



Музеи и деньги.
Как делать успешные проекты в культуре

Виктория Синицына
Третьяковская галерея

С чего все начиналось?

1753 г. – Британский музей, Лондон

XX век:

- Конкуренция за внимание
- Недостаток средств

Решение: коммерция + фандрайзинг

Необходимо знать аудиторию и уметь доносить важные для музея смыслы – посетителю или донору

Важный инструмент - маркетинг



British Museum, London
1753



Louvre, Abu-Dhabi
2017



Фандрайзинг



"Кошелек"¹

Распределение сегментов по размеру "кошелька" и интересам



Социальные

Интересы

Собственные

Индивидуальные доноры

Корпоративные доноры

Сегменты доноров

Сегментация по «размеру кошелька» и интересам

→ по целевой аудитории и мотивации

→ Для каждого сегмента нужен свой способ коммуникации и формирования предложения

Сегменты	Мотивация	Поддержка	
Спонсорство	- Корпоративная социальная ответственность - Часть маркетинговой стратегии компании и управления брендом: PR + репутация (основа - аудитория музея)	Целевая	Разовая
Корпоративное членство/ Партнерство		Нецелевая	Периодическая (годовая)
Меценатство и крупные пожертвования	Безвозмездно	Целевая/ Нецелевая	Разовая
Индивидуальное членство (Клуб Друзей)	Быть ближе к музею через привилегии, бонусы, уникальный опыт	Нецелевая	Периодическая (годовая)
Массовые пожертвования	Безвозмездно	Целевая/ Нецелевая	Разовая

+ Попечительский совет
+ Эндаумент фонд
(фонд целевого капитала)

Маркетинг в музеях

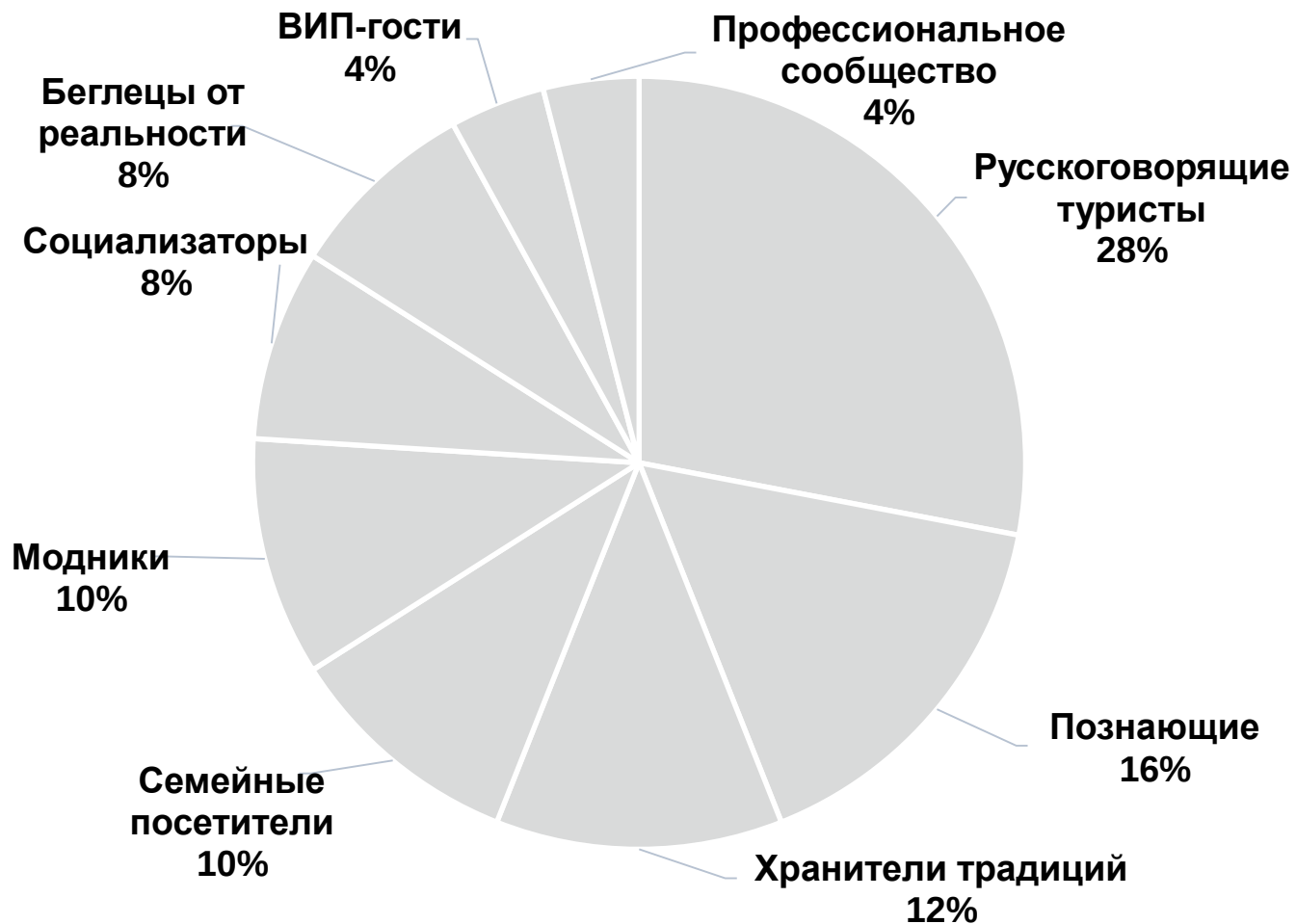
1. Изучение аудитории
2. Выбор целевой аудитории для каждого проекта
3. Специфические каналы и формы коммуникации для каждой аудитории и проекта

Пример: Исследование посетителей российских музеев

Третьяковская галерея + BCG

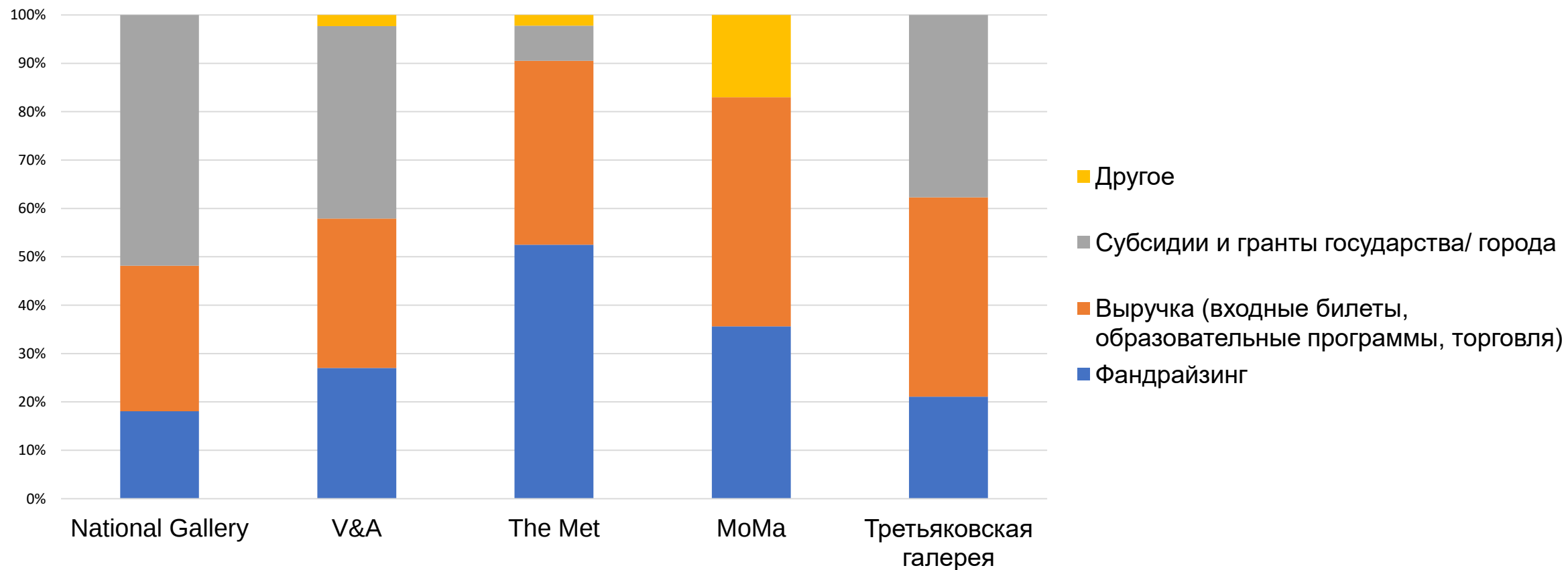
Пушкинский музей

Еврейский музей и центр толерантности



К чему пришли?

Доходы крупных мировых музеев



Посетителей	5.9m	4.3m	7.2m	?	2.8m
Суммарный доход	39,7 тыс. фунтов	103,7 тыс. фунтов	370,4 тыс. долларов	189,8 тыс. долларов	2962,9 млн. руб.

*По данным годовых отчетов музеев за 2018-2019 гг. для Великобритании и США, за 2019 г. – для России

Дифференциация музеев

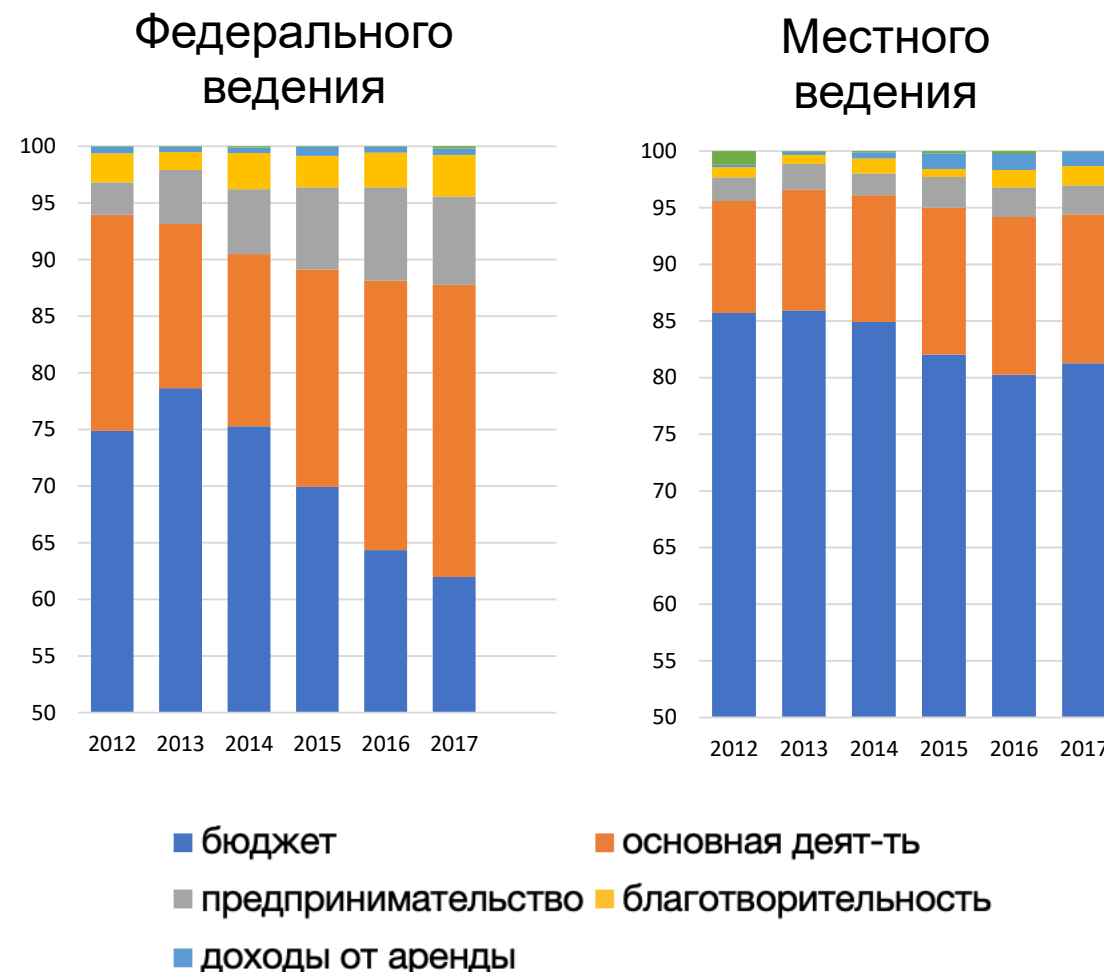
По входным данным: объем, тематика и содержание коллекции

По модели включенности в изменения:

- Низкие результаты → Высокая доля господдержки → Отсутствие стимулов к изменениям
- Сохранение консервативного понимания сферы

Государственные музеи в России:

- 94 федеральных музея привлекают столько же средств, сколько музеи местного ведения (2000+)
- 15 музеев: посещаемость 1-5,3 млн. в год
- 2241 (85% музеев) – до 50 тыс. в год



Дискуссия: экспертиза VS развлечение/коммерция

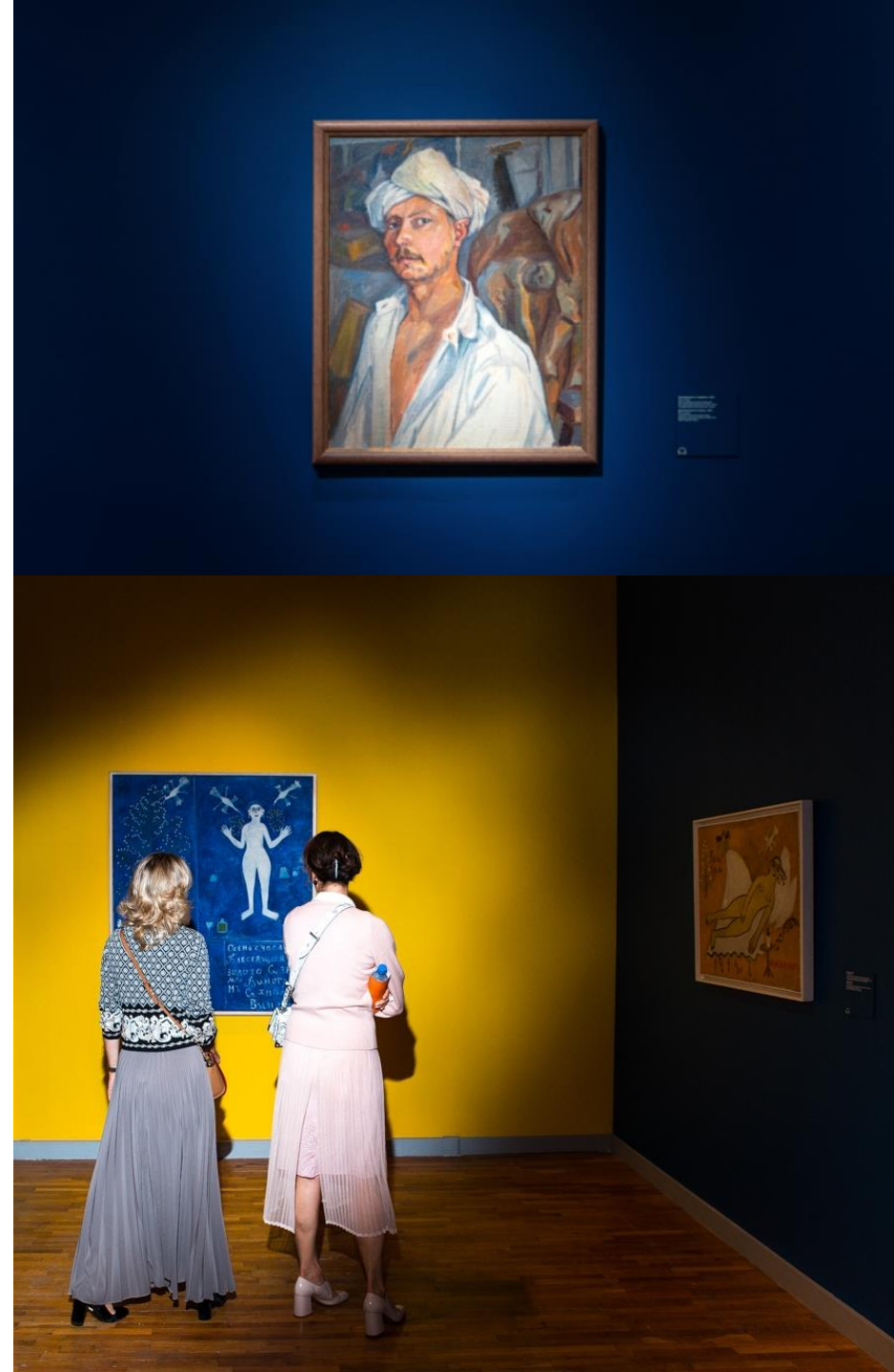
1. Выставки-блокбастеры

- контекст, привлекательный для большой толпы
- + высокая посещаемость → высокий доход (прямой + **косвенный**)

2. Магазины, кафе и рестораны в музеях

- не связаны с основной деятельностью напрямую
- + комфорт посещения музея → больше шансов привлечь в музей
- + трансляция экспертизы (собственные издания)
- + дополнительный доход (прямой + **косвенный**: репутация и бренд)

Выставка «Михаил Ларионов»
Третьяковская галерея, 2018-2019





GARAGE



Музей русского импрессионизма
Магазин «Серовин и Коров»

Около 50% выручки –
продажа собственных изданий музея



Пушкинский музей

Магазин

Коллаборации с молодыми российскими дизайнерами и брендами, которые вдохновляются произведениями с выставок музея.



GARAGE

К выставке «Мы храним наши белые сны»



APES**T - THE CARTERS

214 127 738 просмотров

 2,2 млн



Beyoncé 🎵

20,8 млн подписчиков

Парадокс: принятый критерий успешности - посещаемость

Beyoncé & Jay-Z в Лувре, Париж, 2018

Контекст:

- $\frac{3}{4}$ посетителей Лувра – иностранные туристы
- Снижение потока из-за терактов в Париже в 2015 г.
- Общая проблема музеев – низкая доля участия молодежи

Итог:

- Рекорд в 10,2 млн. посетителей (ранее – 9,7 млн. в 2012 г.) для Лувра и всех музеев
- Более 50% посетителей – до 30 лет
- Гид по постоянной экспозиции на основе видео → создание бренда для постоянной коллекции

Что еще могло повлиять?

- Выставка-блокбастер Эжена Делакруа
- Обновление процесса покупки билетов (запуск онлайн-продаж)

Как еще можно?

1

Открытие Лувра в Абу-Даби, 2017

Идея:

the first “universal museum
in the Arab world”

Внешняя реклама: Билборды вдоль трассы
+ автоматический 30сек. аудиогид по радио



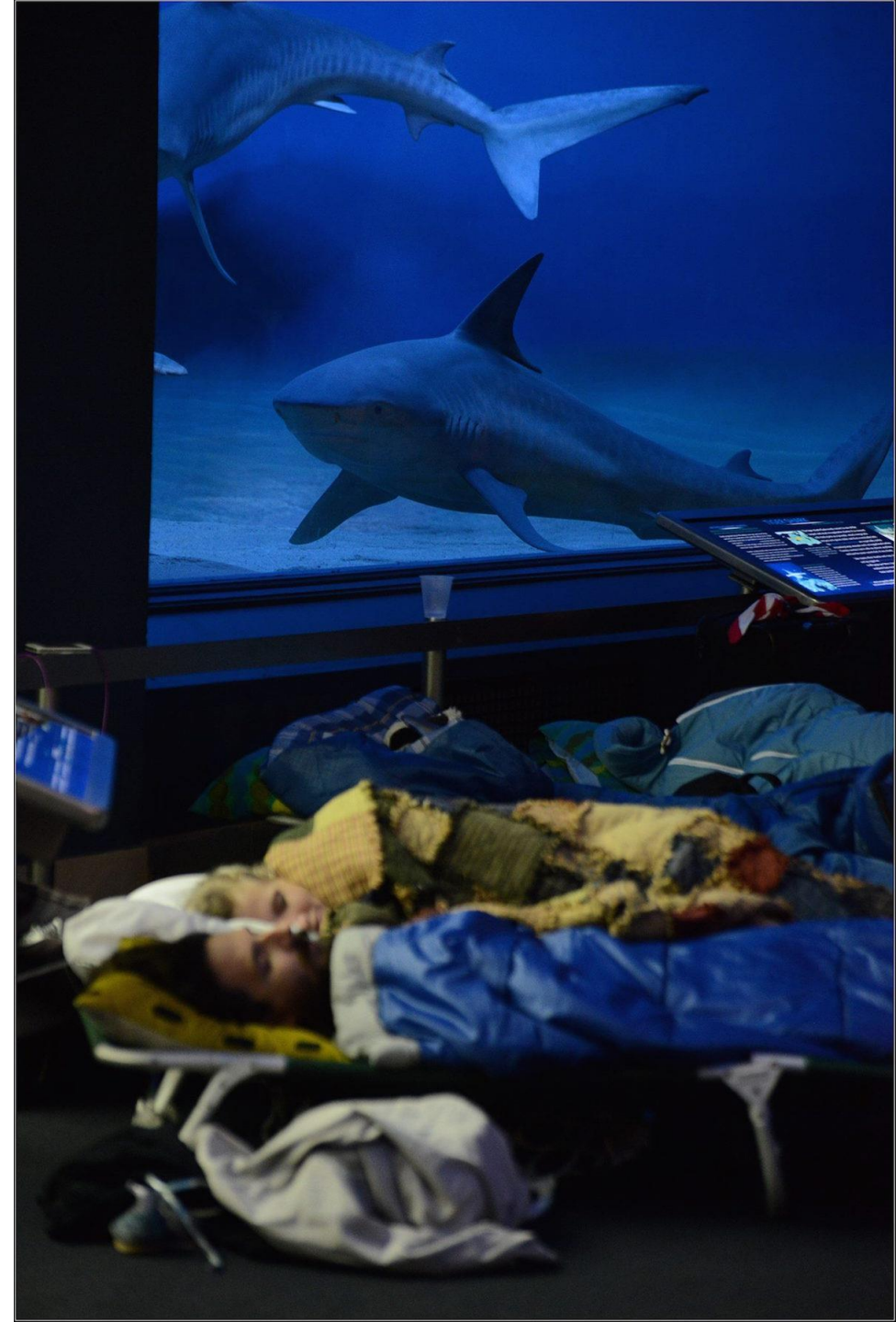


Rijksmuseum, Амстердам

Акция для 10-миллионного посетителя

2

*American museum of Natural History, NYC
Bronx Zoo, NYC
Sleepovers*



Как еще можно?

3

Natural History Museum,
London

"Come to life", 2019

Подход:

голоса персонажей резонируют с
целевой аудиторией

Итог:

- 600,000+ в месяц – рекорд музея
- с момента запуска кампании: максимум посетителей за 145 лет музея
- +24% рост посетителей за год



Музеи и соцсети. Зачем?

Удержание аудитории:

MoMA, "At the museum" - сериал на YouTube о подготовке к новому открытию музея

- показать то, что нельзя увидеть при посещении:

MoMA, "Conservation stories"



Для новой аудитории:

- показать доступность музея (интеллектуальную)

LA County Museum of Art

- сформировать ожидания, которые оправдаются при посещении

British Museum:

80-90% подписчиков в Instagram и Twitter (всего около 5 млн.) – иностранцы.

Бренд музея – музей "of the world, for the world".



Выводы

1. Успех в культуре относителен и не всегда измерим
2. Деньги не всегда мешают трансляции глубоких смыслов кураторов, но...
3. ...Важно помнить о миссии музея и его ценностях...
4. ...И о своей аудитории (новой или будущей)
5. Вложение в бренд и репутацию важно так же, как в новую выставку-блокбастер

