o el teatre d'autor o experimental, procedent d'una altra cultura,...

L'objectiu és aconseguir **que els públics ascendeixin en l'escala de fidelització**.



La distribució més freqüent en els equipaments culturals és: 15% d'espectadors suposen el 50% de les vendes, el 35% suposen el 35%, i el 50% el 15% de les vendes.



Altres segmentacions

Si bé la segmentació anterior té a veure amb població local, hi ha altres variables que cal tenir en compte per la seva tradició en oferir productes específics:

- ✓ Escolars.
- ✓ Adolescents, joves.
- ✓ Milenials.
- ✓ Singles.
- ✓ Discapacitats.
- ✓ Immigrants.
- ✓ Turisme.
- ✓ ...

Turisme

Barcelona és un destí de turisme urbà d'èxit. En efecte, l'any 2012 Barcelona va rebre 7.440.113 de turistes pernoctant en hotels amb un total de 15.931.932 pernoctacions. Segons l'European Cities Marketing³, Barcelona ocupa el 5è lloc com a destí turístic a Europa, per darrere de Londres, París, Berlín i Roma.

L'èxit turístic de Barcelona no és d'ahir. Des de fa més de 20 anys i com a conseqüència dels Jocs Olímpics de 1992, Barcelona no ha deixat de créixer com a destinació turística.

En aquesta situació, el fet que no hi hagi cap oferta a l'agost per part dels equipaments que constitueixen el GE-EMCat, suposa una oportunitat? O mantenir oberts els equipaments durant aquest mes no és rendible?

³ The European Cities Marketing Benchmarking Report. 9th edition. 2012-13.

6. Programes

6.1. Programes i objectius

Pla de Desenvolupament d'Audiències del GE-EMCat		
	Objectiu	Programa
1	Introduir el desenvolupament d'audiències com un programa central de les organitzacions culturals, generant canvis en l'equip de professionals, en l'assignació dels pressupostos i en els processos de treball.	I. Processos organitzatius
2	Incrementar la sostenibilitat econòmica de les organitzacions culturals dedicades a les arts escèniques i la música de caràcter nacional a Catalunya.	
3	Posicionar les organitzacions culturals dedicades a les arts escèniques i la música de caràcter nacional a Catalunya en la situació de lideratge que els hi correspon en matèria de desenvolupament de públics.	
4	Incrementar la participació dels públics (fidelitzar i ampliar) de les arts escèniques i de la música a Catalunya.	II. Gestió de públics
		III. Comercialització
5	Aconseguir definir un discurs unificat dels teatres i auditoris públics, respecte a conceptes bàsics i accions positives a portar a terme.	IV. Estructuració productes
		V. Comunicació
6	Millorar la qualitat de vida de la població gràcies el desenvolupament de les arts escèniques i musicals, en termes d'aconseguir majors nivells de gaudi, felicitat i creativitat.	VI. Diversificació audiències
7	Enfortir la legitimitat social de les arts escèniques i musicals en la societat catalana.	

Els programes a desenvolupar per assolir els objectius són els següents:

I. Processos organitzatius

Accions enfocades cap al canvi en l'organització i la seva orientació al públic, canvi que té implicacions en l'equip, el pressupost i els processos. Aquest canvi només és efectiu si és liderat des de les pròpies organitzacions, amb el suport del Departament de Cultura en tant que institució titular.

II. Programa de gestió de públics

Accions per a l'obtenció i la gestió de les dades dels públics actuals dels diferents centres que integren el GE-EMCat.

III. Programa de comercialització

Accions relacionades amb les variables necessàries per a la posada a la venda de l'oferta dels centres que integren el GE-EMCat.

IV. Programa d'estructuració de productes

Accions per al desenvolupament d'ofertes adequades al posicionament desitjat i als perfils i interessos del públics.

V. Programa de comunicació

Accions per donar a conèixer l'oferta dels equipaments individualment i en conjunt.

VI. Programa de diversificació d'audiències

Programa a mig i llarg termini destinat a incrementar l'accessibilitat de l'oferta del centre per part de públics que no són usuaris seus o que ni tan sol són usuaris d'altres ofertes culturals.

Al annexos 7.1–7.6 es presenten algunes notes per al desenvolupament dels programes.

6.2. Prioritats 2014

A) Formació

- **Formació avançada al voltant del CRM.** Aprofitar el Servei de Desenvolupament Empresarial (SDE) com a organitzador de la formació.
- Redactar un pla que avalui les possibilitats de **disposar d'eines comunes de ticketing i CRM.** Avantatge: donaria als centres una forta capacitat de negociació amb els proveïdors.
- **Analitzar les limitacions legals de compartir bases de dades** segons la Llei Orgànica de Protecció de Dades de caràcter personal.
- **Organitzar sessions de benchmarking** d'experiències en funcionament respecte a compartir ticketing i CRM. Per exemple, experiències britànica i americana.
- Recollir informació sobre **casos de bones pràctiques** per a les sessions de benchmarking.
- **Definir estratègies per aprofitar el potencial de compartir eines.**

B) Investigació de públics

- Estudi dels públics potencials: qui són els **segments que no són públics actualment però són susceptibles d'esdevenir-ne.** Confirmació d'algunes de les intuïcions dels membres del grup: públics de fora de Barcelona, professionals, jubilats, etc.
- Estudi dels públics actuals: **desenvolupar una enquesta conjunta,** a partir d'un qüestionari amb preguntes compartides.

C) Estudi de marca i de posicionament

- **Realitzar un estudi de marca** de tots els centres.
- Definir quins són els objectius de cada centre respecte a l'estudi de marca.
- El finançament de l'estudi de marca pot ser conjunt, entre totes les entitats, i amb la participació del Departament de Cultura.

D) Turisme

- Redactar un **pla de turisme i arts escèniques i musicals a Barcelona.**
- Posar-se en contacte amb l'Agència Catalana de Turisme i amb Barcelona Turisme per dissenyar aquest pla.

- Aconseguir informació sobre els principals segments de turisme a la ciutat de Barcelona.

7. Annexos

Notes per al desenvolupament dels programes

7.1. Processos organitzatius

De cada equipament

- Canvi en l'organització: **organització orientada al públic**. Aquest canvi té implicacions en **l'equip, el pressupost i els processos**.
- Procés a **mig i llarg termini**.
- El desenvolupament d'audiències només és efectiu si és **liderat des de les organitzacions** i no de les administracions de les que depenen.

El paper de l'equip de Màrqueting

- En una organització orientada al públic, el màrqueting s'ha d'entendre en clau d'**intermediació entre el públic i l'organització**.
- Així, el **paper de l'Àrea de Màrqueting en relació amb el públic** té a veure amb la **gestió dels fluxos d'informació**, tant la que rep dels públics actuals i potencials –interessos, motivacions, estils, etc.–, com la que emet cap als mitjans de comunicació, els propis públics o qualsevol altre grup d'interès.
- Pel que fa a **l'organització**, l'Àrea de Màrqueting ha de **facilitar el coneixement i informació sobre el mercat i els públics**, així com **participar de manera transversal en els processos** per a la presa de decisions.
- L'equip de màrqueting ha de **treballar amb els altres departaments de l'organització**, especialment amb els responsables de programació o la direcció artística.
- L'equip de màrqueting ha de dissenyar i coordinar la implementació de la **recerca sistemàtica dels públics**, així com transformar les dades obtingudes en informació útil per a la presa de decisions per part de les diferents àrees de l'organització.
- És responsable de la **planificació estratègica del màrqueting** de l'organització.
- La planificació del màrqueting de cada organització ha de contemplar les seves **singularitats específiques** i ha de treballar els seus trets diferencials per definir-ne el **posicionament desitjat** i **segmentar** clarament els seus públics objectiu.

- La planificació del màrqueting no només ha d'incloure objectius de participació i comunicació sinó també ha de plantejar **objectius d'ingressos**.

El paper de la resta de l'organització

- És condició necessària que l'estratègia decidida compti amb el **lideratge de la direcció artística**.
- **Les decisions de màrqueting han de ser compartides per tota l'organització**, tant cap amunt (Patronat) com cap avall (taquilles, acomodadors,...): increment de la motivació de l'equip, implicació, els farà sentir que formen part d'un equip, tots treballant per assolir uns mateixos objectius compartits.
- **El disseny de la programació ha de tenir en compte els públics destinataris** i les estratègies d'ampliació i diversificació que s'hagi proposat l'organització.
- Cal introduir processos de treball en els que els departaments artístics i els departaments de màrqueting treballin conjuntament, de manera que **el públic estigui en el centre de les decisions de l'organització**.

Pla de formació

- Formació regular dels diferents perfils de professionals que estan en contacte amb el públic, des de les taquilles, fins als acomodadors. Formació en comunicació verbal i no verbal.
- Introduir protocols de formació per al nou personal dels equipaments escènics que tindran contacte amb el públic.

Del GE-EMCat + Departament de Cultura

- Generar **consciència de grup**.
- **Compartir amb els altres aquelles competències que cadascú fa millor**. Molt bones experiències del Mercat de les Flors, del Teatre Lliure i del GTL.
- En termes de buscar sinergies, es proposa analitzar els instruments que funcionen i veure com es poden traspasar a altres àmbits (*Apropa Cultura* a les escoles).
- Estimular els **intercanvis de personal entre organitzacions** per aprendre d'experiències d'altres equipaments. Formació i coneixement conjunt.
- Compartir un **sistema d'indicadors conjunt**.
- Incorporació en **xarxes europees** i internacionals que estiguin **especialment focalitzades en les audiències**.

- ✓ PEARLE. Performing Arts Employers Associations League Europe.
- ✓ AEN. Audiences Europe Network.
- Crear un **banc de bones pràctiques**, tant nacionals com internacionals.

Laboratori de Públics del Departament de Cultura

Crear un **Laboratori de Públics** des del Departament de Cultura (segurament al si del Gabinet Tècnic) que generi informació, coordini treballs i difongui la informació.

Dades de consum. Compartir dades, veure estadístiques ADETCA. Evolució de la demanda real, **quota de mercat**.

Hàbits culturals. Dades dels hàbits culturals de la població. Millorar el coneixement dels hàbits de consum de la població. Tant pel que fa a la qualitat de la informació generada com de la difusió del coneixement que es desprèn de les dades.

[Les nostres necessitats d'informació són...] *coneixement profund del consumidor que tinc, el que no tinc, on és el que no ve, motivacions i frens, com fer que vinguin més...* Estudi de base del sector, que s'actualitzi periòdicament per identificar tendències, panel de consumidors: *disposar del nostre propi Nielsen*.

Pla de formació conjunta

Programació d'iniciatives formatives adreçades als membres del GE-EMCat en el context del Laboratori de Públics, a partir d'experiències de bones pràctiques nacionals i internacionals.

Exemple: Cicle de conferències i seminaris amb ponents nacionals, estatals i internacionals per aprendre de les bones pràctiques d'altres entorns.

- Taller amb els responsables d'experiències de la resta de l'estat Espanyol amb bones pràctiques: per exemple, andalusos responsables del programa "Bono cultura".
- **Convidar experts tant des del món de la gestió, com de l'acadèmia** que formin als gestors de públics dels equipaments escènics nacionals.

7.2. Programa de gestió de públics

Projectes a desenvolupar:

- Ticketing, CRM, bases de dades...
- Assegurar que tots els equipaments disposen d'un sistema de ticketing propi.
- Compartir tècniques d'anàlisi i explotació de dades a partir del ticketing (CRM). El sistema de ticketing compartit ha de permetre desenvolupar estratègies de màrqueting relacional. *No venc tickets, tinc clients.*
- Estudiar, avaluar la possibilitat legal, i els mecanismes per a que el grup comparteixi el mateix programa de ticketing i CRM. Compartir despesa i compartir la formació dels tècnics que l'han de gestionar i explotar les seves possibilitats.
- Explicar i compartir els programes de gestió de públics entre tots els membres de l'organització: des del patronat fins als departaments artístics o de gestió econòmica.
- Incloure al personal en contacte amb el públic en la resolució i innovació de situacions per millorar la gestió dels públics. Cercles de qualitat regulars amb el personal.

Pla de recerca de públics

- Una organització orientada al públic ha de tenir un coneixement aprofundit d'aquest abans de prendre decisions estratègiques: és imprescindible portar a terme una **investigació sistemàtica dels públics**.
- Cal un **seguiment anual** de l'evolució de la **segmentació operativa bàsica**.
- L'estudi de públic respecte a la segmentació operativa bàsica (abonats, CRM i espectadors) hauria de ser anual i realitzat directament per les pròpies institucions, amb una **metodologia similar per poder compartir resultats**.
- **Cada equipament ha de decidir els seus propis estudis sobre temàtiques específiques** en base als seus objectius definits en un Pla de Màrqueting. Els estudis de públic propis han de donar resposta a objectius específics i abans d'executar-se cal que l'organització es plantegi quins canvis es volen introduir a partir dels resultats obtinguts.
- Es recomana, per tant, **no iniciar estudis multiobjectius** doncs són massa ambiciosos, creen expectatives que després es veuen frustrades i això provoca desmotivació i desconfiança en relació a la utilitat de l'opinió dels usuaris, el que provoca un lapse excessiu respecte al següent estudi de públic.
- Aquests altres estudis han de ser fonamentalment **qualitatius**. **Motivacions i interessos a partir de focus groups**.

- Es recomana l'aplicació de tècniques de **test de producte en els materials de comunicació**, tant interna com externa. Igual amb els programes de mà. En alguns només hi les paraules del Director-a, que són per a iniciats. Què hi ha per als que entren per primera vegada al teatre?
- Personal en contacte amb el públic. Cal fer **investigació de públic in situ a partir de les aportacions del personal que està en contacte dia a dia**.

AVALUACIÓ DE LA QUALITAT

Tradicionalment s'ha avaluat la qualitat en base als següents indicadors

- ✓ Dades assistència.
- ✓ Abonaments.
- ✓ Ingressos.
- ✓ Queixes.
- ✓ Satisfacció expressada en les enquestes.
- ✓ Nombre de funcions.
- ✓ Crítiques.
- ✓ Premis.
- ✓ Reputació del director, de la companyia o dels artistes principals.
- ✓ Participació en festivals.
- ✓ Patrocinis.
- ✓ Subvencions.

Proposta de Radbourne i alt (2009)

Radbourne, J.; Johanson, K.; Glow, H.; White, T. (2010) "Empowering Audiences to Measure Quality", *Participations. Journal of Audience & Reception Studies*, vol 7, issue 2, nov.

<http://www.participations.org/Volume%207/Issue%202/radbourn.htm>

4 preguntes:

1. De quina manera busques activament feedback (comentaris, opinions, crítiques,...) de la teva audiència cap a la teva institució (o activitat: concert, obra,...).
2. Quins conceptes bàsics has après de l'experiència de la teva audiència gràcies a aquest feedback?
3. De quina manera la teva institució utilitza el feedback de l'audiència?
4. El procés (d'aconseguir feedback de l'audiència) és bo, té èxit?, i com ho saps?

7.3. Programa de comercialització

Projectes a desenvolupar:

- *Quan canvies fidelitat per diners no funciona*: la clau de la fidelitat no és tan la reducció del preu, com els avantatges (aspectes emocionals). Per exemple, els abonats aprecien molt disposar d'una butaca fixa. Cada cop es demanden més abonaments a la carta.
- Analitzar models de preus dinàmics que es practiquen en altres sectors i en altres països en el sector cultural.
- És interessant la idea de vendre entrades reduïdes a última hora per a joves?
- Creació d'una tarjeta: 1ª classe: quan més gastes, més punts: obtens informació conjunta dels consumidors creuats...
- Anella Cultural. Exemple del Metropolitan.
- Itineracions.

7.4. Programa d'estructuració de productes

- Per desenvolupar públics cal vendre allò que programa la direcció artística o cal tenir en compte els gustos i interessos del públic?
- Tensió en les institucions d'arts escèniques nacionals o públiques, doncs es diferencien del teatre comercial. El teatre comercial té una oferta per satisfer el públic. Segons algunes veus tenen una oferta més centrada en l'entreteniment (per diferenciar-ho d'un teatre amb més continguts...?)
- Els programadors no tenen en compte el públic: *faig això i els de màrqueting ja ompliran la sala*. Cal encaixar el públic i el producte sense perdre l'ADN.

Temes a desenvolupar:

- Es treballa amb productes creats per la direcció artística sense tenir en compte, en general, el departament de màrqueting. El departament de màrqueting no sap si funcionarà ja que no ho s'ha preguntat prèviament al públic.
- Acompanyar al públic cap a productes que el teatre comercial no els proporciona. Per tant, cal treballar el posicionament i la singularitat de l'oferta pública.
- La clau és conèixer la definició de cada equipament (especialitzat, eclèctic, etc.) i treballar amb molt de temps per poder planificar i trobar l'equilibri entre programadors i públics.

- A part de la programació principal de la temporada, ja es fan produccions adreçades a segments específics: El Petit Liceu, famílies, etc.
- Fer espectacles adreçats a ampliar audiències no implica rebaixar el nivell de qualitat o tenir una oferta que competeix amb el teatre privat i l'entreteniment.
- Tenir un grup d'amics que no només serveixi per finançar sinó també com a panel per opinar i proposar. Proporcionaran inputs respecte a la programació. Amics: funció social. Panels: reflexió sobre producte i experiència.
- Treballar junts segons localització:
 - ✓ Auditori + TNC.
 - ✓ Mercat de les Flors + Teatre Lliure.
 - ✓ Palau MC + GT Liceu.
- Treball-programació-... conjunt entre departaments de públics i departaments artístics: de quina manera podem treballar junts en tots els processos, des del concepte fins a la post-venda.

7.5. Programa de comunicació

Exemples a desenvolupar:

- Cal identificar els **aspectes comuns** a tots els membres del grup i definir un **discurs unificat dels teatres i auditoris públics** diferenciat dels privats, que conceben el teatre només com a entreteniment.
- Posar en marxa una **campanya de comunicació** que difongui els valors de l'assistència al teatre i a la música, centrada en els equipaments de titularitat pública. **Posar en valor la qualitat i compromís de l'oferta i dels equipaments**. Cal identificar quins són els valors dels equipaments pels quals l'Administració paga. Per què la GC finança i per què les arts escèniques són valuoses. Teatre i música nacional... Cal una campanya de comunicació compartida sobre els beneficis de les arts escèniques: la música, la dansa, el cant, el teatre, la lírica, l'òpera,...
- No es recomana crear una marca paraigua que aplegui els 6 equipaments. **Cada equipament ha de reforçar la seva pròpia marca**.
- Tanmateix es recomana **crear marques per campanyes específiques** i conjuntes. Exemple APROPA CULTURA.
- És molt recomanable **que els artistes s'impliquin en les campanyes de comunicació**: campanyes centrades en els artistes, en el procés creatiu i els beneficis socials. És necessari el lideratge de l'artista, un artista compromès arrossega més públic.
- TIC: gran base de dades a disposició de tots que permeti definir accions de màrqueting relacional, *de manera que no li diguem a tothom sempre*

el mateix, aprofitar cadascun el coneixement dels seus públics de la resta.

- Disposar d'eines col·laboratives amb els mitjans de comunicació.
- Programa d'ambaixadors. Invitació bloggers. Funcions de comunicació i captació.
- Estructurar campanyes conjuntes de promoció:
 - ✓ Nadal.
 - ✓ Grec.
 - ✓ Altres.
- Organitzar campanyes de comunicació conjuntes adreçades a turistes específics:
 - ✓ Treball col·laboratiu amb Barcelona Turisme i l'Agència de Turisme de Catalunya. Tant en la comunicació com en la investigació dels hàbits i interessos dels turistes.
 - ✓ Ús d'idiomes en els webs.
- Avaluar els diversos instruments de comunicació: des de la publicitat fins als programes de mà. Considerar que sempre hi ha qui entra per primer cop en un teatre: què els hi expliquem en el programa de mà. Adjudicar la mateixa qualitat que la que donem a la part artística als suports de comunicació amb el públic: introduir la filosofia dels assajos no només per a la part artística sinó per a tot allò que comunica amb el públic.

7.6. Programa de diversificació d'audiències

Idees a desenvolupar:

- El Mercat ofereix un producte per als escolars que la resta no ofereix (veure Jornada Jove de Creació Artística), la resta no fa res de semblant.
- **Escolars**: educar els públics del futur tenint en compte que són espectadors d'avui. Producte patrocinable.

Educació

Els programes relacionats amb el foment del teatre escolar i infantil (ja sigui en l'àmbit de l'educació o de la família) tenen la virtut que beneficien a tot el sector de les arts escèniques, independentment de la seva titularitat pública o privada. Per tant, aquests programes han de ser compartits, en primer lloc, entre els membres del GE-EMCat i, en segon lloc, amb el sector privat. Tant se'n beneficiaran els teatres públics com els privats. Cal establir, doncs, un programa de cooperació entre tot el sector escènic i musical. Una possibilitat és la creació d'un programa estable i a mig termini amb el compromís actiu del patrocini empresarial.

- És més complex (car) introduir una nova afició/gust en una persona adulta (que ja té uns hàbits, uns gustos, unes experiències anteriors...) que entre els infants i els joves que es troben en una etapa de la vida de formació dels seus gustos, de les seves identitats.
- Una experiència negativa en l'edat infantil o juvenil relacionada amb una forma artística (teatre, música clàssica,...) pot ser molt determinant en el futur estètic, en els hàbits culturals d'aquell individu.
- L'afició es construeix en base a les emocions. La creació de sensibilitat positiva envers una forma artística es fonamenta en un entorn emotiu favorable.
- Les experiències iniciàtiques han de ser memorables. Per tant, és fonamental aconseguir qualitat, aconseguir que l'aproximació al teatre tingui elements màgics, sagrats o lúdics. En qualsevol cas, que signifiquin una experiència captivadora per a aquells que hi assisteixen per primera vegada.
- L'escola o les activitats extraescolars són entorns apropiats per a la iniciació al teatre i la música pels valors que fomenta en les persones: expressió, disciplina, treball en equip,...
- L'escola també pot educar en mirar i escoltar teatre, apreciar les claus de la representació, els diversos elements, el treball d'actor i la importància del text.
- Indiscutiblement tots aquests elements són secundaris si l'ensenyament no inclou una educació humanista, en la que la literatura (catalana, castellana, internacional) hi tingui una presència reconeguda.

En el programa d'iniciació teatral hi han de participar diversos agents:

- a. En primer lloc, els creadors: des dels autors fins als actors i actrius. Ells i elles són els que millor poden transmetre la passió pel fet teatral, per la representació, per la simulació,...
- b. En segon lloc, especialistes en pedagogia, educació,...
- c. Evidentment els centres escolars.
- d. Les AMPAS.
- e. La resta del sector: companyies i espais escènics.

Poden els membres del GE-EMCat compartir elements del servei educatiu?

Col·laboració amb els departaments d'Ensenyament i de Joventut.

- Què s'està fent en el moment actual amb el fi d'introduir la creació artística en les escoles i el curriculum escolar? Quina relació existeix entre la creació artística i la programació extraescolar dels centres d'ensenyament?
- Constitució d'un grup de treball per dissenyar i portar a terme programes conjunts.

- Avaluar la possibilitat d'iniciar programes after-school conjuntament amb alguna fundació. Aprendre de les experiències de la Wallace Foundation. <http://www.wallacefoundation.org/Pages/default.aspx>

Adolescents

- Hi ha un gap entre els nens–nenes que vénen acompanyats dels seus pares i l'edat en la qual l'individu ja treballa o es guanya la vida... (al voltant dels 30 anys?) Caldria precisar però segurament es tracta d'un grup definit pel seu estadi en el cicle de vida.
- Hi ha unanimitat en que els adolescents no van a cap de les institucions del grup. Això passa igualment en altres sectors culturals: arts visuals.
- Els estudiants de l'ESMUC tampoc van a l'Auditori, tot i que comparteixen edifici.
- Els joves són un grup que no pots enganyar: detecten immediatament si estàs proposant alguna activitat per captar-los però tu no formes part de la seva tribu o si ets autèntic.
- Carnet Jove.

Persones en risc d'exclusió social (RES)

Entre els programes de captació de públics **Apropa Cultura** és segurament el que ha tingut més èxit: <http://www.apropacultura.cat/>.

7.7. Motivacions dels que no van a espectacles segons edat

Persones a Catalunya segons els motius principals pels quals no van, o no van més cops a espectacles de teatre per segment d'edat																
	15-19		20-24		25-34		35-44		45-54		55-64		65-74		75 i més	
	2006-07	2010-11	2006-07	2010-11	2006-07	2010-11	2006-07	2010-11	2006-07	2010-11	2006-07	2010-11	2006-07	2010-11	2006-07	2010-11
És car	13,5%	15,4%	17,2%	18,3%	15,4%	17,9%	14,2%	16,4%	13,7%	17,1%	15,9%	15,8%	14,7%	15,2%	11,7%	8,8%
És difícil aconseguir entrades	1,9%	2,4%	1,5%	2,3%	1,9%	2,6%	2,0%	2,5%	2,1%	4,0%	2,0%	3,9%	1,7%	2,7%	1,0%	1,7%
Hi ha poca oferta	14,1%	14,3%	13,8%	15,1%	16,5%	15,5%	16,9%	15,3%	18,4%	17,4%	17,2%	17,4%	15,6%	14,1%	10,6%	10,9%
Hi ha poca informació	5,9%	6,5%	5,7%	7,4%	4,0%	6,4%	2,8%	5,1%	3,2%	6,3%	3,4%	6,8%	3,3%	6,7%	1,8%	3,9%
Prefereix veure-ho en televisió/ vídeo/ràdio	2,1%	1,4%	1,3%	1,2%	1,4%	1,2%	0,9%	1,1%	1,7%	1,8%	3,1%	2,6%	4,1%	3,8%	4,7%	4,6%
Li resulta difícil sortir de casa	1,1%	0,6%	0,6%	1,0%	3,7%	5,4%	5,7%	8,9%	2,8%	4,0%	2,6%	4,7%	6,4%	7,0%	13,4%	15,7%
Li resulta difícil entendre	1,5%	6,8%	1,5%	4,4%	1,4%	3,7%	1,0%	3,4%	1,6%	3,3%	1,1%	3,6%	2,0%	5,7%	3,2%	6,9%
No té temps	14,7%	18,9%	18,7%	19,3%	24,5%	23,1%	28,3%	25,6%	26,6%	23,4%	20,1%	20,0%	10,1%	13,5%	5,9%	10,3%
No té interès	41,5%	30,2%	37,6%	27,7%	29,5%	22,4%	26,8%	20,3%	28,3%	20,8%	32,2%	22,4%	38,1%	27,7%	42,4%	30,6%
No té ningú amb qui anar-hi	3,8%	3,6%	2,1%	3,3%	1,7%	2,0%	1,4%	1,3%	1,6%	2,0%	2,3%	2,7%	3,9%	3,5%	5,4%	6,6%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Font: Encuesta de hábitos y prácticas culturales 2006-07 y 2010-11. Ministerio de Educación, Cultura y Deportes.

Persones a Catalunya segons els motius principals pels quals no van, o no van més cops a espectacles d'òpera per segment d'edat																
	15-19		20-24		25-34		35-44		45-54		55-64		65-74		75 i més	
	2006-07	2010-11	2006-07	2010-11	2006-07	2010-11	2006-07	2010-11	2006-07	2010-11	2006-07	2010-11	2006-07	2010-11	2006-07	2010-11
És car	8,5%	10,0%	9,6%	12,4%	10,0%	12,2%	9,5%	12,2%	10,1%	13,6%	11,6%	12,2%	10,9%	12,3%	9,4%	6,8%
És difícil aconseguir entrades	1,5%	1,5%	1,0%	1,4%	1,2%	1,6%	1,4%	1,7%	1,4%	2,9%	1,8%	2,6%	1,0%	2,1%	0,9%	1,2%
Hi ha poca oferta	8,1%	8,9%	7,6%	9,9%	10,1%	9,9%	11,9%	10,8%	12,5%	13,3%	12,8%	13,7%	11,1%	10,6%	7,6%	8,4%
Hi ha poca informació	3,4%	5,3%	4,1%	6,1%	2,9%	4,8%	1,9%	4,1%	2,4%	4,8%	2,6%	5,7%	2,6%	5,2%	1,4%	3,6%
Prefereix veure-ho en televisió/vídeo/ràdio	1,2%	1,0%	0,7%	1,1%	0,9%	1,2%	0,7%	0,8%	1,2%	1,2%	2,4%	1,9%	2,8%	3,4%	3,2%	3,6%
Li resulta difícil sortir de casa	1,1%	0,6%	0,7%	0,7%	2,7%	4,2%	4,3%	6,5%	2,1%	3,4%	2,2%	4,0%	5,4%	6,1%	11,7%	14,2%
Li resulta difícil entendre	3,8%	12,3%	3,7%	8,8%	3,3%	7,4%	3,0%	6,6%	3,1%	6,9%	3,0%	7,5%	4,3%	9,4%	5,5%	9,9%
No té temps	9,6%	16,2%	12,7%	16,8%	17,1%	21,6%	21,3%	24,2%	19,6%	21,7%	15,3%	18,5%	8,8%	13,6%	5,4%	10,8%
No té interès	60,5%	41,9%	57,9%	40,3%	50,1%	35,6%	44,7%	31,8%	46,0%	30,8%	46,4%	31,5%	49,9%	34,4%	50,1%	36,3%
No té ningú amb qui anar-hi	2,3%	2,4%	2,0%	2,6%	1,6%	1,6%	1,3%	1,2%	1,5%	1,4%	1,8%	2,4%	3,1%	3,0%	4,7%	5,7%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Font: Encuesta de hábitos y prácticas culturales 2006-07 y 2010-11. Ministerio de Educación, Cultura y Deportes.

Persones a Catalunya segons els motius principals pels quals no van, o no van més cops a espectacles de sarssuela per segment d'edat																
	15-19		20-24		25-34		35-44		45-54		55-64		65-74		75 i més	
	2006-07	2010-11	2006-07	2010-11	2006-07	2010-11	2006-07	2010-11	2006-07	2010-11	2006-07	2010-11	2006-07	2010-11	2006-07	2010-11
És car	7,5%	9,0%	9,2%	10,8%	9,1%	10,9%	8,9%	11,3%	9,6%	12,2%	11,3%	12,0%	11,3%	12,3%	9,5%	7,4%
És difícil aconseguir entrades	1,4%	1,6%	0,6%	1,2%	1,2%	1,3%	1,1%	1,4%	1,2%	2,7%	1,4%	2,6%	1,1%	2,2%	0,9%	1,6%
Hi ha poca oferta	8,2%	9,0%	6,8%	9,4%	9,5%	9,5%	11,6%	10,4%	13,7%	13,9%	14,4%	15,2%	13,2%	12,1%	8,3%	9,2%
Hi ha poca informació	3,1%	5,2%	4,0%	6,4%	3,0%	4,8%	1,8%	4,0%	2,6%	5,2%	2,8%	5,7%	3,0%	5,8%	1,6%	3,7%
Prefereix veure-ho en televisió/vídeo/ràdio	1,3%	1,1%	0,9%	1,2%	0,9%	1,3%	0,8%	1,0%	1,2%	1,3%	2,5%	2,3%	3,8%	3,2%	3,9%	3,9%
Li resulta difícil sortir de casa	0,7%	0,7%	0,6%	0,7%	2,6%	4,1%	3,9%	6,4%	2,2%	3,3%	2,6%	4,4%	5,5%	6,3%	12,3%	15,0%
Li resulta difícil entendre	3,4%	11,8%	3,3%	9,5%	3,0%	7,7%	2,4%	6,5%	2,4%	6,5%	2,1%	6,4%	3,1%	8,8%	4,6%	8,3%
No té temps	10,1%	16,4%	12,6%	16,8%	16,4%	21,5%	20,9%	24,1%	20,0%	22,0%	16,3%	18,6%	8,9%	13,7%	5,5%	10,5%
No té interès	62,1%	42,9%	60,1%	41,7%	52,9%	37,5%	47,6%	33,9%	45,8%	31,7%	44,5%	30,3%	46,8%	32,7%	48,8%	34,4%
No té ningú amb qui anar-hi	2,2%	2,4%	1,8%	2,3%	1,4%	1,4%	1,2%	1,2%	1,5%	1,4%	1,9%	2,5%	3,2%	2,9%	4,7%	6,1%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Font: Encuesta de hábitos y prácticas culturales 2006-07 y 2010-11. Ministerio de Educación, Cultura y Deportes.

Persones a Catalunya segons els motius principals pels quals no van, o no van més cops a espectacles de ballet/dansa per segment d'edat																
	15-19		20-24		25-34		35-44		45-54		55-64		65-74		75 i més	
	2006-07	2010-11	2006-07	2010-11	2006-07	2010-11	2006-07	2010-11	2006-07	2010-11	2006-07	2010-11	2006-07	2010-11	2006-07	2010-11
És car	9,4%	10,7%	10,1%	13,1%	10,2%	12,7%	9,5%	12,1%	10,2%	13,5%	12,0%	12,3%	10,7%	11,7%	9,0%	7,3%
És difícil aconseguir entrades	1,6%	1,8%	0,9%	1,7%	1,1%	1,6%	1,2%	1,5%	1,3%	2,7%	1,5%	2,8%	1,2%	2,4%	0,9%	1,2%
Hi ha poca oferta	10,2%	10,5%	10,0%	11,7%	11,4%	11,7%	13,4%	11,5%	13,8%	14,3%	14,2%	13,8%	12,0%	11,1%	8,0%	8,8%
Hi ha poca informació	4,5%	6,8%	5,2%	7,0%	3,3%	5,3%	2,3%	4,4%	2,9%	5,2%	2,9%	5,4%	2,9%	5,3%	1,6%	3,4%
Prefereix veure-ho en televisió/vídeo/ràdio	1,7%	1,2%	0,9%	1,5%	1,1%	1,3%	0,6%	1,0%	1,4%	1,4%	3,0%	2,3%	3,3%	3,5%	3,6%	3,8%
Li resulta difícil sortir de casa	0,5%	0,6%	0,6%	1,1%	2,7%	4,4%	4,1%	6,9%	2,3%	3,5%	2,6%	4,5%	5,6%	6,7%	12,4%	15,2%
Li resulta difícil entendre	3,0%	10,3%	2,9%	7,4%	2,8%	6,0%	2,3%	5,8%	2,3%	5,6%	2,0%	6,5%	3,4%	8,1%	4,6%	8,9%
No té temps	11,2%	17,1%	14,4%	17,9%	18,8%	23,0%	23,1%	25,1%	21,6%	22,5%	16,2%	19,9%	8,5%	14,2%	5,5%	10,9%
No té interès	55,3%	38,5%	52,9%	36,3%	46,9%	32,6%	42,2%	30,2%	42,5%	29,6%	43,7%	30,0%	48,9%	33,9%	49,7%	34,7%
No té ningú amb qui anar-hi	2,5%	2,5%	2,0%	2,3%	1,6%	1,3%	1,3%	1,4%	1,7%	1,5%	1,9%	2,6%	3,5%	3,2%	4,8%	5,7%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Font: Encuesta de hábitos y prácticas culturales 2006-07 y 2010-11. Ministerio de Educación, Cultura y Deportes.

Persones a Catalunya segons els motius principals pels quals no van, o no van més cops a espectacles de música clàssica per segment d'edat																
	15-19		20-24		25-34		35-44		45-54		55-64		65-74		75 i més	
	2006-07	2010-11	2006-07	2010-11	2006-07	2010-11	2006-07	2010-11	2006-07	2010-11	2006-07	2010-11	2006-07	2010-11	2006-07	2010-11
És car	10,3%	10,5%	11,1%	13,1%	10,7%	12,4%	10,7%	13,1%	10,6%	13,8%	12,5%	13,5%	12,6%	12,5%	8,8%	8,1%
És difícil aconseguir entrades	1,7%	1,4%	1,3%	2,4%	1,2%	1,8%	1,6%	2,0%	1,7%	3,1%	2,0%	3,1%	1,2%	2,9%	0,6%	1,3%
Hi ha poca oferta	9,4%	10,4%	9,4%	11,0%	11,1%	10,9%	14,7%	11,6%	15,5%	15,4%	16,1%	14,7%	13,7%	13,2%	10,0%	8,8%
Hi ha poca informació	3,4%	5,4%	3,6%	4,9%	3,1%	4,7%	2,8%	4,6%	2,9%	5,3%	3,4%	5,6%	3,2%	5,8%	1,8%	3,7%
Prefereix veure-ho en televisió/vídeo/ràdio	1,4%	2,1%	0,8%	2,3%	1,2%	1,6%	1,2%	1,4%	2,3%	2,6%	2,8%	3,8%	3,8%	4,9%	4,4%	5,2%
Li resulta difícil sortir de casa	0,8%	0,3%	0,6%	1,1%	3,9%	5,1%	5,9%	8,0%	2,7%	3,7%	2,7%	4,6%	6,6%	6,6%	13,9%	14,1%
Li resulta difícil entendre	3,7%	11,5%	3,4%	8,2%	2,7%	6,8%	1,7%	5,7%	1,8%	4,9%	1,9%	5,0%	2,5%	6,8%	3,2%	8,6%
No té temps	9,8%	16,8%	13,9%	19,2%	18,8%	23,4%	24,1%	24,7%	24,7%	24,8%	18,6%	20,7%	9,5%	14,2%	5,8%	11,1%
No té interès	57,8%	38,7%	53,9%	35,5%	46,2%	31,7%	35,9%	27,3%	36,2%	24,8%	38,2%	26,2%	44,0%	29,9%	46,9%	33,5%
No té ningú amb qui anar-hi	1,6%	2,9%	2,0%	2,2%	1,1%	1,6%	1,3%	1,5%	1,6%	1,6%	1,7%	2,7%	3,0%	3,2%	4,6%	5,6%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Font: Encuesta de hábitos y prácticas culturales 2006-07 y 2010-11. Ministerio de Educación, Cultura y Deportes.

Persones a Catalunya segons els motius principals pels quals no van, o no van més cops a espectacles de música actual per segment d'edat																
	15-19		20-24		25-34		35-44		45-54		55-64		65-74		75 i més	
	2006-07	2010-11	2006-07	2010-11	2006-07	2010-11	2006-07	2010-11	2006-07	2010-11	2006-07	2010-11	2006-07	2010-11	2006-07	2010-11
És car	25,7%	29,7%	26,6%	30,1%	19,9%	24,0%	14,3%	19,3%	13,0%	17,4%	11,8%	13,5%	10,8%	12,1%	7,6%	7,5%
És difícil aconseguir entrades	6,0%	7,2%	3,9%	6,8%	3,0%	3,9%	1,8%	3,1%	1,9%	3,7%	1,3%	2,9%	0,7%	2,2%	0,5%	1,3%
Hi ha poca oferta	29,7%	24,1%	26,5%	23,8%	21,1%	20,3%	19,2%	16,4%	17,9%	17,8%	13,6%	14,2%	10,2%	11,9%	6,9%	7,4%
Hi ha poca informació	3,8%	7,1%	4,1%	6,7%	3,2%	5,7%	2,5%	4,9%	2,3%	5,2%	3,0%	5,1%	2,2%	4,9%	1,0%	3,3%
Prefereix veure-ho en televisió/vídeo/ràdio	2,7%	3,6%	1,7%	3,3%	2,3%	3,1%	2,7%	2,2%	2,8%	3,8%	4,0%	5,1%	4,2%	5,4%	4,1%	4,9%
Li resulta difícil sortir de casa	1,3%	0,9%	1,1%	1,9%	5,8%	7,6%	8,2%	11,1%	2,7%	4,4%	3,0%	4,8%	6,0%	6,6%	11,7%	13,2%
Li resulta difícil entendre	0,5%	1,1%	0,6%	0,7%	0,5%	0,9%	0,4%	0,9%	0,6%	1,8%	1,3%	3,5%	2,2%	5,8%	3,3%	8,1%
No té temps	15,7%	15,2%	22,0%	17,4%	27,9%	24,0%	31,1%	26,9%	28,3%	26,0%	20,2%	21,5%	9,5%	14,8%	6,0%	11,7%
No té interès	12,1%	7,7%	11,9%	7,1%	14,9%	9,0%	18,4%	13,8%	29,0%	17,8%	40,3%	26,3%	51,6%	33,1%	55,0%	37,2%
No té ningú amb qui anar-hi	2,5%	3,4%	1,6%	2,2%	1,4%	1,5%	1,4%	1,6%	1,5%	2,0%	1,5%	3,0%	2,5%	3,3%	3,9%	5,4%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Font: Encuesta de hábitos y prácticas culturales 2006-07 y 2010-11. Ministerio de Educación, Cultura y Deportes.

8. Referències bibliogràfiques

ADETCÀ, Associació d'Empreses de Teatre de Catalunya (2012). Estadística de teatre de diversos anys.

<http://www.adetca.cat/c/stats.aspx>

ARIÑO, A. (2010). *Prácticas culturales en España. Desde los años sesenta hasta la actualidad*. Barcelona: Ariel.

BAKER, T. (2000). Stop Reinventing the Wheel: A Guide to What We Already Know About Developing Audiences for Classical Music. Association Of British Orchestras.

<http://www.baker-richards.com/uploads/PDF%20Docs/Stop%20Reinventing%20the%20Wheel.pdf>

BAMFORD ANNE I MICHAEL WIMMER (2012). Audience building and the future Creative Europe Programme. European Expert Network on Culture (EENC).

http://ec.europa.eu/culture/events/documents/audience-delpmt-report_eenc.pdf

COLOMER, J. (2011). La gestión de públicos culturales en una sociedad tecnológica. Periférica. Revista para el análisis de la cultura y el territorio. Universidad de Cádiz.

<http://revistas.uca.es/index.php/periferica/article/viewFile/1645/1607>

INSTITUT D'ESTADÍSTICA DE CATALUNYA (2008). Enquesta de consum i pràctiques culturals 2006. Departament de Cultura, Generalitat de Catalunya.

http://www2.gencat.cat/docs/CulturaDepartament/Cultura/Documents/Arxiu/Arxius%20GT/ecpc06_gen08.pdf

EUROPEAN UNION OPEN METHOD OF COORDINATION EXPERT GROUP ON BETTER ACCESS AND WIDER PARTICIPATION IN CULTURE (2012). European Agenda for Culture Work Plan for Culture 2011–2014. Policies and good practices in the public arts and in cultural institutions to promote better access to and wider participation in culture.

<http://ec.europa.eu/culture/events/documents/workplan-2011-14.pdf>

EUROPEAN UNION (2012). European Audiences: 2020 and beyond. Diversos documents.

http://ec.europa.eu/culture/events/ad-oct2012_en.htm

<http://ec.europa.eu/culture/news/documents/conclusions-conference.pdf>

http://ec.europa.eu/culture/our-programmes-and-actions/doc/culture/20120904_eac_audiences-for-culture.pdf

FRIEDMAN, ALAN J. (). The Great Sustainability Challenge: How Visitor Studies Can Save Cultural Institutions in the 21st Century.
http://www.friedmanconsults.com/yahoo_site_admin/assets/docs/Sustainability.12103445.pdf

FUNDACC (2012). La dieta culturals dels catalans, 2009–11. El Baròmetre de la Comunicació i la Cultura.
http://www.fundacc.org/docroot/fundacc/pdf/dieta_cultural_2011.pdf

ICC CONSULTORS (2013). Informe sobre el impacto del incremento del IVA en el sector de las artes escénicas durante los meses de septiembre, octubre, noviembre y diciembre de 2012. FAETEDA.
http://www.publiescena.es/media/pressdoc/31257/01_021_00024509/DICTAMEN_ICC_SETDIC_2012_.pdf

KOTLER, P. i SCHEFF, J. (1997), *Marketing de las artes escénicas*. Madrid: Fundación Autor.

LA RED ESPAÑOLA DE TEATROS, AUDITORIOS, CIRCUITOS Y FESTIVALES DE TITULARIDAD PÚBLICA (2010). Los públicos de las artes escénicas. Escenium 2010. Bilbao: La Red Española de Teatros, Auditorios, Circuitos y Festivales de titularidad pública.
<http://www.redescena.net/descargas/proyectos/documentofinalescenium.pdf>

LAAKSONEN, A. (2010). Making Culture Accessible. Access, participation and cultural provision in the context of cultural rights in Europe. Council of Europe Publishing.
<http://www.coe.int/t/dg4/cultureheritage/culture/Moscow/Laaksonen.pdf>

LEAGUE OF AMERICAS ORCHESTRAS (2011). Audience Motivation Research Project.
http://www.americanorchestras.org/images/stories/resource_papers/AMR_Executive_Summary.pdf

MCCARTHY, K. i JINNETT, K. (2001). A New Framework for Building Participation in the Arts. Nova York: RAND.
<http://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/audience-development-for-the-arts/key-research/Documents/New-Framework-for-Building-Participation-in-the-Arts.pdf>.

MCCARTHY, K.; BROOKS, A.; LOWELL, J. i ZAKARAS, L. (2001). The Performing Arts in a New Era. Nova York: RAND.
http://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/monograph_reports/2007/MR1367.pdf

MCINTYRE, A. Understanding Audiences. Building Audiences.
http://www.britishcouncil.org/hk/arts/newaudience/presentation/3_Andrew_McIntyre.pdf

MINISTERIO DE CULTURA (2011). *Encuesta de Hábitos y Prácticas Culturales en España 2010-2011*. Secretaría General Técnica de la Subdirección General de Publicaciones, Información y Documentación (Ministerio de Cultura).

<http://www.mcu.es/estadisticas/MC/EHC/2010/>.

MORRIS HARGREAVES MCINTYRE (2009). *Culture Segments*. Manchester.

<http://www.lateralthinkers.com>.

MORRIS HARGREAVES MCINTYRE (2010). *Audience Museums UK Atlas 2010*. Viena.

<http://www.communicatingthemuseum.com>.

MORTON SMYTH (2004). *How to Reach a Broader Audience*. Edinburgh: Morton Smyth Limited.

www.audienceslondon.org/download.php?id=316

NOMAN, MD. ABU (2012). *Consumer decision-making on festival attendance*. Otaniemi: Laurea University of Applied Sciences.

<http://theseus17-kk.lib.helsinki.fi/bitstream/handle/10024/40418/Thesis-Abu%20Noman.pdf?sequence=1>

QUERO, M.J. (2002). *El enfoque de marketing relacional en entidades de servicios de exhibición de artes escénicas*. Tesis doctoral. Universidad de Málaga.

<http://www.biblioteca.uma.es/bbl/doc/tesisuma/16277776.pdf>

RADBOURNE, J.; JOHANSON, K.; GLOW, H.; WHITE, T. (2010) "Empowering Audiences to Measure Quality", *Participations. Journal of Audience & Reception Studies*, vol 7, issue 2, nov.

<http://www.participations.org/Volume%207/Issue%202/radbourn.htm>

SCHEFF, J. (2006). *Arts Marketing Insights: The Dynamics of Building and Retaining Performing Arts Audiences*. San Francisco: Jossey Bass.

SELLAS, J. I COLOMER, J. (2009). *Màrqueting de les arts escèniques. Creació i desenvolupament de públics*. Bissap Consulting. Quaderns Gescenic.

STOKMANS, M. (2005). *MAO-Model of Audience Development: Some Theoretical Elaborations and Practical Consequences*. Universitat de Tilburg.

http://neumann.hec.ca/aimac2005/PDF_Text/Stockmans_Mia.pdf

TAJTÁKOVÁ, M. (2012). *Shift in Audience Development Strategies in Time of Economic Crisis*.

<http://www.megatrendreview.com/files/pdf/EN/Megatrend%20Review%20vol%2009-1-2012.pdf>