

*Е.С.Соболева, М.З.Эпштейн*

## **Маркетинговая политика музеев Швейцарии накануне нового тысячелетия**

### **Введение**

Конец XX в. характеризуется быстрым изменением в экономической и социальной жизни, которые меняют структуру потребностей населения. В то же время, в развитых странах рынок характеризуется насыщенностью товарами, и выживание в конкурентной борьбе в решающей степени зависит от выбора потребителя. Для музеев это означает острейшую конкурентную борьбу не только друг с другом, но и с быстро развивающейся индустрией развлечений. Проблема обостряется в связи с изменением положения музеев в обществе. С одной стороны, они становятся самостоятельным общественным институтом, с другой - сокращается их государственная поддержка и меняются механизмы как ее предоставления, так и финансирования в целом.

В данной статье рассматривается маркетинговая политика швейцарских музеев накануне третьего тысячелетия. Один из авторов в 1994-1995 работал во многих этнографических музеях Швейцарии, а в 2000 и 2004 гг. ему удалось довольно подробно познакомиться с состоянием музейного дела в этой стране. Это позволило выявить и проанализировать основные направления маркетинговой политики швейцарских музеев и те изменения, которые здесь произошли в последние 10 лет.<sup>1</sup>

Швейцарская конфедерация является уникальным местом для развития рынка туризма и музейных услуг. Это предопределяется несколькими факторами: значительная часть страны доступна для посещения в течение светового дня, разнообразие и красота пейзажей, мультиэтничность страны, богатая история. В настоящее время можно выделить следующие черты музейного рынка этой страны:

---

<sup>1</sup> Анализ проводился на основе подхода, описанного авторами в работе: *Соболева Е.С., Эпштейн М.З.* Маркетинговый подход к управлению музеем // Кунсткамера: вчера, сегодня, завтра. СПб, 1997. Т.2. С.166-202.

1. привлекательность Швейцарии как своеобразного «музейного заповедника» в целом;
2. музеефикация значительной части территории;
3. наличие разветвленной сети разнообразных музеев;
4. тесное сотрудничество музеев на региональном уровне с целью привлечения посетителей;
5. организация взаимодействия с туристической отраслью;
6. широкое применение музеями современных маркетинговых технологий.

### **1. Тенденции изменений в товарной политике**

#### **1.1. Швейцария как музейный продукт**

Одной из отличительных черт Швейцарской конфедерации является обилие музеев. Их насчитывается много десятков, и том числе несколько всемирно известных. Есть музеи государственные, университетские, при научных учреждениях и др., но большинство принадлежат городским или сельским властям, либо являются собственностью частных лиц.

Большая часть музеев имеет местное значение и раскрывает этнокультурные особенности различных районов страны, вплоть до уровня отдельных деревень. Музеи включены в продажу продукта «Швейцария» самым непосредственным образом, подготавливая посетителей-туристов к восприятию страны и её истории, а также развлекая и обслуживая их.

Эта альпийская страна позволяет познакомиться сразу с несколькими развитыми культурами - немецкой, ретороманской, французской, итальянской. За последние несколько десятилетий «швейцарский коктейль» обогатился новыми красками. Из «горячих точек» сюда эмигрировало много тибетцев, тамилы, югославы и представителей других народов. Такое этническое разнообразие, поддерживаемое давними традициями сосуществования различных этнических групп, является одним из притягательных элементов для посещающих страну иностранцев.

Другим «фирменным знаком» страны является красота и разнообразие ее пейзажей. В Швейцарии выделяют равнинную часть, срединную, предальпийскую и альпийскую зоны. В настоящее время все они легко достижимы. На все виды транспорта страны можно приобрести единый билет, который позволяет ехать практически без доплаты и предварительного бронирования места на поезде, автобусе или катере по озерам по любому маршруту.

Территория страны покрыта целой сетью оборудованных экскурсионных маршрутов. Местные власти, регулируя потоки людей в сложных и опасных природных зонах, издают большое количество материалов о маршрутах пешеходных экскурсий (с обязательным указанием их длительности и степени сложности), отмечая в них достопримечательности как природные, так и культурные, в том числе и музеи. Так, в брошюру кантона Тичино включено 28 пунктов, охватывающих четыре стихии – «Воду-огонь-небо-землю»: 4 источника (водопады, старые мельницы, современное водохранилище), 6 построек (хижина угольщика, пастуха и пр.), 4 церкви, остальное – природные достопримечательности (деревья, растения, птицы).

Понятно, что оборудование и описание маршрута уже составляют существенные черты музейного продукта. Для его правильного восприятия туристами швейцарцы активно используют и собственные музеи. Например, в окрестностях расположенного в предгорьях г. Люцерн имеется несколько вершин, на которые можно подняться в гондоле по канатной дороге (гора Пилатус) или даже на поезде (гора Риги), а также система судоходных озер. В городе созданы два специализированных музея, которые расположены по соседству.

Один из них «Альпинеум» – полностью посвящен Альпам и альпинизму. Там можно увидеть диорамы – виды гор с самых известных горных вершин, а также узнать, как развивалась система железных дорог, по которым ныне доставляют туристов в высокогорные районы. Демонстрируются видеофильмы, на которых засняты эти поезда и эти маршруты.

Музей «Сад глетчеров» состоит из нескольких частей. Главная – это сам памятник природы, ныне защищенный навесом. Рядом в здании собраны экспонаты, повествующие о геологии, о происхождении гор и особенно о прошлом данного района. В музее имеется макет Альпийских хребтов. Посетителям демонстрируются видео- и слайд-фильмы о формировании Альп. Среди исторических экспонатов музея находится макет сражения армии Суворова в Альпах. Другая составляющая этого музея – аттракцион «Зал зеркал», или зеркальный лабиринт наподобие испанской Альгамбры, сделанный для Национальной выставки 1896 года в Женеве.

В Музее Альп (Берн) акцент сделан на экологические особенности этой горной системы. Помимо геологических экспонатов, макетов и пр., там отражены особенности этнографии

Швейцарии. Важное место уделено теме развития туризма и альпинизма, видов зимнего спорта в XIX-XX вв. (от лыж до скалолазания). Рост количества туристов наглядно отражен в цветных иллюстрациях. Прогнозируемое дальнейшее увеличение отдыхающих на ближайшие десятилетия настолько велико, что будут задействованы не только водные и земельные ресурсы, но и воздушные (дельтапланеризм и т.п.).

Конкуренция и взаимодействие с туристической отраслью напрямую отражаются на музейной политике. Реализовывать существеннейшую для бюджета Швейцарии цель - заставить туристов оставить в стране как можно больше денег - невозможно без продуманной организации.

#### 1.2. Тенденции изменения экспозиционной политики

В последнее время крупнейшие музеи Швейцарии стали всё чаще пересматривать концепции своего развития и, соответственно, изменять постоянные экспозиции.

Например, крупнейший этнографический музей страны в г. Базель (Музей народоведения и Швейцарский музей народной культуры, основанный в 1892 г.) в 1996 г. был преобразован в Музей культур. С этого года значительная часть этнографических коллекций была переведена с постоянных экспозиций в запасники (имеющие 300 тыс. предметов). Выставочная политика довольно гибкая: новая выставка открывается почти каждый месяц; все выставки предполагают дополнительные платные услуги (экскурсии, показ фильмов, концерты, доклады, мастерские и пр.). Классических музейных экспозиций осталось мало. Новые выставки отражают новейшие достижения музейного дизайна, предполагают использование экспонатов в интерактивном режиме.

#### 1.3. Централизация экспозиционно-выставочной политики

Образ жизни швейцарцев характеризуется значительной подвижностью и спортивностью. Свободное время они предпочитают проводить вне дома, познавая окружающий мир. Транспортная доступность делает возможным и необходимым специализацию музеев.

Например, в Швейцарии есть группа Национальных музеев, ведущим из которых является Национальный музей в г. Цюрих (основан в 1898 г.). Другие семь национальных музеев расположены в разных районах страны - это Замок Пранжен, Фо-

рум швейцарской истории в г. Швиц<sup>1</sup>, Швейцарский таможенный музей в Кантине ди Гандрия, Музей музыкальных автоматов в г. Зеевен, Замок Вильдегг, Музей Беренгассе и Дом Майсенской гильдии (оба в г. Цюрих). Они проводят скоординированную экспозиционно-выставочную политику.

### 1.4. Использование событийного маркетинга

Одним из популярных приёмов музейного маркетинга, часто используемым в период финансовых затруднений, является событийный маркетинг. В г. Бургдорф (кантон Берн), где в замке размещены Исторический музей и Музей Золота, горное дело повлияло также на формирование программы ежемесячных событий в городском Музее народоведения. В 2000 г. к выставке «Индонезийский крик и кузнец - от расплавленного железа к дамасцированному кинжалу» было приурочено событие, охватывающее два дня: демонстрация добычи и плавки железной руды в плавильной печи, затем - процессаковки кинжала.

В последнее время маркетинговые технологии стали использоваться не отдельными музеями, а музейным сообществом при поддержке городских властей. Например, событие «Долгая ночь музеев» впервые провел Союз цюрихских музеев. В ночь со 2 на 3 сентября 2000 г. 27 из 45 музеев и библиотек города были открыты до утра. Каждый из них запланировал серию мероприятий как внутри, так и снаружи - экскурсии, концерты, доклады, фильмы, встречи. Музей Ритберг каждые полчаса предлагает выступления разных групп музыкантов, Музей индейцев - каждые два часа встречу с юконской индеанкой-сказительницей, а Музей народоведения - свободное посещение выставок и установленной в парке туркменской юрты, а также музыкальную программу. С 21.30 работал специальный автобус-челнок. Билет на мероприятие стоил 20 франков и распространялся через Туристские бюро.

В сентябре-ноябре 2004 г. «Ночь музеев» организовывали уже и многие другие крупные города (Лозанна, Винтертур, Шаффгаузен и др.). Женевский Музей истории науки ежегодно проводит «Ночь науки». Вновь открывшийся летом 2004 г. Музей этнографии разработал для этой акции «Измерять – счи-

---

<sup>1</sup> В г. Швиц (Центральная Швейцария) в 1291 г. была подписана Федеральная Хартия, положившая начало Швейцарской конфедерации; хранится она в этом же городе в Музее швейцарских хартий.

тать» (3-4 июля) серию презентаций, лекций и выставок (в том числе фотографий), представляющих народные системы мер как акты культуры. Публике предлагались уроки ритма и танца, а также разные игры.

1.5. Расширение ассортимента и объема дополнительных услуг  
Практически все выставки и мероприятия, проводимые в швейцарских музеях, сопровождаются предоставлением дополнительных услуг. Например, экспозиция Швейцарского центра народной культуры и Института народной музыки и костюмов (известного как Корнхаус - по названию здания, где он размещен) в г. Бургдорф демонстрирует 250 музыкальных инструментов, сгруппированных согласно систематической классификации, причем на 20 из них посетитель может поиграть.

В базельском Музее культур рядом с экспозицией выделено помещение для занятий кружков. Здесь участники семинаров, прежде всего дети, могут на практике воплощать то, что не представлено в коллекции. В музейном магазине продаются не только открытки, каталоги и научные публикации, но и материалы для практических работ, сувениры, изделия ремесленников, соответствующие профилю выставок (в 2000 г. - ткани, японские кимоно и пр.). Педагогическая, просветительская деятельность поддерживается также услугами музейной библиотеки, которая открыта практически весь день (с 9 до 17.00). В музее организуются концерты, лекции, просмотры видеофильмов, встречи с интересными людьми и т.п.

Взаимодействие с туристической отраслью выражается, например, в том, что специалисты-музейщики подготавливают группы перед отъездом за рубеж, сопровождают их, помогают осознать увиденное после возвращения на родину. Еще больше распространено обслуживание туристов непосредственно в музеях, имеющих рестораны и развлекательные программы.

В последнее время музеи предоставляют услуги телефонной связи и Интернет.

## **2. Тенденции в ценовой политике**

### **2.1. Политика входной платы**

Входная плата имеется практически во всех музеях Швейцарии. В последнее время музеи страны взимают отдельно

входную плату и плату за посещение выставок. Это позволяет держать входную плату на достаточно низком уровне, получая значительные суммы вследствие увеличения доли выставок.

Например, входной билет одновременно в базельский Музей культур и Естественноисторический музей стоит 7 и 5 (льготный) франков, причем в первое воскресенье месяца вход в музей бесплатный. В 2000 г. билеты на выставку «Сильная штука - табак» стоили 12, 10 и 6 франков, а на выставку «Увлекательный мир пещер» - 9 и 6 франков. Такая гибкая политика способствует привлечению посетителей в музей и увеличивает его доход.

### 2.2. Система льгот

Ценовая политика используется швейцарскими музеями как инструмент рыночной политики. Практикуется предоставление разнообразных льгот различным категориям посетителей - детям, школьникам, студентам, семьям, пенсионерам, группам, жителям данной местности и т.д. Скидки достигают 30% от стоимости билета.

В некоторых случаях услуги музей предоставляет бесплатно, т.к. они субсидируются местными властями. Например, семинары для школьников города Базеля на выставках в Музее культур проводится бесплатно, а школы кантона платят 120 франков.

### 2.3. Платные мероприятия

Швейцарские музеи используют выставки как повод для проведения различных платных мероприятий. Например, в базельском Музее культур во время работы выставки «Сильная штука - табак. Волшебная трава, покорившая мир» организовывались визиты на табачную фабрику, встречи с мастерами, изготавливающими сигары и курительные трубки. Во время летних каникул для детей старше 8 лет были организованы события «Индийская ночь. Ночевка в музее» (в типи во дворе или, при плохой погоде, в фойе), причем дети должны были принести с собой спальные мешки и изолирующие подстилки. В программу входило рассказывание индейских сказок, приготовление индейской еды, изготовление индейских украшений и пр.

Цена билета для детей варьируется в зависимости от типа мероприятия. Занятия для детей младшего возраста стоит от 5 франков, а самые дорогие (экспериментальная археология) - 20



франков. Для детей среднего возраста цены несколько выше, так как и мероприятия требуют больших затрат. Например, 50 франков стоит занятие в археологическом семинаре - изготовление и обжиг керамики, организуемый музеем концерт - 80 франков, а ночевка в музее - 90.

#### 2.4. Система абонементов и музейных паспортов

В Швейцарии получила распространение практика создания программ, на которые продаются абонементы. Например, в базельском Музее культур проводится музыкальная программа «Барабаны мира» для подростков и взрослых.

Другая форма, позволяющая получить комплекс музейных услуг, это Швейцарский музейный паспорт. Его можно заказать по почте из Цюриха (достоинством его является то, что он возобновляется при утрате). Обладатели его, помимо льгот при покупке билета, получают дважды в год бюллетень «Музейный новости».

Практически в каждом крупном городе предлагаются местные однодневные паспорта для проезда по городу и посещения музея. Региональные музейные паспорта нередко действуют и за рубежом.<sup>1</sup> Музеи трех пограничных стран вокруг Боденского озера - Швейцарии, Германии и Австрии - объединились в союз - Ферейн музеев и замков Еврегио. Музейный паспорт Ферейна позволяет бесплатно посещать музеи в Еврегио. Их названия (в алфавитном порядке), адреса, часы работы и специализация указаны в буклете, а на карте нанесено их местоположение. Союз выпускает общие цветные буклеты о проводимых мероприятиях, прежде всего о выставках. Эта политика подкрепляется транспортными льготами и практикой безвизового посещения соседних стран жителями Регио.

140 музеев Германии, Франции и Швейцарии, расположенных в верховьях реки Рейн, разработали свой музейный паспорт, который позволяет бесплатно посещать постоянные и временные выставки в течение месяца или целого года (причем стоит он 45 евро).

---

<sup>1</sup> Земля Баден-Вюртемберг, Германия, в частности, выпустила карту «Искусство и культура. Музеи на стыке трех стран». В Приложении приведен список 650 музеев Регио, в данном случае Германии, Франции, Швейцарии. См.: Kunst und Kultur: Museen im Dreilaendereck. Stuttgart, 1990.



### 3. Основные тенденции рыночной политики

#### 3.1. Рынок посетителей

##### 3.1.1. Швейцарцы

##### 3.1.1.1. Школьники

Многие швейцарские музеи позиционируются на рынке школьников - одном из основных рынков музеев во всем мире. Особенности политики музеев страны заключаются в обслуживании обязательной школьной программы (уроки истории, географии и т.п.); создании так называемых рабочих уголков, где дети могут самостоятельно получать дополнительную информацию об увиденных экспонатах, а также сформировать навыки обращения с представленными предметами (самостоятельно что-то сделать - вылепить, вырезать и т.д.).

Одним из основных направлений деятельности швейцарских музеев является музейная педагогика. Это направление деятельности важно не только для сегодняшнего дня, но и закладывает фундамент будущего. Человек, которого в детстве водили в музей, придет туда снова, став взрослым, а потом будет приводить туда своих детей.

Некоторые швейцарские музеи основной своей задачей видят образование, работу с детьми. Так, Музей народоведения г. Бургдорф (кантон Берн) создавался в 1995 г. как учреждение культуры, специализирующееся на работе со школами города и окрестностей. Там разрабатываются методики работы с детьми, готовится много рабочих материалов. Документация оформляется очень аккуратно, размножается на ксероксе, брошюруется в папки и сшивается.

Большую гибкость работе этого музея с детьми придаёт программа «Музей в сундучке». Для этой программы специально подбираются вещи и другие материалы и в сундучке вывозятся для показа вне стен музея - в школы и детские сады. Коллекцию сопровождают дидактические материалы для учителей, оформленные в виде брошюр или публикаций.<sup>1</sup> Данная программа доводит музейный товар прямо до потребителя и очень популярна<sup>2</sup>.

1 Примером такого материала является брошюра, за которую посетитель платит, сколько считает возможным: Der indonesische Keris und sein Schmied. Vom Rennfeuer-Eisen zum Damast-Dolch. Museum fuer Voelkerkunde Burgdorf, 2000.

2 Einblicke, Durchblicke, Ausblicke. Museum fuer Voelkerkunde Burgdorf, 1995.

Другой новый музей, специализирующийся на музейной педагогике, - Форум швейцарской истории - был основан в 1995 г. в г. Швиц в здании бывшего цейхгауза. Экспозиция музея раскрывает историю страны за полтысячелетия - с 1300 по 1800 гг. На трех этажах музея (общая площадь экспозиции 1400 кв. м) демонстрируются предметы, модели и макеты, раскрывающие все стороны жизни средневекового общества - от земледелия до паломничества. Тексты этикеток суммированы также в информационных листках, опубликованных на четырех языках, в том числе на английском. На каждом этаже имеется компьютер с информацией о каждом из выставленных предметов, причем по желанию ее можно распечатать.

Экспозиция построена на принципе интерактивности. Посетитель сам включает бегущую строку, экраны, движущиеся модели, звукозаписи 3-4 минутной длины (песни, диалоги, тексты). Постоянно разрабатываются компьютерные программы по основным темам, раскрываемым музеем. На третьем этаже находится терминалы для самостоятельной работы и игровой уголок. Кроме того, предлагаются материалы для самостоятельной работы: дети могут найти на экспозиции ответы на вопросы, поставленные в буклете на одну из тем.

Музей использует центральную винтовую лестницу (своего рода «Спираль истории») для создания временных выставок.

Эти экспозиции помогают проводить гибкую рыночную политику, давать посетителям новые знания и впечатления. В августе 2000 г. там была открыта особенная выставка, рассчитанная на слепых. Её экспонаты были снабжены надписями, сделанными шрифтом Брайля.

Швейцарские музеи могут работать со школьными группами практически круглый год, так как время школьных каникул разнится в разных кантонах. Так сделано, чтобы не создавать проблем с одновременным появлением школьников на улицах. Для музеев это означает сглаживание сезонных колебаний спроса на их услуги.

Приемы музейной педагогики используются для работы не только с детьми, но и со взрослыми посетителями.

#### 3.1.1.2. Взрослые посетители

Для того чтобы привлечь швейцарцев в музеи, широко используются мероприятия событийного маркетинга.

Музеи приглашают к сотрудничеству различные группы населения, объединенные по интересам. Так, Музей Корнхаус (г. Бургдорф) сотрудничает Общества любителей традиционных видов развлечений - игры на альпийском рожке, исполнения йодлей, метателей флагов и др. Летом 2000 г. там была открыта выставка гармоник. Одна из экспозиций посвящена швейцарской народной музыке - музыкальным инструментам, их роли в обрядах, песенникам, а также Музыкальным ассоциациям. Фигуры, вырезанных для Национальной выставки 1939 г., демонстрируют типичные случаи использования народных костюмов (по два из каждого кантона), одежду для обрядов (крестин, свадеб и траура), причем сценки сопровождаются звукозаписями. Посетители получают наушники с текстом на одном из государственных языков страны, а при передвижении по экспозиции слушают те или иные музыкальные фрагменты. Интерес к деятельности музея организационно закрепляется созданием обществ Друзей музея. Это является одним из инструментов продвижения музеев в общественном сознании, занятия ими достойного места в жизни общества.

Швейцарские музеи в последнее время стали удовлетворять потребности населения в личной, семейной и групповой истории, позволяя использовать свои фонды для фиксации истории своих посетителей. Это направление деятельности особенно характерно для местных музеев.

### 3.1.2. Иностранцы туристы

Туристов привлекает в альпийской стране, прежде всего, красота природы и безупречная экология, отработанная многими десятилетиями система обслуживания, а также великолепная сеть дорог. Значительная часть приезжих посещает музеи, даже если, планируя свою поездку, они не намеревались это сделать. Туризм является одним из источников благосостояния страны, поэтому отношение к нему чрезвычайно серьезное, и в каждом кантоне предпринимается максимум усилий для того, чтобы возможно большее количество туристов оставили бы за время пребывания там возможно больше денег. Отсюда и пристальное внимание администрации музеев к тому, чтобы приезжающие в кантон люди не проходили мимо.

Музеи конкурируют друг с другом и совместно привлекают посетителей, стремятся привлечь их внимание разнообразием методов музейного показа и специальными мероприятиями.

Нередко администрация музеев стремится не столько удовлетворить любознательных посетителей, сколько их развлечь, накормить и т.д.

Практически все населенные пункты страны имеют летом богатую культурную программу, осуществляемую самодеятельными и профессиональными исполнителями. Информация вывешивается на информационных стендах и сообщается в ежемесячных брошюрах, предназначенных обычно для местного населения. Программы учитывают, задерживается ли в деревне поток туристов или же они проезжают мимо. Поэтому в буклетах музеев небольших городов нередко указывается длительность экскурсии (которую, впрочем, надо заказывать заранее) - от 20 мин. Деятельность музеев увязана с графиком спортивных мероприятий, особенно ежегодных.

В летнее время (июнь-октябрь) музеи работают по укороченному графику. Так, в высокогорном кантоне Граубюнден в курортном центре Санкт-Мориц все три музея работают каждый день: Энгадинский Музей открыт с понедельника по пятницу с 9.30 до 12.00 и с 14 до 17.00, в воскресенье с 10 до 12.00; Музей художника Джованни Сегантини открыт с 10 до 12.00 и с 15 до 18.00, выходной понедельник; Фонд художницы Мили Вебер - только по предварительным заявкам. В других городках и деревнях района Энгадин музеи открыты либо три дня в неделю, либо только во второй половине дня. Таким образом, более прохладное время суток - утро - отводится для походов и занятий спортом (гольф, горный велосипед, виндсерфинг и пр.), а более жаркое - для спокойного отдыха.

Создаются специальные маршруты, рассчитанные на иностранных туристов. Например, особой популярностью у японцев пользуется однодневный маршрут «Хайдиланд», разработанный на родине писательницы Йоханны Спири в дер. Маейнфельд (кантон Граубюнден). Из центра деревни можно подняться вверх по склону горы и по пути осмотреть пастушьи хижины, фермы и прочую местную экзотику, описанную в книге о девочке-пастушке Хайди, ее друге Петере, их романтизированной жизни в швейцарских горах. «Хайдиланды» создаются и в других районах страны.

### 3.2. Рынок спонсоров

Основными спонсорами музеев Швейцарии выступают предприятия экспортных - часовой, пищевой, фармацевтиче-

ской, текстильной и др., а также санаторно-курортной и спортивной отраслей.

Спонсоры напрямую заинтересованы в сдвиге потребностей посетителей музея, поэтому швейцарские музеи проводят осознанную политику взаимодействия с ними. Механизмом, позволяющим увязать интересы спонсоров, музеев и посетителей, является организация временных выставок и сопутствующих мероприятий, издание каталогов, изменение характера постоянных экспозиций. Налицо уклон в сторону коммерчески выгодных мероприятий, нацеленных на массового зрителя, нередко с использованием интерактивных методов подачи материала.

В кантонах с развитой текстильной и сопутствующими отраслями промышленности их интересы представляют различные фонды, которые берут на себя организацию профильных выставок. Например, в г. Риггисберг (кантон Берн) Фонд Абегг, курирующий исследования старинных тканей и прикладного искусства, организовал в 2000 г. выставку «Экзотизм 1700-ых годов», на которой демонстрировались 64 образца шелковых восточноазиатских тканей, привезенных в страну в XVII в. и повлиявших на европейское производство.

Швейцарский музей транспорта и связи в г. Люцерн разрабатывает программы совместно с фирмой Лонжин. Планетарий Цейс-Лонжин предлагает детям программы всю неделю без выходных, находящийся тут же новейший кинотеатр ИМАКС с экраном 19 x 25 м предлагает свои программы.

Подобные выставки привлекают внимание посетителей со всего мира к продукции швейцарских производителей. Кроме того, создается имидж как Швейцарии, так и представляющих ее фирм. Для подобных выставок готовятся красочные буклеты и каталоги. При этом подчас не находит должного отражения научная сторона вопроса.

В некоторых случаях фирмы используют данный механизм для продвижения товаров, имеющих ограниченные возможности для рекламы. Например, выставка «Сильная штука - табак» в базельском Музее культур, демонстрировавшая распространение этого растения по всему миру, создана на спонсорские средства компании «Давидофф». К ней приурочено событие для детей - ролевая игра «Томагавк для курения» об использовании табака коренным населением Америки. Очевидно, что данная выставка носила просветительский характер, повышала культуру

населения, но имела и пропагандистский эффект, соответствующий интересам компании «Давидофф».

В некоторых случаях интерес спонсоров состоит в создании собственного имиджа. Цюрихский кантональный банк спонсировал выпуск цветной брошюры о 57 музеях городов Цюрих и Винтертур, указывая адреса и планы выставочной деятельности каждого из них на 2000-2001 гг.

Торговая палата кантонов Санкт-Галлен и Аппенцеллер открыла в г. Санкт-Галлен (одном из центров текстильного производства и вышивального дела) в 1886 г. Музей текстиля, при котором работают специализированная библиотека и Школа рисунка. В Музее собраны образцы швейных принадлежностей, тканей, вышивки и кружев, как швейцарских, так зарубежных. Ежегодно там проводятся выставки художественного текстиля, показ работ известных мастеров и учащихся. В 2000 г. музей подготовил выставку, раскрывающую методы работы с золотой нитью.

Спонсоры поддерживают также коммерчески выгодные (самокупаемые) проекты, привлекающие значительное количество посетителей. Так, в центре г. Люцерн на Львиной площади в январе 2000 г. завершилась реконструкция нового культурного центра, в котором разместились памятник национального значения - Панорама Бурбаки, в течение нескольких десятилетий закрытая для осмотра, и музей при ней, а также многочисленные магазины, рестораны, городская библиотека, кинотеатр, выставочные залы, что превратило это произведение искусства в коммерческое предприятие.<sup>1</sup>

Бельгиец Эдуард Кастерс изобразил в гигантском полотне (14 x 110 м) и 21 фигурах панорамы эпизод пленения 1 февраля 1871 г. Восточной французской армии под командование генерала Бурбаки в нейтральной Швейцарии. Панорама сопровождается аудиопрограммой на трех языках, повествующей об ужасах войны. Этажом ниже в музее можно подробнее рассмотреть через стекло отдельные фигуры и сцены. Там выставлены также миниатюрные диорамы, где при нажатии кнопки сменяют друг друга серии из трех сцен этой войны. В центре зала имеются смотровые окна для просмотра фотографий (в том числе стереоскопических). В музее выставлены подлинные вещи, а также подготовительные и дополнительные материалы художника.

---

1 Neue Zukunft fuer ein Denkmal: Bourbaki-Panorama. 24. Januar 2000. S.3.

### 3.3. Взаимодействие с государством и муниципалитетами

В Швейцарии, как и во многих других странах, наблюдается политика сокращения бюджета музеев и усиление контроля за их деятельностью. Особенностью Швейцарии является выделение группы Национальных музеев, особо поддерживаемых государством. Здесь стоит отметить практику конкурсов назначения директоров подобных музеев, причем в конкурсе могут участвовать и иностранные граждане. Это повышает эффективность менеджмента швейцарских музеев.

Государство поддерживает конкурентоспособность музеев, например, выделяя субсидии для проведения юбилейных мероприятий, и оказывает поддержку их международному сотрудничеству. Особо следует сказать о специальных проектах, поощряющих диалог культур.

В 2001 г. Базель стал культурной столицей Европы. Одновременно отмечалось 500-летие со дня присоединения города и кантона Базель к Швейцарскому союзу<sup>1</sup>. Издана брошюра «Базель - Город Музеев» на иностранных языках; в ней помещена реклама отдельных выставок, а также информация о планах музеев, их адреса (с указанием электронной почты), транспорт, часы работы, размер входной платы. Городские власти всячески подчеркивают, что местоположение Базеля благотворно для связей со странами Европы. Результатом стала брошюра «Музеи вне границ», посвященная музеям городов Верхнего Рейна - швейцарского Базеля, немецкого Вайль-ам-Райн и французского Мюльхауза.

### 3.4. Сотрудничество музеев

В последнее десятилетие наблюдается тенденция всё более тесного взаимодействия музеев на местном, национальном и международном уровнях. Создаются ассоциации музеев разного уровня (Союзы цюрихских музеев, верховьев реки Рейн, Ферейн музеев и замков Регио, верхнего Рейна и пр.), которые разрабатывают совместные программы и проводят совместную коммуникационную политику. Программа сотрудничества музеев «Магического ретороманского треугольника» (Швейцария, Австрия, Италия) получила поддержку Европейского Союза в рамках программы «INTERREG III».

---

<sup>1</sup> Ныне в состав Швейцарской конфедерации входят 23 кантона.



При входе в музей на специальном стенде размещены информационные материалы - буклеты, открытки, журналы, газеты и пр. - о ближайших мероприятиях в родственных музеях данного региона. Так, в г. Санкт-Галлен распространяются материалы о музеях кантонов Санкт-Галлен, Аппенцеллер, Тургау, о музеях немецкоязычного региона вокруг Боденского озера, а также Княжества Лихтенштейн; в музеях г. Вадуц (Княжество Лихтенштейн) - о музеях Швейцарии и Австрии<sup>1</sup>; в музеях г. Базель - о музеях Регио; в музеях г. Швиц - о музеях кантона Ури<sup>2</sup>; в музеях Невшателя - о музеях Франции, и т.п.

#### **4. Изменения в сбытовой политике**

Для швейцарских музеев характерна очень гибкая система организации доступа к коллекциям. Методы организации сбыта зависят от позиционирования музея - рассчитывает ли он на одиночных посетителей или на группы, на школьников или на иностранных туристов. В зависимости от этого организуется продажа входных билетов и сам осмотр экспозиции. Необычной для России является практика предварительного заказа билетов, экскурсий в музеях, не имеющих штатных гидов, а также работающих исключительно по предварительным заявкам. Кроме того, по предварительным заявкам можно заказать и транспортные услуги, поскольку доступ к некоторым музеям, особенно в горной местности, необходимо организовывать специально.

Для туристов сбыт музейной продукции организован через центральные туристские бюро и отделы информации на вокзалах крупных городов. Здесь можно приобрести уже упоминавшиеся музейные паспорта, информационные материалы и даже билеты на транспорт.

---

1 Собрание князя Лихтенштейнского, начало которого восходит к XVII в., является одной из богатейших частных художественных коллекций в мире. В столице княжества г. Вадуц в старом здании Художественного музея демонстрировались произведения классического модерна и выставки (в 2000 г. - «Однажды боги бродили...», посвященная античным мифам в искусстве). Новое здание Художественного музея имеет значительно большую выставочную площадь - 2 тыс. кв. м. Кроме того, в Вадуце открыт Почтовый музей (с 1930 г.). В краеведческом музее есть выставка, посвященная народной культуре.

2 Музей Вильгельма Телля в деревне Бюргелен, месте рождения народного героя.

Новейшей тенденцией является создание виртуальных музеев и продажа компакт-дисков (например, Кантонального музея искусства г. Лугано, кантон Тичино), что позволяет знакомиться с экспозицией глобально.

### **5. Коммуникационная политика**

Для Швейцарии характерно издание межмузейных буклетов и других информационных материалов, которые сообщают о собственно музейных мероприятиях, а также о выставках и экспозициях в библиотеках, архивах, зоопарках, ботанических садах кантона.

Несколько музеев имеют периодические издания: Этнографический музей Женевы - музейную газету «Тотем», Собрание по народоведению Санкт-Галлена - Музейные письма. Большинство ограничивается буклетами и листовками, размноженными на ксероксе, на официальном языке кантона, а в некоторых случаях - на двух (в районе Энгадин, кантон Граубюнден, - на немецком и ретороманском). Основная часть музеев не имеет возможности самостоятельно издавать информационные материалы, тем более это касается научных материалов.

### **6. Организационные механизмы**

Одной из основных тенденций в организационной сфере является создание механизма, обеспечивающего «прозрачность» деятельности музея. Для этого создаются годовые отчеты, содержащие сведения о поименном составе сотрудников музея, всех видах деятельности музея, в том числе об экспозиционно-выставочной политике и т.д. Например, в структуре первого отчета базельского Музея культур находим такие разделы как важнейшие события, музейная педагогика, движение фондов, специальные мероприятия, персоналии, приобретения (в т.ч. из-за рубежа), публикации и список сотрудников<sup>1</sup>. Кроме того, в этом музее существует практика представления новых научных сотрудников и хранителей членам Общества Друзей музея.

Музеи Швейцарии проводят целенаправленную работу с обществами Друзей музея, расширяя их состав. На взносы членов Добровольного музейного ферейна, существующего с 1850г., приобретены и отреставрированы многие ценные экспо-

---

<sup>1</sup> Jahresbericht 1996.Museum der Kulturen. Basel. Basel,1997.

наты важнейших базельских музеев. Годовой членский взнос составляет 30 франков, одноразовый – 600.

Членство позволяет посещать музей бесплатно, а также предусматривает некоторые иные льготы и эксклюзивные услуги: экскурсии «за кулисы» музея, доклады, встречи со специалистами. Для Друзей музея проводятся ежегодные собрания и специальные экскурсии по выставкам, им демонстрируются новые приобретения, они получают ежегодные отчеты (Общество Друзей изобразительного искусства Санкт-Галлена вкладывает такой отчет на нескольких страницах в бланк заявления для будущих членов).

Одним из методов повышения эффективности деятельности музея является привлечение добровольцев. Особенно широко эта практика используется в университетских музеях страны, которые привлекают студентов для всех видов работ.

### **Заключение**

Подводя итоги, выделим наиболее важные тенденции изменения маркетинговой политики музеев Швейцарии в конце 90-х годов XX в.:

1. Наличие разветвленной сети музеев, музеефикация значительной части территории, транспортная доступность, маркетинговая политика и развитие сервиса превращают Швейцарию в единый музейный комплекс, продукция которого активно продвигается на международном рынке.
2. Увеличение объема и доли временных выставок повышает гибкость маркетинговой политики швейцарских музеев.
3. Усиление практической направленности деятельности швейцарских музеев; вплетение образцов культуры прошлого в живую ткань современной культуры. Эта тенденция поддерживается внедрением механизмов государственного и общественного контроля и взаимодействия со спонсорами.
4. Внедрение методов музейной педагогики в практику музейной работы; увеличение доли интерактивных методов.
5. Усиление межмузейного сотрудничества; разработка общей коммуникационной и конкурентной политики.
6. Продвижение комплексных музейных услуг с помощью музейных паспортов.
7. Развитие методов событийного маркетинга, создание единого пакета событий.
8. Гибкая ценовая политика.