

## Маркетинг вашей библиотеки: клиенто-ориентированный подход

В Российской государственной библиотеке 28 февраля 2013 г. состоялся международный семинар-тренинг «Маркетинг вашей библиотеки: клиентоориентированный подход», инициированный секцией ИФЛА по менеджменту и маркетингу<sup>1</sup> и организованный при поддержке секции по библиотечному менеджменту и маркетингу Российской библиотечной ассоциации<sup>2</sup>.

Целью семинара было привлечение внимания широкой аудитории, в первую очередь российских библиотекарей, к вопросам теории и практики маркетинга, содействие выработке общих подходов и предоставление возможности профессиональных коммуникаций в ходе рассмотрения основных понятий маркетинга, включая маркетинговые исследования, маркетинговую сегментацию; стратегии маркетинга и оценки библиотеки.

Провела семинар-тренинг профессор, преподаватель Государственного университета штата Флорида, д-р Кристи Кунтц (Christie Koontz, США). Ученый-библиотековед с мировым именем, почетный член Секции ИФЛА по менеджменту и маркетингу, удостоена почетной грамоты ИФЛА, она является научным консультантом ежегодного конкурса ИФЛА на получение Международной премии в области библиотечного маркетинга.



Д-р К. Кунтц

### Интервью с доктором К. Кунтц

Накануне семинара-тренинга д-р К. Кунтц ответила на вопросы редакции журнала «Библиотековедение», скомпонованные в тематические блоки.

#### 1. Чтение и библиотеки

— Как Вы оцениваете нынешнюю ситуацию с чтением в Америке, в России? В каких странах, по Вашему мнению, эта ситуация благоприятна? Благодаря каким мерам?

— США и Россия занимают лидирующие позиции в списке стран мира с наивысшими показателями грамотности. Мы делим эти места с другими странами, инвестирующими средства в государственное образование, что является нормой не во всех государствах. До тех пор, пока образование не будет обязательным, уровень грамотности будет расти неравномерно в связи с большей потребностью в жилье, пропитании и мерах безопасности.

Универсальных определений и стандартов грамотности не существует. За исключением особых случаев, все показатели грамотности ос-

новываются на наиболее распространенном определении — умении читать и писать в конкретном возрасте. Довольно трудно детализировать стандарты, используемые различными странами для оценки умения читать и писать (в России оценочный возраст людей, умеющих читать и писать — 15 лет (99,6%), в США — 6 лет (99%).

Информация о грамотности, пусть и не является идеальным методом оценки уровня образования, на данный момент, возможно, наиболее доступна и может использоваться в сравнении национальных показателей. Низкий уровень грамотности и образования в целом может препятствовать экономическому развитию страны в условиях быстро меняющегося мира технологий.

— *Какова, на Ваш взгляд, ситуация с библиотечной сетью, культурой обращения/посещения библиотек? Чем, по Вашему мнению, являются сегодня библиотеки для среднестатистического американца? Какое место занимают в его жизни? Доступны ли они всем и каждому?*

— Несмотря на некоторое несоответствие статистики, публичная библиотека является общепризнанным и востребованным учреждением (обязательным для каждого сообщества) в США. Однако необходимо учитывать, что деятельность публичных библиотек НЕ закреплена законодательно, как школ, полиции и пожарной службы (которые действуют на постоянной основе в большинстве сообществ), поэтому библиотеки существуют по желанию общественности и благодаря государственному финансированию и защитникам. Профессиональные американские библиотекари по своей инициативе руководят и учреждают публичные библиотеки, предоставляющие информацию и знание каждому желающему их получить. Теоретически, библиотеки территориально не расположены так, чтобы обслуживать всех, однако они приверженцы своей миссии. Ниже приводится ценная информация, которая поможет дать полную картину:

- 62% библиотек сообщают, что являются единственным учреждением, предоставляющим бесплатный компьютер и доступ к Интернету в своем сообществе;

- 91% публичных библиотек предоставляют Wi-Fi бесплатно, 74% библиотек сообщают о росте использования Wi-Fi в 2011 г.; скорость Интернета выше 10 мегабитов в секунду в 57% городских библиотек и 17% библиотек, расположенных в сельской местности;

- 76% библиотек предоставляют доступ к электронным книгам, 39% библиотек выдают пользователям устройства для чтения электронных книг; электронные книги доступны в 92% городских и 65% сельских библиотек;

- 15% библиотечных веб-сайтов оптимизированы для посещения с мобильного телефона, 12% библиотек используют сканирующие коды

(например, QR-коды), и 7% библиотек разработали приложения к смартфонам для доступа к библиотечным услугам. Сайты, оптимизированные для мобильных устройств, имеют 36% городских библиотек по сравнению с 9% сельских;

- 65% библиотек сообщают о недостаточном количестве компьютеров для пользователей. Такую же проблему испытывают 87% сельских библиотек;

- 50% библиотек жалуются на нехватку персонала для помощи пользователям в поиске работы;

- Бюджет 57% библиотек в 2011 г. остался прежним или был сокращен, по сравнению с 40% библиотек в 2009 году;

- Третий год подряд 40% государственных библиотек сталкиваются с сокращением государственного финансирования публичных библиотек;

- 90% библиотек официально или неформально предоставляют техническую поддержку своим пользователям, 35% библиотек предлагают индивидуальное обучение использованию технологий по записи;

- 36% библиотек сообщили о росте популярности тренингов в прошлом году; курсы существуют в 63% городских библиотек по сравнению с 32% сельских;

- 70% библиотек используют социальные сети, например, Facebook.

— *Каким Вы видите будущее библиотек?*

— Публичные библиотеки занимают важное место в обществе. Они предоставляют доступ к книгам и материалам, которые, возможно, не найти в другом месте, а также являются недорогим ресурсом информации и досуга. Тем не менее, публичные библиотеки «не всегда вписывались в американский ландшафт». 18 марта 1848 г. Законодательное собрание штата Массачусетс разрешило Бостону учредить публичную библиотеку на государственные средства. Согласно информации на сайте Бостонской публичной библиотеки, она открылась 16 дней спустя как первая крупная бесплатная муниципальная библиотека Америки.

Эндрю Карнеги, живший в XIX в., промышленник, пользователь библиотеки и эмигрант из Шотландии, не имевший возможности получить образование в учебном заведении, верил в самообразование. Поэтому в конце XIX — начале XX в. он пожертвовал более 40 млн долл. США на строительство 1 679 новых публичных библиотек по всей Америке. Это положило начало американской библиотечной системе, которую мы знаем сегодня.

По информации, взятой с сайта Ассоциации публичных библиотек, американские налогоплательщики финансируют более 16 тыс. библиотек в США, что разительно отличается от горстки публичных библиотек, функционировавших в XIX веке. Несмотря на то что некоторые задают-

ся вопросом, должны ли библиотеки выполнять необходимые функции в эпоху Интернета, Американская библиотечная ассоциация сообщила о росте посещаемости публичных библиотек за прошлые годы. Издание «The State of America's Libraries» опубликовало данные Ассоциации о 23% -ном увеличении использования библиотек с 2006 по 2009 г. Эта тенденция сохраняется сегодня.

— *Что волнует сегодня более всего профессиональное американское сообщество?*

— Финансирование — так как средства из местного бюджета в среднем составляют 98—99% бюджета всех публичных библиотек. Каждой библиотеке приходится соревноваться с полицией, школами и пожарной службой. Бюджет во Флориде сократился в прошлом году на 30%.

## **2. Библиотекари — какие они?**

— *Какие они, современные американские библиотекари? Каков их социальный статус? Насколько престижно быть библиотекарем в Америке?*

— Библиотекари во всем мире и США борются с мнением и предубеждением о том, что они — пассивные, неуверенные в себе женщины с пучком. В американских библиотеках сегодня работают мужчины и женщины всех рас, национальностей (есть даже билингвы). На дальнейшую трансформацию имиджа активно влияют изменяющиеся информационные технологии и тенденции в экономике, которые повысили популярность библиотек (в плане информации о работе и федеральных службах), что привело множество разнообразных групп пользователей в библиотеку или на ее сайт. Профессионального гида легче воспринимать и понимать. Поскольку сегодня существует множество информационных провайдеров, библиотеки принимают клиентоориентированную модель, чтобы успешно конкурировать с ними. Основа этой модели существует также в юриспруденции и медицине и показала проверенный результат «увеличения независимости и возможностей пользователя».

— *Как готовят библиотекарей в Америке? Какие наиболее важные навыки, знания и умения должны быть у современного библиотечного маркетолога и менеджера?*

— Профессиональные библиотекари в США должны получить американскую степень магистра соответствующей области библиотечной науки (как правило, 36—42 час.). В обязательный курс входит менеджмент, каталогизация (организация информации), справочная служба (информационные услуги) и анализ доступности использования (или научно-исследовательские методы). Часто необходимо также пройти программу подготовки, включая обзор библиотеки в рамках американской информационной инфраструктуры; информационную науку и политику; миссию и этику; развитие профессии. Стажировка (практика) также рекомендована тем, у кого нет опыта работы в библиотеке.

— *Какие наиболее важные навыки, знания и умения должны быть у современного библиотечного маркетолога и менеджера?*

— Быть не только профессиональным гидом в хаотичном и перенасыщенном мире информации, но опираться на образование в информационной науке, чтобы понимать перспективы пользователей в поиске информации, а также быть готовым взять на себя роль предпринимателя и новатора в разработке и использовании информационной системы. Результатом этого будет предоставление знаний людям для решения их информационных проблем.

## **3. Читатели vs. Клиенты**

— *Чем отличается клиентоориентированный подход от подхода, ориентированного на читателя и пользователя библиотеки? Чем читатель в обычном понимании отличается от читателя-клиента?*

— Отличие очень важное и одновременно простое: клиентоориентированный подход подразумевает, что человек как покупатель розничных товаров делает свой выбор. При данном подходе библиотеки должны быть конкурентоспособными, поскольку сегодня существует множество альтернативных поставщиков информации, и качество в сочетании с низкими

затратами без потери времени для потребителя — это важнейший критерий на информационном рынке. Люди, которые традиционно ищут книги в библиотеке, как правило, уже являются ее читателями и просто хотят сделать свой выбор из библиотечных фондов. Библиотекам необходимо заниматься удовлетворением потребностей людей, ищущих информацию на мультимедийных источниках.

— *Представители какого социального слоя больше всего нуждаются в услугах библиотек?*

— Я не могу быть достаточно объективна в этом вопросе. Все мои исследования связаны с необходимостью определить потенциальные рынки, которые не охвачены и не освоены. В Соединенных Штатах Америки это, в основном, группы населения с не белой кожей, низким уровнем дохода и образования, а также, возможно, изолированные в лингвистическом аспекте.

— *В каких услугах население нуждается в первую очередь?*

— В настоящее время это доступ к Интернету и федеральным службам, и эта задача постепенно ложится на плечи публичных библиотекарей.

— *Кто чаще всего посещает библиотеки?*

— Данные в различных штатах отличаются, поэтому лучше всего опираться на региональную статистику. Более того, в США публичные библиотеки (отделения), как правило, объединяет статистика с другими государственными службами, поэтому выборочную статистику можно найти только при наличии активного менеджера. Сегодня «библиотеки предоставляют множество сервисов, связанных с работой, особенно для безработных, в основном, это бесплатный доступ к компьютеру и Интернету. Кроме этого, многие библиотеки предоставляют безработным помощь в написании резюме, проводят семинары по поведению во время собеседования и семинары с карьерными консультантами. Благодаря этим услугам, а также из-за ситуации, когда в тяжелые времена люди вынуждены брать книги в библиотеках, а не покупать, библиотеки сделались чрезвычайно популярными в кризисные годы. Поэтому, как уже было замечено, во время рецессии, независимо от общих тенденций в культуре, посещаемость библиотек будет расти, так как люди хотят бесплатных услуг». В связи с растущей зависимостью мира от Интернета библиотеки уже начали меняться, предоставляя доступ к библиотечным базам и каталогам удаленно.

#### **4. Технологии маркетинга в библиотеках**

— *Какие способы популяризации библиотек вы считаете наиболее эффективными?*

— Продвижение, основанное на «реальном маркетинге», исследовании потребителя и сегментации, которые моделируют сообщения определенным группам потребителей, не массовая реклама или рекламные материалы.

— *Публикации в СМИ, в социальных сетях, публичные акции и мероприятия?*

— То, какими средствами продвижения я пользуюсь, напрямую продиктовано маркетинговыми исследованиями и дальнейшей сегментацией рынка. Например, вы не будете писать для молодежи отзывы о своем мероприятии в местной газете, а скорее всего оставите их в социальных сетях, например в Twitter или Facebook. Личное присутствие может быть эффективно в комбинации со всеми средствами и его нельзя не учитывать в наш век цифровых технологий.

— *На какие показатели следует преимущественно обращать внимание при исследовании читательской аудитории (возраст, пол, уровень доходов, профессия, увлечения, какие-то другие)?*

— В США главными показателями являются возраст, доход, образование, язык (иногда язык более важен, нежели расовая принадлежность, за исключением случаев, связанных с изучением культурных устоев и правил), арендованное или личное жилье, доступные личные средства передвижения.

— *Как часто имеет смысл проводить опросы читателей?*

— Опросы нужно проводить по мере необходимости или же, если у вас есть сведения о социально-культурных изменениях в обслуживаемом сообществе.

— *Насколько эффективным вы считаете присутствие библиотек в социальных сетях?*

— Очень эффективная мера.

— *Являются ли социальные сети эффективным средством для маркетинга библиотеки?*

— Да, если они используются в рамках целого маркетинга по сегментам и их несколько. Это ценное взаимодействие, развивающееся между маркетингом и социальными сетями, уникально. Маркетинг стремится к успешной реализации миссии организации при подходе, ориентированном на потребителя. Социальные сети способствуют общению с потребителями, с организациями, использующими коллективные интерактивные технологии, ориентированные на потребителя. Эта растущая взаимосвязь между маркетингом и социальными сетями должна оптимизировать ожидания потребителя, определяя его нужды, но в свою очередь, ожидает отдачи — важная цель всех организаций, стремящихся к конкурентоспособности и процветанию.

— *Слышали ли вы об акции российских библиотек «Библионочь»? Как оцениваете ее с точки зрения эффективности? Проводятся ли подобные акции в США?*

— Да, я слышала об этой акции. Если эффективность оценивается с точки зрения оптимального использования ресурсов, то я не могу ответить на этот вопрос, но мне кажется, необходимо определить показатели эффективности до проведения мероприятия, иначе его будет трудно проанализировать.

зировать и оценить. Я уверена, в США были попытки проведения подобных мероприятий, но не так широкомасштабно (90 библиотек).

— *Что можете в первую очередь посоветовать российским коллегам?*

1. Знайте своего потребителя — реального и потенциального в соответствии с вашей миссией и регулярно проводите исследования степени удовлетворения его пожеланий и потребностей.

2. Изучайте информацию о своих конкурентах, поскольку так вы сможете понять, где ваша сильная сторона, а где слабая.

3. Будьте готовы предоставить информацию о ценности ваших услуг для потребителей спонсорам и учредителям (их никогда не бывает достаточно много). Данные о том, какие услуги вы не можете предоставлять (в связи с сокращением фондов) также играют существенную роль.

## Семинар-тренинг в Российской государственной библиотеке

В семинаре-тренинге «Маркетинг вашей библиотеки: клиентоориентированный подход» приняли участие представители разных типов и видов библиотек Москвы и Московской области: федеральных, региональных, муниципальных и межпоселенческих; публичных (общедоступных), научно-технических, вузовских, ведомственных и др., а также образовательных учреждений по подготовке и переподготовке кадров библиотечно-информационной сферы. Благодаря организованной Российской ассоциацией электронных библиотек<sup>3</sup> интернет-трансляции, аудитория семинара была существенно расширена и составила 580 зарегистрированных участников, в том числе 529 удаленных подключений из библиотек и вузов России и стран ближнего зарубежья.

В начале 2000-х гг. д-р К. Кунтц руководила проектом по изучению моделей использования библиотек людьми разных рас, уровня образования и доходов. Общенациональное исследование охватило 3,5 тыс. библиотек в неблагополучных районах и показало, как их жители используют библиотечные материалы и услуги. Этот тип пользователей библиотечных услуг редко бывает представлен в публичных отчетах, как и жизненно необходимые и многообразные информационные потребности людей, которые имеют мало свободного времени и не привыкли ходить в библиотеку и читать. В 2004 г. результатом исследования<sup>4</sup> д-ра К. Кунтц стало создание Географической базы данных американских публичных библиотек<sup>5</sup>, которая включает в себя соответствующие данные переписи населения США и данные о пользовании библиотекой от 16 тыс. общин. Д-р К. Кунтц — автор множества публикаций, один из составителей нового руководства ИФЛА для публичных библиотек, вышедшего на русском языке в 2011 году<sup>6</sup>. Важно отметить, что в этом полностью переработанном издании составители предприняли попытку упорядочить базовую «терминосистему» библиотечного обслуживания. Так, для оптимизации учета всех потенциальных пользователей и с целью расширения сферы ответственности библиотеки взамен термина «пользователь (user)» было уточнено наименование основного объекта библиотечного обслуживания — «клиент (customer)» [2]. Введенный термин применяется для определения как реальных, так и потенциальных пользователей библиотеки — потребителей ее услуг.

Известно, что удовлетворение потребностей клиентов для повышения продаж товаров или услуг, как правило, и есть цель маркетинга. Маркетинг является одной из основных сил любого успешного бизнеса и ключевой составляющей успеха любой библиотеки или информационного агентства, физического или виртуального. Успешный маркетинг является системным процессом выявления групп клиентов и их желаний, эффективной доставки, эффективного информирования о предложении и оценки успеха, основанной на измеримых целях.

Рассмотрению именно этой идеи был подчинен семинар д-ра К. Кунтц. Вначале она дала общее определение маркетинга, подчеркнув, что «промоушн», т. е. то, что именуется словом «продвижение», и маркетинг — это не одно и то же, как многие думают. Промоушн — лишь инструмент маркетинга, а сам

маркетинг — кропотливая, планомерная работа. Она предупредила, что предпочитает использовать термин «потребитель», а не «читатель» или «пользователь», так как клиент имеет возможность выбора. Потенциальный клиент — это тот, который может стать пользователем, в отличие от «не-пользователя».

«Первая концепция, которую я хотела бы представить, — сказала д-р Кунтц, — это то, что каждая организация существует как во внешней, так и во внутренней среде. На факторы внешней среды влиять мы не можем. И тем не менее, они имеют большое значение для деятельности организации. Внутренняя среда — это наши технические службы, библиотечные услуги, ресурсы — те факторы, на которые внешняя среда оказывает большое влияние».

Реклама — это внешнее проявление маркетинга, а маркетинг — процесс определения нужд и потребностей клиентов и того, насколько полно они удовлетворены. «Маркетинг — также некая прививка здравого смысла».

Заявив, что из великого множества существующих определений маркетинга ей ближе всего определение основоположника теории маркетинга Филиппа Котлера, К. Кунтц отметила, что «маркетинг — это сопровождаемая соответствующей информацией и рекламой доставка подходящих по цене необходимых товаров и услуг нуждающимся в них людям в нужное время и в нужное место. Маркетинг — это вид человеческой деятельности, направленной на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена» [1].

Прежде всего, подчеркнула она, важно правильно сформулировать миссию, цели, задачи библиотеки. Формулировка миссии имеет очень большое значение, так как если от нее отойти в процессе работы, тогда ресурсы начинают размываться и не сосредотачиваются в определенном русле. При формулировке миссии возникают те насущные вопросы, без ответа на которые деятельность библиотеки немислима: кто ваш потенциальный клиент, кого вы будете обслуживать, какие материалы и услуги вы предлагаете? Зачем и с какой целью вы затеяли все дело и как вы собираетесь достичь ожидаемых результатов? Принято считать, что сформулированная миссия должна быть действительной в течение пяти лет. Миссия дает понять, что библиотека предстает как организация, отражает основные философские установки. Например, научная библиотека предоставляет доступ к знаниям. Исходя из цели формулируются задачи библиотеки. Обычно они измеряются в цифрах и процентах и играют роль «ступенек» при движении к цели.

Затронув исторический аспект распространения теории и практики маркетинга, американская исследовательница предложила рассмотреть одну из моделей маркетинга — четырехэтапную,

которая хорошо зарекомендовала себя на практике в библиотечной сфере:

1-й этап — исследование рынка, получение информации о клиенте;

2-й этап — сегментация рынка (деление своих потребителей, классификация). Ее цель — наиболее эффективное распределение ресурсов;

3-й этап — создание продуктов и услуг;

4-й этап — оценка действий (оценивается успешность предпринятых мер).

Исследование рынка — наиболее дорогостоящий процесс. Часто он проводится не в полном объеме или не проводится вообще. Иногда библиотеки собирают информацию о клиентах, но не используют ее. В таком случае различные методы обслуживания пользователей теряют свою целенаправленность, перестают быть наиболее экономичными. Устаревшие методы не заменяются современными, и ничего не меняется. В этом случае наблюдается нехватка некоторых инструментов работы, нет анализа и отчетности, единственный метод, который применяется — описательный.

Первое, что нужно сделать — собрать информацию о внешней среде. Для этого необходим квалифицированный персонал. Часто для сканирования среды коммерческие организации нанимают именно библиотекарей, так как они умеют работать с информацией. Затем нужно описать потребителей по различным признакам — возраст, язык, образ жизни, взгляды. Определить количество пользователей — людей, которые много и часто пользуются библиотекой. Следует рассмотреть место проживания конкретных пользователей — насколько далеко они живут от библиотеки, сколько времени уходит, чтобы добраться до нее. Это очень важно, чтобы понять рынок пользователей и то, как он распределен. Только собрав всю эту информацию, можно определить цену — это деньги и время, которые затрачивают пользователи, и перейти к маркетинговой стратегии.

«Мы в США понимаем, что демографический фактор — общее количество населения в регионе — имеет колоссальное значение для библиотеки. Даже те люди, которым в детстве не была привита привычка к чтению, в какой-то момент жизни обязательно натолкнутся на библиотеку. Чем скорее это произойдет, тем больше будет библиотек на единицу населения.

Мы пытаемся понять, какое расстояние человек готов пройти до библиотеки. В 1980-х гг. оно определялось в две мили, но для ребенка это слишком много. Поэтому категория релевантности библиотеки меняется в зависимости от каждой группы населения. Частота пользования библиотекой влияет на образование.

Большую роль играет вопрос пола, так как раньше четко прослеживалась тенденция — именно женщины приводили детей в библиотеку. Мы изучаем также, почему библиотеки закрываются,

изучаем демографию. В основном это случается в бедных сообществах, довольно малочисленных. Это тоже важная информация.

Необходимо также знать, какие категории служащих (полицейские, школьные учителя) конкурируют за средства бюджета. В США именно библиотеки обычно стоят первыми в списке на сокращение финансирования.

Мы изучаем состав пользователей (соотношение детей, пожилых людей), чтобы понять, с какими трудностями они могут столкнуться, как нам оптимально использовать технические средства библиотеки. Естественно, с течением времени в социальной среде происходят изменения. Сейчас, например, многие библиотеки в США предлагают для мигрантов курсы английского языка как иностранного. Социальные факторы нередко оказывают влияние на политические. Сейчас, например, идут споры об Интернете, об общедоступности информации. В каждом регионе этот вопрос решают по-разному. В некоторых регионах Интернет доступен только из библиотек. Следовательно, перед ними стоит задача предоставления широкополосного доступа.

Самая дорогостоящая информация для отбора — психологический фактор (верования, убеждения).

Только собрав всю эту информацию, вы можете целенаправленно и осознанно заниматься подготовкой отчетов, формированием бюджета.

Для нашей деятельности может оказаться полезной информация о прошлых проектах. Когда меня приглашают в библиотеку для работы, я прошу показать старую документацию — планы, отчеты, чтобы понять, что представляет собой организация.

Очень важна обратная связь с потребителями. Я предлагаю раз в год проводить анкетирование, включающее три вопроса: «Что вам нравится больше всего?», «Что не нравится?», «Что бы вы хотели, чтоб у нас было?»

Теперь, когда мы располагаем большим количеством данных, мы можем перейти ко второму этапу. Сегментирование — это разделение наших клиентов на группы лиц, которые объединяются по принципу общих интересов и потребностей. Эти группы пользователей и являются нашим рынком.

Существуют разные способы сегментации. В США распространена сегментация по географическому принципу — библиотеки обслуживают отдельные географические районы. Возможна сегментация по демографическим признакам: размер семьи, пол, возраст, доход семьи. Может быть сегментация по образу жизни, по виду использования услуг. Чем точнее вы определите сегмент своих пользователей, тем целенаправленнее, эффективнее, а следовательно, оптимальнее будут ваши услуги. Чем более дробным будет разделение, тем лучше будет обслуживание. Можно осуществлять сочетание услуг. Стоит выделить группу лиц, заинтересованных в деятельности библиотеки — вы будете знать, к кому вам обращаться. Интерес может быть и негативным, и вы сможете прогнозировать конфликты до того, как они станут очевидны.

Третий этап, после того как определен целевой рынок и приоритетная группа — выработка стратегии маркетинга. Вы будете разрабатывать программы для этой группы и получать финансирование для них».

В качестве примера К. Кунтц рассказала, как много лет назад один из членов Секции ИФЛА по менеджменту и маркетингу — представитель Кении, провел исследования и понял, что во многих кенийских деревнях есть группы детей, которые не обслуживаются ни одной библиотекой страны. И он попросил выделить от каждой деревни по верблюду для доставки книг. Он исследовал все четыре модельных этапа маркетинга: изучил рынок, выявил то количество детей, которое нуждалось в библиотечном обслуживании, провел сегментацию рынка, выявил те деревни и тех жителей, которые могли предоставить верблюда, определил количество детей, которые могли бы получать эту литературу. Итак, у него был «продукт» — книги, у него была «цена» — невысокая, так как книги доставлялись на верблюде, было «место», которое определили жители деревни для установки палаток и раздачи литературы, и была «реклама» — из уст в уста, так как слухи быстро начали распространяться. Другими словами — это так называемый маркетинг-микс 4-х Пи (4P): **product** — продукт, **price** — цена, **place** — место, **promotion** — промоушен (продвижение).

«Стратегия маркетинга — оптимальное сочетание четырех Пи (4P) для наиболее эффективного обслуживания. И хотя обслуживание бесплатное, это не означает, что цены нет. Как уже упоминалось, это цена для потребителя. Это — время, которое он затрачивает на дорогу, скорость обслуживания, возможно, стоимость парковки и бензина. Это могут быть вопросы некоторого психологического напряжения — если ему с детства не привили привычку приходить в библиотеку, он может делать это с некоторой опаской. Статистика в США говорит, что примерно половина пришедших клиентов не возвращаются второй раз — именно потому, что чувствуют себя неуверенно. Не знают, что делать, как себя вести, плохо знакомы с правилами библиотеки.

Большинство организаций имеет только товары и услуги. А у нас есть книги, у нас есть место, есть профессионально обученные люди — библиотекари в противовес розничным продавцам, есть основная идея — читать, т. е. грамотность. У нас есть хорошо раскрученный бренд — библиотека, и есть множество каналов распространения. Это и технические средства, и автобусы, хранилища, часы работы, удаленный доступ, доставка на дом. В нашем новом цифровом мире понятия киберпространства и просто пространства (места предоставления услуг) стали практически одинаковыми. На эффективность доставки материалов влияют сегодня те браузеры, которыми мы пользуемся, а также внутреннее расположение отделов библиотеки, внутренний план библиотеки.

Перейдем к понятию «продвижение» (промоушен). Реклама — инструмент продвижения и включает в себя самые разные виды деятельности. Это и Интернет, и внутрикорпоративные сети, и веб-сайты, и социальные медиа, и общественные отношения, и печатные материалы, и мобильные приложения, и различные флаеры и буклеты, и т. д., а также устная информация.

Любое продвижение, не основанное на сегменте, не является эффективным просто потому, что в этом случае оно не связано четко с теми средствами информации, которыми данный сегмент обычно пользуется, с тем, что он привык слушать или читать. Обязательно нужно определить сегмент, потом те средства информации, которые этот сегмент предпочитает, и только после этого начинать продвижение. Например, нет никакого смысла размещать в Facebook рекламные объявления, которые касаются пожилых людей, если вы прекрасно знаете, что эта группа населения не будет пользоваться данной социальной сетью и, скорее всего, никогда это объявление не прочтет. Точно так же нет никакого смысла размещать какой-либо флаер в пункте выдачи литературы, если вы прекрасно знаете, что большинство ваших пользователей (читателей) не придет туда. Тем не менее, мы все это делаем снова и снова. И мы ду-

маем, что если мы разместим где-то объявление, то его обязательно прочтут.

Если хотите сломать эту привычку, сделайте следующее. Возьмите любой продукт, который предлагает ваша библиотека, любую книгу, неважно, печатную, аудио или электронную. Дальше свяжите ее с затратами, которые необходимы на ее продвижение, поймите, кто будет пользоваться этим продуктом и таким образом — как лучше всего его продвинуть и разрекламировать. В случае неудачи необходимо анализировать, что именно выбрано неправильно (место? время? другое?).

В развитие этой мысли д-р К. Кунтц предложила проанализировать какой-либо конкретный случай и попросила привести примеры из практики участников семинара. Сотрудник одной из муниципальных библиотек Московской области рассказала, что недавно у них стартовал проект «Уикенд в библиотеке», одна из составляющих которого — психологические тренинги «Я все успеваю». В социальных сетях была проведена кампания, рекламу на сайте просмотрело множество народу, но ожидаемую аудиторию собрать не удалось: в библиотеку пришли немногие.

Ведущая семинара тут же задала вопросы: «Как вы определили, что именно эта программа нужна людям? Было проведено исследование? Опрос мнений?» Оказалось, что никакого исследования не было, работники библиотеки просто воспользовались одним из предложений. Комментируя ситуацию, она заметила, что, возможно, это была прекрасная идея, но если никаких маркетинговых исследований за ней не стоит, то тогда нет никаких гарантий успеха. Возможно, исследование выявило бы, что этот продукт людям нужен, но в другом виде. Возможно, его следовало бы просто разместить на веб-сайте, и тогда люди, при желании, заходили бы туда, читали. Она посоветовала организовать фокус-группы, «идти в народ» с этим вопросом.

«Итак, — подытожила д-р К. Кунтц, — у вас есть стратегический комплекс маркетинга, состоящий из 4-х Пи (4P). Что вы готовы менять. Чем пожертвовать? Обычно вы не хотите жертвовать ни продуктом, ни услугой, потому что это стоило больше всего денег, на это вы потратили больше всего сил.

Есть у нас в каждой организации глобальная версия и основные задачи, и в соответствии с этим каждый отдел или подразделение разрабатывает свои цели и задачи на уровне проекта. Далее оно может предлагать эти проекты для осуществления, но невозможно это сделать, не имея общего представления о рынке, о целях и задачах. Именно здесь опять осуществляется маркетинг, т. е. с него все начинается, им и заканчивается. Конечно, интереснее разработать какую-либо программу «с нуля». Но если продукт все же окажется неуспешным, это вызовет колоссальное разочарование — зря потрачено столько времени и сил.



Оценка маркетинговых действий — это не тот этап, который начинается с окончания той или иной программы, это этап, который начинается с момента ее реализации. Это работа, которая встроена в сам процесс маркетинга.

Итак, у нас есть оценки, критерии, есть измеримые параметры, по которым мы должны действовать. Оценки на входе, оценки на выходе — какими ресурсами мы располагали вначале, что мы можем предложить в конце. И на третьем этапе мы проводим опрос наших пользователей — насколько они удовлетворены теми условиями, которые мы предоставляем.

Например, в библиотеке есть 150 печатных книг очень большого формата. А среди ваших читателей одна тысяча является лицами очень пожилого возраста, которые записались на эти книги. Вы можете провести исследование — сколько реально книг было выдано этим читателям? Это будет второй этап, а третий — когда вы непосредственно обращаетесь к этому пожилому читателю и задаете вопрос: «Какую выгоду принесла вам библиотека? Что вы получили в результате пользования ею?»

Именно эта информация ложится в основу тех предложений, которые вы готовите для организации-фондодателя. На ее основе вы можете понять, чего вам нужно покупать больше, чего — меньше, и соответственно — насколько эффективны вы были и сколько средств вам нужно.

Для начала вы должны определить, что именно вы хотите оценивать, составить огромный список параметров для оценки. Но из них вы выберете лишь несколько:

1. Сколько человек готово участвовать в вашем проекте?
2. По окончании проекта подсчитайте количество поступивших на эту литературу запросов.
3. Определите, сколько человек к вам вернулось, т. е. обратилось опять с подобными запросами, и сколько людей было удовлетворено вашими услугами.
4. Выделите для себя объективные параметры, которые позволят вам решить, стоит продолжать проект или нет.

Думаю, иногда мы избегаем этого этапа — оценки, так как он очень сложен. Какие вопросы можно задать себе, чтобы понять, достаточным ли количеством данных вы обладаете, чтобы запустить проект?

1. Правильно ли вы определили сегмент ваших пользователей?
2. Правильно ли вы определили вид услуг? Нужны ли они читателям?
3. Подходящее ли время вы выбрали?

И последний, очень важный вопрос. У вас может быть ощущение, что вы отлично разрекламировали продукт, но является ли выбранное средство подходящим для этой группы потребителей? Старайтесь приспособить вашу рекламу под те средства, которыми они пользуются.

Итак, очень многое нужно сделать, прежде чем приступить к осуществлению маркетинга. Допустим, это все сделала ваша организация — определила свою миссию, цели, задачи. Вы должны согласовать все это с вашей головной организацией, затем провести исследование рынка, оценить все нюансы. Выработать определенную тактику и стратегию, а затем оценить результаты своей деятельности».

Рассмотрев еще несколько примеров из практики и дав полезные советы участникам семинара-тренинга, д-р К. Кунтц сказала, что «предложенная модель маркетинга линейная, и, конечно, она не отражает реальной ситуации, которая намного сложнее».

В заключение д-р К. Кунтц напомнила, что на предстоящем в августе 2013 г. конгрессе ИФЛА в Сингапуре одно из тематических сессионных заседаний будет посвящено рассмотрению темы «Малобюджетный маркетинг библиотек: блиц-турнир идей»<sup>7</sup> и заметила, что поиск решений для маркетинга библиотек — одно из актуальных направлений современных библиотечковедческих исследований и практической сферы деятельности, область сотрудничества и взаимодействия библиотекарей, обмена опытом и знаниями.

Видеозапись семинара доступна на сайте Российской ассоциации электронных библиотек<sup>8</sup>, презентационные методические материалы на русском и английском языках — на сайте Российской государственной библиотеки<sup>9</sup>.

Д-р К. Кунтц привела ссылки на публикации по библиотечной тематике в Интернете, а также поделилась впечатлениями о Библиотеке и прошедшем мероприятии.

• Статья, в которой оценивается увеличение популярности чтения электронных книг среди тех, кто обычно читает печатные книги: <http://online.wsj.com/article/SB10001424052748703846604575448093175758872.html>.

• Доклад «Public Libraries in the United States Survey»: [http://www.ims.gov/research/public-libraries\\_in\\_the\\_united\\_states\\_survey.aspx](http://www.ims.gov/research/public-libraries_in_the_united_states_survey.aspx).

• Методика калькуляции эффективности деятельности библиотек: <http://www.arnprior.library.on.ca/valuecalculations.htm>

• Европейский блог о будущем библиотек: <http://toptrends.nowandnext.com/category/libraries/>

• Серия статей Томаса Фрея: <http://www.davinciinstitute.com/papers/the-library-of-the-future-series-part-1-%e2%80%93-the-time-capsule-room-by-futurist-thomas-frey/>  
<http://www.davinciinstitute.com/papers/the-future-of-libraries/>

Большинство статей д-ра К. Кунтц есть на сайте [www.geolib.org](http://www.geolib.org) в разделе «публикации».

— *Каковы Ваши впечатления от Российской государственной библиотеки?*

— Проактивная группа профессионалов, призванных предоставлять библиотечные услуги самого высшего качества своей стране.

— *Каковы Ваши впечатления от аудитории слушателей?*

— Любознательные и заинтересованные слушатели, поддерживающие новые идеи (особенно, молодые специалисты). Я была впечатлена их серьезностью и вниманием к теме. Я не заметила ни одного пренебрежительного или случайного высказывания.

— *Узнали ли Вы что-то новое для себя от российских коллег?*

— Да, я узнала, что данные — это ключ к маркетингу, их нехватка или отсутствие могут замедлить процесс. Все библиотекарши во всем мире сталкиваются с этим препятствием — нехваткой данных о потребителях.

— *Что произвело на Вас самое сильное впечатление в ходе визита?*

— Доброта и профессионализм каждого встреченного мной библиотекаря. Я хотела бы приехать еще раз и посетить больше библиотек. Спасибо, очень жаль, что у меня не было достаточно времени.

## Примечания

- <sup>1</sup> URL: <http://www.ifla.org/management-and-marketing> (дата обращения: 15.04.2013).
- <sup>2</sup> URL: [http://www.rba.ru/content/activities/section/32/index.php?paruka=32&id\\_sec=31](http://www.rba.ru/content/activities/section/32/index.php?paruka=32&id_sec=31) (дата обращения: 15.04.2013).
- <sup>3</sup> URL: <http://www.aselibrary.ru> (дата обращения: 15.04.2013).
- <sup>4</sup> URL: <http://www.geolib.org/pdf/tutorial.pdf> (дата обращения: 15.04.2013).
- <sup>5</sup> URL: <http://www.geolib.org/PLGDB.cfm> (дата обращения: 15.04.2013).
- <sup>6</sup> URL: <http://www.ifla.org/files/assets/hq/publications/series/147-ru.pdf> (дата обращения: 15.04.2013).
- <sup>7</sup> URL: <http://conference.ifla.org/ifla79/calls-for-papers/marketing-on-shoestring-lightning-round-of-ideas> (дата обращения: 15.04.2013).
- <sup>8</sup> URL: [http://www.aselibrary.ru/conference/conference43/conference433959/\\_video/3961/](http://www.aselibrary.ru/conference/conference43/conference433959/_video/3961/) (дата обращения: 15.04.2013).
- <sup>9</sup> URL: <http://www.rsl.ru/ru/s7/s409/2013/080313> (дата обращения: 15.04.2013).

## Список источников

1. *Котлер Филип*. Стратегический маркетинг некоммерческих организаций / Филип Котлер, Алан Р. Андреасен ; [пер. с англ. А. Курчакова]. — Изд. 6-е. — Ростов на/Д. : Феникс, 2007. — 854 с. — (Серия «Бизнес-классика»).
2. Руководство ИФЛА по работе публичных библиотек / Междунар. федерация библиотечных ассоциаций и учреждений, Рос. библиотечная ассоциация ; сост. изд. на англ. яз.: К. Кунтц, Б. Габбин ; [подгот. к изд. в России, пер. с англ. яз. доп. и изм. И.А. Трушиной]. — 2-е, полностью пересмотренное изд. — СПб. : Рос. нац. б-ка, 2011. — С. 179.

Публикацию подготовили:  
**Л.Н. Зайцева,**  
*заведующая отделом сводного  
планирования и отчетности РГБ*

**А.В. Калинин,**  
*редактор редакционно-  
издательского отдела  
периодических изданий РГБ*