

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	7
Глава 1 ПРОГРАММЫ ЛОЯЛЬНОСТИ В МУЗЕЙНЫХ ИНСТИТУЦИЯХ	
1.1. Опыт зарубежных музеев	18
1.2. Появление и развитие программ лояльности в музеях России. Основные тенденции	30
Глава 2 ОСНОВЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ ПРОГРАММ ЛОЯЛЬНОСТИ	
2.1. Разработка программы лояльности как музейного продукта	44
2.2. Проблемы развития и поддержания проекта	60
Заключение	71
Приложения	73
Литература	83

*Моим родным,
близким и далеким*

ВВЕДЕНИЕ

Сегодня большинство мировых музеев имеют свою программу лояльности (ПЛ). Это стало приметой современного музея, да и, что говорить, модным веянием. Подобные программы предлагают поддержать любимую институцию определенной суммой, взамен предлагаются различные бонусы: бесплатный вход на выставки, приглашения на специальные мероприятия, посещение фондов, скидки в музейных кафе и книжных магазинах. Музеи могут иногда анонсировать, куда идут полученные средства. Как правило, это реставрация экспонатов, исследования и другие нужды. Мы понимаем, что в современных реалиях ПЛ — один из важных инструментов маркетинга. Но когда появились такие программы? Как правильно их создавать? Что нового и необычного предлагают за рубежом? А самое главное — как сделать так, чтобы программа успешно существовала и приносила свои плоды? Попробуем ответить на эти вопросы в этой небольшой книге.

Впервые то, что мы сейчас называем ПЛ, появилось в Англии. Проект «Друзья Тейт» открылся в 1957 г., чтобы привлечь средства для покупки произведений искусства, а также поддержать и популяризировать работу музея. Метрополитен-музей в Нью-Йорке предпринимал попытку собрать средства на реконструкцию и расширение своего здания за счет небольших взносов

отдельных людей еще раньше, в 1946 г., после Второй мировой войны.

В российские музеи ПЛ пришли гораздо позднее, во второй половине 1990-х гг. В то время, когда они начали появляться на Западе, перед нашими коллегами стояли другие архиважные задачи — как восстановить и сохранить культурное наследие после Отечественной войны. Первопроходцем в создании таких программ стал Государственный Эрмитаж, который основал «Клуб друзей» в 1996 г. В 1997-м появился фонд «Друзья Русского музея». Такая тенденция была обусловлена тем, что с начала 1990-х гг. в музейном деле России начался кардинально новый период — государственное финансирование было недостаточным, возрастала частная инициатива, в принципе менялся музейный ландшафт. Тогда же было определено правовое положение и условия деятельности музеев в новой ситуации. 24 апреля 1996 г. был принят Федеральный закон «О Музейном фонде Российской Федерации и музеях в Российской Федерации».

ПЛ сегодня существуют почти во всех крупных музеях России. Одним из первых в московских музеях стал проект «Друзья Пушкинского» (Государственный музей изобразительных искусств им. А. С. Пушкина), стартовавший в феврале 2014 г. Такие программы активно возникают и сегодня. «Клуб друзей Исторического музея» открылся в августе 2021 г. ПЛ Музея Москвы была запущена весной 2023 г. Схожая ситуация происходит и в европейских музеях. Так, галерея Боргезе в Риме реализовала программу в августе 2022 г.

Что же такое ПЛ? Это маркетинговый комплекс мероприятий, направленный на развитие и поддержание бренда музея, продажу дополнительных товаров и услуг. Это если очень просто и емко. На самом деле всё гораздо сложнее.

Смена парадигмы взаимоотношений культурных учреждений со своей аудиторией наблюдается особенно остро

в течение последних 15 лет. Музеи стараются следовать интересам своей публики. В их деятельности можно выделить новую тенденцию — персонализацию и индивидуальный подход. Сейчас делается акцент на долгосрочном удержании аудитории. Долгосрочные взаимоотношения способствуют формированию положительного имиджа музея и повышению его жизнеспособности. Одна из основных задач музейного сообщества сегодня — сделать музей конкурентоспособным в индустрии досуга. По сути, сделать так, чтобы посетитель сделал выбор не в пользу торгового центра или кинотеатра, а в пользу музея.

Если мы обратимся к упомянутому Федеральному закону «О Музейном фонде Российской Федерации и музеях в Российской Федерации» от 26.05.1996 № 54-ФЗ, то узнаем, что музей — это некоммерческое учреждение культуры, созданное для хранения, изучения и публичного представления музейных предметов и коллекций. Однако, хотя музеи законодательно и не ориентированы на извлечение прибыли из своей деятельности, это



не снимает с них негласной обязанности следовать требованиям рыночных отношений, используя механизмы маркетинга. Помимо музеев, мы также рассмотрим галереи, культурные центры и институции музейного типа.

Зачем вообще нужен маркетинг в музее?

- Чтобы изучать реальных и потенциальных посетителей и устанавливать с ними обратную связь.
- Чтобы вводить новые товары и услуги, которые будут удовлетворять потребности посетителей, которых мы уже хорошо знаем.
- Чтобы содействовать увеличению доходов музея.
- Чтобы анализировать эффективность деятельности по продвижению музейных услуг.

Основа коммуникационной стратегии любой ПЛ — отношение к клиенту как к уважаемому партнеру, которого ценят, выявляют его потребности, берегут и добиваются (именно добиваются!) от него лояльности путем качественного внимательного обслуживания. Важно выстраивать не только финансовые взаимоотношения, но и культурно-социальные, более того, коммуникационная стратегия должна вырабатывать эмоциональную привязанность у участников ПЛ посредством личного общения, поздравлений с днем рождения, Новым годом; всячески оказывать ему внимание.

Подобные инициативы призваны дарить не только выгоду музею, но и яркий опыт общения участникам. Хорошая ПЛ не только увеличивает доходы музея, но и формирует вокруг него сообщество, популяризирует музейный бренд. И самое главное — формирует лояльную аудиторию, которая знает и любит музей.

ПЛ в культурных институциях относятся к сектору В2С (business-to-consumer, коммерческие взаимоотношения между компанией и клиентом, частным лицом, так называемым конечным потребителем).



В последнее время широко распространилась тенденция внедрения ПЛ в музейных институциях России, однако среди музейных сотрудников мало компетентных специалистов в реализации программ и смежных областях деятельности (маркетинг и PR), отсутствует методика разработки программ и понимание закономерностей работы в этой сфере. На настоящий момент не существует ни одного научного исследования, посвященного проблемам внедрения и развития ПЛ в музеях России. Печатных источников и литературы по данному вопросу также нет.

Что можно почитать по этой теме? Я советую обратиться к публикациям в интернете и книгам по маркетингу.

В статье *11 Museums Making the Most of Membership Programs*¹ интернет-журнала Museum Hack перечислены современные ПЛ в американских музеях. Автор кратко характеризует музей и сам продукт. Это Филдовский музей естественной истории в Чикаго, музей Генри Форда в Дирборне, Художественный музей Филадельфии, Детский музей Индианаполиса, Художественный музей в Атланте, Музей современного искусства в Сан-Франциско,

¹ <https://museumhack.com/museum-membership-programs> (дата обращения: 10.04.2023).

Исторический музей Heinz History Center, Музей изящных искусств Вирджинии, Музей искусств Далласа, Институт искусств Миннеаполиса, Музей современного искусства в Нью-Йорке. Очень подробно проиллюстрирован опыт американских музеев в этой сфере.

В статье *10 Ways to Gain the Loyalty of Return Visitors*¹, опубликованной на сайте Американского альянса музеев, приводятся практические инструменты, позволяющие удерживать целевую аудиторию и привлекать новых клиентов. Десять способов, каждый из которых описан довольно кратко, направлены на формирование конкретного пути взаимодействия с посетителями. Эти способы не рассматриваются в контексте разработки и реализации ПЛ, однако некоторые из них могут быть эффективными и в реалиях музейной деятельности.

Еще один англоязычный материал портала CUSEUM *10 ways to build member loyalty at museums and cultural organizations* (октябрь 2022)² не направлен исключительно на разбор инструментов ПЛ, однако может быть использован в качестве вспомогательного материала.

В статье *21C Museum Hotels Launches Limited-Membership Loyalty Program With Unique Perks*³ журнала Forbes описан опыт внедрения ПЛ в Музее современного искусства в Цинциннати, в состав которого входят бутик-отель и ресторан. Материал может стать полезным информационным источником для формирования собственного эксклюзивного предложения, но, видимо, пока не в российских реалиях.

¹ <https://www.aam-us.org/2021/06/21/10-ways-to-gain-the-loyalty-of-return-visitors> (дата обращения: 10.04.2023).

² <https://cuseum.com/blog/2022/10/7/10-ways-to-build-member-loyalty-for-museums-and-cultural-organizations> (дата обращения: 10.04.2023).

³ <https://www.forbes.com/sites/ramseyqubein/2021/05/05/21c-museum-hotels-launches-limited-membership-loyalty-program-with-unique-perks/?sh=3209210c15a0> (дата обращения: 10.04.2023).

Материал *Friends forever? Museums rely on generosity of paying members and loyalty schemes to survive pandemic*¹ в британской газете The Art Newspaper Russia посвящен функционированию ПЛ в музеях Великобритании в условиях ковид-пандемии. Информация актуальна для тех, кто связан с управлением рисками в маркетинге в сфере культуры.

Статья *4 Important Membership Trends Every Museum Needs to Consider*², опубликованная на интернет-ресурсе sgENGAGE, была написана незадолго до начала пандемии. По мнению автора, музейным институциям необходимо определить, как они вписываются в новый цифровой ландшафт, и стараться предвидеть ожидания посетителей.

В статье «20 триггерных рассылок, которые помогут вам удерживать клиентов и продать побольше товаров» крупнейшего в России интернет-издания о бизнесе и маркетинге vs.ru³ описаны ключевые примеры писем и механика их отправки покупателям интернет-магазинов, которая может быть использована для работы с участниками ПЛ в культурном пространстве.

Автор статьи *Relationship value benefits of membership programs, heterogeneous stakeholders and museum impact beyond fees*⁴ провел исследование, как коррелирует ПЛ и ее уровни с престижем музея и как эти факторы стимулируют создание ценностей за счет эксплуатации феномена престижа. Сбор данных проводился в Эрмитаже

¹ <https://www.theartnewspaper.com/2020/11/17/friends-forever-museums-rely-on-generosity-of-paying-members-and-loyalty-schemes-to-survive-pandemic> (дата обращения: 10.04.2023).

² <https://npengage.com/arts-cultural/museum-membership-trends-2019> (дата обращения: 10.04.2023).

³ <https://vc.ru/marketing/335074-20-triggernyh-rassylok-kotorye-pomogut-vam-uderzhat-klientov-i-prodat-pobolshe-tovarov?ysclid=lbc8bw6klj470470057> (дата обращения: 10.05.2023).

⁴ https://www.researchgate.net/publication/352136364_Relationship_value_benefits_of_membership_programs_heterogeneous_stakeholders_and_museum_impact_beyond_fees (дата обращения: 20.03.2023).

Амстердам (Эрмитаже на Амстеле). Целью статьи являлось изучение, в какой степени музеи и культурные организации могут извлечь выгоду из ПЛ, исследуя ряд моделей поведения участников.

Источником для написания этой книги послужили официальные сайты музеев, галерей и культурных пространств, на которых представлена информация о ПЛ.

Если вы уже находитесь на финишной прямой по созданию своей ПЛ, то вот несколько книг по маркетингу, которые помогут скорректировать ваш путь. Мне они когда-то помогли, и я до сих в них периодически заглядываю, если возникает какая-то неординарная задача.

Книга Валерия Музыканта «Маркетинговые основы управления коммуникациями»¹ рассказывает о периоде зарождения интернет-рекламы, но, хотя она посвящена преимущественно традиционному маркетингу, многие инструменты востребованы маркетологами и по сей день, в частности в области интернет-маркетинга.

Книга Гарри Беквита «Продавая незримое»² была написана в 1997 г. и представляет собой сборник заметок



¹ Музыкант В. Маркетинговые основы управления коммуникациями. — М.: Эксмо, 2008.

² Беквит Г. Продавая незримое: Руководство по современному маркетингу услуг. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.

и наблюдений в области маркетинга услуг. Да, книга была издана 25 лет назад, но многие из идей по-прежнему актуальны и могут быть использованы в работе маркетологов и пиар-менеджеров.

Книга Нир Эяля «На крючке»¹ дает практические советы, как сделать продукт привлекательным, и описывает четыре этапа процесса, позволяющего сформировать покупательские привычки. Книга написана на стыке бизнеса, психологии и дизайна продуктов.

Также есть очень дельное методическое пособие *The Ultimate Guide to Surviving and Thriving as a Cultural Organization in the 21st Century*², в котором рассказывается, каким образом музеям и культурным организациям необходимо адаптироваться к изменениям, связанным с переориентацией на посетителя, как оставаться актуальными для своей аудитории и окружающего мира. В части ПЛ приводится практическая информация о ведении рассылок, грамотных напоминаниях о сроке окончания карты, о том, как сделать сервисы по использованию карт удобнее и т. д. В общем, на заметку.

Да, и самое главное. Самое главное в этой книге, на мой взгляд, это опыт.

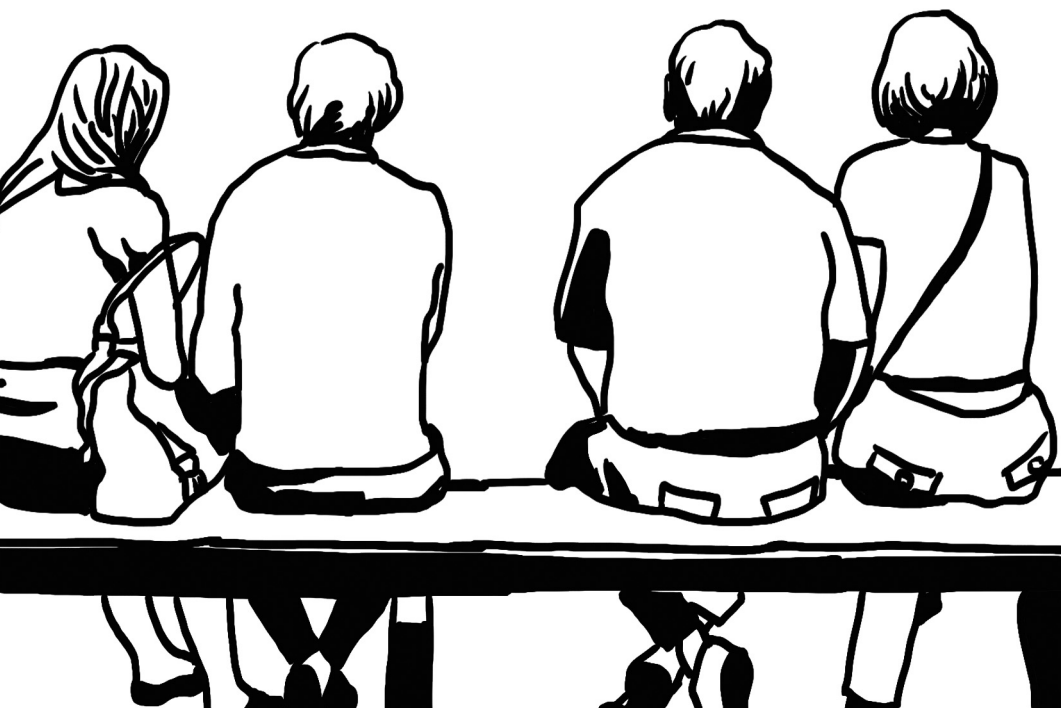
В музейной сфере я работаю с 2013 г., а в области музейных ПЛ — с 2019 г. Опыт, накопленный за время работы в Государственном музее изобразительных искусств им. А. С. Пушкина и Государственном историческом музее, и лег в основу этой книги. Этим опытом я и хочу поделиться с коллегами.

¹ Эяль Н., Хувер Р. На крючке. Как создавать продукты, формирующие привычки. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2021.

² <https://www.hands-on-international.net/wp-content/uploads/FINALultimatguideeBooksmall.pdf> (дата обращения: 20.03.2023).

ПРОГРАММЫ ЛОЯЛЬНОСТИ В МУЗЕЙНЫХ ИНСТИТУЦИЯХ

глава 1



1.1
ОПЫТ
ЗАРУБЕЖНЫХ
МУЗЕЕВ

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

e-Univers.ru