

«НАСТУПИЛО ВРЕМЯ, КОГДА НУЖНО, ЧТОБЫ ГОЛОВА ПОСТОЯННО РАБОТАЛА»

Часто мы слышим, что сегодня библиотеки не могут себя правильно позиционировать в местном сообществе, что им не хватает знаний в области маркетинга. Так ли это? Журнал попробовал разобраться с этой проблемой, обратившись к **Игорю Андреевичу НОВИКОВУ**, члену Гильдии маркетологов России, а также человеку, который не понаслышке знает о проблемах библиотек, потому что возглавляет отдел маркетинга и связей с общественностью Централизованной библиотечной системы Западного административного округа г. Москвы. Но вопросы журнала касались именно маркетинговой деятельности учреждений культуры.



Как маркетолог скажите, специалистов каких профессий сейчас остро не хватает библиотекам в условиях оптимизации, экономического кризиса?

Начну с того, что есть понятия «бизнес-модель», «бизнес-моделирование», «бизнес-план». Они применимы и к коммерческой, и к некоммерческой структуре, в том числе к библиотеке. У неё есть определённый план «по продаже», как и в любой другой коммерческой сети. В ситуации с библиотекой это – банальная книговыдача. Клиенты и общество рассматривают библиотеку как бесплатную организацию, но по факту это то же самое, что и ребёнок, приходящий за мороженым, – он платит... только не своими деньгами, а маминими. В нашем случае «мама» – это либо Министерство культуры РФ на уровне страны, либо Департамент культуры на уровне города, но в любом случае это заказчик, оплачивающий контент по факту обращения к нему. Поэтому всё, что касается бизнеса, абсолютно применимо и к библиотекам, только, может, с другой формулировкой, но суть от этого не меняется.

Те же специалисты по логистике в библиотеке должны быть, если речь идёт о развитии межбиблиотечного абонемента. Сейчас их нет, но можно было бы их иметь и с их помощью сократить количество наименований каких-то книг, специально хранящихся в библиотеках. Всё остальное – под заказ на следующий день. Пока этого нет.

По сути, персонал продаёт все услуги и сервисы, что имеет учреждение.

Если мы говорим, что библиотека как учреждение культуры не может самостоятельно финансироваться, всегда на первый план выходят два момента – попечитель (государственная организация) и спонсор.

Есть две модели маркетинга культуры: американская и французская. В первой всё нацелено на поиск сильного человека, который помог бы обеспечить хозяйственную деятельность организации. Публичная библиотека Лос-Анджелеса делает всё, чтобы удовлетворить запрос их попечителей и спонсоров (мероприятия по повышению узнаваемости бренда и т.д.).

Во французской модели упор делается на посетителя: приоритетное обслуживание, чашечка кофе, сувенир и пр. В России своя история – взяли отовсюду и получилось, что получилось. Хотим брать деньги от спонсоров, но на региональном рынке видим, что «доят» одну организацию, которая есть. «Доить» не нужно, нужно объяснять, зачем тебя спонсировать. То же с посетителями:

Есть две модели маркетинга культуры: американская и французская. В первой всё нацелено на поиск сильного человека, который помог бы обеспечить хозяйственную деятельность организации... Во французской... упор на посетителя: приоритетное обслуживание, чашечка кофе, сувенир и пр. В России своя история – взяли отовсюду и получилось, что получилось.

насилно нагоним из школ и вузов. А что дальше? Зачем? Ну, сегодня подняли посещаемость, а завтра? В духе «не наберёшь книговыдачу, не поставим зачёт автоматом». И этому учат в одном из сильных московских вузов молодых специалистов по маркетингу. А не лучше ли вернуться к людям лицом и донести до них всё, что им нужно знать?

Когда мы делаем любой проект или планируем выпускать продукцию, отвечаем на ПЯТЬ вопросов: кто это? (суть продукта), что это? (какую проблему этот продукт решает), зачем это нужно потребителю? почему потребитель должен выбрать именно этот продукт, и как его человеку доставят, и как он будет его использовать? Все настоящие продукты, предлагаемые библиотеками, лишены этой логики. Если на первых два вопроса ответы может быть найдутся, то на остальные три... нет.

На Крымской конференции были представлены многие проекты. Но! Увы, не тиражируемые. Это проекты конкретной территории и не более того. Уникальная идея – это здорово, но это не продукт и не способ спасения библиотек.

Вы спрашиваете, какие профессии нужны библиотекам сегодня, отвечу – нет R&D специалистов (исследования и разработка), тех, кто занимается исследованиями, тех, кто специально обучен, чтобы на профессиональном уровне предсказать, куда пойдёт рынок, и разработать решение, как на это изменение реагировать. Во главе угла стоит библиографическая справка, библиографы, но, если не будет аналитиков, произойдёт «схлопывание» рынка – останется несколько людей или организаций, выполняющих исключительно библиотечную функцию, это будут высококлассные библиотечные специалисты, что неплохо, но этого мало сейчас.

Много говорим, что люди перестают читать. Но забываем, что они не прекращают потреблять информацию, а каналы коммуникации сегодня биб-

блиотека старается удерживать в рамках книги. Люди не прекращают интересоваться происходящим вокруг, просто источники знаний изменились: теперь они охотнее посмотрят несколько документальных фильмов, чем почитают научный труд со сложными понятиями. Нужно перестраиваться и на другие

ем», что совершенно противоречит вашим словам.

Любой бизнес провалится, есть просто давать денег по принципу «если ты мне дашь денег, то я дам тебе то-то». По поводу стандарта – не совсем понимаю, что имеется в виду под самими библиотеками, если речь о книговыдаче, то

ворит нам, что делать». Это стандартный бизнес-подход, совершенно не работающий в нашей сфере. У нас институт менторства направлен не на то, чтобы отвечать на запросы, а на то, чтобы жёстко диктовать условия, что кому и когда делать. Когда мы говорим об ориентации на сбыт, нужно понимать, что человека интересует и что им руководит, а не ориентироваться на возраст или пол.

Перед встречей с вами прочитала интересные результаты одного из социальных исследований, в котором был главный вопрос: «Что бы вы хотели получить в подарок на день рождения?» Так вот: 69% людей старше 50 лет захотели iPad. Это ли не показатель? Да и на курсы по информационной грамотности представители старшего поколения стоят в очереди!

Возраст, пол и другие отличия не влияют на интересы и таланты, поэтому делать ставку только на молодёжь в библиотеке практически бессмысленно. То же касается профстандартов, образования и т.д.

Реально ли библиотекарей научить работать по бизнес-модели?

Да. Те курсы и лекции, которые я читаю и провожу с отработкой и практикой, за неделю дают понимание, что мы работаем в сфере услуг и продаж по законам рынка, и на это нужно обращать внимание. По отзывам сотрудников и руководителей из Рязани, Улан-Удэ, Кызыла (Тыва), Томска, Риги (Латвия) и других регионов, это даёт результаты. Ориентируюсь на требования конкретной местности. Если у людей есть нормальное образование и желание двигаться вперёд, научить их можно.

Как вы мониторите ситуацию? Я сама уже четыре года наблюдаю за результатами семинаров и тренингов, которые веду в разных регионах страны, и мне всегда интересно увидеть, что осталось в головах у слушателей, например, спустя год после обучения.

Наблюдаю по обратной связи. Своих слушателей «мучаю» в течение недели,

... всё, что касается бизнеса, абсолютно применимо и к библиотекам, только, может, с другой формулировкой, но суть от этого не меняется.

источники информации, чтобы дать человеку возможность почитать, посмотреть, послушать то, что ему интересно. Не получится заставить читателей делать то, что мы хотим.

Нужно думать, что делать с библиотекой прежде, чем составлять какой-то бизнес-план, а потом уже решать, какие профессии нужны.

С 1 июня страна переходит на работу по стандартам профессиональной деятельности, в России пока стандарт, касающийся библиотечно-библиографической деятельности, не принят, но если его почитать, то волосы дыбом встают, потому что библиотечное специализированное образование должно быть чуть ли не у уборщиц. Не-библиотекари допускаются только в службу PR и IT. То, о чём

это ситуация почти как у продавца. В книжном бизнесе есть консультанты, дающие рекомендации и стимулирующие продажи. В библиотеках за то же самое просто платит государство.

Организация мероприятий – это не совсем библиотека. Бизнес-план показывает, что мы хотим от библиотеки. Если человек приходит на мероприятие или позаниматься и выбирает книгу – я здесь не вижу библиотекаря. Максимум нужен back-office, чтобы расставлять книги по местам, каталогизировать, обрабатывать... Выкладка по ББК – это сложная и запутанная система. Без специальных знаний тут не справиться. Те же книги по страноведению шифруются по множеству цифр, в то время как человеку проще почитать что-то о путешествиях, странах, ему неинтересно бегать из одного угла библиотеки в другой.

«Дойти» спонсора не нужно, нужно объяснить, зачем тебя спонсировать.

вы говорите, требует нормального образования в сфере маркетинга. На библиотечных факультетах вузов культуры есть кафедры маркетинга, но они не учат строить бизнес-модель. Как с этим быть? Как вы как маркетолог видите возможность получения дополнительного образования для библиотекарей? Они, как правило, привыкли жить по схеме «дайте денег, и мы сдела-

Чем должен заниматься библиотекарь? Расставлять книжки по ББК или устраивать мероприятия? Этому можно обучить любого мало-мальски грамотного человека. Кто должен руководить такими людьми? Обычный менеджер с нормальными знаниями в области управления и профессиональными заместителями. Стив Джобс сказал: «Мы не нанимаем людей, чтобы говорить, что им делать, мы нанимаем тех, кто го-

а потом в течение двух месяцев их закидываю вопросами по электронной почте. Не у всех получается сразу вписываться в предлагаемые бизнес-модели, но за пару месяцев кейс формируется. Вообще, чтобы сдвинуть парадигму, требуется минимум 40 часов (с утра до вечера, с домашними заданиями).

Какие направления и кейсы легче реализовывать? Например, насколько возможно обучить основам социального маркетинга?

Социальный маркетинг – сложная тема для такого краткого курса, слишком много теории. Лучше и эффективнее сосредоточиться, например, на маркетинге компании, но при этом включить элементы обучения социальной рекламе (помощь больному ребёнку) и работе с группами социально незащищённых граждан (обеспечение занятости незрячих), или создании социальных продуктов для этих групп населения. В библиотеке это может «выстрелить» очень хорошо, например, в виде создания мест для социально незащищённых людей. Кстати, для тех же коллег, кому было предложено уйти на заслуженный отдых, а человек хочет продолжать работать. С точки зрения бизнес-модели, это никому не нужно, потому что трудно заставить человека, который всю жизнь занимался одним, делать совершенно другое дело. Вряд ли добьёшься качества. Лучше либо реально отправить на заслуженный отдых, либо же найти занятие, которое он может делать хорошо, пусть и на другом месте и в другой должности. В такой ситуации включаются социальные аспекты.

Проблема в том, что у нас не сформировано чёткое определение понятия «библиотека». Что часто слышим? Она обеспечивает доступ к информации. Знаете, хотел ради шутки сделать библиотеку с почасовой оплатой труда, где могли бы трудиться, например, студенты. Но в законодательстве нет положения о почасовой оплате, к тому же любой работник библиотеки должен иметь специализированное образование, поэтому не вышло. Но с логикой обеспечения доступа к информации бизнес-модель почасовой оплаты работала бы замечательно.

В вашей Централизованной библиотечной системе Западного административного округа г. Москвы (ЦБС ЗАО) есть проекты, которые очень сложны и адресованы непростой целевой аудитории. Как они вписываются в ваш бизнес-план?

видели, что мы предоставляем доступ для всех, работаем со всеми. Знаете, может, выскажу крамольную мысль, но у ребёнка, лежащего в больнице, нужно отобрать мобильный телефон, телевизор и дать книгу, тогда он, возможно, перестанет бояться читать и ходить в библиотеку.

Когда мы делаем любой проект или планируем выпускать продукцию, отвечаем на ПЯТЬ вопросов: кто?.. что?.. зачем?.. почему?.. как?..

Вы имеете в виду проекты с инвалидами, детьми с ограниченными возможностями здоровья, людьми, попавшими в тяжёлые жизненные ситуации, с больницами?

Да, ведь вы начали, например, программу формирования мини-библиотек в детских больницах, планируете организовать выездной лагерь на море для детей-колясочников и т.д. Как это вписывается в деятельность библиотеки? И должна ли библиотека вести подобные проекты вообще?

Да, эти проекты непростые, но знаете, есть такое понятие, как корпоративная социальная ответственность (КСО). Наша библиотечная система – социально ответственная организация, и мы считаем, что делаем всё правильно. Кроме того, сей-

Надо изучать всё, что происходит на рынке услуг для инвалидов, и понимать, как под таких людей подстраиваться. Колясочникам тяжело передвигаться, наш водитель развозит им книги по домам. Конечно, услуга для нас затратная, но это другой сегмент, с которого мы тоже получаем, как в бизнесе бы сказали, продажи, и это просто правильно. Благодаря такой политике нам проще работать со спонсорами. Они понимают, что мы делаем, и готовы предоставлять дополнительные услуги или продукты безвозмездно или с хорошей скидкой.

Возьмём Академию Монских (www.monsiki.ru), проект по развитию детского эмоционального интеллекта) в Библиотеке им. Ю.А. Гагарина у метро «Юго-Западная». Появились люди, пожелавшие сделать место для помощи в адаптации детей с психофизиологи-

...какие профессии нужны библиотекам сегодня... – R&D специалисты, те, кто занимается исследованиями,.. специально обучены, чтобы на профессиональном уровне предсказать, куда пойдёт рынок и как на это изменение реагировать.

час наступило время, когда нужно, чтобы голова постоянно работала. Придумать, как организовать услугу для людей с ограничениями в передвижении, слабослышащих или слабобудящих и, если она подойдёт для детей, как можно её адаптировать к другим возрастам, – это востребовано обществом, а значит библиотека должна делать. Важно повышение лояльности к организации, чтобы люди

чекими нарушениями. Они бесплатно взяли у нас технологию, спонсоры профинансировали ремонт, а мы помогли с мебелировкой, закупкой оборудования. Теперь мы можем там работать как с социально незащищёнными, так и с обычными детьми. Мы распланировали мероприятия так, чтобы дети могли чувствовать себя свободно: кричать, смеяться, играть... Зато потом они прибегают к родителям и требуют срочно

прочитать им какую-либо книжку. Родители действительно берут и читают с детьми, читают сами, пока ждут детей. Занятия бесплатные. Но мы предлагаем чай, кофе, другие приятные мелочи для ожидающих родителей, и из этого получаем доход. Работа должна быть комплексной. После того как это всё встало на поток, стало возможным тиражировать технологию.

У нас институт менторства направлен не на то, чтобы отвечать на запросы, а на то, чтобы жёстко диктовать условия, что кому и когда делать.

Мы знаем, что библиотека сейчас часто предлагает свои помещения для проведения мероприятий, получая за это некие внебюджетные средства. Мы же делаем обеспечение этих мероприятий: предлагаем кофе-брейки, подбираем, если это необходимо, ресурсы и т.д. У нас напротив входа в актовзый зал есть кафе, во время кофе-брейков люди сами приходят туда и получают нехитрые кулинарные угощения.

Планируете ли продолжать проект с мини-библиотеками в больницах? Насколько я помню, издатели в основном передавали туда книги бесплатно.

Да, продолжаем, хотя сейчас становится всё труднее и труднее. Издателям очень тяжело. Но мы опять находим разных партнёров, готовых нам помогать. Один из них, например, РПЦ. Московский патриархат издаёт много разной литературы, из которой совсем не все книги религиозного содержания. Есть сказки, историческая литература. Сейчас возникла идея запустить проект по откры-

Возраст, пол и другие отличия не влияют на интересы и таланты, поэтому делать ставку только на молодёжь в библиотеке практически бессмысленно.

тию центров православной литературы в библиотеках. Это уже будут коллекции, рекомендованные Церковью. Проект становится возможным благодаря сотрудничеству с Западным Викарианством и другими организациями. Та же Гильдия маркетологов России дарит нам книги своих авторов, а это, поверьте, высококачественная литература для специалистов. Есть ещё МБА... Правда, сейчас у нас проблема – сломался наш библиобус, но вроде спонсоры обещают купить новый.

Будем думать и о перепрофилировании нескольких библиотек квартирно-го типа. С ними действительно много проблем. На Форуме культуры в Москве весной этого года выступал член совета Гильдии маркетологов Николас Коро, который на вопрос о «квартирниках» поделился своим мнением, что без изменений они работать не будут. Подумайте сами: заходить через домофон в подъезд жилого дома, где внизу располагается библиотека, реально неудобно. Нужно там создавать что-то новое.

Но и такие библиотеки можно продвигать, главное – найти подход к аудитории.

Расскажите о вашем ноу-хау – неких гигиенических салфетках, которые вы придумали, а специалисты воплотили вашу идею в жизнь. Каким образом вообще возникла эта идея – специальные гигиенические салфетки? И опять же традиционный мой вопрос: «Это разве дело библиотеки?»

Как и любая другая публичная библиотека мы постоянно изучаем спрос читателей на книги. И вот, проводя очередное исследование и опросы, мы обнаружили, что некоторые люди не берут книги в библиотеке, так как считают, что они изношенные, обложки затёртые (а у хороших книг именно такие затёртые обложки!), не совсем чистые, например, в кроватке с ребёнком такую книжку не прочитаешь.

Дальше ещё интереснее. Я уже говорил, что у нас в библиотеке есть кафе, некоторые заходят, посмотрят, уходят. Стали спрашивать, почему? Ответили очень просто: мы сейчас покушаем, а потом этими грязными руками будем трогать книги. Так и пришла мысль, что хорошо бы иметь специальные салфетки, которыми и руки, и книгу можно было бы протереть, и чтобы краски на книге не испортились, и чтобы бумага не пришла в негодность и ещё много всяких «чтобы»...

Начали искать подрядчика. Обратились в компанию «Асептика», российского лидера по производству санитарных средств в индивидуальной упаковке. Именно они и взялись за разработку

таких салфеток, которые не разъедают краску и которыми можно протирать лицо и руки. Назвали их «Чистая история» с ароматом лемонграсса, хорошо сочетающимся с книгами. С финансовой точки зрения это нам не очень дорого обошлось. Сейчас эти салфетки предлагаются к продаже в библиотеке.

Сколько в день библиотека потребляет таких салфеток и сколько они стоят?

Сейчас мы их только стали предлагать, пока трудно точно прогнозировать спрос, есть наши ожидания, но надо посмотреть и реальную историю. На данный момент одна салфетка стоит 15 руб., комплект из 5 штук – 60 руб. Там, где выдаём книги за деньги, цена уже включает стоимость салфетки. Каждая вторая салфетка продаётся в кафе. Мы поставили цель через полгода выйти на продажу в 200 штук.

Вы эти салфетки запатентовали?

Да, это наш патент, идея целиком и полностью принадлежит ЦБС ЗАО г. Москвы. Это уникальный продукт, такого раньше не существовало. Именно поэтому для компании-разработчика данный заказ тоже был очень интересен. Это private label, но не лицензирование культурного бренда. Торговая марка и название принадлежат нашей системе. Лицензирование культурного бренда – это когда другая компания захотела бы взять за основу наш бренд, название и прочее и использовать их на своей продукции.

А вы об этом не думали? Это ж реальный доход?

Думаем. Недавно вышла моя статья в City Magazine, где я рассказывал о мировом опыте лицензирования культурного бренда, в России с этим пока очень плохо.

Чтобы было понятно читателям, я вкратце объясню. Есть разные виды продвижения: сувенирная продукция, торговая марка, продукция под лицензией бренда. У каждого вида свои плюсы и минусы. Что касается наших салфеток «Чистая история», то мы позволяем их покупать другим библиотекам, сейчас пробуем

организовать продажи по стране. Если другая ЦБС захочет изготовить подобные салфетки, мы с учётом брендинга можем им передать эту формулу. Минимальный тираж оставляем за собой – 5000 штук, под реализацию коллегам готовы давать тысячу. На Международный форум «Крым–2016» мы привезли в качестве рекламы партию этих салфеток, люди ими пользовались

...эффективнее сосредоточиться... на маркетинге компании, включив элементы обучения социальной рекламе... и работе с группами социально незащищённых граждан... или создании социальных продуктов для этих групп населения.

и были очень довольны. Наша продукция показала себя замечательно.

Моя тема выступления на секции по инноватике так и называлась «Как заставить людей платить за решение их же проблем». Ведь, как правило, мы не обращаем внимание на недовольство людей, а на этом можно заработать. Это история о том, почему нужно заниматься исследованиями, читать, выстраивать логистику. Это не имеет отношения к библиотеке напрямую, это идея из бизнеса. Но, как видите, она прекрасно ложится и на нашу сферу.

Знаю, что вашу Центральную библиотеку им. А. Ахматовой планируют закрыть на капремонт. В связи с этим не уменьшится оригинальных идей у ЦБС?

Ни в коем случае. Это будет капремонт, скорее всего, понадобится не менее двух лет. Но мы будем делать перепланировку с теми новыми смыслами, которые видим в библиотеке. Трудности, конечно, будут, но когда видишь цель, то и задачи, даже самые трудные, всегда решаются.

Наша библиотечная система – социально ответственная организация, и мы считаем, что делаем всё правильно.

Спасибо, Игорь Андреевич, за очень интересную беседу. Желаем вам и вашей ЦБС всегда радовать профессиональное сообщество интересными и уникальными идеями и разработками, а «Ахматовке» как можно скорее выйти в люди в новом облике.

Беседу вела Л.А. Казаченкова