

СОДЕРЖАНИЕ

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

*Моим родным,
близким и далеким*

ВВЕДЕНИЕ

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

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

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

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

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

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

Смена парадигмы взаимоотношений культурных учреждений со своей аудиторией наблюдается особенно остро

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

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



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

Зачем вообще нужен маркетинг в музее?

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

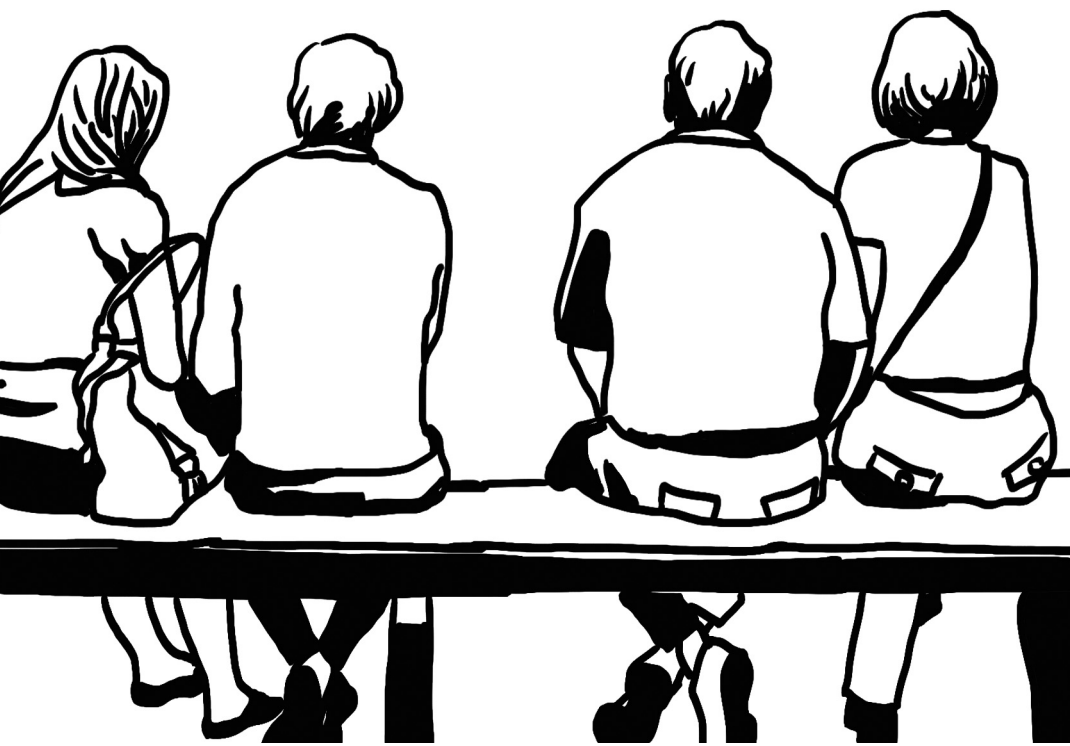
В музейной сфере я работаю с 2013 г., а в области музейных ПЛ — с 2019 г. Опыт, накопленный за время работы в Государственном музее изобразительных искусств им. А. С. Пушкина и Государственном историческом музее, и лег в основу этой книги. Этим опытом я и хочу поделиться с коллегами.

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

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

ПРОГРАММЫ ЛОЯЛЬНОСТИ В МУЗЕЙНЫХ ИНСТИТУЦИЯХ

г л а в а 1



1.1
ОПЫТ
ЗАРУБЕЖНЫХ
МУЗЕЕВ

Мы уже сказали, что ПЛ в зарубежных музеях существуют не один десяток лет. А какие современные программы существуют в ведущих культурных институциях мира?

Начнем с США. Я буду останавливаться на ключевых аспектах таких программ и акцентировать внимание на том, что нового для себя мы можем в них увидеть.

Программу **Музея современного искусства Сан-Франциско SFMOMA Friends**¹ отличает то, что участие в ней бессрочное. Участник получает баллы, чтобы повысить свой уровень и расширить перечень привилегий. Программа построена таким образом, что чем чаще вы посещаете музей, тем больше баллов можете заработать. В данном случае ПЛ использует инструменты геймификации. Игровая форма мотивирует участников на новые действия, ведь достижение новых уровней целиком зависит от их активности. Забегая вперед, скажу, что такая игровая форма для российских реалий редкость. В отечественных институциях такая форма ПЛ не практикуется, а практикуется форма платных программ, когда определенный уровень можно приобрести за конкретную сумму.

¹ <https://sfmomafriendsloyaltyprogram.wordpress.com> (дата обращения: 03.04.2023).

Почему? Потому что это гораздо проще технически, это требует меньших затрат, как временных, так и финансовых. На мой взгляд, классические музейные программы устарели, и я вижу дальнейшее их развитие именно в использовании игровых форм.

Но вернемся в **Музей современного искусства Сан-Франциско**. Присоединиться к программе SFMOMA Friends можно тремя удобными способами: заполнить форму регистрации на сайте, скачать приложение в Apple Store или в Google Play либо зарегистрироваться в службе поддержки участников SFMOMA. Среди указанных на сайте привилегий ничего необычного — скидка в музейном магазине и кафе, бесплатный вход, приоритетная покупка билетов на мероприятия, паркинг.

Как ни странно, но может показаться, что ПЛ другого крупного музея США — **Музея современного искусства в Нью-Йорке**¹ скучновата. Включает она три уровня: Access, Explore и Supporting. Приобрести уровень Access можно за \$110 в год, Explore — за \$200, Supporting — за \$600. Кроме того, существует еще Annual Pass (\$65) — билет, дающий право бесплатного посещения музея в течение года.

Привилегии уровня Access: свободный вход, опция доплаты в размере \$5 за вход гостя при каждом посещении, бесплатные билеты на фильмы программы МоМА, предпоказы выставок и доступ в музей в нерабочие для обычных посетителей часы, скидка 10% в магазинах МоМА (увеличивается до 20% в дни покупок для участников). Также доступны эксклюзивные цифровые предложения.

Уровень Explore включает привилегии предыдущего уровня, но уже для двух держателей карты, бесплатный

¹ <https://membership.moma.org> (дата обращения: 10.04.2023).

вход для держателя карты и одного гостя плюс вход в размере \$5 для дополнительных гостей, премиум-показы и программы с участием кинематографистов, бесплатные билеты на предпоказы фильмов МоМА, кураторские встречи и круглые столы. Также в перечне привилегий этого уровня бросается в глаза загадочная фраза: «Особые впечатления для всей семьи». Заманчиво? Пожалуй. Узнать, что это за особые впечатления, можно, только приобретя карту.

Привилегии уровня Supporting доступны для двух держателей карты. Здесь предлагаются эксклюзивные предложения, которых нет в предыдущих уровнях. Это бесплатный вход для держателя карты и четырех гостей, приглашения на вернисажи два раза в год, мероприятия, организуемые с другими культурными организациями в Нью-Йорке и за его пределами, возможности просмотра экспозиций только для членов семьи, а также скидка 15% в магазинах МоМА (увеличивается до 20% в дни покупок для участников).

В Музее Метрополитен в Нью-Йорке ПЛ как таковой вообще не существует. Есть членство, которое стоит от \$100 до \$600 в год — в зависимости от количества людей, которое участник планирует проводить по карте, и, конечно, количества привилегий. Среди последних стоит выделить доступ к 52 эпизодам проекта Curator's Cut о коллекции The Met — серии коротких видео от кураторов и реставраторов, возможность провести утренний час до открытия музея для публики (каждый четверг с 9:00 до 10:00), возможность посетить музей в нерабочие для обычных посетителей часы, вечерние приемы, в рамках которых друзей музея приглашают посмотреть новую выставку и присоединиться к коктейлю. Все уровни включают 10%-ную скидку во всех ресторанах и заведениях The Met Fifth Avenue и The Met Cloisters (за исключением алкогольных напитков), 10%-ную скидку

в магазине The Met Store, 10%-ную скидку на музейную парковку плюс электронную рассылку.

Мы уже упоминали, что ПЛ должна не только приносить доход, но и формировать эмоциональную привязку. Звучит немного цинично, но ничего не поделаешь. У человека должно сложиться ощущение, что он часть общего дела по развитию и поддержке музея и даже часть его истории. Вот! Это важно. В этом ключе можно рассмотреть очень грамотную политику **частного музея Изабеллы Стюарт Гарднер в Бостоне**. На сайте музея так и заявлено: «Помогите нам следовать завету Изабеллы Стюарт Гарднер¹ сделать музей местом “для просвещения и радости публики”, вступайте в наши ряды прямо сегодня»². Пожелание основательницы музея трактуется не просто как завещание, а как миссия. Это хороший пример эмоционального маркетинга, так как здесь буквально одна фраза может заставить человека почувствовать себя причастным, посвященным и приближенным одновременно.

Давайте теперь рассмотрим наиболее неординарные европейские варианты.

В **амстердамском Рейксмузеуме** — главном художественном музее Нидерландов с 10 февраля по 4 июня 2023 г. проходила грандиозная выставка Яна Вермеера. Билеты заранее поступили в онлайн-продажу и были раскуплены мгновенно, а карта друга по ПЛ позволяла пройти без билета. Набор участников приостановили до 5 июня 2023 г.³ Видимо, стало быстро понятно, что карту стоит приобрести не столько из любви

¹ Изабелла Стюарт Гарднер (1840–1924) — американский коллекционер, меценат, основатель одноименного музея в Бостоне.

² Пер. по: Membership // Isabella Stewart Gardner Museum. — URL: <https://www.gardnermuseum.org/join-give/membership> (дата обращения: 12.04.2023).

³ <https://www.rijksmuseum.nl/en/support/friendships/friends> (дата обращения: 12.04.2023).

к музею, сколько для того, чтобы попасть на выставку. Правильно ли это с точки зрения имиджа музея? Наверное, да. Правильно ли это с точки зрения повышения дохода? Вряд ли.

Исходя из опыта, могу предположить, что в России замораживать продажу карт из-за большого наплыва посетителей не стали бы. Будучи менеджером программы «Друзья Пушкинского» в доковидные времена, я поставила личный рекорд продаж — 36 карт в день. И всё это во время выставки «Щукин. Биография коллекции» (19 июня — 15 сентября 2019 г.). Несмотря на жару, вокруг музея каждый день вилась очередь, а желающих приобрести карту «Друзья Пушкинского», кажется, только прибавлялось. Стоит ли говорить, что многие из тех, кто купил карту только для того, чтобы пройти на выставку, при мне так больше и не появлялись? Напомню, что карта дает право бесплатного и внеочередного прохода на выставки.

Но вернемся к практике зарубежных коллег. Сейчас годовой абонемент в клубе друзей Рейксмузеума стоит €50 на одного человека и €75 на двоих (для сравнения — разовый входной билет для взрослого посетителя стоит €22,50). Карта действительна год с момента первого прохода. Классная и удобная опция — календарь событий на будущий год на голландском и английском языках. Публикация такого календаря на сайте музея сделает его планы максимально открытыми для потенциальных участников и будет способствовать расширению клуба. Ведь менеджерам, которые оформляют карты, часто приходится отвечать на вопросы потенциальных участников, которые не хотят покупать кота в мешке, о выставочных планах на ближайшие полгода-год. Понятно, что не все музеи могут позволить себе сегодня такую роскошь, как календарь на год, но, если у вас есть таковой хотя бы на ближайшие полгода, поделитесь им с вашими

будущими приверженцами. Или хотя бы предоставляйте его по запросу.

В клубе друзей Рейксмузеума существует только один тип карты, разница в цене зависит от того, сколько человек собираются по ней ходить. Как мы видим, разнообразия уровней в зарубежных музеях нет. Перечислим преимущества карты Рейксмузеум. Это неограниченный и бесплатный доступ в музей и на все выставки без бронирования, отдельный вход для участников клуба и отдельный гардероб, приглашения на вернисажи, предпоказы, вечерние открытия и видеолекции, а также предварительная запись на лекции, курсы, мастер-классы. Кроме того, предусмотрены 15%-ная скидка в музейном магазине и интернет-магазине и 10%-ная скидка в кафе музея.

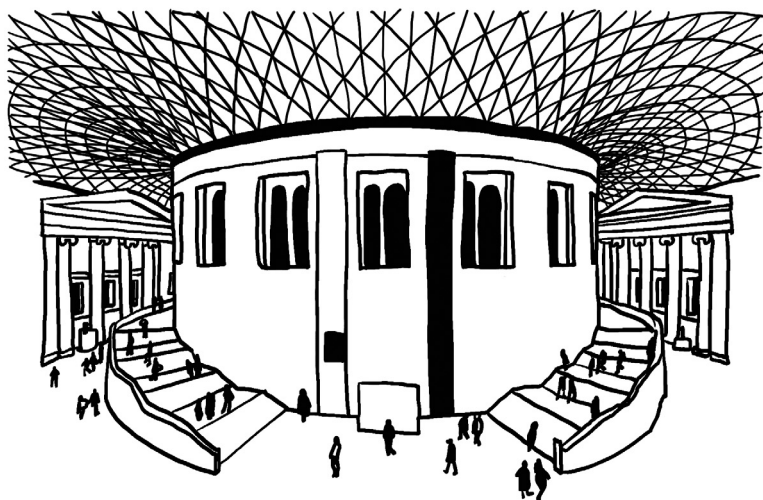
В одном из самых посещаемых музеев мира, **парижском Лувре (Louvre)**¹, также существуют ПЛ — как для взрослых посетителей, так и для молодежи. За дополнительные €15 можно добавить к своей карте проход вместе с семьей. Насколько я знаю, аналогичной опции в отечественных музеях нет, хотя это и есть та самая лояльность к участникам.

Музей современного искусства в здании **Торговой биржи (Bourse de Commerce) в Париже** принадлежит предпринимателю, коллекционеру и меценату Франсуа Пино. Карта Pinault Collection дает неограниченный доступ в течение года и в другие локации, владельцем которых является Пино, — Палаццо Грасси и Пунта-делла-Догана в Венеции, а также на временные выставки. В ПЛ входят экскурсии, курс по истории современного искусства. Карт всего два вида — на одну и две персоны. Также предлагаются скидки в книжном магазине Bourse

¹ <https://www.louvre.fr/en/support-the-louvre> (дата обращения: 12.04.2023).

de Commerce — 5, 10 и 20% в зависимости от категории товара, скидки в ресторане La halle aux grains в здании Торговой биржи и 10%-ная скидка в книжных магазинах Palazzo Grassi и Punta della Dogana в Венеции.

А вот как обстоят дела на Туманном Альбионе. Программа **Британского музея** предполагает индивидуальное членство как для взрослых посетителей, так и для лиц младше 26 лет¹. Предусмотрено участие и для детей; этот раздел проекта называется «Молодые друзья». Участники имеют право неограниченного бесплатного посещения выставок. При этом на сайте уже анонсированы выставки, доступ к которым есть у членов клуба друзей. Также для друзей музея оборудовано специальное пространство с кофейней, Wi-Fi, конференц-залом и клубом для встреч (British Museum Members's Room). Плюс им нет необходимости бронировать билеты на постоянную экспозицию и выставки.



¹ <https://www.britishmuseum.org/membership> (дата обращения: 12.04.2023).

Музей естественной истории Лондона также предлагает несколько опций участия¹:

- индивидуальное членство со стартовой стоимостью £62;
- членство, при котором участник может привести с собой в музей еще двух человек, стоит £81;
- членство для семьи, состоящей из одного или двух взрослых и четырех детей в возрасте до 17 лет, за £68 или £87 соответственно.

Основные посетители Музея естественной истории — школьники, поэтому большинство мероприятий ориентировано на детско-юношескую аудиторию. Например, интерактивная экскурсия-рассказ о палеонтологе Мэри Эннинг и динозаврах. Важно, что даже в развитии ПЛ музей продолжает активно работать со своей целевой аудиторией.

В привилегиях ПЛ культурных институций Британии доступ к зонам отдыха, так называемым Friends Lounge или Member's Room (например, в лондонской галерее Тейт), — дело обычное. Для России эта практика пока в новинку: для проектирования входных зон и пространств для отдыха требуются площади, которыми располагают не все музеи.

Как программы работают с музейными брендами? Отличный пример здесь — программа патронства Музея науки в Лондоне². Несмотря на то что патронство отличается от целей и задач ПЛ, стоит обратить внимание на наименование уровней, которые использует музей. Смотрите, на выбор вам предлагается три уровня: «Круг Брюнеля» (£1000 в год), «Круг Галилея» (£5000 в год), «Круг Ньютона» (£10 000 в год). Используя фамилии

¹ <https://www.nhm.ac.uk/support-us/membership.html> (дата обращения: 15.04.2023).

² <https://www.sciencemuseum.org.uk/about-us/support-us/become-patron> (дата обращения: 15.04.2023).

крупнейших ученых, музей приближает к себе посетителя, транслирует ему свои ценности, делает его причастным к ним. Вроде всё просто, но ведь до этого нужно еще и додуматься, поэтому это хороший пример.

В **Национальном музее мексиканского искусства в Чикаго** ПЛ состоит из четырех уровней: «Маис», «Какао», «Обсидиан», «Жадеит»¹.

Маис (кукуруза) — самое распространенное растение в Южной Америке. В древности это был важнейший элемент питания ацтеков. Можно предположить, что первый уровень получил свое название потому, что маис — фундамент культуры Мексики. Родина какао — Мексика. И хотя мировую известность шоколадному дереву принесла вовсе не эта страна, какао остается одним из величайших культурных даров Мексики человечеству. В древности это был очень ценный продукт, в эпоху майя бобы какао использовались в качестве разменной монеты. После колонизации Центральной Америки в 1500 г. они начали распространяться по всему миру. Можно осторожно предположить, что второй уровень был назван «Какао», поскольку какао-бобы прочнее кукурузы в физическом отношении и дороже.

Обсидиан — это природное вулканическое стекло, крупнейшее месторождение которого расположено в Мексике. Используется в ювелирном деле и в декоративных целях. Зеленый минерал жадеит древние майя и ацтеки использовали в своих ритуалах поклонения богам. В наименовании третьего и четвертого уровней работает тот же принцип — прочнее, дороже, значимее.

Подобный пример наименований уровней удачен в силу оригинальности и самобытности. Его смело можно брать на вооружение при подготовке музейной ПЛ.

¹ <https://nationalmuseumofmexicanart.org/membership> (дата обращения: 30.04.2023).

Если вы стремитесь уйти от банальных наименований типа «Серебро» или «Золото», можно также обратиться к справочнику The Complete Guide To Naming Your Membership Levels¹.

Один из ключевых советов гида — названия уровней должны акцентировать внимание на преимуществах того или иного уровня, а также сообщить участникам о потенциальном результате, которого им поможет достичь содержание программы. Для наглядности приводится пример с наименованиями Jogger, Runner, Marathoner, которые ассоциируются с прогрессом.



Возвращаясь к теме культурных пространств Великобритании, стоит отметить, что после пандемии и падения доходов на ПЛ возлагались большие надежды. Особенно уязвимой оказалась Королевская Академия художеств, которая не получает финансирования от правительства, а действует как благотворительная организация. Многие музеи на период вынужденного закрытия приостанавливали членство своих участников с последующим продлением на тот же срок. По этому принципу действовали галерея Тейт, Музей Виктории

¹ <https://membermouse.com/marketing/membership-levels> (дата обращения: 30.04.2023).

и Альберта, Музей дизайна в Лондоне. Практика замораживания карт существовала и в России. Так, «Друзья Пушкинского» смогли бесплатно продлить карты на тот же срок, что длился карантин.

В последние несколько лет даже самые небольшие музеи в Европе не остались в стороне от ПЛ. Так, например, галерея Боргезе в Риме открыла свою программу в августе 2022 г. Карта участника действует год и дает право неограниченного доступа в галерею и участия в мероприятиях. Карт всего три вида: «Молодежная», «Индивидуальная» и «Парная».

1.2

ПОЯВЛЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ПРОГРАММ ЛОЯЛЬНОСТИ В МУЗЕЯХ РОССИИ. ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ

В России клубы друзей музеев существуют почти 30 лет. Сейчас практически во всех музеях (независимо от масштаба и статуса) имеются ПЛ. Это, если хотите, и примета времени тоже.

Проследим историю ПЛ наиболее крупных культурных институций России. «Клуб друзей Эрмитажа» был основан в 1996 г. Каждый год в рамках «Дней Эрмитажа» празднуется «День друзей». В декабре 2022 г. программа была обновлена и расширена: клуб начал сотрудничество с «Гранд отелем Мойка 22». Программа сотрудничества музея и отеля включает в себя четыре экскурсии, объединенные в серию «Дом Романовых. Петербург». Принять участие в мероприятиях можно только после вступления в «Клуб друзей Эрмитажа».

«Клуб друзей Эрмитажа» позиционирует себя как международная программа, участником которой может стать любой желающий, который готов пожертвовать сумму на развитие проектов музея. Категории членства — «Привилегированные», «Индивидуальные», «Семейные», «Учредители», «Попечители». Для музея такого масштаба подобные наименования представляются крайне неудачными. Однозначно выбивается из этого перечня уровень «Привилегированные», что в современном языке носит претенциозный характер.

Вообще нужно сказать, что выбор наименований карт — всегда головная боль.

В феврале 2006 г., перед празднованием 200-летия со дня основания **музеев Московского Кремля**, было объявлено об открытии Общества друзей музеев. Программа изначально была рассчитана на работу с корпорациями, бизнес-партнерами и крупными игроками медиарынка, хотя индивидуальное членство в ней также было предусмотрено. В 2006 г. вклад в программу оценивался в долларах. Приведем расценки на вступление в Общество друзей музеев по состоянию на 2006 г. Так, формат индивидуального членства включал следующие категории: «Бронзовую» (\$300–\$499), «Серебряную» (\$500–\$999), «Золотую» (\$1000–\$2000).

Корпоративное членство предлагало более широкий выбор. Для приобретения были доступны «Аметистовая» карта (\$10 000–\$24 999), «Сапфировая» (\$25 000–\$49 000), «Рубиновая» (\$50 000–\$74 999), «Изумрудная» (\$75 000–\$99 999) и «Бриллиантовая» (от \$100 000)¹.

В настоящее время к имеющимся трем категориям индивидуального членства добавилась четвертая — «Платиновая». Для корпоративного членства остались те же пять видов карт: «Аметистовая», «Сапфировая», «Рубиновая», «Изумрудная» и «Бриллиантовая». Цены сейчас указаны в рублях², они ниже цен февраля 2006 г., когда была запущена программа. В то время курс доллара Центрального банка РФ составлял в среднем 28,20 руб. С февраля 2006 г. по май 2023 г., когда началась работа над этой книгой, инфляция составила 264,22%. Для

¹ Шевелев И. Тайное общество друзей Кремля стало явным [Электронный ресурс] // Полит.ру: сайт. — Дата публикации: 19.02.2006. — URL: <https://polit.ru/article/2006/02/19/druziajkremlya/?ysclid=liqjfldqpr48133999> (дата обращения: 03.05.23).

² <https://www.kreml.ru/friends/donate/korporativnoe-uchastie/?ysclid=liqjgeyp9405753896> (дата обращения: 03.05.23).

примера расчетов возьмем предельный порог стоимости индивидуальной «Бронзовой» карты на 2006 г. — \$499. Умножим эту цифру на курс доллара ($499 \times 28,2$) и получим сумму в размере 14 071,80 руб. Получаем рублевый эквивалент стоимости «Бронзовой» карты Общества друзей музеев Московского Кремля в 2006 г. Затем оценим с помощью калькулятора инфляции, сколько стоила бы карта этого номинала в мае 2023 г. С учетом инфляции стоимость составила бы примерно 51 000 руб., что на 21,5% выше цены «Бронзовой» карты в настоящее время (40 000 руб.).

Музей современного искусства «Гараж» запустил ПЛ в 2010 г. Изначально в программе были следующие карты: «Индивидуальная», «Студенческая» и «Круг ценителей». В 2018-м появилась «Семейная», с ориентиром на быстро растущую семейную аудиторию музея. Важно, что карту можно было передавать третьему лицу, например тому, кто сопровождает ребенка. Также был предусмотрен выпуск двух карт — и для родителей, и для ребенка, что весьма упрощало жизнь, если карту нужно было передать или одна из карт затерялась. С февраля 2022 г. «Гараж» приостановил выставочную деятельность, однако ПЛ продолжает функционировать.

Осенью 2022 г. компания Millhouse, принадлежащая Роману Абрамовичу¹, выкупила один из блоков дома Наркомфина в Москве². Кафе доступно для жителей Наркомфина и владельцев карт «Гараж». Выкупленный блок площадью 830 м², где сейчас разместился и экскурсионный офис «Гаража», позволил разнообразить культурную программу музея не только для держателей карт, но и для патронов музея.

¹ Сооснователь «Гаража».

² <https://www.rbc.ru/business/08/10/2022/633ec7bf9a79476fa8dc87b7?yclid=liqkoptv2z179490443> (дата обращения: 03.05.2023).

Владельцы карт могут приобрести экскурсию по блоку «Манифест нового быта. Дом Наркомфина», принять участие в групповых экскурсиях «Архитектурные прогулки вместе с Музеем “Гараж”», посвященных истории архитектуры столицы. Экскурсии проходят весной и летом, скидка для друзей музея составляет 15%. Отметим, что билеты на экскурсии доступны также и для посетителей, которые не являются участниками ПЛ.

Таким образом, выкупленные площади дома Наркомфина стали дополнительным ресурсом развития, способом удержать реальную аудиторию музея и привлечь целевую, в условиях отсутствия выставочной программы. Также для друзей музея существуют иные привилегии: скидка в кафе в здании музея, скидка на кинопоказы, бесплатные экскурсии в архив и мастерские музея на территории ВДНХ, доступ по воскресеньям в павильон на крыше музея и др.

Обладая уникальными материалами из истории художественной жизни Москвы и Санкт-Петербурга, в апреле 2023 г. «Гараж» запустил по электронной почте для друзей музея архивную рассылку¹. Первая из них была посвящена рассказу о группе «Новые композиторы». Эта весьма перспективная инициатива не требует финансовых затрат, а также много времени и человеческих ресурсов.

У «Гаража» есть небольшое, но важное преимущество в части организации приема участников. Существует чат-бот в мессенджере Telegram, интегрированный с действующей CRM-системой. Попасть в музей участник может, даже если он забыл взять с собой карту, достаточно при входе назвать свою фамилию в чат-боте, и система сама быстро найдет всю необходимую информацию.

¹ Архив музея «Гараж» был создан в 2012 г.

Одна из самых популярных ПЛ в московских музеях — «Друзья Пушкинского» Государственного музея изобразительных искусств им. А. С. Пушкина. Она была запущена в феврале 2014 г. Изначально существовало три вида карт: «Классическая», «Серебряная» и «Золотая». В августе 2015 г. к ним добавились «Молодежная» и «Пурпурная»¹. «Молодежная» карта выдается лицам в возрасте до 26 лет включительно. «Пурпурная» карта по уровню привилегий была чуть ниже уровня «Серебряной» карты.

В настоящее время программа успешно функционирует и периодически обновляется. Например, в феврале 2021 г. была добавлена карта «Классическая 60+»². Ее особенность заключается в том, что перед открытием крупного выставочного проекта дизайн карт меняют, используя картины с новой выставки.

ПЛ «Друзья Пушкинского» включает восемь видов карт: «Классическая», «Классическая парная», «Классическая семейная», «Классическая молодежная», «Классическая 60+», «Пурпурная», «Серебряная» и «Золотая». Карту можно приобрести как онлайн, так и лично в музее. Особенность программы — то, что карты покупаются в основном из-за привилегии попасть на выставку без очереди и без билета, что крайне актуально во время выставок в главном корпусе.

В августе 2017 г. Третьяковская галерея запустила программу «Друг Третьяковки»³. Карта действует в Третьяковской галерее в Лаврушинском переулке, Инженерном корпусе, в Новой Третьяковке на Крымском Валу, малых

¹ <https://www.buro247.ru/news/culture/pushkinskiy-muzey-obnovil-programmu-druzya-pushkin.html?ysclid=liqpxaj8552404110> (дата обращения: 03.05.2023).

² <https://m.ok.ru/theartsmuseum/topic/152909742372281?ysclid=liqrno7a616507789> (дата обращения: 03.05.2023).

³ https://vk.com/wall-16880142_19435?ysclid=liql1t87g1301089737 (дата обращения: 10.05.2023).