

Правительство Российской Федерации Федеральное
государственное автономное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
**«Национальный исследовательский университет–
Высшая школа экономики»**
Пермский филиал

Факультет менеджмента
Кафедра общего менеджмента

Допускаю к защите
заведующий кафедрой общего менеджмента
Шафранская Ирина Николаевна

« _____ » _____ 2014

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

на тему **Разработка методики внедрения маркетинга в деятельность
российских музеев**

Студентка группы МАР-12-1:
Трофимова Ирина Николаевна

Научный руководитель:
доцент кафедры общего менеджмента
к.соц.н. Юлия Олеговна Папушина

Пермь – 2014

Оглавление

| | |
|---|----|
| Введение | 3 |
| Глава 1. Маркетинговый подход к управлению музеями..... | 7 |
| 1.1. Теоретическое представление о понятии «музейный маркетинг»..... | 7 |
| 1.2. Маркетинговая модель для музеев..... | 13 |
| 1.3. Маркетинговая стратегия музеев | 24 |
| Глава 2. Исследование установок сотрудников российских музеев | 34 |
| 2.1. Дизайн исследования..... | 34 |
| 2.2. Влияние социальной установки на возможности внедрения маркетинга в музее | 41 |
| Глава 3. Разработка методики внедрения маркетинга в российских музеях .. | 55 |
| 3.1. Маркетинг взаимоотношений для музеев | 55 |
| 3.2. Методика внедрения маркетинговой системы управления в российских музеях | 66 |
| Заключение..... | 75 |
| Список использованных источников | 78 |
| Приложение 1 | 85 |
| Приложение 2..... | 87 |

Введение

Мировые музеи с конца 80-х годов XX века столкнулись с необходимостью изменения традиционного функционирования, вызванной экономическим спадом и сокращением государственного финансирования. Фактически, музеи оказались в условиях свободного рынка, когда есть масса дешевых развлечений, с которыми приходится конкурировать за внимание посетителей и денежные потоки. С этого времени начинают говорить о необходимости применения маркетинговых инструментов для успешного развития музеев, появляются идеи децентрализации управления музейной деятельностью.

В России осознание этих изменений пришло чуть 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. В нашей стране, глобальные тренды пересекаются с национальными изменениями в изменениями в системах государственного регулирования культурной политики, финансирования и введения новых показателей эффективности. Всё это говорит о том, что музей оказался в условиях рыночной конкуренции. Музеям для выполнения своей миссии приходится конкурировать с другими учреждениями досуга за посетителя, спонсоров и государственное финансирование. И маркетинг позволяет делать это успешно.

Одна из главных проблем при внедрении маркетинга в российских музеях – отсутствие четких представлений о том, что такое музейный маркетинг. Поэтому, важно обратить внимание на внутреннюю организацию работы маркетинга в музее, на восприятия маркетинга самими сотрудниками музеев, как они его видят и каким образом реализуют. Это необходимо, учитывая, что фактически мы до сих пор находимся на стадии внедрения маркетинговых инструментов в деятельность музеев, когда зарубежные исследователи говорят уже об эволюции музейного маркетинга (P. Williams 2009).

Основная масса маркетинговых исследований в контексте музейной деятельности принадлежит зарубежным авторам. В конце 80-х годов появились первые крупные теоретические работы о маркетинге в музеях, которые до сих пор являются основой для исследователей в этой области. Например, D.A. Yorke & R.R. Jones (1984), P. Lewis (1994), H. Bradford (1994), F. McLean (1997), Kotler P., Andreasen A.R. (1996), N. Kotler and P. Kotler (1 изд., 1998) и др. В них музей впервые рассматривается как субъект рынка досуга, оцениваются возможности использования бизнес-инструментов для управления некоммерческими культурными учреждениями. Поднимаются проблемные вопросы о возможности и необходимости применения маркетинга в управлении музеями, как новый подход влияет на повышение эффективности в стратегии. С начала 2000-х начинается новый виток теоретических исследований в области музейного маркетинга. Более подробно изучаются отдельные элементы и инструменты. Например, влияние наличия бренда на успешность музея (С. Scott, 2000; M Wallace, 2006), изучение потребителей (A. Slater, K. Armstrong, 2010; J. Falk, 2009) и другие. А также появляются монографии обобщающие теорию и практику стратегий и тактик маркетинга в музеях (Neil G. Kotler, Philip Kotler, Wendy I. Kotler., 2009; R. Rentschler, A. Hede, 2007; T. McNchol, 2005).

Начиная с 1990-х годов и в России появляется немалое количество авторов, которые пишут на тему маркетинга некоммерческих организаций культуры (Абанкина Т. В., 2001, Андреев С. Н., 1999; Новаторов В. Е., 2000), но они носят обобщенный характер. Большинство российских «маркетинговых» работ в большей степени имеют культурологический характер (Гнедовский, 1995 а, б; Пеш Д., 1993), либо представляют собой практические пособия (см. например сборник Музеи. Маркетинг. Менеджмент, 2001) и немало работ посвящено инструментам коммуникаций (О.Э. Дартшт, 1999), что является лишь частью маркетинга. На этом фоне, выделяются работы с маркетинговым понятийным аппаратом и подходом к исследованию Е. Л. Шекова (2001; 2003), Е. С. Соболева, М. З. Эпштейн, (2011), П.В. Назаров, О.А. Шубина (2011).

Целью магистерской диссертации является разработка методики внедрения маркетинговых инструментов в практику деятельности российских музеев с учетом специфики их функционирования.

Для этого необходимо решить следующие задачи:

1. Изучить теоретические представления о музейном маркетинге, уточнить формулировку определения этого понятия. Представить теоретические положения о стратегии музейного маркетинга.
2. Рассмотреть особенности развития российских музеев. Изучить особенности правового статуса музея в России, какие возможности и ограничения он дает в плане осуществления маркетинговой деятельности.
3. Исследовать установки российского музейного сообщества, по отношению к маркетингу. Для этого разработать дизайн качественного исследования и провести качественный анализ данных разного порядка.
4. Разработать рекомендации по внедрению и реализации маркетинга в музеях на основе данных качественного исследования и анализа российской культурной и правовой реальности.

Объектом исследования является маркетинговая деятельность музеев.

Предмет исследования – особенности внедрения маркетинга в российских музеях.

Научная новизна данной работы состоит в том, что предлагается уточненная формулировка определения термина «музейный маркетинг», в контексте практики функционирования российских музеев.

Практическая значимость работы заключается в том, что разработанная в ней методика внедрения маркетинга в музеи учитывает специфику российских культурных и правовых реалий. Методика может использоваться в российских музеях различных типов. Но в первую очередь она разрабатывалась для государственных и муниципальных малых и средних музеев.

Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложений. В первой главе рассматриваются теоретические подходы к маркетинговому управлению музеями, стратегии, тактике, особенности понимания термина «музейный маркетинг».

Вторая глава представляет результаты полевого исследования установок музейных работников по отношению к маркетингу в их деятельности. Поскольку установки могут непосредственно влиять на реализацию маркетинговой деятельности сотрудниками музея. Исследование носит поисковый характер и позволяет увидеть существующие проблемы, особенности и препятствия для развития маркетинга в отечественных музеях. Эмпирической основой исследования является частично структурированное интервью сотрудников российских музеев.

Результаты исследования, теория и зарубежная практика легли в основу рекомендаций по внедрению маркетинга в российских музеях, которая представлена в третьей главе работы. В приложении находятся: опорный сценарий интервью и список музеев-респондентов.

Глава 1. Маркетинговый подход к управлению музеями

1.1. Теоретическое представление о понятии «музейный маркетинг»

Для того чтобы разобраться с тем, что представляет собой музейный маркетинг, нужно определиться с понятиями. На данный момент консенсус по поводу определения музейного маркетинга отсутствует. В литературе, наряду с понятием музейный маркетинг, а иногда и вместо, используется ряд терминов как синонимичные: некоммерческий маркетинг (С.Н. Андреев), социальный маркетинг (В.Н. Рудченко, 2013; Т.М. Пчелянская, 2005), маркетинг культуры (Ф. Колбер, 2004; Д. Пеш, 1993). Необходимо разобраться, являются ли они синонимами и как они соотносятся между собой.

Определений маркетинга немало, мы воспользуемся одним из них, наиболее кратким, емким и часто цитируемым. По определению Американской ассоциации маркетинга, «**маркетинг** – это деятельность, совокупность институтов и процессов, обеспечивающих создание, информирование, доставку и обмен предложений, имеющих ценность для потребителей, клиентов, партнёров и общества в целом»[74]. Целью маркетинга является изучение потребностей потребителя (явных и скрытых), для того, чтобы товары производителя максимально подходили ему и как следствие, продавали себя сами (Ф. Котлер, Нэнси Ли, 2008). В процессе развития маркетинг стал концепцией, философией управления рыночным обменом товарами. До этого главным в рыночном товарообмене были производство товара и продажа, с появлением маркетинга фокус сместился на покупателя. Завоевав популярность, маркетинг начал проявляться в различных сферах, соответственно, исследователи стали выделять различные подвиды и концепции внутри него. Так, маркетинг может осуществляться в разных сферах деятельности: бизнес, образование, культура и т.д. Также, маркетинг можно поделить, в зависимости от цели деятельности организации. Коммерчески ориентированные организации (for profit sector) используют маркетинг для извлечения большей прибыли, некоммерческие организации (non profit sector) используют маркетинг для более эффективного достижения своих целей, но не

извлекают прямой прибыли. По определению С.Н. Андреева «**некоммерческий маркетинг** – это деятельность некоммерческих образований, субъектов и физических лиц в конкурентной среде, основанная на принципах классического маркетинга, и направленная на достижение социальных целей, не связанных с получением прибыли»[63]. Целью некоммерческого маркетинга является социальный эффект, который определяется как «результат деятельности некоммерческого субъекта, направленный на благо общества в целом или отдельных групп населения, не связанный с получением прибыли»[63].

В литературе, по отношению к маркетингу в музее, наряду с понятием «некоммерческий маркетинг» также встречается «социальный маркетинг». Например, «Успешное развитие некоммерческих проектов культурных организаций, и в особенности музеев, привело к мощному развитию так называемого социального, или некоммерческого маркетинга»[27, С.19].

Термин социальный маркетинг ввели Kotler and Zaltman (1971). Его главной идеей было преобразование концепции маркетинга для решения задач повышения общественного благосостояния. Исследователи выделяют пять основных подходов к пониманию маркетинга, которые развивались на протяжении истории (Ф. Котлер, Нэнси Ли, 2008):

- концепция производства, подразумевает, что потребитель готов покупать самый дешевый продукт, поэтому производитель стремится минимизировать расходы на производство;

- концепция продукта подразумевает, что потребитель готов покупать продукт, имеющий лучшее качество и технические характеристики. Поэтому, производитель концентрирует свои усилия на совершенствовании продукта.

- концепция продаж предполагает интенсификацию коммерческих усилий в отношении потребителя.

- концепция маркетинга сама по себе отличается от всех предыдущих концепций рыночной деятельности. Подразумевает ориентацию на удовлетворение потребностей потребителя.

- концепция социального или социально-этичного маркетинга это преобразованная концепция маркетинга. В рамках данной концепции, компания

наряду с исследованием и удовлетворением потребностей потенциальных и реальных покупателей, выявляет общественные интересы и стремится к их удовлетворению.

Приравнивание понятий «социальный маркетинг» и «некоммерческий маркетинг» по отношению к деятельности музея мы считаем некорректным. По этому вопросу мы придерживаемся позиции С.Н. Андреева: «Правомерность использования понятия «социальный маркетинг», как синонима маркетинговой деятельности в некоммерческой сфере и как названия соответствующей научной дисциплины, вызывает серьезные сомнения. Дело в том, что классический маркетинг в целом, а также все его отраслевые «ответвления» изначально имеют ярко выраженную социальную направленность. ... Тогда возникает вопрос: корректно ли именовать «социальным» лишь маркетинг в некоммерческой сфере? Скорее всего, нет» [62]. Концепцию социального маркетинга могут использовать как коммерческие организации (тогда их называют социально-ответственными), так и некоммерческие. Вторые применяют социальный маркетинг для реализации важных социальных идей: защита экологии, борьба с курением, спасение животных. Он направлен на конкретные сегменты, но при этом создаваемое благо носит общественный характер.

Ключевым в термине «музейный маркетинг» является слово «музейный». Он создает контекст, в котором реализуется маркетинговая деятельность. В российской музейной энциклопедии музей определяется как «культурная форма, исторически выработанная человечеством для сохранения, актуализации и трансляции последующим поколениям наиболее ценной части культурного и природного наследия»[73]. Из этого определения видно, что деятельность музея имеет высокую общественную и культурную значимость. В нем затрагивается больше культурологический аспект, нам же интересно что из себя представляет музей как организационная структура. С этой позиции музей рассматривает международное музейное сообщество и государство.

«Музей является постоянным некоммерческим учреждением, служащим делу общества и его развития, доступным широкой публике, занимающимся

приобретением, хранением, исследованием, популяризацией и экспонированием материальных свидетельств о человеке и среде его обитания в целях изучения, образования и для удовлетворения духовных потребностей» [72]. Это определение было сформулировано в 2007 году, ИСОМ отразило в нем современный тренд в музейном деле. Уменьшение роли исследовательского процесса в деятельности учреждения, смещение акцента в пользу интерпретации культурного наследия, просветительства, предоставления услуг посетителям. Это еще раз доказывает актуальность исследуемого вопроса.

Современное общество отличается наличием большого количества свободного времени и еще большим предложением со стороны сферы досуга. Поэтому, музей оказывается в конкурентной среде, причем, конкурируют музеи в меньшей степени между собой, в большей с другими учреждениями культуры (театры, концерты) и досуга (кафе, парки отдыха). Потребитель музейного продукта получает информацию, эстетическое удовлетворение, определенный опыт, что составляет культурно–просветительскую услугу. Эта услуга как раз соответствует заявленным в определении целям *«изучения, образования и для удовлетворения духовных потребностей»*. Музейная услуга отличается наличием *«переживания, впечатления, удовлетворение»*, 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. 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.

Согласно российскому законодательству, музей – «это некоммерческое учреждение культуры, созданное собственником для хранения, изучения и публичного представления музейных предметов и музейных коллекций» [3, ст. 3]. Юридически в нашей стране закреплено, что музей – это учреждение культуры, которое осуществляет некоммерческую деятельность, то есть является некоммерческой организацией. В определении С.Н. Андреева – это некоммерческий субъект. Получается, что музей как некоммерческое учреждение занимается некоммерческим маркетингом? Но, автор говорит о том, что нельзя провести аналогию между понятиями «некоммерческий маркетинг» и «маркетинг некоммерческих субъектов». Только тогда речь идет о некоммерческой составляющей маркетинговой деятельности некоммерческих субъектов, результатом которой является достижение социального эффекта – можно говорить о некоммерческом маркетинге.

В соответствие с законодательством некоммерческие организации могут осуществлять предпринимательскую деятельность постольку, поскольку это служит достижению целей, ради которых они созданы, и соответствующую этим целям [1;ст.50]. Это означает, что музей имеет право заниматься предпринимательством, то есть – деятельностью, нацеленную на определенный экономический эффект. Таким образом, музей является некоммерческим учреждением деятельность которого включает как некоммерческую (направленную на достижение социального эффекта), так и коммерческую составляющую (нацеленную на достижение определенного экономического эффекта). Поэтому, корректней будет использовать определение **«маркетинг некоммерческих субъектов»** (Андреев С.Н., 1999).

Подводя итог сказанному выше можно заключить: музей является некоммерческим учреждением культуры, имеет высокую социальную миссию. Для эффективного достижения этой социальной миссии он использует некоммерческий маркетинг. Также, музей осуществляет свою деятельность в

сфере услуг, поэтому, в своей деятельности пользуется приемами и методами маркетинга услуг. Поскольку он относится к сфере культуры, музейный продукт является культурно–просветительской услугой, то некоторые элементы стратегии музей заимствует от теории маркетинга культуры.

Музейный маркетинг включает в себя разные направления маркетинга (см. Рис.1), имеет особый рыночный продукт, который отличается сложностью структуры и высокой социальной значимостью. Музей является имеет свои особенности как субъект рынка. Поскольку занимается как коммерческой так и некоммерческой деятельностью, но основная цель его существования – достижение социального эффекта. Поэтому, мы настаиваем на том, чтобы рассматривать музейный маркетинг как обособленное понятие.

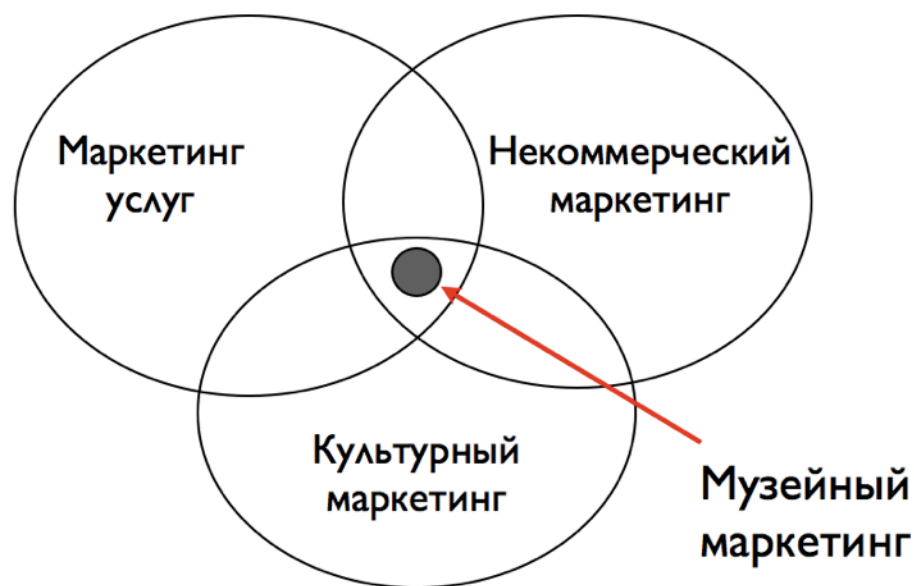


Рис.1 Схема соотношения музей. F. McLean. Marketing the Museum, 1994

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]. Но при этом, в работах российских авторов понятие музейного маркетинга упоминается крайне редко, вместо него используется понятие социального или некоммерческого маркетинга. Но мы выяснили, что некорректно использовать данные понятия как синонимы. Музей

использует некоммерческий маркетинг, но не равняется ему. Кроме того, что прошло уже 20 лет, имеется практика и развивается теория, приведенное определение нуждается в уточнении.

Мы предлагаем определение музейного маркетинга, которое включает в себя особенности музея как субъекта рыночных отношений и как учреждения культуры, создающее особый культурно-просветительский продукт. В нашем понимании, **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.

1.2. Маркетинговая модель для музеев

Маркетинг играет важную роль в управлении современным музеем, поскольку музей интегрируется в мировую экономику. Музей существует в условиях неоднородного и высококонкурентного рынка досуга/развлечений, государственное финансирование продолжает сокращаться, а контроль за эффективностью деятельности со стороны государства и общества – возрастает. В этих условиях в мировой практике сложились две модели организации маркетинговой деятельности в сфере культуры — американская и французская (Шекова Е.Л., 2001). Американская модель сложилась в условиях жесткого сокращения государственного финансирования, французская – введения системы бюджетирования, ориентированного на результат.

Американская модель маркетинга культуры в первую очередь направлена на привлечение внешних средств: индивидуальных, корпоративных и государственных финансовых вложений в некоммерческую организацию. То

есть, большая часть всех маркетинговых программ и коммуникаций будет направлена на фандрейзинг. Это объясняется тем, что для подавляющего большинства американских музеев основным источником финансирования являются внешние средства. Главное направление – это управление отношениями с покровителями. В организационной структуре американского учреждения культуры главную роль играет отдел развития. Так, например, в музее «Метрополитен» в Нью-Йорке отдел развития имеет сложную внутреннюю организационную структуру и насчитывает более 75 штатных сотрудников [58, Р.77].

Французская модель (в других источниках может называться западноевропейская) организации маркетинговой деятельности в сфере культуры, в противоположность американской, приоритетным направлением маркетинга видит создание и удовлетворение спроса посетителей. То есть, основным направлением маркетинга будет: исследование потребителей, их удовлетворенности, спроса и т.д. И большая часть коммуникаций будет разрабатываться именно для потребителей. Так, музей «Лувр» в Париже отличается своей гибкой ценовой политикой: системой скидок, льготными и бесплатными часами работы, доступом в музей в послерабочее время (Шекова Е.Л., 2001).

Для достижения своей миссии, музей определяет набор целей стратегических и тактических, выстраивает план для осуществления поставленных целей. В рамках планирования определяются целевые рынки, сегменты потребителей этих рынков и инструменты работы с этими рынками. Реализация маркетингового планирования осуществляется в рамках маркетинговой модели, которая показывает как функционирует маркетинг в музее. Поэтому для начала рассмотрим маркетинговую модель музеев.

Английский экономист Н. Bradford (1994) в своей модели (см. Рис.2) выделяет три главных направления маркетинга: два направления работы с внешней средой: покровители и потребители и направление управление организацией изнутри (внутренний менеджмент).



Рис.2 Маркетинговая модель музея
Н. Bradford, 1994, цит. по Шекова Е.Л.

Внешняя среда – окружающая среда музея. Она включает рынок: реальных и потенциальных посетителей, спонсоров, партнеров, конкурентов, а также общественность, СМИ и иных лиц, формирующих общественное мнение о работе музея, о культуре в целом. Маркетинг, направленный на эту среду направлен на создание имиджа, увеличение финансовых потоков, социальной значимости за счет увеличения посещаемости.

Внутренняя среда маркетинга включает внутренние структуры, на которых базируется вся деятельность музея. В основе деятельности музея находится его миссия и коллекция (на схеме «собрания»), это главные составляющие основы любого музея. Далее идет внутренняя организация учреждения, его сотрудники, которые реализуют свою деятельность в рамках правового статуса учреждения.

Правда, автор схемы рассматривает только микросреду, которую N. Kotler and P. Kotler определяют как «силы, имеющие непосредственное отношение к самой организации и ее возможностям по обслуживанию клиентуры» [46; С.

68]. Кроме нее существует макросреда – внешние условия, в которых существует маркетинговая деятельность музея: политические, экономические, социальные факторы.

Фр. Колбер (2004) в своей маркетинговой модели для учреждений культуры отображает макросреду в качестве «неконтролируемых переменных» (см. Рис. 3). Стоит обратить на элементы вне схемы, это то, что нужно учитывать в работе, но на что повлиять невозможно (время, макросреда) или практически невозможно (конкуренция). Модель Фр. Колбера более детализирована с точки зрения описания механизма работы модели. Мы видим, что продукт – это отправная точка в построении стратегии маркетинга учреждения культуры. Это ключевая составляющая организаций «сектора искусств» [17; С.29]. В специфике работы музея, основой продукта является коллекция экспонатов. Ее представление и популяризация является основой продукта, на которую накладываются сопутствующие услуги, в совокупности это составляет музейный продукт. Отталкиваясь от продукта, который предлагает музей проводится ряд исследований, на схеме это «информационная система», она включает в себя вторичные данные и эмпирические исследования рынка (на схеме показаны все возможные потребители). Исследования позволяют увидеть оценку продукта рынком и в процессе анализа данных внести корректировку в маркетинговую часть продукта (представление потребительской ценности, продвижение, дизайн), но не в содержательную часть. Невозможно с выставки выдающихся художников сюрреалистов убрать картины С. Дали и Р. Магритта. Также, исследования являются основой для сегментации потребителей (кого мы позовем на выставку, кому она будет интересна и как мы это сделаем), выработки стратегической цели, тактических задач и комплекса маркетинга. Все что находится в левой части схемы: компания, продукт – на схеме Рис. 2 является «управление организацией».

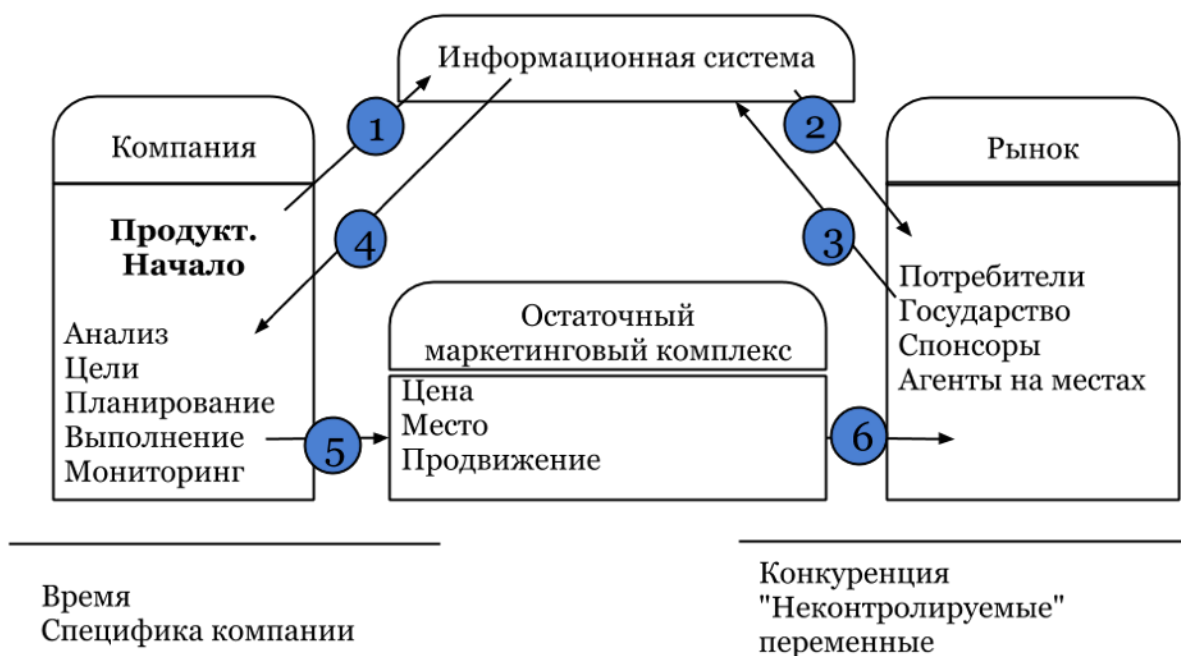


Рис.3 Фр. Колбер. Маркетинговая модель для организаций культуры [17; С.33]

Важной частью маркетинговой модели является маркетинговый комплекс. Стоит отметить, что есть разные взгляды на состав маркетингового комплекса в рамках реализации маркетинга в музеях. Например, Ф. McLean (1997) и Фр. Колбер (2004) предлагают рассматривать классическую модель 4 P, а Neil G. Kotler, Ph. Kotler и W. I. Kotler (2009) и R. Rentschler (2007) рассматривают в маркетинговом комплексе музеев 5P, в котором к стандартным четырем добавляется people. Второй подход нам импонирует больше по причине понимания высокой значимости наличия высококвалифицированных кадров в музейной деятельности. Но на наш взгляд, стоит в музейном маркетинговом комплексе дополнительно к 5 добавить еще 1 позицию – partnership (финансовые и профессиональные партнеры) (см. Рис. 4).

| 6 P музейного маркетинга | |
|--------------------------|-------------|
| Product | Продукт |
| Price | Цена |
| Place | Место |
| Promotion | Продвижение |
| People (Staff) | Персонал |
| Partnership | Партнеры |

Рис. 4 Музейный маркетинговый комплекс из 6 P

Продукт – совокупность услуг, предоставляемых музеем в соответствии с его миссией. Виды услуг основаны на основных видах деятельности музея:

- выставочная деятельность: представление и интерпретация коллекций;
- просветительская работа: экскурсии, лекции, кружки, конференции, семинары и т.д.
- дополнительные услуги: информационное обеспечение, музейные магазины, кафе, специальные мастерские для посетителей, проведение различных мероприятий.

Музейный продукт – представитель мира услуг. Потребитель музейного продукта получает информацию, эстетическое удовлетворение, определенный опыт. «Посетитель музея потребляет специфическую услугу. В отличие, например, от чисто образовательных или медицинских услуг, музейный продукт обладает определенными, присущими только ему чертами» [29; С.112]:

- Музей представляет ценности культуры через материальные носители – картины, книги, мебель, документы – *экспонаты*, которые составляют коллекцию музея. При этом, экономическая суть услуги и результат, который получает посетитель – нематериальны.
- Материальные носители культурно–просветительской услуги (здание музея, экспозиция, экспонаты и др.) – уникальны и невозпроизводимы. Это делает невозможным оказание аналогичных услуг в других местах. Конечно,

музейный продукт может тиражироваться и воспроизводиться, но только с точки зрения повторяемости полезного эффекта. У каждого музея свой уникальный продукт, состоящий из совокупности уникальных материальных объектов, которые в совокупности создают музейную культурно-просветительскую услугу.

Результат музейного продукта – выгода, которую получает посетитель от совокупности перечисленных выше услуг – культурно-познавательный опыт. Именно этот опыт, эмоция и являются ядром музейного продукта.

В музейном маркетинге продукт рассматривается на трех уровнях (Neil G. Kotler, Philip Kotler, Wendy I. Kotler., 2009) (см. Рис. 5):

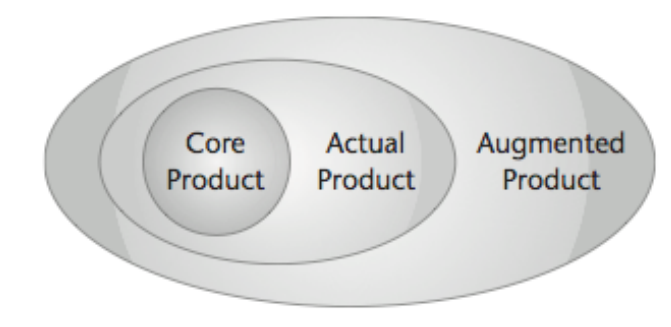


Рис. 5 Концепция продукта в музейном маркетинге.
Neil G. Kotler, Philip Kotler, Wendy I. Kotler., 2009, С. 29

1. Базовый продукт (сущность товара) – удовлетворяет потребности потребителей в услугах музеев, они могут существенно отличаться – это образование, досуг, общение и другие.

2. Фактический, реальный продукт – это вся материальная среда музея и его предложения в материальной форме. Например, архитектура здания, рестораны и магазины на его территории, внешний вид экспозиции, образовательные программы.

3. Дополнительный продукт(товар с подкреплением) – дополнительные преимущества, которые предлагает музей, например, членство, закрытые экскурсии.

В американской модели в продукте большой акцент приходится на дополнительные продукты и они будут иметь большую стоимость. Во французской модели приоритетным являются выставочная и просветительская работа – фактический продукт.

Цена. Если бы музеи придерживались себестоимостной ценовой политики, очень небольшое количество людей смогли бы их посетить. Музей при формировании цены не может в полной мере руководствоваться рыночной ценовой политикой. Если вернуться к определению понятия музей, мы увидим, что это форма организации культуры, сохраняющая и транслирующая ценное наследие, а соответственно общество, наследие которого представляет музей, должно иметь возможность (в том числе, финансовую) ознакомиться с ним. То есть, фактически, цены всегда ниже рыночной стоимости услуги. Это важная причина, почему музей нуждается в маркетинге – необходим поиск возможности получения дополнительного дохода, не от продажи билетов. В этом преуспели музеи, работающие по американской модели. Привлечение спонсоров, продажа абонементов посетителям (комплексная цена), аренда музейных площадей под мероприятия и т.п. Европейские музеи в первую очередь, выстраивают гибкую ценовую политику для разных сегментов потребителей. Стараются привлекать больше посетителей за счет различных мероприятий и более серьезно выстраивают отношения с государством, которое зачастую выступает «заказчиком». В данном случае уместно вспомнить успешный опыт британских музеев, которые почти все бесплатны. Но они делают все, чтобы туристов приходило к ним больше и дольше задерживались в городе, тем самым, принося в государственный бюджет существенные финансовые пополнения.

Место. Месторасположение торговой точки, каналы распределения, музейного продукта. Шекова (2003) выделяет собственные каналы (*кассы, сайт, сувенирные магазины, которые находятся как на территории музея, так и на внешних площадках*) и внешние каналы (*туристические фирмы, экскурсионные бюро*). Фр.Колбер (2004) выделяет 3 элемента данной

переменной: каналы распространения, физическое распространение, коммерческое расположение.

Каналы распространения – это посредники, участвующие в продаже продукта – туристические фирмы, экскурсионные бюро.

Физическое распространение предполагает, что есть материальное, техническое обеспечение распространения продукта. Это вопросы логистики. Музей предоставляет нематериальный продукт, но ему все равно приходится решать как его распространять. Это вопросы покупки/заказа билетов, выбор помещений для передвижных выставок с учетом доступности и удобства. Например, если человек видит на сайте музея, что можно купить билет прямо на сайте, он попытается это сделать, ведь это экономит его время и сокращает временную цепочку от покупки до получения продукта (ему не нужно стоять в очереди у кассы). Это увеличивает шансы на покупку и потребление. Кроме того, виртуальные экскурсии на сайте позволяют получить продукт прямо дома. На данный момент повысилась значимость идеи свободного распространения информации о культурных ценностях, поэтому, музеи активно выходят в Интернет, ближе к потребителям. Причем, выходят как с коллекциями, так и для обратной связи. Для этой цели чаще всего используется сайт, страницы в социальных сетях и специальные сервисы. Примером последних можно назвать Google Open Gallery [77] абсолютно бесплатен для музеев и является отличной площадкой как для сохранения в цифровом виде музейных коллекций так и для свободного ее представления.

Коммерческое расположение – это физическое месторасположение продажи/потребления продукта. Здание – это часть музея, они неотделимы. Если мы перенесем всю коллекцию, фонды в другое здание, мы построим новый музей. Эффективной является работа музеев, которые вливаются в территорию (этномузеи например), что располагаются в зоне высокой проходимости, или «культурного» здания. Под культурностью можно понимать и важное историческое значение и необыкновенный дизайн, в общем то, что может стать основой бренда, который будут сразу узнавать. Грамотно выбранное место и здание являются частью позиционирования музея. Но чаще

всего музеи располагаются в исторических зданиях, получают здания от государства и не всегда имеют возможность выбора. Особенно это относится к российским музеям. Музеи с историей, которые существуют давно, нередко располагаются в историческом центре города и в старинных зданиях. Что создает для них отличную основу для позиционирования и вместе с тем большие финансовые расходы на поддержание таких зданий. Кроме того, зачастую это создает трудности для посетителей, особенно с ограниченными возможностями. Здания, имеющие историческое значение нельзя перестраивать, их конструкции могут создавать неудобство при передвижении, потреблении продукта. Важен параметр транспортной доступности, наличия парковки, а если это удаленный от населенных пунктов объект (это актуально для музеев-заповедников, музейных комплексов на территории малых поселений), то и возможности размещения.

Продвижение. Довольно часто музейные работники понимают под маркетингом только этот его элемент. Мы видим, что это не так, эти лишь малая часть музейного маркетинга, которая находится на поверхности. Продвижение включает в себя:

1. рекламу – печатная реклама в газетах, реклама на сайтах (своем, партнерском, в электронных СМИ), наружная (щиты и вывески в местах высокой проходимости: метро, автобусные остановки, сами автобусы, аэропорты).

2. связи с общественностью. Передачи на телевидении, статьи, видео. Этот канал является наиболее важным: он бесплатен и сильно влияет на аудиторию.

3. специальные мероприятия, направленные на стимулирование продаж, например «Выставка-форум музеев Пермского края», «Ночь в музее», «Бесплатный четверг».

4. прямой маркетинг. Основные инструменты – почтовая рассылка, интернет-маркетинг.

5. печатные материалы. Буклеты, листовки, брошюры, флайеры. Этот канал используется достаточно часто и направлен он на стимулирование сбыта.

6. «специальные средства продвижения» [19; С. 194]. В случае музея это может быть фирменная сувенирная продукция или продукция изготовленная для конкретной акции.

7. персональные каналы коммуникации. Общение через интернет/лично, конференции, тренинги, презентации один-на один, в США распространен прием «Личная экскурсия с директором»).

Американская модель продвижения предполагает в первую очередь – поиск потенциальных спонсоров, а французская – стимулирование потребителей.

Персонал. В музее необходимы высококвалифицированные кадры очень разных направлений. Это и управленцы, и реставраторы, и смотрители в залах. Каждый из них выполняет важную роль, возможно, смотрители даже одну из главных – они ближе всех к посетителю, фактически, они как менеджер по продажам! Поэтому, качество персонала – значимый элемент маркетингового комплекса и важное конкурентное преимущество музея. Для американской модели характерно иметь крупный штат профессиональных менеджеров и маркетологов. Музеи с европейской моделью управления маркетингом в большинстве случаев делают ставку на одного приглашенного менеджера, который работает с командой музейных работников. Поэтому, для реализации маркетинговой деятельности либо приглашаются волонтеры, чаще всего студенты, либо этим занимаются научные сотрудники в дополнение к своей работе (ссылка на интервью).

Партнеры. Музей является некоммерческим учреждением, важную роль в его функционировании выполняет финансовое поддержание из внешних источников. Это прямая функция маркетинга: привлечение благотворителей, спонсоров, партнеров в сфере сбыта – туристические агентства, экскурсионные бюро. Важно выстраивать партнерство со спонсорами, но нужно понимать, что это партнерство требует обратной отдачи и от музея, в отличие от меценатов,

спонсоры также хотят получить выгоду от сотрудничества. Одной из интересных форм партнерства может быть сотрудничество с местным бизнесом, по развитию торговых пунктов и точек питания на территории музея. Зачастую выгоднее сдать территорию под музейное кафе и магазин в аренду предпринимателям. Сотрудничество с туристическими и экскурсионными компаниями может снизить расходы на продвижение, и привлечение потребителей, поскольку этим будут заниматься они. Также, важно сотрудничество с представителями профессионального сообщества: другие музеи, кураторы. Это позволяет быть всегда в курсе новых тенденций, реализовывать совместные акции, мероприятия.

Естественно, что в американской модели приоритет отдается спонсорам, желательно, чтобы он стал постоянным донором. Французская модель предполагает строить развитые связи с профессиональным сообществом.

1.3. Маркетинговая стратегия музеев

Мы рассмотрели элементы музейного маркетинга и как они взаимодействуют между собой. Все эти компоненты в системе, направленные на достижение определенной цели представляют собой процесс планирования и контроля. Управление планированием маркетинга складывается в стратегии по направлениям. Важно сказать, что «стратегический план маркетинга отличается от общего стратегического плана. Как правило, он представляет собой план на один год, который фокусируется на краткосрочных переменных, подробно описан, и ориентирован на конкретные действия. Маркетинговый план может быть разработан для каждой функциональной области, таких как политика по отношению к коллекциям, выставкам, связи, роста аудитории, и расширение объекта. Планы по каждой функциональной области или цели складываются в общий стратегический план организации» [46; С. 45].

Поскольку, в основе деятельности музея лежит концепция научного развития, маркетинговая стратегия должна отвечать задачам этого документа. В

данном параграфе мы будем рассматривать процесс построения маркетинговой стратегии для музея.

Маркетинговая стратегия – «маркетинговые меры компании по устойчивому продвижению своих товаров на рынок, включая определение целей, анализ, планирование маркетинговых мероприятий, мониторинг» [76].

Процесс построения стратегии маркетинга для музеев основан на соблюдении миссии и целей деятельности музеев: сохранение и экспонирование культурных, исторических ценностей общества. Но за это отвечает научная концепция музея. А за то, чтобы она реализовалась успешно: были финансы на техническое оснащение, запуск новых продуктов, чтобы о них узнали и пришли посетители необходимо маркетинговое планирование. Поэтому, маркетинговое планирование в музее в первую очередь направлено на создание потребительской ценности.

Для формулирования плана маркетинга необходимо ответить пять вопросов. Ответы на эти вопросы помогут в адекватном формировании стратегии.

1. *Где мы находимся и куда движемся?* – анализ ситуации.
2. *Куда мы хотим двигаться?* – постановка задач.
3. *Какие усилия мы собираемся применить к маркетингу?* – оценка ресурсов.
4. *Каким образом мы попадем туда, куда стремимся?* – формирование маркетингового комплекса.
5. *Как мы это сделаем?* – реализация.

На Рис.6 представлена общая схема построения маркетинговой стратегии музея.



Рис. 6 Маркетинговая стратегия музеев
Neil G. Kotler, Philip Kotler, Wendy I. Kotler., 2009, С. 46

1. Подготовительный этап построения стратегии. Он включает анализ макро- и микросреды. Для этого Neil G. Kotler и другие (2009) предлагают использовать PEST и SWOT – анализ.

SWOT анализ является основным аналитическим инструментом в маркетинге, он предполагает анализ внешней среды (возможности и угрозы, который необходимо минимизировать) и внутренней (сильные и слабые стороны, которые необходимо развивать). На основании этого анализа можно понять какие есть ресурсы для реализации маркетинговой стратегии в музее и выявить факторы, которые позволят улучшить работу.

PEST анализ представляет собой анализ макросреды: экономической, политической, социальной и технологической. Neil G. Kotler и другие (2009) предлагают 2 способа сбора информации по этим направлениям: аналитическая

работа с информационными источниками и фокус группа со специалистами в этих сферах. Знание окружающей среды дает возможность понять в каких условиях музей развивается, на что нужно обращать внимание в работе. Знание рынка помогает понять с кем музей конкурирует, а с кем может вступать в партнерские отношения. Конкуренты могут быть прямыми – их предложения схожи с нашим, в случае музея – это галереи, театры, псевдомузеи, иногда другие музеи выделяются как прямые конкуренты (Porter M., 2006). Конкуренты, которые удовлетворяют потребности нашего целевого сегмента, но другим способом – непрямые. Непрямых конкурентов у музея множество, в зависимости от мотива потребления. Например, если мотив посещения музея – общение с друзьями, конкурентами могут быть кафе, фестивали, парки, если мотив досуг, то конкурентами могут быть и телевизор и книга с диваном. Поэтому музейные продукты нужно четко сегментировать для того, чтобы выстраивать четко направленную коммуникацию с потребителем, для убеждения его купить именно продукт музея.

Майкл Портер в своей презентации на конференции Американской ассоциации музеев выделил пять сил конкуренции для музеев (Porter M.E., 2006):

1. Угроза существующих конкурентов. В данном случае рассматривается прямой конкурент музей. Например, когда турист приезжает в Санкт-Петербург и идет не в Эрмитаж, а в Кунсткамеру.

2. Угроза новых игроков. Например, когда рядом появляется новый музей, привлекая трафик от существующих музеев.

3. Угроза заменителей. Это угроза непрямых конкурентов, которых как мы уже выяснили, много.

4. Рыночная власть «поставщиков». Это угроза со стороны сотрудников, выражающаяся в отказе заниматься работой, требовании повышения заработной платы и другие проблемы внутри коллектива, которые несут за собой издержки.

5. Рыночная власть покупателей. Когда туристы приезжают в город, где расположен музей, решили его не посещать, чтобы сократить свои расходы.

Рассматривая эти угрозы М.Портер определяет другие музеи в качестве прямых конкурентов. Российские исследователи, например А. В. Лебедев, не считают, что музеи конкурируют между собой, исходя из тезиса уникальности каждого музея[69]. Да, музеи уникальны с точки зрения продукта, бренда, но если подходить с рыночной позиции, с той, с которой смотрит потребитель – музеи являются прямыми конкурентами.

Музей сбывает свой продукт на четырех рынках, см. Рис. 7 (Фр.Колбер, 2004). Одним из главных потребителей является государство (на разных уровнях). Поскольку в большинстве случаев он является не только собственником, но и заказчиком музейного продукта. Он является главным источником финансирования для стран континентальной Европы, которые придерживаются французской модели (их финансирование от государства может составлять от 80% до 100%), поэтому музей должен убедить государство в целесообразности вложений.

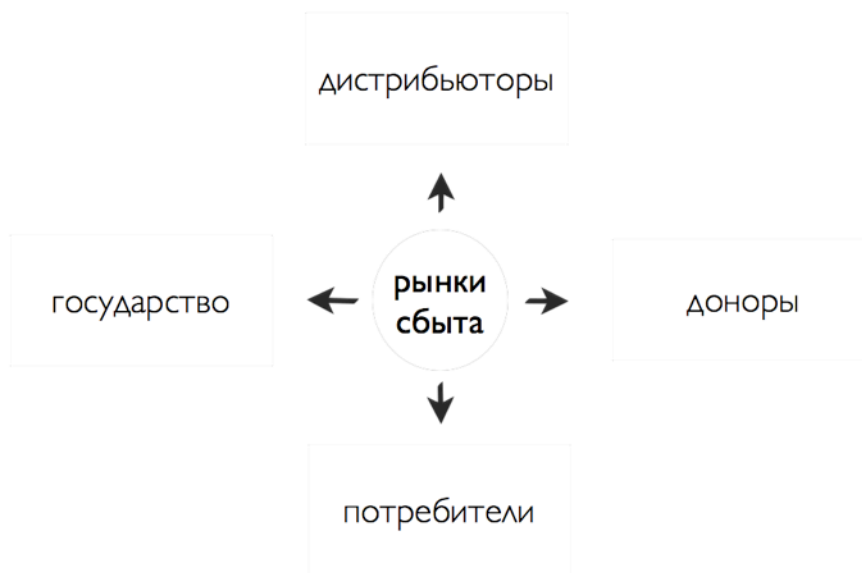


Рис. 7 Рынки сбыта культурного продукта

Рынок доноров представлен спонсорами и меценатами. В отличие от меценатов спонсоры предполагают получить отдачу от инвестиций в работу музея, чаще всего в форме рекламы. Этот рынок важен в первую очередь для музеев, придерживающихся американской модели маркетинга. Для

французской модели это также важное направление, но первоочередным является привлечение и удовлетворение посетителей, именно за показатели в отношении работы с посетителями они получают финансирования. Поэтому именно в Европе развивается идея прямого финансирования от конечного потребителя. Когда посетитель делает добровольные пожертвования, либо покупает абонементы на определенные музейные программы, либо вступает в общественные объединения при музее (чаще всего в форме клубов).

Дистрибьютеры, представленные экскурсионными бюро, туристическими фирмами, которые являются посредниками в цепочке производитель (музей) – конечный потребитель (посетитель), выступают в качестве агентов по продажам. «Решение использовать агента может быть стратегическим, продиктованным ограниченными ресурсами...» [17; С.65].

Потребительский рынок состоит из индивидуумов, которые приобретают или могут приобрести музейный продукт. Для эффективного их привлечения и удовлетворения необходимо изучать посетителей и сегментировать потребительский рынок.

2. Формирование внутренней миссии и цели музейного маркетинга, задачи которые мы ставим перед музейным маркетингом. И формирование основной стратегий.

3. Выстраивание стратегии маркетинга:

- проведение маркетинговых исследований: исследования выставочные, исследования потребительские и другие. Потребительские исследования важны для выявления потребностей, мотивов посещения, для того, чтобы увеличить число посетителей, выработать правильное позиционирование. Для изучения мотивации лучше всего подходят качественные методики (фокус-группы, интервью). Не менее важными являются исследования удовлетворенности. Во-первых – это количественные показатели отчетности качества работы музея перед государством и спонсором, а во-вторых – эти знания помогут улучшить музейный продукт. Для количественных данных подойдут опросы, для качественных – книга отзывов и предложений (гостевая страница на сайте, отзывы, комментарии на страницах в социальных сетях).

- сегментация потребителей. Сегмент – это совокупность потребителей, объединенных поведенческими характеристиками на определенные маркетинговые коммуникации. Потребителей необходимо сегментировать, потому что невозможно угодить каждому, на это необходимо очень много ресурсов, а их всегда не хватает. Коммерческие организации для успешной деятельности фокусируются на как можно меньшем количестве сегментов. Музей как социальный институт обязан быть открытым для всех. Но со всеми не возможно выстроить коммуникацию. Зачастую музеи выстраивают сегментацию на основе социально-демографических признаков. Наиболее эффективно выстраивать сегментацию по типам потребителей, по мотивам потребления.

Neil G. Kotler, Philip Kotler, Wendy I. Kotler (2009) предлагают рассматривать следующие типы потребителей и мотивы их потребления. Каждый из указанных типов потребителей может испытывать различные мотивы из приведенного списка, возможно даже несколько одновременно.

| Типы потребителей | Мотивы потребления |
|------------------------------------|--|
| Новые посетители | Возможность общения |
| Повторных посетители | Эмоциональный опыт, переживание |
| Школьники и другие учащиеся | Отдых |
| Члены (пользователи абонементов) | Просвещение, получение новых знаний |
| Корпорации, фондов и правительство | Эстетическое наслаждение |
| Доноры | Желание приобщиться к культурному наследию |
| Члены музейных сообществ | |
| Исследователи | |
| Волонтеры | |
| Туристы | |

- формулировка позиционирования. Позиционирование – это то, что потребитель думает о музее, продукции или услуге. Оно должно включать

предложение ценности, то, что должно убедить целевого потребителя купить продукт (Ф. Котлер, Нэнси Ли, 2008). Позиционирование ложится в основу бренда музея. Это отражение сущности музея в символьном выражении.

4. Операционный маркетинг – маркетинг-mix. Мы уже рассмотрели, что для музея кроме традиционных 4P важны еще 2 элемента people и partnership. И подробно описали их в предыдущем параграфе. На этом этапе необходимо сформулировать стратегию для каждой единицы комплекса маркетинга.

– Люди. Необходимо понять кто будет создавать продукт, участвовать в его реализации. Обычно это происходит перед тем как начинается разработка продукта.

– Продукт. Необходимо описать товар на всех трех уровнях: сущность товара, реальный товар и товар с подкреплением. Рассмотрим на примере продукта – создание экспозиции. Какова ключевая выгода этого продукта (какие культурные, исторические ценности транслирует, через какие экспонаты), какими материальными характеристиками обладает (дизайн, название, используемые технологии) и какие дополнительные характеристики мы готовы добавить для создания воспринимаемой ценности (бесплатный буклет-путеводитель по экспозиции, создание зоны отдыха на территории и т.п.).

– Цена. Необходимо определить цену продукта. Цена в данном случае включает и стоимость билета для просмотра экспозиции. Возможно, вход на нее осуществляется по общему билету, а возможно плата за просмотр будет дополнительная, помимо основного билета. Также, необходимо подумать о денежных стимулах: скидки определенным сегментам, абонементы и антистимулах: штрафы за нарушение правил, например.

– Место. Основное место доставки предложение музея– это само здание музея. И здесь нужно продумать транспортную доступность, навигацию, время ожидания в кассе для покупки билета.

– Партнеры. Когда уже ясен продукт, ресурсы, которые необходимо затратить, можно заняться поиском партнеров. В зависимости от продукта и задач, имеющихся ресурсов оценивается какие партнеры нужны в первую

очередь: информационные партнеры для продвижения, спонсоры для финансовой помощи и т.д.

– Продвижение. Программа продвижения состоит из формирования послания, в котором отражается ключевая потребительская ценность, тех, кто это послание распространяет (дистрибьютеры, спонсоры, ответственный сотрудник музея и т.д.) и какие каналы для этого используются. Важно помнить, что каналы продвижения должны соответствовать тем сегментам, для которых создается продукт.

5. План внедрения, аудит, управление результатами, анализ реализации стратегии. План внедрения трансформирует стратегии в действия. В нем должно быть описано кто за что отвечает, что и когда выполняет. Этот документ представляет собой конкретный план действий, описывает порядок задач, которые необходимо выполнить для реализации стратегии.

Для того, чтобы понимать, что стратегия успешна, необходимо заранее определить показатели эффективности – план оценки, по которому можно будет оценить результативность маркетинга. В том числе и финансовой. Поэтому, важным моментом в маркетинговой стратегии для музеев, особенно государственных, является формирование маркетингового бюджета. Необходимо просчитать все возможные расходы на создание продукта и как их можно минимизировать.

Контроль позволяет оценивать успешность реализации стратегии, корректировать стратегию при необходимости. Для государственных музеев характерна плановая отчетность перед собственником, но зачастую к ней относятся как к формальной деятельности. Поэтому, необходимо формулировать внутренние маркетинговые показатели результативности, которые будут показывать достигнута ли цель и сколько ресурсов на ее достижение было затрачено.

Маркетинговая стратегия музеев в первую очередь направлена на создание потребительской ценности музейного продукта, повышение способности музея удовлетворять нужды потребителей и борьбу с конкурентами, которые стремятся удовлетворять те же потребности

потребителя. Причем, речь не идет о том, что если какой-то части потребителей не нравятся художники-передвижники, музей должен убрать их картины из экспозиции. Речь идет о потребностях в музейном продукте, в полной совокупности. 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.

Рассмотрев различные взгляды на музейный маркетинг, мы пришли к выводу, что это самостоятельное понятие и уточнили его определение. Музейный маркетинг формируется на пересечении 3 сфер маркетинга: маркетинг услуг, некоммерческий и культурный маркетинг. Особенности музея: обязательное наличие коллекции в своей основе, высокую социальную миссию сохранения культурных ценностей и их представление и популяризацию, музейный продукт имеет материальную основу, но является нематериальным и выражается в приобретении культурно-просветительского опыта создают специфический контекст маркетингового управления. Именно эти особенности позволяют рассматривать музейный маркетинг как отдельный вид.

Мы рассмотрели маркетинговую модель музея, ее элементы и их взаимодействие, а также представили структуру стратегического планирования. Мы выяснили, что особенности музея как культурного учреждения влияют на реализацию маркетинга. Музейный маркетинг начинается с миссии, которая состоит в сохранении и популяризации культурного наследия. Маркетинг в данном случае выступает инструментом, который позволяет это делать эффективно.

Глава 2. Исследование установок сотрудников российских музеев

2.1. Дизайн исследования

Данное исследование носит поисковый характер. Перед ним стоит задача осветить проблемы реализации музейного маркетинга в России. На реализацию деятельности в организации в первую очередь влияет поведение его сотрудников. А на поведение влияют не только знания, но и личные убеждения, которые могут отрицательно сказываться на деятельности.

Первичный этап исследования состоял в анализе обсуждений в профессиональных музейных сообществах на конференциях [70] и в социальной сети Facebook¹. Перед ним стояла задача выявить проблемы, которые препятствуют внедрению маркетингового подхода для управления музеем:

- подмена понятий. Большинство музеев на практике подменяет понятие маркетинга понятием «промоушн» (продвижение), которое, по сути, является лишь одним из его компонентов. Музеи фокусируются только на привлечении посетителей. При этом практически не уделяют внимания созданию музейного продукта, за которым придет потребитель и увеличит свое время проведения в музее. Нет комплексного понимания значимости всех элементов маркетинга для развития музея.

- представление о том, что маркетинг и культура – противоположные понятия, которые не могут существовать рядом. Сотрудники многих музеев не хотят думать о деньгах, считая, что «храм искусства» выше этого, что применение маркетинга погубит культурную и научную значимость музея. А те кто это делает – губители культуры. Практика показывает, что это не так [65].

- негативное отношение к маркетингу и маркетологам в частности.

Иллюстрацией этого может служить комментарий одного очень авторитетного специалиста в музейном деле. Этот комментарий опубликован

¹ Анализировались публикации, комментарии к ним в группах: музей ИНФО, URL: <https://www.facebook.com/groups/131572167011748/>; Лаборатория музейного проектирования, URL: <https://www.facebook.com/groups/365777860202811/>; Музейный гид, URL: <https://www.facebook.com/groups/museumguide/>; Музейный критик URL: <https://www.facebook.com/groups/590172257692723/> в период с сентября 2013 по март 2014гг.

к статье[64] о технологии изучения поведения посетителя в музее, для улучшения качества обслуживания, ссылка на которую была размещена в одной из групп. *«Вот и в музеи пробрались самые даже не бесполезные, а крайне вредные люди – маркетологи. От их диктата стонут все фирмы, а потребитель тщетно пытается найти любимый или просто понравившийся ему товар – напрасный труд. Теперь решено обновлять и «музейную линейку продуктов». Не дай бог к советам новоявленных соглядатаев прислушаются и уберут то, что, с их точки зрения, не пользуется спросом или развеску начнут делать «от посетительского спроса». Так недалеко и до экспозиционного мерчендайзинга. Одна надежда, что появится какой-нибудь музейный сноуден и разоблачит тайных наблюдателей».*

Маркетинг не предполагает вмешательства в построение экспозиций с точки зрения музееведения. Он затрагивает только вопросы качества продукта с точки зрения рынка: удобства осмотра экспозиции, чтения этикеток, распределение информации о открытии выставки в общем, потребительскую ценность услуги. И именно об этом говорится в обсуждаемой в комментариях статье. Негативное отношение к музейному маркетингу, на наш взгляд, является главным препятствием внедрения его в музеях. Важно понять как относятся российские сотрудники музеев к внедрению маркетинга в свою работу. Поэтому, данное исследование посвящено изучению установок сотрудников российских музеев по отношению к маркетинговому подходу управления музеем. Поскольку, установки влияют на поведение, можно выяснить не только отношение к вопросу исследования, но и практике реализации.

Цель исследования: выяснить, какие существуют установки по отношению к музейному маркетингу у сотрудников российских музеев, как они определяются организационной структурой конкретного учреждения и функциональными обязанностями респондента.

В работе мы используем определение установки, предложенное Д.Н. Узнадзе (1966): «установка – это неосознаваемая и обусловленная прошлым опытом детерминирующую тенденцию, внутреннее состояние готовности

человека определенным образом воспринимать, оценивать и действовать по отношению к явлениям и объектам действительности». Наличие у человека установки обусловлено сложившимся личным прошлым опытом или под влиянием социальной группы. Установка, сформированная под влиянием социальной группы называется социальной установкой. Именно ее мы и будем рассматривать. Поскольку исследуемые установки сотрудников музеев формируются под влиянием замкнутого музейного сообщества.

Выявить установки возможно через внешние индикаторы. Например, когда мы говорим с респондентом о предмете, по отношению к которому у него сложились негативные установки, он на подсознательном уровне начинает себя «выдавать»: морщится, отворачивается, переводит тему разговора, становится агрессивным в суждениях, в речи определить установку можно по «словам-маркерам» (Ковпак Д.В., 2007). Как пишет А.С. Прангишвили: «Результаты опытов, проведенных в школе Узнадзе, ясно свидетельствуют о том, что неосознаваемая психическая деятельность скрытым образом «соучаствует» как предпосылка и регулирующий фактор в становлении любой формы активности сознания» [25]. То есть, человек может не осознавать установку, но она выражается в его поступках и словах.

Задачи исследования:

1. описать, что понимают под музейным маркетингом сотрудники российских музеев, как они понимают его реализацию, перспективы развития.
2. определить, используют ли российские музеи маркетинг, какие именно российские музеи на данный момент используют маркетинг, что специфичного в их характеристиках (специфичного в музеях),
3. выяснить, почему музеи не используют маркетинг, какие для этого есть препятствия, чувствуют ли они необходимость в нем.
4. выявить особенность восприятия и реализации для понимания специфики российского музейного маркетинга.

Объект исследования: маркетинговая деятельность государственных музеев в России, исторического профиля. Мы делаем сознательное

ограничение, поскольку полагаем, что профиль музея может влиять на реализацию маркетинга.

Предмет: установки работников музейной сферы о музейном маркетинге в российских реалиях.

Обоснование метода

Исследование взглядов музейных сотрудников на музейный маркетинг и его состояние в российских музеях имеет поисковый характер. Поскольку данное исследование носит поисковый характер, мы не выдвигаем гипотез, что связано с особенностями применения метода исследования.

Для такого типа исследования лучше всего использовать качественные методы. В исследовательской практике понятие качественного исследования имеет неоднозначные трактовки. Но главное их отличие от количественных исследований состоит в том, что они фокусируются не на статистических измерениях, а опираются на понимание, объяснение и интерпретацию эмпирических данных. «Видение мира сознанием изучаемых людей»[13; С.18]

Качественные исследования отвечают не на вопрос «сколько?», а на вопросы «почему?», «что?», «как». Результаты качественных исследований являются источником формирования гипотез, теорий. Проще говоря, они позволяют получить очень подробные данные о поведении, мнении, взглядах, отношениях небольшой группы лиц.

Методами сбора данных в качественных исследованиях чаще всего являются: наблюдение, включенное наблюдение, визуальное наблюдение с помощью фото - видеоаппаратуры. Неформализованное (неструктурированное) или слабо формализованное интервью. Наиболее характерный его вариант – глубинное интервью. Групповая дискуссия (фокус-группа). Проективные техники (разного рода тесты) (Ильин В.И., 2006).

Для изучения установок нами был выбран метод глубинного частично структурированного интервью. Под глубинным интервью мы понимаем проведение неформальной личной беседы, по заранее намеченному плану и основанное на использовании методик, с целью побудить респондентов к

продолжительным и обстоятельным рассуждениям по интересующему нас кругу вопросов.

С точки зрения стратегии данное исследование относится к исследованию единичного случая (кейс-стади), поскольку направлено на глубокое изучение одного отдельного явления – влияние установки по отношению к маркетинговому подходу к управлению музеем (Улановский А.М., 2009).

Соответствие методов цели и задачам исследования выражается в том, что мы изучаем мнение профессионалов, респонденты малочисленны. Также, для российского музейного сообщества, во многом консервативного, характерно высокое влияние мнений экспертов. Так, если бы мы использовали метод фокус-группы и в ней бы находился авторитетный музейный эксперт, все старались бы в своих рассуждениях, так или иначе, сослаться на его авторитет в своих высказываниях. Это бы исказило данные и не позволило бы увидеть реальное мнение. Кроме того, проведение фокус-группы в данном исследовании невозможно по причине географической удаленности респондентов.

По этой же причине был выбран формат сбора информации: непосредственно личное интервью, посредством системы обмена мгновенными сообщениями. Последний способ имеет ограничения, на которые стоит обратить внимание. При общении через Интернет:

- нет личного контакта, что лишает нас дополнительных данных (возможность наблюдения за мимикой, жестами);

- респондент будет стремиться давать короткие ответы, поскольку долгий набор текста утомителен;

- у респондента есть время обдумать ответ, хотя, это может сыграть и положительную роль – респондент не будет чувствовать давление интервьюера и будет более открыто и честно отвечать на вопросы.

Выборка

Респонденты для исследования отбирались на основе невероятностной выборки. Российское музейное сообщество закрыто для внешней среды. Только

половина приглашенных респондентов согласилась принять участие в исследовании. Выборка формировалась на основе субъективного суждения[55].

Формирование вопросов гайда

Установка имеет трехчастную структуру (Д.Н. Узнадзе, 1966). Поэтому, чтобы полностью раскрыть установки респондентов, все вопросы составлены с целью исследовать все 3 компонента установки.

- аффективный компонент (чувственный образ) - как человек относится к этому явлению, какие эмоции у него вызывает маркетинг: раздражение/обида/радость и т.п;

- поведенческий компонент (действия по отношению к предмету). Есть ли в музее маркетинг, как он реализуется, какие инструменты используются, как внедряются;

- когнитивный компонент. Как человек понимает понятие музейного маркетинга, на чем основываются его представления.

После проведения первых двух интервью, которые были проведены лично, были выявлены некоторые недоработки гайда и часть вопросов поменяли формулировку. Также, был добавлен вопрос о восприятии сущности музея, это дает представление о взглядах на развитие музея.

Для объективности данных мы используем технику *триангуляции данных* (А.Е. Войскунский, С.В. Скрипкин, 2001) в дополнение к основному массиву данных используется еще один вид данных, но из другого источника – текстовая информация обсуждений профессионального сообщества в социальных сетях.

Вопросы, которые стоят перед исследователем (эти вопросы, являются основой категорий для дальнейшего анализа данных):

1. Что изменилось в деятельности музея за последние 10 лет?

Раскрывает взгляды на музейную деятельность – что респондент считает важным, какие связи проводит. С чем связывают изменения и какую ситуацию они сформировали в теории и на практике?

2. Как должен развиваться современный музей, для успешного существования? Какие инструменты для этого необходимы и почему?

Это позволит определить взгляды и причины их различия, предположительно, это должно выявить, существует ли внутренняя потребность в переменах. Чувствуют ли сотрудники музея организационную потребность в внедрении маркетинга в работу. Этот вопрос необходимо изучить в проективной технике. Для того, чтобы глубже понять взгляд на развитие музея, это покажет «что я готов сделать для развития музея»

3. Как музей может достичь финансовой стабильности, необходимо ли дополнительное финансирование?

После бюджетной реформы произошло сокращении финансирования со стороны государства, изменилась сама система финансирования, она стала рыночной (финансирование за показатели работы), важно понять, как расценивают это музейные работники, какие видят проблемы.

4. Как видят развитие взаимоотношений музей – группы влияния и музей – общество?

5. Каков обменный процесс между предложениями музея и потребительской ценностью? Каковы условия, при которых эффективно работает музей в удовлетворяющем потребности потребителя?

6. Существует ли разница между принципами работы и управления крупными музеями и малыми? В чем она проявляется, как с этим работать?

7. Какие задачи ставит перед музеями, в чем видит функции? Отношение к сущности музея определяет стиль работы. Восприятие всех элементов работы.

Анализ данных. Полученные качественные данные были подвергнуты тематическому кодированию – качественному анализу данных (КАД). Этот метод основан на контент-анализе, поэтому в большинстве англоязычной литературе его называют «качественный контент-анализ» [цит. По 9, С.6-7]. Работа с данными производилась «вручную». За основу категорий мы взяли исследовательские вопросы, были выделены несколько основных кодов, по которым и проводилось описание установок: «организационная структура», «музей», «посетитель», «государство», «сотрудничество» (в этот код входят установки по отношению ко всем группам влияния кроме государства), «маркетинг».

2.2. Влияние социальной установки на возможности внедрения маркетинга в музее

Анализ данных представляет собой последовательное описание установок в соответствии с кодами: «организационная структура», «музей», «посетитель», «государство», «сотрудничество» и «маркетинг». По каждому коду дается общее описание установки, анализ и подтверждение выдержками из интервью. Цитаты респондентов оформлены курсивом, цитаты приводятся без изменений (орфография и пунктуация сохранена).

Для адекватного сравнения мы решили выбрать в качестве респондентов сотрудников музеев исторического профиля (краеведческие, историко-архитектурные, исторические заповедники). Этот подход был основан на представлении о том, что продукт и потребитель музеев различается. И возможно это влияет на реализацию маркетинга в музее конкретного типа.

Исследования показывают, что у музеев разного профиля (художественного, исторического, современного искусства) разные целевые сегменты потребителей. В ходе исследования респондентам задавался вопрос: «Как вы думаете, есть ли разница между маркетингом в художественном музее и историческом?». Большая часть респондентов ответила, что между данными категориями нет зависимости. Все зависит только от цели маркетинга. Поэтому, в процессе был добавлен в число респондентов сотрудник художественной галереи. Его установки к исследуемым вопросам не отличались от остальных ни на одном из уровней структуры. Поэтому, можно констатировать, что особенностей установки по отношению к маркетингу в художественном и историческом музеях не выявлено.

На письма с приглашением принять участие в исследовании ответила половина всех приглашенных. Всего в исследовании приняли участие 13 сотрудников музеев (см. Приложение 2). Исследование проходило с декабря 2013 г. по март 2014 г. Средний возраст респондентов 35 лет. Нам удалось

представить широкие географические рамки, что положительно влияет на уровень валидности полученных данных. География исследования:

Краснодарский край

Волгоградская область (г. Волжский)

Владимирская область (г. Муром)

Тульская область – музейное объединение, в которое входит 16 музеев.

Москва – столичный музей.

Липецкая область. Елец. Музей располагается на территории, которая с 2006 года входит в Особую экономическую зону регионального уровня туристско–рекреационного типа.

Самарская область – крупный музей, имеет несколько филиалов, отдел маркетинга из 3-ех человек.

Пермский край – 3 музея: краевой, маленький музей в поселке и средний музей в удаленном от краевого центра городе.

Санкт–Петербург – столичный музей.

Ярославская область (г. Ростов).

Томская область – единственный из всех в выборке имеет автономный правовой статус.

Большая часть респондентов имеет историческое и педагогическое образование. 2 респондента имеют специализацию «связи с общественностью» – это молодые специалисты до 30 лет, недавно окончившие вуз, работают в отделе маркетинга. 8 – так или иначе занимаются «маркетингом» – это сотрудники/руководители маркетинговых отделов, отделов развития, 2 директора, 3 – научная-просветительская/выставочная деятельность. Кроме двух молодых специалистов, которые пришли сразу в отдел маркетинга и одного директора, который пришел из системы управления образованием все респонденты имеют опыт работы в музее на различных должностях.

Организационная структура

Общее описание респондентов с точки зрения функционала дает нам представление о внутренней системе управления музея, выявить в нем маркетинговый компонент. Если представить обобщенно деятельность

сотрудников, чья должность так или иначе связана с маркетингом (зав.отделом маркетинга, менеджер отдела маркетинга, специалист по маркетингу и рекламе), то для большей части респондентов – это работа в социальных сетях (публикации и обратная связь), размещение новостей, рассылка пресс–релизов, подготовка рекламы – **продвижение**.

– *«...написание планов, рейтингов, подготовка отчетных материалов в Министерство культуры; взаимодействие со СМИ; подготовка и проведение рекламных кампаний и организация производства рекламной продукции музея.*

– *«На нас общение со СМИ, реклама, сувениры, фотосъемка профессиональная, все дизайн-проекты и полиграфические и выставочные, развитие сувениров в музеях, сайт, соц. сети, системное администрирование рабочей и экспозиционной техники. инициатива».*

В меньшей степени это работа связанная с созданием **продукта**, его **стоимости** и **места** продвижения. Этой деятельностью занимаются специалисты по развитию, научные сотрудники в рамках проектного подхода к организации деятельности. В рамках конкретного проекта, чаще всего это создание новой выставки, образовательной программы или мероприятия формируется конкретный музейный продукт, часто он не зависит от других продуктов. И имеет короткий «срок годности».

Если с продуктом и посетителями работа так или иначе реализуется, то со спонсорами гораздо сложнее. Большинство респондентов не выстраивает маркетинговые активности со спонсорами (**партнеры**). Причин этому мы можем выделить несколько:

- неудачный опыт, который заставил отказаться от дальнейших попыток. *« Мы к ним обратились 1 раз и не нашли поддержки. После этого наши обращения к ним исключили суть финансовой помощи...»*

Почти все имеют расширенный функционал, особенно сотрудники малых музеев (шире их фактической должности).

- ограничение только личными связями. Спонсорская помощь оказывается только по личным связям учредителя (чаще это происходит на муниципальном уровне), либо директора. Даже если в штате есть сотрудник с

должностью маркетолога, практически во всех случаях опрошенные говорят о том, что поиск спонсоров – это функция директора.

– Специалист по маркетингу и рекламе: *«работой со спонсорами занимается директор, зам. директора»;*

– *«А спонсоры находятся при личном общении чаще всего!»*

• бюрократические сложности. Как для музеев (оформление прихода и расходования привлеченных средств), так и для спонсоров (нет льгот, не видят отдачи от сотрудничества).

Что касается других партнерских отношений, то они в основном выстраиваются с представителями музейного сообщества, практически никто не сказал о партнерстве с дистрибьюторами например, хотя интервьюер просил рассказать о различных субъектах, с которыми музей взаимодействует. Возможно их не считают необходимым субъектом маркетинговой деятельности музея, поэтому не сочли важным сказать об этом. Возможно не знают какие могут быть еще партнерские отношений кроме спонсорских.

Почти каждый респондент имеет расширенный функционал, особенно сотрудники малых музеев (шире их фактической должности). Это говорит об ограниченных кадровых ресурсах, что необходимо учесть при разработки методики внедрения маркетинга.

– *«Из-за оптимизации наши научные сотрудники осуществляют всю музейную работу вплоть до мытья полов.»*

– Заместитель директора по научно-просветительской работе: *«На мне курирование выставочной работы. просветительской. и. конечно. научной - создание экспозиций, научные конференции. издательская деятельность проходит через меня...».*

Посетитель

Общая характеристика установки по отношению к посетителю положительная. У большинства респондентов существует принятие на эмоциональном и поведенческом уровне того факта, что посетитель такой же важный элемент музейной деятельности как работа с фондами. Респонденты отмечают важность привлечения, удержания, изучения посетителя. Если

разобрать структурно, то мы увидим, когнитивная структура установки – положительная. Респонденты знают и понимают то, что с посетителем нужно работать, изучать потребности, делить на сегменты. Правда, меньше половины респондентов смогли описать мотивацию посещения музея. Исследований посетителей, кроме официальных, которые сдаются в отчетность, практически не проводятся.

– *«Изучение посетителей...нет специалиста. хотя нас тут обязали наряду со всей страной изучать, сколько человек мы удовлетворили. ... Методик, кстати, по этой удовлетворенности никто не присылал. Изучать потребителя нужно. Но нужна методика. ...».*

– *« ... в штате нет человека, который бы занимался вопросами изучения посетителя. ... Конечно, в идеале, такой человек должен был бы быть, хотя бы для того, чтобы немного разгрузить остальных сотрудников, но музеем важнее наличие профильных специалистов».*

– *«Проводилось анкетирование, но люди не охотно на это идут. В основном в личных беседах стараемся выяснять, следим за отзывами посетителей !»*

Не считая столичные музеи:

– *«Говорят, где-то там есть социолог, но я не знаю, как проходит эта часть работы».*

– *«Поскольку музей не для удовольствия его сотрудников существует (по выражению одного известного канадского музеолога), а для посетителей. Музей ОБЯЗАН исследовать свою аудиторию и ее потребности и, не навязывая агрессивно свою точку зрения, разрабатывать программы и проекты, ориентированные на отдельные группы посетителей».*

– *«Музеи всегда изучали посетителя. Даже тогда, когда не знали слово маркетинг..))».* В данном контексте слово маркетинг звучало саркастически. Респондент ясно дал понять, что традиционный подход управления не нуждается в нововведениях, прослеживается эмоциональное отторжение к самому слову маркетинг. Эта негативная установка прослеживается по всему ходу интервью с данным респондентом, причем, негативная установка в данном

случае имеется именно к слову «маркетинг», «маркетолог», деятельность же воспринимается вполне позитивно.

Эмоциональное и поведенческое восприятие вопроса разделилось на позитивное и формальное.

Формальное: *«Посетители...средство выполнить финплан. Ничего не изменилось.»* – имеется ввиду, что посетитель – это единица отчетности перед государством, чтобы получить финансирование. Изучение, привлечение посетителей, навязанное сверху для отчетности по финансированию, не имеет маркетинговой почвы для музея восприятие и воплощение – галочка в отчетности из-за не понимания цели и ясных формул).

Позитивное: *«Важно – стараемся задержать людей на территории. Не только экскурсии. Игры, квесты какие-то. Банкеты. Организации приезжают на целый день»* – **ответ респондента с негативной установкой к понятию «маркетинг».** *«Вся наша работа направлена на удовлетворение потребностей людей.»; «все что мы делаем - для них», «чем больше посетителей, тем выше доход».* В этих ответах мы видим, что привлечение посетителя и работа с ним является важной частью в работе музеев. Респонденты имеют положительную установку по отношению к потребителю на всех уровнях ее структуры. Присутствует осознание того, что привлечение, изучение посетителей позитивно сказывается на их работе не только с точки зрения выполнения их социальной миссии, но и для функционирования музея как организации.

Музей

По анализу ответов респондентов можно выделить 2 основных взгляда на сущность музея:

1. **музей для посетителя** (*«удовольствие», «приятный и полезный досуг», «культурная жизнь региона», «развивает экономику» «обязательно работа с аудиторией (образование, обучение, организация досуга). Музей нужен для сегодняшнего поколения, а не только "для будущих людей"»*) – 6 человек, возраст до 40 лет;

2. **высокая миссия** (*«хранитель ценностей», «портал с будущим», «связь поколений», «сохранить себя», «ориентир общества», «лицо*

общество», «я против развлекательных я за то чтоб музей нёс прекрасное, доброе, лучшее))) эстетическая функция))))» –7 человек, возраст до 50 лет.

Эти данные показывают, что мнения поделились примерно поровну в отношении ориентации деятельности и видим влияние возрастного фактора. Но, учитывая, что практически все имеют положительную установку к посетителям, это не должно быть препятствием для внедрения маркетинга.

Государство

Респондентам задавались вопросы связанные с восприятием бюджетной реформы, для того, чтобы понять повлияла ли она на формирование бюджета музея [4;6]. Большая часть респондентов говорит о том, что музеи начали больше заниматься поиском средств (через привлечение внешнего финансирования, участие в грантовых конкурсах, занятие предпринимательской деятельностью.) Музеи, имеющие федеральное подчинение почувствовали меньше сокращение финансирования, а вот муниципальные отметили, что финансирование сократилось, поэтому начали искать дополнительные источники финансирования. Если говорить конкретно об установках к отношениям с государством, то можно выделить: нейтральные и негативные. Возможно на респондентов повлияло введение в действие федерального закона №44–ФЗ [6], он вступил в силу как раз в период проведения исследования. Он вводит новую систему расходования бюджетных средств, которая отнимает много времени у сотрудников музея на оформление процедур закупок.

Негативные:

– «вообще 44 закон показывает отношение к бюджетникам государства. всем кажется, что мы бездельники сейчас как раз сию сканирую кипу бумажек, которая теперь требуется чтобы попросить коммерческие предложения вместо того, чтобы заниматься тем, что нужно музею».

– «Ну не возможно мне заниматься сейчас строительством экспозиции и выставок, когда вся голова забита котировками, коммерческими предложениями и электронными аукционами с размещениями на сайте. Я не зам по науке, я какой-то бюрократический винтик теперь».

Нейтральные:

– *«Государство хочет по-прежнему быть собственником музейного фонда, но при этом, чтобы части этого фонда в лице отдельных музеев сами обеспечивали себя. Отчасти это верно. Но музейщикам, всю жизнь просидевшим на шее государства, сложно перестраиваться. Отсюда конфликт».*

Сокращение государственного финансирования уже никого не пугает серьезно, музеи готовы к самостоятельности, на условиях большего доверия и свободы со стороны учредителя. Нет четкого понимания политики государства, при желании его понять. Есть понимание и принятие необходимости музеям зарабатывать самостоятельно.

– *«Мы в рыночном пространстве пальцем одной ноги. Потому что с одной стороны учредитель ставит задачу по зарабатыванию собственных средств и даже объем заработанного определяет, но нормально развернуть коммерцию невозможно из-за нелепых бюрократических препон. ... мы, сотрудники, лично ощущаем только лишнюю психологическую нагрузку – нужно придумать, как изворачиваться, чтобы сделать что-то стоящее в музее».*

Неприятие бюджетной реформы, большая часть сдает отчетности с нарушениями из-за сложности процедур. Это, соответственно снижает качество музейной работы, поскольку много сил и времени уходит на формальную работу. Особенно в музеях с малым штатом сотрудников, где нет отдельных специалистов, занимающихся только этим вопросом.

Сотрудничество

Установку по отношению к сотрудничеству можно определить как «настороженная». Когнитивный аспект установки носит положительный характер, потому что музейщики осознают положительные стороны партнерства, спонсорства и с точки зрения финансирования, и с точки зрения развития. Но аффективный аспект носит в большей степени негативный характер – неудачный опыт, необходимость приложения дополнительных усилий, которые не известно окупятся ли, представление, что все можно решить только личными связями. Соответственно и поведенческий компонент

характеризуется тем, что кто имеет позитивный опыт в этом направлении, пытается его развивать, кто может, пользуется связями. При этом, практически все отмечают, что «музей должен сделать первый шаг», но для развития спонсорства необходимо, чтобы государство обеспечило поддержку.

Поэтому, основные внешние источники финансирования на данный момент: грантовые конкурсы (за счет чего повышается не только доход, но и профессионализм). Основная масса существующих взаимоотношений со спонсорами, благотворителями основано на личных связях. При этом, большая часть не пробовала/боится/не уверена/не верит, что отношения с музеем спонсору нужны. Большинство считает, что ситуация улучшится при государственном вмешательстве (льготы, упрощение процедур). А другие, нефинансовые партнерства практически не упоминались.

Маркетинг

Большинство респондентов имеет положительную установку к внедрению маркетинговой деятельности. Но высказали свои опасения по поводу влияния рыночных механизмов на деятельность музея. Понимание маркетинга в музее сформировано по большей части по представлениям о коммерческом маркетинге: агрессивные продажи, реклама. Именно с этим связаны все опасения. Только двое имеют негативную установку, отмечая отрицательное влияние рынка (*«Музей перестаёт быть собой, из гуманитариев приходится превращаться в экономистов. хотя должность моя подразумевает ориентирование в рыночном пространстве...надо смириться»*) и негативное отношение к самому понятию маркетинг (*«Я думаю, что музейные профессионалы легко освоят те азы маркетинга, которые им станут необходимы по мере работы. А вот "специалисты-маркетологи" в музее не удержатся. Хотя бы потому, что "маркетинг" - это не образование. А музей требует настоящего образования. да, все, что описывал в практике своей - это входит в маркетинг»*).

Все однозначно определили музей как представителя рынка услуг в сфере досуга и, отчасти, образования. *«Музеи теряют свое место в мире чего-то высокого, чисто академического и т.д. Музей оказывает государственную*

УСЛУГУ, значит, по сути, музейщики - это представители сервиса. А с такой постановкой вопроса в жизни никто не согласится, по крайней мере, старшее и среднее поколение музейщиков».

В качестве конкурентной среды респонденты определяют: любые организации, оказывающие досуговые услуги и псевдомузеи. Для некоторых учреждений досуга включение в наименование слова музей – «маркетинговый ход». Но они пользуются статусом «музея» лучше, чем сами музеи. С точки зрения потребителя возникает проблема – псевдомузеи задают «стандарты» и определенный образ, который посетители ожидают увидеть и в реальных музеях. При этом, псевдомузеи чаще всего являются коммерческими организациями, которые имеют больше возможностей «меньше проблем,... меньше ограничений»). Быть музеем – это высокий статус и чтобы победить в борьбе с этой мимикрией музей должен держать этот высокий бренд.

Стоит обратить внимание на то, как определяют музейный маркетинг респонденты, это позволяет видеть когнитивный компонент установки по отношению к маркетингу.

– «Для меня маркетинг – это что-то из области экономики, продвижения услуг, продажи продукта». То есть, продвижение услуг и продажа продуктов и музейная деятельность не сочетается на эмоциональном уровне респондента.

– « ... это та сфера, которая непосредственно работает с потребителями услуг, которые сами проговаривают, что бы они хотели увидеть или услышать в музее, как они видят работу музея».

– «Это наука. В т.ч. и социальный маркетинг с огромной теоретической базой и международной практикой».

– «я понимаю под музейным маркетингом комплекс мероприятий по продвижению услуг музея различными методами и инструментами, с целью увеличения числа посетителей, узнаваемости музея».

– «не знакома, к сожалению. И объяснить не могу».

– «в моем понимании, – вывести музей на свою нишу активным субъектом формирования социо-культурного пространства (города, региона);

максимально-эффективно использовать ресурсы и внешние условия использовать, как ресурс; сохранить миссию музея в привязке конкретной исторической задачи и вневременной функции; соответствовать времени и запросам потребителя, (следовательно изучать рынок, изучать потребности, изучать потребителя и воспитывать его)».

– «изучать - постоянно - интересы и потребности посетителей, и либо делать продукт, исходя из полученного результата, либо максимально подгонять имеющийся. Ну и рекламировать - но адекватно. Сейчас я понимаю, что НЕ-посетителя тоже изучать надо».

Респонденты ясно видят, что маркетинг позволяет выстроить коммуникативный мост между посетителем и музеем, в котором музей предлагает потребительскую ценность, своего продукта, которая выше, чем у конкурентов. Но это лишь «вершина айсберга». Маркетинг еще и метод управления музеем как организацией. Он позволяет в условиях ограниченных ресурсов добывать их и создавать продукт имеющий высокую социально-культурную ценность и интересный разным сферам рынка.

К вопросу о стратегии. Из всех участвующих в исследовании только один музей заявил, что имеет маркетинговую стратегию развития, которая представлена на их сайте. Но далее при ответе на углубленные вопросы сотрудник музея сказал: *«Как таковой стратегии и в нашем музее нет. Работаем по мере поступлений выставок. Показатели эффективности мы отслеживаем с помощью мониторинга СМИ, кол-ва посетителей и специальных исследований (анкетированное, интервью)».* Это может свидетельствовать о несистемности маркетинговой деятельности.

Большая же часть ответила, что маркетинговой стратегии в их музее нет:

– «У нас есть специалист по маркетингу в отделе, который занимается образовательными программы, лекторием. Но никакой стратегии там нет и в помине. Современное название должности при сохранении традиционных методов работы».

– *«Маркетинговой стратегии не сформулировано.... - недостаточно проведено исследований... необходимо обобщение накопленного учреждениями опыта в данном направлении и потенциальных возможностей».*

– *«Ой, это прям слишком профессиональный вопрос для меня. Можно его пропустить?»*

Ответы на вопрос, заданный в проективной технике показали, что основными проблемами для современного развития российских музеев музейные сотрудники видят:

1. «Тяжесть бюрократических дебрей». Непонимание и неприятие системы финансового контроля (именно контроля, а даже не сокращения финансирования.) Большинство музеев готовы зарабатывать, отчитываться о заработанном. Но хотят иметь большую свободу и ясность процедур взаимодействия с государством.

2. Развитие материально–технической базы: нехватка качественного современного оборудования для хранения, современной мультимедиа аппаратуры.

3. Развитие инфраструктуры: увеличение экспозиционных площадей, разрешение вопросов со зданиями, имеющими историческую ценность, создание дополнительной туристической инфраструктуры.

4. Аттестация сотрудников. Повышение квалификации, обновление кадров. Большинство сходится на том, что необходимо развивать и повышать профессионализм. Есть полярные мнения по поводу квалификации управленцев. Часть респондентов, относящаяся к молодым специалистам отмечает, что деятельность музея может улучшиться, если на управляющие посту нанимать профессиональных менеджеров. Но общее большинство считает, что управленческими процессами должны заниматься опытные музейщики. Что еще раз подтверждает нежелание музейного сообщества впускать в свою деятельность «чужаков».

5. Увеличение заработной платы, стимулирование сотрудников, привлечение молодых специалистов.

6. Менять отношение посетителя к себе.

Никто не сказал о повышении эффективности управления музеем с помощью развития маркетинга. По сути, это сводится к разговору «зачем нам бренд, ведь у нас нет дорог». Это означает, что несмотря на позитивную установку по отношению к маркетингу сотрудники музеев не считают важным внедрять его для управления музеем. Но большую часть тех проблем, что указаны как важные направления в развитии музейной деятельности можно решить именно с помощью маркетингового подхода управления музеем.

Музеи используют в своей работе некоторые элементы маркетинга, либо стараются это делать. Практически все респонденты понимают и принимают, что музей живет в рыночном пространстве на рынке услуг. (Хотя, многие затрудняются подробнее описать услугу, соответственно продукт.) Половина респондентов понимает современные тенденции в работе музеев, ориентацию на потребителя, влияние рыночных условий, необходимость привлечения средств. Большинство имеет положительные установки по отношению к маркетингу, но это установка долженствования *«мы должны понимать»*, *«у нас ввели эту должность»*. Возможно, что эта установка имеет социальный характер. И сформирована под воздействием международного музейного сообщества. Поэтому проективная формулировка вопроса выявила, что сотрудники музеев не считают важным направлением развития музейной деятельности в России внедрение маркетинга для управления музеем.

Кроме того, у части респондентов есть определенные предубеждения по отношению к маркетологам и маркетингу. Возможно такая позиция основана на отсутствии стройной системы представления о музейном маркетинге. Его функциях, возможностях и инструментах. Это может свидетельствовать о том, что введение в штат новых сотрудников маркетологов (именно с маркетинговым образованием) может вызвать неприятие его действий у других сотрудников.

На данный момент, сохраняются два подхода к пониманию развития музеев: эволюционный и традиционный (Е. С. Соболева., М. З. Эпштейн, 2011). Первые, понимают необходимость изменений, пытаются изучать потребителя, подстраиваясь под его интересы, ищут финансирование для развития (см,

например), вторые же опасаются, что изменения могут негативно повлиять на музей как культурное явление, изменив его сущность, превратив в досуговый центр. Но произошедшие изменения уже необратимы и необходимо решать задачу эффективного перехода из старой парадигмы в новую.

Глава 3. Разработка методики внедрения маркетинга в российских музеях

3.1. Маркетинг взаимоотношений для музеев

Для того, чтобы понять каким образом можно более эффективно внедрить маркетинг в российских музеях необходимо выявить существующие для этого условия. Музеи, в том числе российские, существуют не изолировано, они взаимодействуют с различными структурами. Соболева Е. С., Эпштейн М. З. (2011) выделяют 4 сферы с которыми взаимодействует музей: государство, спонсоры, посетители и музейное сообщество. На наш взгляд, еще одной важной стороной взаимоотношений являются партнеры, которые не занимаются на прямую финансированием, но могут выступать в качестве волонтеров, партнеров по сбыту и по развитию музейного продукта (дистрибьютеры в форме туристической фирм, экскурсионных бюро), партнеров по продвижению (например, местный бизнес, который на территории музея организывает точку питания или торговли сувенирами). С данными субъектами музеи работают на одном и том же рынке – досуговых услуг. В некоторой степени их даже можно назвать конкурирующими. Однако, в маркетинге важным является «взаимовыгодный обмен, а не конкуренция» [8, С. 310].

Мы считаем, что на условиях взаимовыгодного сотрудничества в области маркетинга музеи смогут добиться больших успехов. Как показало исследование, музеи готовы к сотрудничеству, но они не знают что предложить коммерческим организациям, и как это сделать, чтобы эти отношения имели положительное влияние.

Музеи, для эффективного достижения своих целей в плане маркетинга могут сотрудничать (Котлер Ф., Нэнси Ли., 2008):

– с коммерческими организациями. От них музей может получать: финансовую помощь, опыт, натуральные товары, услуги, доступ к каналам распределения, дополнительные каналы продвижения. За это коммерческие организации получают усиление предпочтения к их бренду, увеличение продаж, положительную как общественную, так и внутрикорпоративную репутацию социально ответственного бизнеса.

– с некоммерческими организациями (государственными или негосударственными). Это могут быть другие музеи, различные культурные и образовательные учреждения. Особенность этих взаимоотношений – наличие общих социальных задач, а это означает, что выстраивать эти отношения будет достаточно легко и удобно. Что касается маркетинговых эффектов от партнерства, то это это взаимный обмен техническими знаниями, каналами распределения и коммуникаций, развитие местных связей, волонтерство.

Изучение вопросов стратегического партнерства относятся к концепции маркетинга отношений (еще его иногда называют партнерским маркетингом). Мы не будем вдаваться в дискуссии по поводу истории развития и определения этой концепции, скажем только, что маркетинг отношений имеет свои особенности по отношению к традиционному маркетингу. Далее мы их рассмотрим.

Одно из самых кратких и понятных определений маркетингу взаимоотношений дал Ф. Котлер: «маркетинг взаимоотношений – практика построения долгосрочных взаимовыгодных отношений с ключевыми партнерами, взаимодействующими на рынке: потребителями, поставщиками, дистрибьюторами в целях установления длительных привилегированных отношений» [18, С.112].

Основные выгоды, которые получает музей реализуя маркетинг взаимоотношений:

- оптимизация государственного финансирования за счет грамотного выбора модели финансирования и получение дополнительного финансирования;
- сокращение финансовых, временных, кадровых издержек на маркетинговое продвижение и оптимизация дистрибьюции;
- улучшение музейного продукта, за счет включения в его создание стейкхолдеров.

Как аналитическую схему маркетинга взаимоотношений в музее мы предлагаем схему, которая отражает взаимодействия музея со стейкхолдерами (Рис. 8).

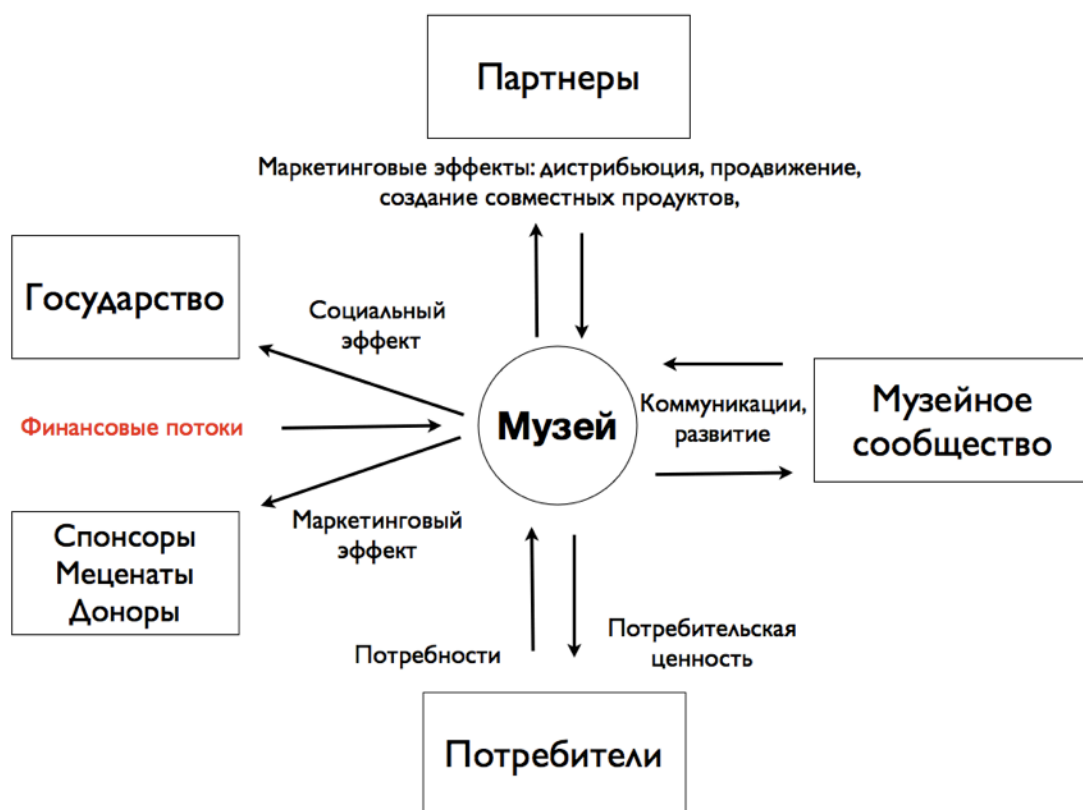


Рис. 8 Анализ взаимодействия музея со стейкхолдерами

На схеме отражены возможные типы стейкхолдеров, с которыми музей может развивать маркетинговые отношения.

1. Отношения с конечным потребителем. Отражены внизу схемы. Суть этих отношений в создании совместной потребительской ценности. Цель маркетинга взаимоотношений с потребителем состоит в долгосрочных отношениях, которые выражаются в увеличении количества посещений музея и активном и во всей его деятельности.

Маркетинг отношений направлен на совместное создание нового блага для конечного потребителя, а выгоды от этой деятельности распределяются между всеми участниками взаимодействия. На схеме это государство, спонсоры, партнеры, музейное сообщество.

Музей не просто удовлетворяет, он создает и воспитывает потребительские ценности по отношению к культурно-содержательной части продукта. Но точки зрения остальных элементов продукта (опыт, сервис) он

должен изучать и удовлетворять потребности клиента, создавать их совместно с ним. Поддерживать постоянную обратную связь.

2. Отношения с музейным сообществом. Данные отношения имеют обоюдный маркетинговый эффект. Взаимодействие с профессиональным сообществом позволяет делиться опытом, что полезно для развития каждого субъекта сообщества. Кроме того, постоянная связь полезна тем, что можно выстраивать совместные маркетинговые проекты: рекламные кампании, общие продукты, а также проводить совместные маркетинговые исследования. Поскольку музейное сообщество внутри довольно активное, это направление деятельности уже развивается хорошо.

3. Отношения с коммерческими и некоммерческими структурами не несущие прямой финансовой выгоды. Но направленные на получения взаимных маркетинговых выгод. На схеме эти отношения обозначены как «Партнеры», потому что в эту категорию могут входить различные организации. Партнеры, на качественных взаимных условиях могут принести музею положительный коммерческий и маркетинговый эффект. Такое партнерство музей может осуществлять:

- с малым и средним бизнесом в направлениях: общественное питание, сувенирная продукция (изготовление и продажа), экскурсионное и туристическое обслуживание;

- с некоммерческими структурами (образовательные учреждения, другие культурные и научные учреждения) в направлениях: создание музейных продуктов, обмен опытом, знаниями, волонтерство, исследовательские проекты. Одно из важнейших направлений взаимоотношений со стейкхолдерами является финансовое партнерство. Как видно на схеме оно делится на государственное и частное, которое представлено меценатами (частные жертвователи), спонсорами (коммерческие организации) и донорами (фонды).

4. Отношения, которые приносят музею прямую финансовую выгоду. На схеме они обозначены справа – это государство и организации, которые оказывают финансовую помощь в различной форме: спонсоры, меценаты, доноры.

На отношениях с государством стоит остановиться подробнее, поскольку подавляющее большинство российских музеев государственные, то есть, государство выступает и собственником и в то же время заказчиком услуг. Соответственно, бюджетный финансовый поток является главным в работе российских музеев. Бюджетная реформа 2010 года установила новые условия финансирования, но не четко прописала правила, что создает большие трудности для управления музеем, в том числе, реализации маркетинговой деятельности. Это подтвердило проведенное нами полевое исследование. Многие не понимают как выстраивать отношения с государством, откровенно вязнут в бюрократических дебрях.

Нормативно-правовой статус российского музея определяется законодательством Российской Федерации о культуре [1; 2; 3]. Музеи создаются в порядке, установленном законодательством Российской Федерации, в форме учреждений для осуществления культурных, образовательных и научных функций, носящих некоммерческий характер.

Музейные фонды могут находиться в государственной, муниципальной, частной или иных формах собственности [3, ст. 5].

Частные музеи финансируются учредителем, имеют возможность свободного распоряжения ресурсами и это упрощает их работу. Государственные и муниципальные находятся в зависимости от правового статуса, поскольку он определяет их возможности финансирования и реализации деятельности.

В настоящее время Правительством Российской Федерации реализуется последовательное реформирование системы государственного финансирования и управления бюджетными учреждениями. Масштаб изменений, которые сейчас происходят в бюджетной сфере не имеют аналогов в прошлом: были внесены изменения в Бюджетный, Гражданский, Административный Кодексы и 22 федеральных закона. Цель реформы – повышение качества и доступности услуг, за счет отказа от финансирования сети учреждений и переход на финансирование государственных (муниципальных) услуг определенного объема и качества.

Положения Федерального закона № 83-ФЗ, принятого в мае 2010 года, внесли основные изменения в систему финансирования культурных учреждений [4]. По этому закону, государственное/муниципальное учреждение музея может быть представлено тремя типами: казенное, бюджетное и автономное учреждения. Главным отличием каждого типа является уровень экономической самостоятельности и ответственности, что имеет значение для развития маркетинга. Рассмотрим более подробно каждый из трех типов учреждений и проанализируем, какие возможности для музеев каждый из этих типов из дает.

Фактически, Федеральный Закон № 83-ФЗ предлагает в этих трех типах учреждений – три финансовые модели [5]:

1. **Казенная.** Государство финансирует учреждения этого типа на основании бюджетной сметы – это главное отличие казенных учреждений от бюджетных и автономных. Учреждение может заниматься деятельностью, приносящей доходы в соответствии с уставом, но все заработанные средства пойдут в бюджет собственника. То есть, заработанные средства музей не сможет потратить по своему усмотрению, это сильно ограничивает возможности маркетинга в данной модели. Зато, государство как собственник несет субсидиарную ответственность по обязательствам музея. Данная схема финансирования подойдет музею при условии полного отсутствия внебюджетной деятельности, если это закрытый тип музея (ведомственный например). Чаще всего, этот тип учредитель выбирает из-за непонимания реформы, страха перед последствиями, которые могут быть с выбором других двух типов: большая ответственность, наряду с большей экономической самостоятельностью, вынуждает к активным действиям, а к этому готовы не все. Так, глава муниципального образования г. Мирный определил, что все учреждения на его территории будут только казенные[30]. С точки зрения реализации маркетинга самый не выгодный вариант.

2. **Бюджетная.** Подразумевает смешанный тип финансирования, при котором финансирование ставится в зависимость от госзаказа: субсидии на обеспечение оказания услуг. Существует возможность заниматься

предпринимательской деятельностью, не противоречащей целям учреждения и доходы от такой деятельности поступают в бюджет самого учреждения. Бюджетные учреждения нового типа имеют явные преимущества перед учреждениями казенного типа: возможность ведения внебюджетной деятельности, распоряжения имуществом, приобретенным на средства от этой деятельности – с согласия собственника [1, п.3 ст. 298].

Большинство учреждений и музеев в том числе [30], перешли на этот тип финансирования, поскольку он предполагает дополнительные возможности по сравнению с казенным типом, но уровень ответственности ниже, чем у автономного, о котором будет сказано дальше. Этот вариант финансирования может быть удачен для музея, при условии невысоких амбиций в плане экономической самостоятельности. Но он вполне позволяет заниматься активной маркетинговой деятельностью.

3. Автономная. Этот тип учреждений является новым для нашей системы некоммерческих учреждений, при этом, больше всего соответствует общей тенденции реформы к увеличению экономической самостоятельности учреждений.

Автономная модель финансирования схожий с механизмом бюджетными учреждениями, но при этом появляются большие возможности распоряжения средствами и имуществом, которое приобретено самостоятельно. Также, по закону, учреждения этого типа могут открывать счета в коммерческих банках. В то же время, в законе содержится норма, согласно которой автономные учреждения имеют право открытия лицевых счетов и в территориальных органах Федерального казначейства. На практике, это право служит «сигналом» для регионов и муниципалитетов для «принуждения учреждений к его использованию».

Для того, чтобы музеи в статусе автономных учреждений успешно существовали, нужна оптимизация существующих у него ресурсов (кадровых, интеллектуальных и др.) поскольку работа в автономном учреждении предполагает более высокую степень финансовой ответственности, при больших усилиях для привлечения средств. Но, поскольку, бюджетное

реформирование направлено как раз на развитие самостоятельности учреждений, есть повод полагать, что в будущем уровень бюджетного финансирования будет только сокращаться. Поэтому стоит озаботиться заранее о подготовке к этому, а это как раз лучше всего удастся тем, музеям, которые сейчас находятся в статусе автономного учреждения.

Неверно было бы считать, что статус автономного учреждения полностью лишает музей государственного финансирования, как предполагали многие с принятием закона [14]. Приобретая этот статус, музей остается хранилищем культурных ценностей и не теряет своей научной и архивной значимости. При этом, руководство музея может получить большую свободу в действиях и при грамотном подходе может увеличить доход музея. Совершенно ясно, что это не означает перехода на полную коммерциализацию деятельности. Это означает, что музей при наличии перечисленных выше ресурсов сможет более эффективно управлять ими, получать дополнительные финансовые ресурсы и повышать свой общественный статус. Эта модель финансирования, больше всего подойдет тем музеям, коллективы которых готовы вкладывать свои знания и силы в свою работу для большей отдачи соответственно. Этот тип учреждений прекрасно позволяет реализовать маркетинговые амбиции музея..

По итогам анализа последствий бюджетной реформы для музеев, можно высказать некоторые опасения по реализации данной реформы:

1. Внутренние – недостаток осознания руководителями нюансов реформы и не всегда возможность влиять на решение учредителей, нехватка внутренних управленческих ресурсов учреждений.

2. Внешние – отсутствие четких критериев для учредителей выбора типа учреждения, неопределенность при формировании перечня и содержания услуг. «Выборочный анализ практик региональных администраций показал, что тип учреждения выбирается учредителем скорее исходя из того, насколько имеется общий настрой на реформы, или на консервативный сценарий развития, а не из экономической целесообразности»[30].

Исходя из целей реформы, о которой говорилось выше, новая система финансирования учреждений (любого типа) предполагает, что финансируются

не сами учреждения, а обеспечение услуг, которые они оказывают. Каждое учреждение получает от учредителя государственное задание, под которое рассчитывается необходимый размер субсидий по установленным нормативам. На основании определенных критериев (показателей эффективности работы учреждения, а в случае музеев – это в первую очередь посещаемость) определяется, кто в первую очередь получит данные субсидии и в каком размере. Так, например, при невыполнении задания учредитель может сократить объем выполняемого задания и соответственно размер субсидии [14].

Изменения, введенные федеральным законом №83-ФЗ создают ситуацию, когда учреждения бюджетной сети должны конкурировать между собой за право предоставления той или иной услуги, фактически – это конкуренция на закрытом рынке. В данном случае, это внутренний рынок, где государство – «заказчик», а учреждение – «исполнитель». В законодательной теории предполагается, что государство финансирует учреждение, в зависимости от того, как качественно «исполнитель» выполняет свою деятельность. А для того, чтобы успешно конкурировать на этом закрытом рынке и доказывать необходимость финансирования, музеям нужно будет бороться за посетителя на внешнем рынке. Борьба за посетителя требует дополнительных усилий, новых подходов в работе и управлении музеем. *Как раз для того, чтобы это было возможно реализовать, необходимы эффективные управленцы и маркетологи, которые бы не только знали маркетинг, но и понимали особенности музейной деятельности.* Необходимость таких кадров даже указана в проекте концепции развития музеев.

В добавок к реформе финансирования обсуждаются и концептуальные изменения музейной деятельности на уровне страны. Концепция развития музейной деятельности в Российской Федерации до 2020 года предполагает развитие в различных направлениях, в том числе тех, которые касаются реализации маркетинга:

- « ... возрастание роли музеев в системе культурно-познавательного туризма и развитие музейно-туристического потенциала регионов России;

- совершенствование организационных и правовых основ деятельности музеев;
- эффективное расходование бюджетных средств в музейной деятельности;
- активное использование собственных доходов и привлечение спонсорских и благотворительных средств»[71].

Для эффективной реализации этих направлений музеям необходимо осваивать маркетинговые технологии. Причем, в Концепции делается большой акцент на развитии направлений маркетинга, свойственных американской модели. «По мере усложнения социальной среды функционирования музеев всё большая роль будет отводиться PR-технологиям, *файндрейзингу, позволяющему разнообразить источники финансирования, и технологиям партнерства. Именно система многопланового партнерства становится базой для освоения новых технологий, которые в свою очередь порождают новые специальности и компетенции*»[71].

На наш взгляд, это означает, что можно надеяться, что государство будет развивать правовую сторону музейного фандрейзинга и партнерства. На данный момент, как показало полевое исследование ситуация по привлечению музеями средств развивается не активно. Главной статьёй во внебюджетных средствах музея являются грантовые конкурсы. Практически все респонденты имеют богатый опыт участия в них. Что касается других направлений привлечения средств, то здесь наблюдается стагнация, особенно в работе со спонсорами. В российском законодательстве определение спонсора можно найти в законе «О рекламе»: «спонсор – лицо, предоставившее средства либо обеспечившее предоставление средств для организации и (или) проведения спортивного, культурного или любого иного мероприятия, создания и (или) трансляции теле- или радиопередачи либо создания и (или) использования иного результата творческой деятельности»[5; п.9, ст.3] То есть, для работы со спонсором нужно предложить выгодные условия, но большинство российских музеев не просто не знают что именно предложить, они не видят готовности сотрудничества от коммерческих организаций, поэтому не занимаются разработкой предложений

этому рынку. Это обусловлено отсутствием сформированной традиции спонсорства (хотя, например, в царской России меценатство и благотворительность были распространены повсеместно), невысокой деловой культурой, общей нестабильной экономической ситуацией и неэффективной государственной политикой (Золотова, 2006(а). За рубежом традиция спонсорства в отношении культурных учреждений, особенно это касается США, имеет успешный опыт. В странах континентальной Европы спонсоры зачастую имеют значительную правовую поддержку, в форме налоговых льгот (Золотова, 2006 (б).

Главная маркетинговая задача музеев – создать качественный продукт не только с точки зрения культурной ценности, но и потребительской. Хороший музейный продукт – это комплекс услуг, который строится на знании потребностей потребителей и включает в себя: культурные знаки, знания, удовольствие, отдых, эмоциональный опыт. Для реализации этой задачи музей может и должен использовать маркетинг взаимоотношений. Организационные условия, способствующие этому есть у музеев, имеющих правовой статус бюджетных и автономных учреждений.

Одной из главных особенностей маркетинга взаимоотношений является построение и поддержка цепочка взаимоотношений внутри самой организации, между организацией и ее основными партнерами на рынке и конечным потребителем (Гордон Я., 2001). В этом параграфе мы рассмотрели с кем взаимодействует музей и какое маркетинговое значение имеют эти взаимоотношения. Далее мы рассмотрим внутреннюю организацию маркетинга в музее, с учетом выявленных особенностей.

3.2. Методика внедрения маркетинговой системы управления в российских музеях

Для того, чтобы реализовать маркетинг взаимоотношений, необходимо обратить внимание на центральный элемент схемы Рис.7 – это музей. Чтобы эффективно взаимодействовать со стейкхолдерами, нужно правильно организовать внутреннюю структуру маркетинговой деятельности музея.

Структура организации представляет собой фиксированные взаимосвязи, которые существуют между подразделениями и работниками организации. Схема организации включает в себя отделы, сектора и другие структурные единицы организации и способы взаимодействия между ними (Мильнер Б.З., 2000). Как эта схема будет функционировать в первую очередь зависит от поведения сотрудников организации. И только во вторую от формального распределение функций между созданными подразделениями. Именно поэтому, прежде чем говорить о схеме внедрения маркетинга в деятельность музея мы изучили установки сотрудников музеев.

Для внедрения маркетинга в работу государственных музеев различного типа различных регионов России мы хотим предложить методику, основанную на матричном подходе управления организацией. Современный экономический словарь определяет методику как «конкретизацию метода, доведение его до инструкции, алгоритма, четкого описания способа существования» [72].

В первую очередь наши рекомендации составлены для малых музеев численностью сотрудников до 20 человек и средних музеев, численностью до 100 сотрудников. Данными рекомендациями также могут воспользоваться крупные музеи, для формирования продуктовой линейки.

Самым очевидным решением проблемы с точки зрения формального подхода к организационной структуре – это создание отдела маркетинга. Для этого потребуются дополнительные финансовые и временные затраты. Практика показывает, что в процессе деятельности функция отдела маркетинга сводится к рекламе, причем, даже не всегда сам маркетолог распределяет каналы коммуникаций.

Полевое исследование подтвердило, что маркетолог в музее занимается в первую очередь рекламой, связями с общественностью, обратной связью с посетителем. Безусловно, это является частью маркетинговой деятельности, но это отдельные элементы, которые не создают маркетинговой философии управления музеем. На практике маркетолог (отдел маркетинга) в музее практически не включен в процесс создания продукта, соответственно, нет сформированной потребительской ценности продукта. Это напрямую влияет на маркетинговые показатели привлечение и удержания потребителей и в том числе показатели отчетности перед собственником.

Практика показывает, как быстро создаются отделы маркетинга в угоду тренду, так же быстро их деятельность сводится только к рекламе, либо они совсем расформируются. Один из респондентов, заведующая отделом маркетинга, в составе которого кроме нее никого больше не было, через 2 недели после окончания исследования сообщила, что ее отдел расформирован. При этом, она сама имела негативную установку к маркетинговой составляющей ее деятельности.

Создание отдела маркетинга не гарантирует наличие маркетингового подхода в управлении музеем. Ответы на вопрос исследования о главных проблемах и направлениях в работе для развития музея показали, что маркетинг не является важным направлением в развитии музеев по мнению сотрудников. Больше всего респондентов интересуют именно «музейные» вопросы. Условия хранения фондов, увеличение экспозиционных площадей, взаимоотношения с государством как главным заказчиком. И это совершенно правильно, ведь это составляет основу их деятельности. При этом упускается тот факт, что часть проблем можно решить с помощью маркетингового подхода к управлению музеем. Создание маркетингового отдела не решает проблемы, необходимо, чтобы каждый сотрудник в своей деятельности придерживался маркетингового подхода, а для этого, они должны включаться напрямую в маркетинговую деятельность. Необходимо не создание маркетингового отдела, а внедрение маркетинга в работу музея.

Благодаря исследованию мы выяснили, что в целом, сотрудники музеев имеют положительную установку к маркетинговой деятельности в музее. Это означает готовность участвовать в реализации маркетинговой деятельности. Но у части респондентов выявлена негативная установка к самому понятию маркетинг и маркетологам. Возможно именно по этой причине так активно в российских исследованиях маркетинга в музее используются понятие «социальный» и «некоммерческий» маркетинг и избегается понятие «музейный маркетинг». Также, мы выяснили, что в музеях развит проектный подход к организации деятельности. Что натолкнуло нас на мысль использовать этот формат для внедрения маркетинга. Представить маркетинг как долгосрочный проект, за который ответственный каждый сотрудник музея.

Большинство музеев имеют линейную организационную структуру, вертикально связывающую разные уровни с центром. Такая система не обеспечивает организации должную подвижность, самостоятельность звеньев, оперативность и т. д. За последние годы в теории и практике организации развивается альтернативная идея так называемой матричной структуры в различных вариантах [25, С.97].

Матричная структура представляет собой тип организационной структуры управления, построенный на принципе двойного подчинения исполнителей. С одной стороны сотрудники подчиняются непосредственному руководителю функциональной службы, с другой – руководителю конкретного проекта/программы/продукта. Руководитель проекта осуществляет процессом управления в соответствии с ресурсами, запланированными сроками, необходимым качеством.

Матричная структура эффективна в условиях быстро меняющейся среды, когда ограниченные ресурсы, должны распределяться между различными направлениями деятельности\продуктами. Внедрить в деятельность такую структуру легче для организации средних размеров, с ограниченным числом направлений. Матричная структура не эффективна в организациях, производящих либо что-то одно, либо имеющих очень много направлений (Мильнер Б.З., 2000). У данного подхода есть свои положительные и

отрицательные стороны. Которые зависят от степени готовности кадров к внедрению новой структуры, умению договариваться, поскольку структура предполагает сложную коллективную работу.

Таблица 1. Преимущества и недостатки матричной структуры управления организацией

| Преимущества | Недостатки |
|---|--|
| Возможность решать задачи в меняющейся среде, быстро адаптироваться в новых условиях. | Необходимы навыки коллективной работы, межличностного общения. |
| Гибкость, оперативность коллективного перераспределения ресурсов при одновременном выполнении нескольких задач. | Система начинает работать при условии понимания всеми сотрудниками коллегиального подхода. |
| Двойное подчинение подразумевает двойной контроль, причем с разных функциональных позиций. | Возможно лишнее напряжение в условиях двойного подчинения. |

Мы предлагаем внедрить маркетинг в работу музея именно в рамках матричной структуры. Она является разновидностью проектной структуры, а с проектным управлением сотрудники музеев знакомы, поэтому можно рассчитывать на успешное внедрение этой структуры в работу. Музей имеет дело с ограниченным числом направлений деятельности: выставочная, просветительская, дополнительная. В соответствии с этим и направлениями формируются конкретные музейные продукты, например, создание новой экспозиции или проведение мероприятия. Деятельность музея реализуется в условиях дефицита ресурсов, в том числе кадрового, что подтверждают и данные исследования. Матричная структура может решить эту проблему. Один специалист может руководить несколькими проектами одновременно. С точки зрения теоретических подходов матричная структура может позволить успешно внедрить маркетинг в работу музея.

Схематично такая структура представлена на Рис. 9. На ней видно, что вертикальное подчинение сохраняется – то, что выделено сплошной линией, но к нему добавляется горизонтальное – то, что выделено светлым пунктиром. Горизонтальная структура как раз является маркетинговой составляющей работы музея. Мы полностью не отказываемся от линейно-функциональной структуры, мы ее совершенствуем.

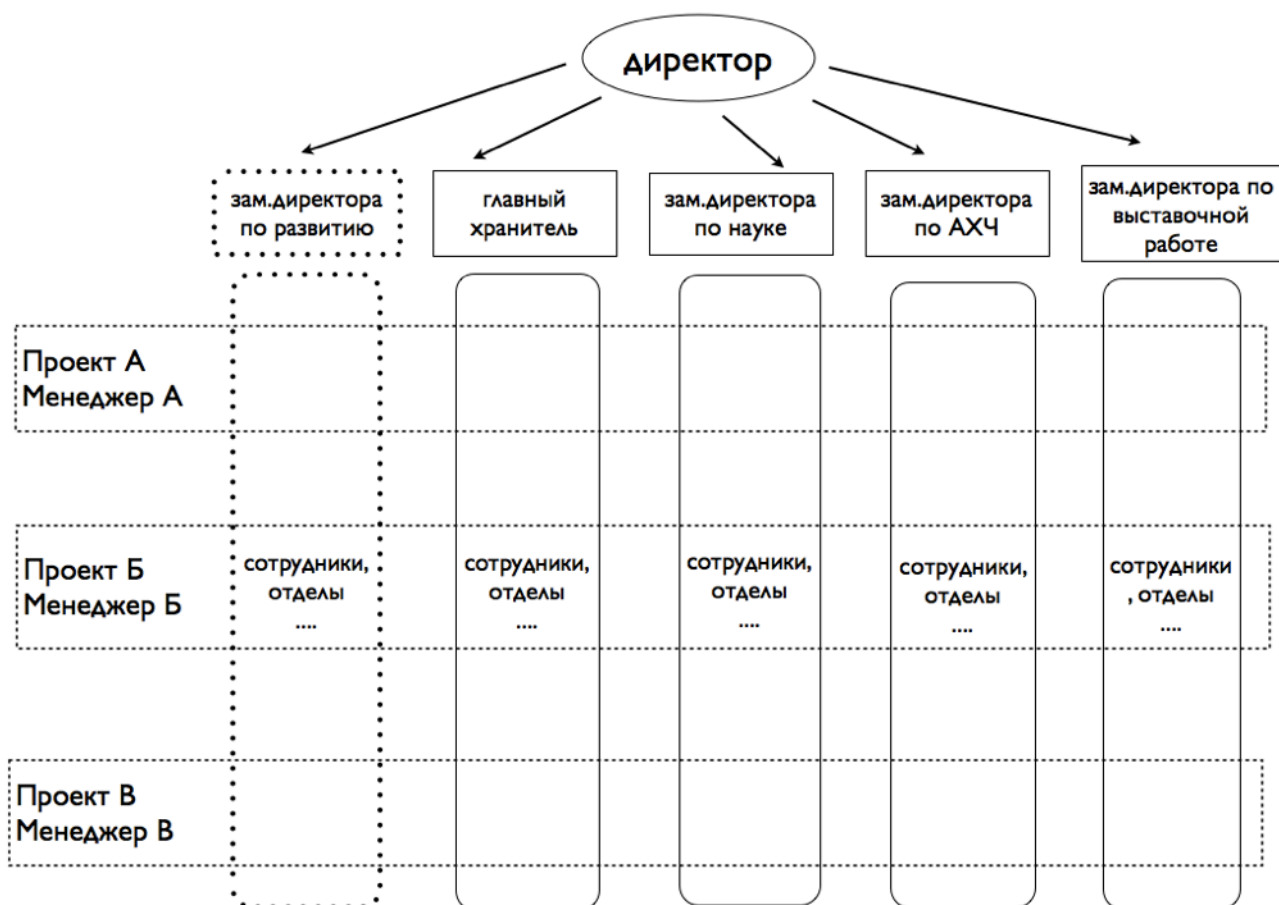


Рис.8 Схема возможной матричной структуры организации маркетинговой деятельности в музее

То что на схеме выделено точками можно назвать вариативной структурой. Довольно часто на практике в музее нет отдела маркетинга, но есть отдел развития, либо специалист по развитию. Эта структура выполняет маркетинговую функцию стратегического и тактического планирования. В нее

могут входить отделы гостеприимства, связей с общественностью, рекламный отдел.

В малых музеях данной структуры нет, а вот в средних она уже может появляться. Предлагаемая структура может функционировать как с этой частью, так и без нее. Если у музея уже есть специалисты по развитию, имеющие компетенции это только плюс. В рамках представленной схемы специалисты этого отдела отвечают за формирование общей маркетинговой стратегии и контролируют ее исполнение. Если в линейной структуре этот отдел подчинялся своему руководителю, либо напрямую директору (если это был один специалист), то в матричной структуре он будет полностью включен в маркетинговую деятельность от создания продукта до выведения его на рынок. При условии отсутствия вариативной структуры вся маркетинговая часть работы переносится на коллектив конкретного проекта.

Можно выделить функциональный матричный подход и продуктовый. В зависимости от цели.

Функциональный матричный подход в данной структуре необходимо применять для выстраивания маркетинговых процессов: составление стратегии, планирование общего маркетинга и по конкретным направлениям, механизмы реализации и контроля в соответствии с теорией музейного маркетинга (см. главу 1 данной работы). Создается проектная группа, если в музее есть специалист по развитию, то он будет являться менеджером проекта, находясь в подчинении директора. Если его нет, то руководителем может выступать сотрудник имеющий достаточные компетенции для этого: имеющий образование в области маркетинга, в том числе повышение квалификации, курсы, самообразование. И уже на основе схемы на Рис. 5 проектная группа (для малых музеев это может быть даже весь коллектив) разрабатывает маркетинговую стратегию. Это будет долгосрочный проект, который после разработки будет ежедневно реализовываться в течении всего срока стратегии. Свою деятельность группа начинает с изучения рынка, и свое место в нем. Определения основных конкурентов, изучение потребителей и своих возможностей. Формирование позиционирования, целевых сегментов

потребителей и т.д. Лучше всего каждую единицу процесса построения маркетинга разбить на отдельные проекты, для оптимизации временных и кадровых затрат.

Продуктовый матричный подход применяется для формирования продуктовой линейки, на основе стратегии. Вертикальное подчинение отвечает за содержательную сторону продукта: научность материалов, качество подбора экспонатов (для экспозиции например), а горизонтальное за создание и выведение на рынок музейного продукта на основе разработанного маркетингового комплекса.

В рамках продуктовой матрицы проектом должен управлять специалист по теме проекта. Если мы говорим, что важной составляющей музейного маркетинга является создание наряду с потребительской, культурной ценности продукта, то логично, что менеджером проекта должен быть профильный специалист. Естественно, исходя из имеющихся кадровых возможностей. Например, запуском цикла образовательных программ должен руководить музейный педагог. Он как руководитель набирает проектную команду специалистов, которые будут работать над этим продуктом: специалистов по темам лекций, специалист, который будет ответственным за программу продвижения данного продукта (начиная от запуска до показателей результатов) и т.д. Совместно они формируют маркетинговый комплекс нового продукта: его культурную и потребительскую ценность, стоимость, место продвижения, ищут возможных партнеров для работы над данным продуктом.

Матричный подход к организации предполагает активное коллективное участие в маркетинговом управлении музеем. Даже если сначала будет сложно, то в процессе практики все сотрудники приобретут маркетинговое мышление, потому что они так или иначе будут вовлекаться в процесс не просто создания выставки например, а создания продукта, формирования его потребительской ценности, задаваться вопросом о потребностях посетителей и выгодном его удовлетворении с помощью создаваемого продукта.

Сильной стороной данного подхода к внедрению маркетинга является:

- «проникновение» маркетингового подхода управления музеем во все структурные подразделения;

- возможность оперативного реагирования на влияние среды в процессе реализации проекта;

- упорядочение широкого спектра выполняемых обязанностей. С одной стороны матричная структура предполагает увеличение задач на единицу сотрудника. Но как показало исследование, музейные работники в малых и средних музеях уже сейчас выполняют работу, которая выходит за рамки их функциональных обязанностей. С внедрением матричной структуры эта деятельность станет упорядоченной.

Слабыми сторонами внедрения матричной структуры в работу музея может стать:

- конфликты в коллективе на стадии внедрения структуры, до периода окончания адаптации к коллегиальным отношениям подчинения;

- коллективная деятельность требует много времени на сборы общих заседаний, работу конфликтных комиссий;

- высокий уровень загруженности сотрудников музеев. Но эту слабую сторону можно превратить в сильную. С помощью выстраивания маркетинга партнерских отношений. Здесь мы как раз возвращаемся к внешним взаимодействиям музея – взаимодействия со стейкхолдерами сокращает финансовые и ресурсные издержки на маркетинговую деятельность и приносит каждой стороне отношений прибыль.

В данной главе мы рассмотрели возможные пути развития музейного маркетинга в России с внутренней и внешней стороны. Для внедрения маркетинга в процесс управления музейной деятельности мы предложили матричную структуру. Она предполагает при сохранении вертикальных взаимоотношений структурных подразделений в музее реализовывать функциональный и продуктовый маркетинг в рамках горизонтальной структуры. Такой подход позволяет включить сотрудников разных отделов в маркетинговую деятельность музея. От тактики – создание и выведение на

рынок конкретного продукта, до стратегии – формирование маркетинговой стратегии на основе цели, задач, исследований посетителей.

Для оптимизации расходования ресурсов на маркетинг мы предлагаем использовать маркетинг взаимоотношений. Под ресурсами в данном случае понимаются: финансовые средства, информационные, технологические ресурсы кадры, временные затраты. Маркетинг отношений помогает распределять реализацию различных задач музейного маркетинга с целью удовлетворения каждой стороны взаимоотношений.

Заключение

В данной работе была рассмотрена проблема теоретического и практического осмысления маркетингового управления в деятельности российских музеев. Для этого мы изучили различные взгляды на определение термина «музейный маркетинг» и пришли к выводу, что это самостоятельное понятие. Нами было сформулировано определение музейного маркетинга – 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 потребителей, а под группами влияния – государство, спонсоров/благотворителей, дистрибьютеров и партнеров.

При изучении литературы по музейному маркетингу мы пришли к выводу, что комплекс маркетинга в музее должен состоять из 6 Р: персонал, продукт, место, цена, партнеры, продвижение. Причем, продукт, в силу своих особенностей, является центральной структурой в выстраивании стратегии маркетинга.

В исследовательской части работы мы рассмотрели установки музейного сообщества по отношению к маркетингу. Практически все респонденты принимают тот факт, что музей ведет свою деятельность в рыночном пространстве на рынке услуг. Половина респондентов понимает современные тенденции в работе музеев, ориентацию на потребителя, влияние рыночных условий, необходимость привлечения средств. Большинство имеет положительные установки по отношению к маркетингу, но это установка долженствования *«мы должны понимать»*, *«у нас ввели эту должность»*. Возможно, что эта установка имеет социальный характер. И сформирована под воздействием международного музейного сообщества. Поэтому проективная формулировка вопроса выявила, что сотрудники музеев не считают важным такое направление развития музейной деятельности в России как внедрение маркетинга для управления музеем.

На данный момент продолжает сохраняться два подхода к пониманию развития музеев: эволюционный и традиционный. Но общественные и правовые изменения будут чем дальше, тем больше развивать маркетинговый подход в управлении музеем. Проанализировав правовую составляющую деятельности музея мы пришли к выводу, что для реализации маркетингового подхода управления наиболее выгодными являются бюджетная и автономная модель финансирования. Автономная имеет преимущества перед бюджетной в плане свободы распоряжения финансовыми средствами.

Как показало полевое исследование, самое большое опасение музейных работников, связанное с внедрением маркетинга в музеи – это увеличение ресурсных затрат на маркетинговую деятельность по привлечению посетителей, при снижении возможностей для реализации главных музейных функций хранения и представления коллекций. Для решения этой возможной проблемы, мы предлагаем выстраивать систему маркетингового партнерства. Это позволит оптимизировать расходование ресурсов на маркетинг и снизить уровень вовлеченности музейных сотрудников в реализацию маркетинговую деятельность до планирования и контроля. Под ресурсами в данном случае понимаются: финансовые средства, информационные, технологические ресурсы, кадры, временные затраты. Маркетинг отношений помогает распределять реализацию различных задач музейного маркетинга с целью удовлетворения каждой стороны взаимоотношений. Но для этого необходимо искать возможные взаимовыгодные механизмы деятельности со стейкхолдерами. Мы предлагаем использовать маркетинг взаимоотношений.

Для внедрения маркетинга во внутренний процесс управления музейной деятельностью мы предложили матричную структуру. Она предполагает при сохранении вертикальных взаимоотношений структурных подразделений в музее реализовывать маркетинг в рамках горизонтальной структуры. Это позволяет более рационально расходовать ограниченные финансовые и кадровые ресурсы.

Предложенная методика нуждается в апробации для подтверждения ее жизнеспособности. Это открывает дальнейшие возможности для научных исследований в этом направлении.

Список использованных источников

Нормативные правовые акты

1. Гражданский кодекс Российской Федерации от 30 ноября 1994 № 51-ФЗ (ред. от 02.11.2013) // СПС Консультант +
2. Федеральный закон от 09 октября 1992 года № 3612-1 «Основы законодательства Российской Федерации о культуре» (в ред. от 08.05.2010) // Собрание законодательства Российской Федерации, 2004, № 35, ст. 3607; 2006, № 45, ст. 4627
3. Федеральный закон от 24.04.96 № 54-ФЗ «О Музейном фонде Российской Федерации и музеях в Российской Федерации» (в ред. от 23.02.2011) // СПС Консультант +
4. Федеральный закон от 08.05.2010 г. № 83-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений»(в ред. от 06.12. 2011) // СПС Консультант+
5. Федеральный закон от 3.11.2006, № 174-ФЗ «Об автономных учреждениях» (в ред. от 3.12.2012) // СПС Консультант +
6. Федеральный закон от 05.04.2013 № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд». (ред. от 28.12.2013) // СПС Консультант +
7. Федеральный закон от 13.03.2006 № 38-ФЗ «О рекламе» (ред. от 28.12.2013) // СПС Консультант +

Специальная литература

8. Амблер Т. Практический маркетинг. СПб.: Питер, 2001. 400 с.
9. Войскунский А.Е., Скрипкин С.В.. Качественный анализ данных. // Вестник Московского университета. Сер. 14 Психология №2, 2001. С. 93-109

10. Гордон Я. Маркетинг партнерских отношений /Пер. с англ. под ред. О.А. Третьяк. СПб., Питер. 2001. 384 с.
11. Гнедовский М. Музейный маркетинг // Мир музея. 1995. №4. С.18-20.
12. Гнедовский М. Музейный маркетинг // Мир музея. 1995. №5. С.44-46.
13. Ильин В.И. Драматургия качественного полевого исследования. 2006. 256 с.
14. Информационный буклет. Федеральный закон № 83-ФЗ: основные положения, механизмы и инструменты / Минфин России; НИУ ВШЭ., под общей редакцией: М. Ю. Алашкевич, Б. Л. Рудник. М. 2011.
15. Камнева Г.П., Туктарова Н.Н. Значение маркетинговой деятельности для современных музеев // Вестник ассоциации вузов туризма и сервиса. 2008, № 3, С. 27–35.
16. Ковпак Д.В., Как избавиться от тревоги и страха. Практическое руководство психотерапевта. СПб.: Наука и техника, 2007. 240 с
17. Колбер Фр. Маркетинг культуры и искусства. СПб. 2004. 256 с.
18. Котлер Ф., Армстронг Г., Д., Вонг В. Основы маркетинга: учебное пособие. СПб., 2002. 944 с.
19. Котлер Ф., Нэнси Ли. Маркетинг для государственных и общественных организаций. СПб.: Питер, 2008. 384 с.
20. Мильнер Б.З. Теория организации. М. 2000. 480 с.
21. Музеи. Маркетинг. Менеджмент / сост. В. Ю. Дукельский. М. 2001. 210 с.
22. Назаров П.В., Шубина О.А. Организация музейного менеджмента и маркетинга в региональном музее // Справочник руководителя учреждения культуры №09/2011
23. Новаторов Э. В. Маркетинг в сфере культурно-досуговой деятельности // Исторические города и села в период модернизации: (Международная коллективная монография). Ч. 2. М. 2000. С. 132-138. – (Ориентиры культурной политики: Инф. вып. №3).
24. Пеш Д. Маркетинг в музеях? // Мир музея. 1993, 1/4, №5 С. 25-27

25. Прангишвили А.С. Установка как неосозаемая основа психического отражения // Бессознательное. Природа, функции, методы исследования. Под общей редакцией А.С. Прангишвили, А.Е. Шерозия, Ф.В. Бассина. Тбилиси, 1985. Том 4., 464 с.
26. Пригожин А.И. Современная социология организаций. М.,1995. 296 с.
27. Пчелянская Т.М. Музей и музейные экспозиции в новом спектре сетевых коммуникаций // Триумф музея. Сборник публикаций материалов Всероссийской научной конференции «Музей как феномен современной культуры». 2005, С.146–160
28. Рудченко В. Н. Особенности социального маркетинга на примере музейного комплекса // Петербургский экономический журнал. 2013, № 1(1) С.18–24
29. Рыбаков Ф.Ф. Теоретические основы экономики музейного дела. Точка зрения. // Вестник СПбГУ. 2002. Сер. 5 Вып. 1 (№5). С.112.
30. Соболева Е. С., Эпштейн М. З. Эволюция концепции музеев в меняющемся мире // Вопросы музеологии. 1(3) /2011. С. 8-19.
31. Типенко Н.Г. Реализация Федерального закона № 83-ФЗ: первые результаты и риски // материалы Апрельской конференции НИУ ВШЭ «Эффективность бюджетного сектора».
32. Тульчинский Г.Л., Шекова Е.Л. Менеджмент в сфере культуры: Учебное пособие. 2009. 528 с.
33. Узнадзе Д.Н. Психологические исследования // Москва. 1966.
34. Улановский А. М. Качественные исследования: подходы, стратегии методы // Психологический журнал. 2009, Т.30, № 2, с. 18 - 28
35. Шекова Е.Л. Особенности маркетинга в сфере культуры // Маркетинг в России и за рубежом № 3 /2001
36. Шекова Е.Л. Особенности маркетинга некоммерческих организаций культуры: российский опыт // Вестник СПбГУ. Сер.8. 2003. Вып.2 (№16), С. 55-77.
37. Ядов В. А. Стратегия и методы качественного анализа данных. Социология: 4М.Т.1.№1 С. 14-31.

38. Amenta C. Exploring Museum Marketing Performance: A Case Study from Italy // *International Journal of Marketing Studies*. 2010, Vol. 2, № 1, pp. 24-35
39. Bradford H. A new framework for museum marketing // *Museums management*, ed. K. Moore, Routledge, London. 1994, pp. 41-51.
40. Evans J., Bridson K. and Rentschler R. Drivers, impediments and manifestations of brand orientation in museums : an exploratory study // *European journal of marketing*. 2012 vol. 46, №11-12, pp. 14-75.
41. Falk J. Identity and the museum visitor experience. Left Coast Press, 2009.
42. Yorke, D.A. & Jones, R.R. Marketing in museums. // *European journal of marketing*. 1984, vol.8, №.2, pp.90-99.
43. Kotler N. New Ways of Experiencing Culture: the Role of Museums and Marketing Implications // *Museum Management and Curatorship*. 2001, Vol. 19, № 4, pp. 417–425.
44. Kotler P., Andreasen A.R. Strategic Marketing for Non Profit Organization. 1996
45. Kotler P. and Zaltman G. Social Marketing: An Approach to Planned Social Change // *Journal of Marketing*. July 1971. P. 3–12.
46. Kotler N. and Kotler P. Museum Strategy and Marketing: Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue and Resources. 2009. 511c.
47. Kotler N. and Kotler P. Can Museums be All Things to All People?: Missions, Goals, and Marketing's Role // *Museum Management and Curatorship*. 2000, Vol. 18, №. 3, pp. 271–287
48. Lewis P. Museums and marketing // *Museum Management*. ed. Kevin Moore, Routledge, London. 1994, pp. 216-231.
49. McLean F. Marketing the Museum. 1997. 257 c.
50. McNichol T. Creative marketing strategies in small museums: up close and innovative // *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing* 2005, 10 pp. 239–247

51. Museum Management and Marketing. Edited by Richard Sandell and Robert R. Janes. 2007.
52. Rentschler R, Gilmore A. Museums: discovering services marketing // International Journal of Arts Management, 2002, 5(1), Pp. 62–72.
53. Rentschler R., Hede A. Museum marketing: competing in the global marketplace. Butterworth-Heinemann, 2007. 296 с.
54. Scott C. Branding: positioning museums in the 21st century. International Journal of Arts Management 2(33)/2000. Pp. 35–39.
55. Simons H. Case Study Research in Practice. Thousand Oaks, SAGE Publications. 2009
56. Slater A., Armstrong K. Involvement, Tate, and me. Journal of Marketing Management Vol. 26, №7-8. 2010. P. 727-748
57. The Economics of Art Museums // University of Chicago Press, ed. Martin Feldstein, 1991. p.373
58. The Metropolitan Museum of Art: Annual Report for the Year 1997-1998 // N.Y.: The Metropolitan Museum of Art, 1998. P. 77 -78.
59. Wallace M. Museum branding: how to create and maintain image, loyalty, and support. Rowman Altamira, 2006.

Описание электронных ресурсов

60. Абанкина Т. В. Социальный маркетинг в «цивилизации досуга» // Музеи; Маркетинг; Менеджмент: Практическое пособие. М., 2001. [Электронный ресурс] Режим доступа статьи: <http://www.future.museum.ru/lmp/books/mmm.htm>
61. Аллахвердиева Н., Кузовникова Л., Лаврухина И., Сорокин В., Фирсов Г. Модели и практики спонсорства и фандрейзинга в Великобритании. 2006 / Портал Институт культурной политики // [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.cpolicy.ru/issledovania.html/fundraising.html/france.html>

62. Андреев С. Н. Маркетинг в некоммерческой сфере: теоретический аспект // Маркетинг в России и за рубежом. 2000, №4 / [Электронный ресурс] Режим доступа статьи: <http://finpress.ru/library/529/21946/>
63. Андреев С. Н. Основы концепции маркетинга некоммерческих субъектов // Маркетинг в России и за рубежом. 1999, №5 / [Электронный ресурс] Режим доступа статьи: <http://www.cfin.ru/press/marketing/1999-5/03.shtml>
64. Бокарева Н. Музеи тайно изучают посетителей. Статья от 21 августа 2010 на деловом портале BFM.RU // [Электронный ресурс] Режим доступа статьи: <http://www.bfm.ru/news/91736?doctype=article>
65. 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>
66. Золотова Л. Спонсорство и фандрейзинг в российской культуре: новейшие тенденции и обзор опыта. 2006 / Портал Институт культурной политики // [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.cpolicy.ru/issledovania.html/fundrasing.html/russia.html>
67. Золотова Л. Модели и практики спонсорства и фандрейзинга во Франции. 2006 / Портал Институт культурной политики // [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.cpolicy.ru/issledovania.html/fundrasing.html/france.html>
68. Золотова Л, Дербенева А. Модели и практики спонсорства и фандрейзинга в Австрии. 2006 / Портал Институт культурной политики // [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.cpolicy.ru/issledovania.html/fundrasing.html/austria.html>
69. Лебедев А.В. Музеи вне конкуренции на рынке брендов // [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://blog.imhonet.ru/author/avleb/post/6884276/>
70. Музейный маркетинг: актуальные вопросы / Материалы Международной научно-практической конференции [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.gmir.ru/special/public/articles/>

71. Проект документа «Концепция развития музейной деятельности в Российской Федерации до 2020 года» // официальный сайт Министерства культуры Российской Федерации. [Электронный ресурс] Режим доступа: http://mkrf.ru/upload/mkrf/mkdocs2013/20_02_2013_1.pdf
72. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б.. Современный экономический словарь. 2-е изд., испр. М.1999. 479с. [Электронный ресурс] Режим доступа: http://dic.academic.ru/dic.nsf/econ_dict/18487
73. Российская музейная энциклопедия. [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.museum.ru/rme/>
74. Официальный сайт американской маркетинговой ассоциации [Электронный ресурс] Режим доступа: liverpage.apple.comhttp://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx
75. Официальный сайт ICOM [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://icom.museum/the-vision/museum-definition/>
76. Кураков Л. П., Кураков В. Л., Кураков А. Л.. Экономика и право: словарь-справочник. 2004 // [Электронный ресурс] Режим доступа: http://dic.academic.ru/dic.nsf/dic_economic_law/7649/%D0%9C%D0%90%D0%A0%D0%9A%D0%95%D0%A2%D0%98%D0%9D%D0%93%D0%9E%D0%92%D0%90%D0%AF
77. Интернет-сервис для галерей, музеев, свободных художников. Google Open Gallery // [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://www.google.com/opengaller>
78. Porter M. E. Strategy for Museumems // presentation Annual Meeting the American Association of Museums Boston, Massachusetts April 28, 2006. http://www.isc.hbs.edu/pdf/Strategy_for_Museumems_20060427.pdf
79. Williams P. A Modern Approach to Museum Marketing. 2009. // [Электронный ресурс] Режим доступа: [http://www.insights.org.uk/35articleitem.aspx?title=A%20Modern%20Approach%20to%20Museumlivepage.apple.com%20Marketing#Contemporary definition of museum marketing](http://www.insights.org.uk/35articleitem.aspx?title=A%20Modern%20Approach%20to%20Museumlivepage.apple.com%20Marketing#Contemporary%20definition%20of%20museum%20marketing)

Примерная структура интервью (после корректировки).

Для интервью с сотрудниками маркетингового отдела разговор начинается *сразу* с их профессиональных обязанностей, так они легче выходят на вопросы о функционировании маркетинга. Для других - по порядку.

1-3 - общие вопросы, для погружения в разговор. Ответы на вопросы должны дать представление о том, каким образом респондент связан с музеями, какое влияние интервьюируемый может оказывать на маркетинг в музее, какое положение занимает в музее как организации, возможно, в музейном сообществе. Уровень и статус музея, в котором работает респондент позволит ответить на вопрос влияет ли территориальная расположенность, масштаб музея на развитие маркетинга в нем.

1. Приветствие, вводные слова о тематике исследования.
2. Расскажите как Вы пришли в музейную сферу, какое у Вас
 - образование,
 - опыт работы,
 - место работы и должность сейчас (формальная должность и фактические должностные обязанности).
2. Что входит в ваши профессиональные обязанности? В каком отделе Вы работаете, кому подчиняетесь непосредственно? Какие решения Вы можете принимать?
3. Каким образом построена работа у Вас в музее? Как разные отделы взаимодействуют между собой? Насколько тесно сотрудничают разные отделы, в чем?
4. Есть ли в музее люди, отдел ответственные за работу с посетителями: изучение групп посетителей, планирование работы с ними, построение обратной связи?
5. ЕСЛИ ДА, то когда появилась такая деятельность? по чьей инициативе? ЕСЛИ НЕТ, то к 9.
6. Каким образом строится работа такого отдела/сотрудника какая у него должность? Чем занимается этот человек?
7. Какие задачи стоят перед музеем как организацией? Какие функции на ваш взгляд он выполняет? (в доп. к 10 вопросу). А из этого вопроса уже следует
8. С кем музей взаимодействует в процессе работы?
9. В последнее время много говорят о том, что музеи выходят в рыночное пространство, что Вы думаете по этому поводу? Ощущаете ли вы это как сотрудник музея? В чем деятельность музея изменилась?

10. *(Вопрос не определенный, обобщенный, но в то же время апеллирует к личному опыту, теоретически, должен вывести на понятие музейный маркетинг).*

11. *В связи с бюджетной реформой система финансирования музеев изменилась, Вы это почувствовали? Как это отразилось на Вашей работе? (Сокращение? Увеличение входной платы? Поиски альтернативных источников доходов? развитие партнерств?)*

12. *Как Ваш музей справляется с этими изменениями?*

13. *(общий смысл вопроса, корректировка в зависимости ответа на предыдущий вопрос. Ответ на вопрос позволит понять, существует ли стратегия, планирование работы, выстраивание маркетинговых коммуникаций с посетителями, спонсорами)*

Если до этого вопрос о маркетинге никак не “всплыл” имеет смысл задать его напрямую.

Говоря о современных тенденциях в музейном деле нельзя не упомянуть такое понятие как музейный маркетинг. Знакомо ли оно вам? Как вы можете объяснить в чем суть этого понятия.

Последний вопрос составлен в проекционной технике. По сути, он проверяет качество ответов на предыдущие вопросы и видение основных проблем в деятельности музея.

13. *Представьте ситуацию, что у Вы - министр культуры, у Вас появилась возможность сделать работу музеев в нашей стране лучше, что бы Вы сделали? Какие ресурсы Вам для этого нужны, представьте, что существует возможность их получить.*

Выражаю благодарность сотрудникам представленных ниже музеев, согласившихся принять участие в исследовании:

1. Волжский историко-краеведческий музей, Волгоградская область, г.Волжский.
2. Государственный исторический музей г. Москва.
3. Государственный музей истории религии г. Санкт-Петербург.
4. Государственный музей-заповедник «Ростовский кремль», г. Ростов, Ярославская область.
5. Елецкий городской краеведческий музей, г. Елец, Липецкая область.
6. Муромский историко-художественный музей, г. Муром, Владимирская область
7. Новороссийский исторический музей-заповедник, г.Новороссийск Краснодарский край.
8. Пермский краеведческий музей, г. Пермь.
9. Самарский историко-краеведческий музей им. Алабина, г. Самара, Самарская область
- 10.Суксунский краеведческий музей, п. Суксун, Пермский край
- 11.Томский художественный музей. г.Томск, Томская область.
- 12.Тульское музейное объединение, г.Тула, Тульская область.
- 13.Чердынский краеведческий музей им. А.С.Пушкина, г.Чердынь, Пермский край