



ИВАНОВА ИРИНА ЕВГЕНЬЕВНА

Руководитель Центра регионального маркетинга
Ярославский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова

ТРИ ТЕХНОЛОГИИ МАРКЕТИНГА В МУЗЕЙНОЙ ПРАКТИКЕ

Первыми музеями, освоившими рыночный подход, были американские (начиная с 1950-х гг.), затем британские (после проведения либеральных реформ правительством М. Тэтчер) [5]. С этого времени начинают говорить о необходимости применения маркетинговых инструментов для успешного развития музеев. В России осознание этих изменений пришло значительно позже, вместе с политическими и социально-экономическими изменениями в стране в начале 90-х годов XX века. Но до сих пор не закончилось формирование устойчивых представлений о необходимости маркетинга в музее.

Тем не менее, технологии маркетинга уверенно проникают в музейную практику. В данной статье рассмотрим только некоторые из них, применение которых на взгляд автора становится необходимым требованием времени: маркетинговые исследования, позиционирование и продвижение.

В первую очередь дадим определение маркетинга применительно к музейной практике. Маркетинг не предполагает вмешательства в построение экспозиций с точки зрения музееведения. Он затрагивает только вопросы качества музейного продукта с точки зрения рынка: удобства осмотра экспозиции и чтения этикеток, распространение информации о музее, его программах, новых выставках и мероприятиях, потребительскую ценность услуги.

Потребитель музейного продукта получает информацию, эстетическое удовлетворение, определенный опыт, что составляет культурно-просветительскую услугу. Музейная услуга отличается наличием «переживания, впечатления, удовлетворения», они появляются благодаря контексту, который состоит из: 1. Музея как материального объекта: здание,

особенности архитектуры, интерьер и экстерьер; 2. Объектов культуры: фонды, выставочные коллекции; 3. Инструментов интерпретации: экспликации, этикетки, навигационные таблички в помещении, путеводители, каталоги; 4. Экскурсий и программы: лекции, мастер-классы, мероприятия; 5. Дополнительных услуг: парковка, места отдыха в залах, кафе, сувенирный магазин [Kotler, Ph. Kotler и W. I. Kotler, 2009]. В рамках маркетинговой концепции управления, музей осваивает предоставление дополнительных видов услуг. По мнению Бьерна Стенверса: «именно эта часть музейной работы должна стать основной бизнес-моделью» [3]. Питание, продажа сувенирной продукции, отдых, гостиница (для отдаленных от населенных пунктов музеев) – все это также услуги. Поэтому, можно заключить, что музей относится к сфере услуг. И соответственно маркетинговую деятельность он осуществляет с учетом этого фактора. В 1994 году Lewis P. дал определение понятию музейный маркетинг. По его мнению – «это процесс, направленный на реализацию миссии музея путем определения, предвидения и удовлетворения потребностей разных групп населения» [Lewis P., p. 220].

Предлагается использовать следующее определение музейного маркетинга, которое включает в себя особенности музея как субъекта рыночных отношений и как учреждения культуры, создающее особый культурно-просветительский продукт. Музейный маркетинг – это процесс управления музеем, направленный на реализацию его миссии и сохранения социально–культурной значимости путем изучения потребностей различных групп общества и групп влияния и удовлетворения их средствами музейной деятельности. Под обществом мы понимаем различные сегменты посетителей, а под группами влияния – государство, спонсоров/благотворителей, дистрибьютеры и партнеров [7].

Музейный маркетинг, т.е. работа на рынке символов – во многом, работа не с музейным продуктом и услугой. Это работа с социально-психологическими мотивами, желаниями, ценностями и предрассудками

людей в ситуациях, когда потребление отражает нематериальные социальные потребности. Это важно принимать во внимание и при проведении исследований, и при разработке маркетинговых стратегий для музеев.

Классическое определение системы маркетинговой информации по Ф.Котлеру [Ф.Котлер, стр.76] звучит следующим образом: «Система маркетинговой информации – это постоянно действующая система взаимосвязи людей, оборудования и методических приемов, предназначенная для сбора, классификации, анализа, оценки и распространения актуальной, своевременной и точной информации для использования ее с целью совершенствования планирования, претворения в жизнь и контроля за исполнением маркетинговых мероприятий». Система маркетинговой информации включает в себя систему внутренней отчетности, систему сбора внешней текущей маркетинговой информации, систему маркетинговых исследований и систему анализа маркетинговой информации.

Внутренняя отчетность музеев представляет собой ценнейший материал для маркетолога, который позволяет точно определить количество и состав посетителей в разрезе по годам, месяцам, конкретным мероприятиям и событиям, выявить сезонные подъемы и спады, а также определить какие меры помогут сгладить эти колебания, отследить динамику изменений, происходящие в структуре потока посетителей в течение нескольких лет. Сотрудники музея, отвечающие за сбор и анализ внутренней отчетности, могут абсолютно точно назвать процент иногородних посетителей и города, откуда они прибывают. Все эти сведения могут быть использованы для разработки и усиления рекламной кампании. Так, музеи Ярославской области, расположенные в городе Переславль-Залесский, отмечают кардинальное изменение структуры посетителей за последние 5 лет, которые связаны со значительным увеличением доли индивидуальных (неорганизованных) посетителей по сравнению с организованными группами. Нынешнее соотношение в процентах составляет 70:30, где первая

цифра указывает на долю неорганизованных туристов. Примечательно, что буквально пять лет назад, это соотношение было прямо противоположным. Данная информация указывает на то, что в современных условиях музеи должны пересматривать используемые каналы и инструменты продвижения, графики работы и перечень услуг для посетителей, ориентируюсь на то, что все большее количество людей предпочитают самостоятельно планировать свои путешествия.

Чтобы понять своих клиентов, конкурентов и партнеров, их истинные потребности, причины и мотивы потребительского поведения ни одному деятелю рынка не обойтись без маркетинговых исследований. А для того чтобы четко понимать кого и зачем нужно исследовать необходимо определить - кто является агентами внешней среды музея. Агенты - это различные организации, которые формируют конфигурацию внешней среды и оказывают определенное влияние на деятельность объекта исследования. Формируя свои ресурсные потоки и проводя политику согласно своим целям, они создают определенную средовую турбулентность. Агенты дифференцируются на органы государственной власти, поставщиков ресурсов, конкурентов, потребителей, научные и общественные организации, благотворительные фонды, коммерческие и некоммерческие компании, средства массовой информации. В зависимости от направления их деятельности, выделяются те организации, чьи интересы лежат в одном, в разных полях или же сферы интересов налагаются друг на друга частично [5].

Таким образом, при проведении маркетинговых исследований для целей музея необходимо изучать мнения, предпочтения и мотивацию следующих групп: туристы (организованные и неорганизованные), жители города, корпоративные потребители (образовательные учреждения, предприятия, общественные и некоммерческие организации, Союзы ветеранов и т.п.), туристские организации (туроператоры и турагенты), профессионалы и исследователи, сфера научных интересов которых

совпадает с научной деятельностью музея. Также важно исследовать мнение представителей департаментов управления культуры, органов местного самоуправления, туристско-информационных центров, представителей средств массовой информации, благотворительных и спонсорских организаций, широких слоев общественности, а также внутренних контактных аудиторий, которыми являются, в первую очередь, сотрудники музея. Исследование разных целевых групп предполагает использование различных подходов и инструментов: проведение социологических опросов посетителей музея и жителей города с использованием готовых форм для сбора данных; формализованные телефонные или личные интервью с лицами, принимающими решения (ЛПР), у корпоративных клиентов; экспертные интервью с представителями контактных аудиторий; анонимные опросы сотрудников музея. Специфика разработки форм для проведения опросов описана в традиционных учебниках по маркетингу, в частности у Ф.Котлера [Ф.Котлер, стр.90], и определяется целями и задачами, которые стоят перед исследователями.

Важным этапом изучения внешней среды музея является исследование конкурентов. Следует принимать во внимание, что современное общество отличается наличием большого количества свободного времени и еще большим предложением со стороны сферы досуга. Поэтому, музей оказывается в конкурентной среде, причем зачастую, конкурируют музеи в меньшей степени между собой, а в большей с другими учреждениями культуры (театры, концерты) и досуга (кафе, парки отдыха). Для определения круга конкурентов из числа музейных организаций, важно сначала сформулировать критерии, по которым и будет формироваться этот список. Это могут быть, например, классификационный вид музея и географическое расположение учреждения культуры. На карте условно очерчивается определенный «круг», в пределах которого учреждения культуры работают примерно с одними и теми же целевыми аудиториями, например,

организованными группами и индивидуальными туристами из определенных крупных городов.

Другой важнейшей маркетинговой технологией является позиционирование. Концепция позиционирования товаров и услуг является достаточно новым теоретическим достижением в маркетинговом инструментарии. Впервые она была выдвинута в 1979 г. в работе Эла Райса и Джека Траута "Позиционирование: битва за ваше сознание", которая сразу стала классической и впоследствии была детализирована в еще двух книгах тех же авторов.

Позиционированием называется процесс поиска такой рыночной позиции для организации, продукта или услуги, которая будет выгодно отличать ее (его) от положения конкурентов. Позиционирование осуществляется с учетом конкретной целевой группы потребителей, для которой создаются и предлагаются преимущества и уникальность. Удачное позиционирование может стать основой бренда музея или отдельных направлений его деятельности (в данной статье технологии брендинга ввиду обширности этой темы не будут рассмотрены). Стратегия позиционирования товара или услуги — пограничная область между маркетинговыми исследованиями и рекламным креативом, здесь исследовательские концепции необходимо перевести в адекватные им словесные и визуальные образы. Фактически, исследования дают материал для формулировки позиционирования, а стратегия позиционирования определяет все дальнейшие маркетинговые действия, в том числе, связанные с продвижением самого музея и его услуг.

Таким образом, позиционирование музея - это действия по разработке предложения музея и его имиджа, направленные на то, чтобы занять обособленное положение в сознании целевой группы посетителей. Конечным результатом позиционирования является успешное создание ориентированного на зрителя заявления о ценности музея - простого и

четкого утверждения, объясняющего, почему целевой аудитории следует посещать музей.

Маркетинговые стратегии современных музеев могут включать два основных направления:

- Позиционирование музея (определение его положения в социально-культурном пространстве региона, среди отечественных и зарубежных музеев);
- Позиционирование конкретного музейного продукта или услуги.

Верный выбор мотивов позиционирования для музея — сложный процесс, который будет зависеть от его классификационного вида, географического расположения, коллекции, концепции и прочих факторов. Стратегия позиционирования должна координироваться с подобными заявлениями аналогичных музеев, а также других предприятий музейного типа, которые расположены в одном городе. Формулировка позиционирования должна быть яркой, запоминающейся, краткой и простой для восприятия разными категориями посетителей.

Ниже приведен примерный и далеко не исчерпывающий перечень источников идей для разработки стратегий позиционирования музея:

- Закон первенства. Первый...
- Закон уникальности. Единственный в...
- Уникальные преимущества коллекции
- Инновационная модель развития
- Принцип открытости
- Архитектура
- Территория
- Атмосфера
- Принципы работы с посетителями
- Формы работы с посетителями
- Мотивы посещения музея
- Особая целевая аудитория

- Дополнительные услуги для посетителей
- И многое другое

В случае выбора стратегии позиционирования важно в дальнейшем последовательно придерживаться этого направления, не менять позицию в течение длительного времени. В этом случае клиенты будут знать и ценить организацию. Составляющие позиции могут время от времени меняться, но не сама позиция; в противном случае организация дезориентирует клиентов. Важно, чтобы все составляющие деятельности музея, включая решения о перечне предлагаемых программ и мероприятий, об обслуживающем клиентов персонале, о способах рекламы и продвижения, о фирменном стиле должны последовательно выражать выбранную позицию.

Примеры удачного позиционирования музеев имеют в основном иностранное происхождение. Это Музей Шаулагер (Швейцария), который заявляет: «Если искусство не видят, оно мертво. Если искусство не сохранять, оно разлагается. Шаулагер — новый тип пространства для искусства». Посетитель сайта музея Шаулагер в первую очередь видит эти слова. Они отражают суть бренда музея, направляют миссию и стратегию развития музея. Для музея Майкла де Янга (de Young), Сан-Франциско (США), был придуман следующий слоган: «Де Янг — открытая беседа с искусством» (The de Young — a public conversation with art). Расположенный в парке Голден Гейт, новый музей де Янга имеет открытый, приветливый вид. Дизайн здания и помещений призван вызывать у посетителей всех возрастов желание учиться и постигать все новое [5].

Данная технология еще не тиражируется на Западе, однако скоро будет, ведь лучший опыт, особенно конкурентов, всегда перенимается очень быстро. Пока эта тенденция не дошла до России и в музейной практике присутствует крайне редко. Тем не менее, следует отметить первые попытки определения стратегий позиционирования и создания бренда, основанные в большей степени на интуиции, видении будущего и энтузиазме музейных лидеров. Это опыт музея-заповедника «Ясная Поляна», крупнейших

российских музеев — Эрмитажа и Русского музея, а также музея-заповедника «Куликово поле» [5]. Так, государственный мемориальный и природный заповедник Музей-усадьба «Ясная Поляна» — единственный из российских музеев, где восстановление былого уклада жизни превращено в азартную концептуальную акцию. Праправнуку Льва Толстого Владимиру Толстому удалось превратить весь округ в пространство масштабного эксперимента по воссозданию близкой ко времени Льва Николаевича целостной среды общения и возрождению его этических и эстетических принципов.

Без ясного представления о том, какова стратегия позиционирования музея, очень сложно, даже почти невозможно, согласовать решения маркетингового инструментария или комплекса маркетинга, важнейшим элементом, которого является продвижение. Более того, определение конкурентного позиционирования часто диктует наиболее эффективные комбинации инструментов маркетинга.

По мнению Владимира Дукельского: «Главный враг муниципальных музеев — их замкнутость, заикленность на внутренних проблемах, все больше коллекционных и хранительских. ... Сегодня несчастному директору музея и его сотрудникам приходится разбираться в вещах, которым их никогда не учили и которые в должностных инструкциях не прописаны: в местной политике, бизнесе, социальных отношениях, демографической ситуации. Если музей собрался действовать на рынке туристических услуг, то надо и в фирмах ориентироваться, и турпредложение уметь сформировать, и в гостиничный с ресторанным бизнесы влезать. Способны ли на это музеи — выяснилось, что способны. Локальный музей, чтобы выжить в современных условиях, хочешь-не хочешь, должен уметь крутиться» [5].

При разработке программы продвижения снова необходимо вспомнить о целевых группах воздействия и, как правило, у любого музея он достаточно широк:

- Консультативный или попечительский совет

- Посетители (туристы, жители)
- Организации, предоставляющие финансирование (иностранные и российские благотворительные и грантовые фонды)
- Учебные и научные заведения
- Местные и крупные политики
- Коммерческие компании, бизнес
- Турагенты и организации, занимающиеся туризмом
- Средства массовой информации, блогеры.

В целях организации работы по продвижению музея предлагаем воспользоваться специальной матрицей (табл.1). Данная технология помогает продумать и систематизировать все возможные маркетинговые инструменты, которые использует музей в работе с разными целевыми группами. Подобный подход позволит также оптимизировать работу по продвижению и по возможности сэкономить денежные ресурсы. В ячейках данной таблицы на пересечении соответствующих граф «каналы» и «целевые аудитории» целесообразно прописать – какие конкретно маркетинговые инструменты будут использованы (например, рекламная статья, создание и ведение тематического блога, специальное полиграфическое издание и т.п.)

Табл.1

Каналы Целевые аудитории	Интернет	Медиа-поддержка	Direct marketing	Наружная реклама	...
Туристы из России					
Иностранные туристы					
Местные жители					
...					

Не погружаясь глубоко в тему маркетинговых коммуникаций для музея, так как это, безусловно, предмет для отдельной статьи, завершим наш экспресс-обзор применения маркетинговых технологий в музейной практике

кратким перечнем составляющих информационной инфраструктуры туристского объекта, который, безусловно, будет полезен и музейному маркетологу:

- Рекламное (краткое) название
- Фирменный стиль
- Официальный сайт
- Аккаунты в социальных сетях
- Навигация
- Полиграфия
- Direct marketing (туроператоры, партнеры, ТИЦ, инвесторы, туристы)
- Работа со СМИ
- Event-marketing
- Сувениры
- Действующие контакты!!!

В заключении, еще раз отметим, что музейный маркетинг не посягает на достижения музееведения, например, на правила экспонирования, работы с коллекцией и другие направления. В рамках маркетинговой стратегии музей строит программу работы, формулирует музейный продукт, который предлагает ценности для потребителей, стоимость которых превышает ценность продуктов конкурентов.

Список использованных источников

1. Lewis P. Museums and marketing // Museum Management. ed. Kevin Moore, Routledge, London. 1994, pp. 216-231.
2. Kotler N. and Kotler P. Museum Strategy and Marketing: Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue and Resources. 2009. 511с.
3. Бьерн Стенверс: «Музей – это территория бизнеса». Портал «Теории и практики» // [Электронный ресурс] Режим доступа статьи: <http://www.amcult.ru/index.php/ru/knowledge/articles/612-tpstenvers.html>

4. Котлер Ф. Основы маркетинга: Пер. с англ. – М.: «Бизнес-книга», «ИМА-Кросс.Плюс», ноябрь 1995.-702 с.
5. Музейная коммуникация: модели, технологии, практики. Под редакцией В.Ю. Дукельского. – Москва, 2010. – 199 с.
6. Музейный маркетинг: актуальные вопросы / Материалы Международной научно-практической конференции [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.gmir.ru/special/public/articles/>
7. Трофимова И.Н. Разработка методики внедрения маркетинга в деятельность российских музеев / Магистерская диссертация «Национальный исследовательский университет – Высшая школа экономики» Пермский филиал [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://perm.hse.ru/en/management/vkr?id=123302044>