

Potřebují veřejné knihovny marketingovou koncepci? Aneb metodika tvorby marketingové koncepce pro prostředí veřejných knihoven

Článek je v pěti krocích zaměřený na metodiku tvorby marketingové koncepce pro prostředí veřejných knihoven. První krok je o významu marketingového plánování ve veřejných knihovnách. O uvědomění si, v čem nám marketing pomůže a zda ho skutečně potřebujeme. O stanovení knihovnických cílů a o marketingových průzkumech a analýzách zdrojů. Druhý krok pojednává o významu situační analýzy, která sestává z průzkumu trhu a segmentace cílových skupin. Třetí krok seznamuje s výběrem vhodné marketingové strategie a programů. Zahrnuje vývoj a design služeb a informačních produktů, určuje jejich cenu a zabývá se zejména reklamou, propagací a podporou služeb. Definuje význam distribuce služeb. Čtvrtý krok se zabývá samotnou tvorbou marketingové koncepce a její implementací do provozu. Určují se cílové skupiny a zjišťují jejich skutečné potřeby. Definuje se poslání knihovny a stanovuje její nová skutečná hodnota. Stručně řečeno, formuluje se marketingové sdělení pro veřejnost. Poslední, pátý krok se zabývá koordinací marketingu, rozpočtem a motivací zaměstnanců. Vysvětluje význam koordinace a kontroly v případě marketingové koncepce.

Úvodem

Než začneme s tvorbou marketingové koncepce, měli bychom chápat smysl marketingu a uvědomovat si, v čem nám může být prospěšný. Každá knihovna se věnuje nějakým způsobem marketingu a chápe, že ho ke svému životu potřebuje. Míra úspěchu knihovny, její identita v místě souvisí s uměním „prodat se“. Samozřejmě záleží na velikosti knihovny, rozdílná situace panuje v knihovně s více než padesáti zaměstnanci, jiná v knihovně s několika pracovníky. Potřeba plánovat a řídit je rozdílná v každé z těchto knihoven, přesto je plánování a řízení důležité pro všechny typy knihoven. Uživatel určuje, jaké služby potřebuje, a právě on by měl být středem zájmu. Bez uplatňování marketingových zásad se může lehce stát, že zájem o naše služby zmizí, případně nás pohltí konkurence. Marketingová koncepce určuje správné namíchání všech nástrojů marketingového mixu. Stanovuje cílové skupiny, jejich potřeby, definuje poslání knihovny a její „novou“ hodnotu. Formuluje marketingové sdělení. Například „Česko – země příběhů. Prožijte ten svůj.“ (značková příběhová kampaň CzechTourismu – <http://www.czechtourism.cz>, <http://www.ceskozemepribehu.cz>). V případě knihovny by mohlo znít „Knihovna – brána k poznání. Vstupte.“ Je rovněž důležité promyslet způsob vzdělávání knihovníků a managementu v oblasti marketingu. Každý v knihovně by se měl marketingově chovat, a to se nestane samo sebou. Je třeba pořádat různá školení, pracovní workshopy a motivovat zaměstnance, aby chápali smysl změn v knihovně a uvědomovali si, že jsou pro ně prospěšné. Musíme se naučit pracovat i s prognózami vývoje oboru knihovnictví a sledovat trendy nejen u nás, ale i v zahraničí. Strategii knihovny nepostavíme bez pochopení budoucnosti a bez umění rychle reagovat na změny, které nám budoucnost přinese. Schéma metodiky tvorby marketingové koncepce ve veřejných knihovnách (obr.

č. 1) znázorňuje dům a jeho okolí. Vytvořit kvalitní a funkční marketingovou koncepci není lehké, ale vynaložené úsilí se knihovně vrátí. Počty registrovaných čtenářů stagnují, někde i klesají, je nejvyšší čas implementovat do řízení knihoven promyšlený marketing. Kvalitnější služby, lepší servis, starost o uživatele, nové nápady, nabídka stále něčeho nového, kreativita a flexibilita jsou základem úspěchu knihoven.



Obr. č. 1 Schéma metodiky tvorby marketingové koncepce pro prostředí veřejných knihoven

1) Marketingové plánování

Management zodpovídá za uspokojování potřeb uživatelů a přinášení užítka místní komunitě. V případě malých knihoven jde o ohraničené trhy a limitované knihovní zdroje, možnosti a schopnosti. Přirozené podmínky, ve kterých knihovny fungují, jsou různé a limitují knihovny ve svých činnostech. Výhodou menších knihoven je úzká vazba na uživatele, minimální počet mezičlánků a velká flexibilita, zanícenost knihovníků, s jakou se práci věnují. Možnosti jsou neomezené. Naopak jsou limitovány rozpočtem, většinou i personálně, musejí stavět na práci dobrovolníků a nemají takové možnosti se vzdělávat jako zaměstnanci ve velkých knihovnách. Plánování je jednou z nejdůležitějších úloh managementu. Marketingový plán identifikuje nejsilnější příležitosti knihovny,

nastihuje, jak na příslušný trh proniknout a jak si na něm vybudovat neotřesitelnou pozici. Každá knihovna, ať už velká či menší, působí v konkrétní komunitě, která má své specifické potřeby. Marketingové průzkumy nám pomohou lépe poznat místní komunitu, specifikovat cílové skupiny a s těmi dále efektivně pracovat. Právě snaha o vytvoření marketingové koncepce nás donutí zamyslet se nad činnostmi knihovny, zda je děláme dobře a zda je vše v knihovně správně nastavené. Cílem knihovny je vytvořit, získat a udržet si uživatele. V dnešní době to není nic jednoduchého, uživatelé mají na výběr, kde a jak budou trávit svůj volný čas. Knihovny ovlivňuje tolik faktorů, musejí reagovat na rychle se měnící prostředí, na mohutný rozvoj informačních a komunikačních technologií, aby nedopadly jako „telefonní budky“. Hudební knihovny a dřívější bibliograficko-informační služby se musely změnit vlivem okolností. Dnes si zejména mladí lidé hudbu stahují zdarma z internetu, informace vyhledávají na Googlu, a tak bychom mohli pokračovat.

Knihovní cíle jsou informace o stavu, kterého má být dosaženo v určitém časovém období. Knihovna má většinou více cílů a jeden hlavní. Z knihovních cílů odvozujeme marketingové cíle. Když je knihovně jasné, proč existuje na trhu a čeho chce dosáhnout, tedy když ví, kam směřuje, je nutné tuto představu rozpracovat do jednotlivých cílů. V plánování se využívá metody SMART: Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time bound (Blažková, Martina, 2007, s. 34). Cíle musejí jednoznačně vyjadřovat, čeho má být dosaženo, musejí se dát měřit, měly by být realistické v daných podmínkách a za pomoci zdrojů, které jsou k dispozici. Cíle musejí být důležité nejen pro management knihovny, ale pro všechny v knihovně. Dále musejí být stanoveny v rámci určitého časového období, které musí být rovněž realistické. Knihovní cíle by se měly promítnout do pracovních náplní zaměstnanců. Jinak řečeno, zaměstnanci by měli mít stejné cíle, jako jsou ty knihovní. V praxi se často stává, že zaměstnanci netuší, kam knihovna směřuje, mnohdy to netuší ani management a výsledek si každý domyslí sám. Mnohé změny k lepšímu se musejí rozložit do delšího časového období, nedají se uskutečnit v jednom roce, proto je důležité pracovat i s dlouhodobými (strategickými) plány. V knihovnách se před sestavováním rozpočtu zpracovávají záměry jednotlivých oddělení, na které navazují nejrůznější plány v knihovně.

2) Situační analýza

Situační analýza vychází z prognóz a analýz. Analýza zkoumá externí a interní prostředí knihovny. U externí analýzy zkoumáme geografický dosah, cílové skupiny a konkurenci. Doporučuje se vypracovat alespoň rámcovou PESTLE analýzu. Je to analytická technika sloužící ke strategické analýze okolního prostředí knihovny. PESTLE je akronym počátečních písmen různých typů vnějších faktorů: politických, ekonomických, sociálních, technologických, legislativních, ekologických. U interní analýzy zkoumáme lidské zdroje (personální politiku, prověřujeme databáze dobrovolníků ad.), zpracováváme SWOT analýzu, která zjišťuje slabé a silné stránky knihovny, a zkoumáme příležitosti a hrozby (Artsmanager.org). Velmi důležitá je rovněž analýza všech činností knihovny. Perfektní znalost vnitřního, ale i vnějšího prostředí knihovny nám pomůže vytvořit efektivní marketingovou koncepci.

Nestačí shromažďovat data z činnosti knihovny, ale musíme sbírat informace o trhu a zkoumat ho z hlediska našich marketingových produktů – služeb a informačních produktů (např. digitální knihovna aj.). Hovoříme o marketingovém výzkumu, který se používá k popisu trhu, k monitorování změn trhu, k rozhodování o akcích, která má knihovna provést, a k vyhodnocení jejich výsledků (Westwood, John, 1998, s. 20). Zís-

káváme primární a sekundární data. Primární data se získávají z primárních zdrojů, tj. přímo na trhu, buď šetřením v terénu vlastními silami, nebo oslovením odborníků na tento typ výzkumu. Například Městská knihovna v Chemnitzu oslovila místní univerzitu, která pro ně zpracovala na reprezentativním vzorku marketingový výzkum. Zkoumalo se veřejné mínění občanů o knihovně, respondenti byli rozděleni na dvě skupiny: uživatele a potenciální uživatele. Zjištěné údaje byly použity při tvorbě marketingové koncepce. V knihovně vznikl pracovní tým, který spolupracoval s místní univerzitou. Výzkum přinesl velmi zajímavé údaje a byl finančně nenáročný. Sekundární data nejsou tak přesná, ale zato se dají získat u psacího stolu. Zkoumají se již existující zdroje, např. různé statistiky, adresáře a weby firem, výroční zprávy nejrůznějších organizací působících v místě atd. Shromažďujeme údaje o trhu: velikost trhu, jeho hlavní charakteristiky, stav trhu, jaké organizace se na trhu nacházejí, jaké používají distribuční cesty a metody komunikace. Dále údaje o našem produktu (veřejné knihovnické a informační služby, případně nejrůznější informační produkty) – zkoumáme prostředí uvnitř knihovny, konkurenci a uživatele (i potenciální uživatele). Martina Blažková (2007, s. 88-99) hovoří o metodách sběru dat, které dělí na kvantitativní a kvalitativní. V prvním případě jde o písemné dotazníky, online dotazníky a telefonické dotazování (využili v Městské knihovně v Chemnitzu, kdy kombinovali dotazníky, rozhovory na ulici a telefonické dotazování) a panelovou diskusi – opakující se průzkumy, v nichž skupina uživatelů odpovídá na nejrůznější otázky spojené s marketingovým výzkumem. Kvalitativními metodami zjišťujeme názory a motivy uživatelů, důvody jejich chování. Patří sem i skupinové diskuse (tzv. focus groups), kdy skupina odborníků či uživatelů např. testuje nové služby, uživatelské rozhraní digitální knihovny, služby OPAC aj. Dále se dají využít i hloubkové rozhovory, které by měl řídit psycholog, dále i metody brainstormingu v různých pracovních workshopech a další možnosti. Velmi cenným zdrojem informací je internet, kde můžeme sledovat chování uživatelů (online dotazníky, pop-up okno, online anketa a další).

2.1 Segmentace trhu

Segmentace trhu je rozčlenění celkového různorodého trhu na menší podrobné části, které spojují uživatele s určitými typickými vlastnostmi. Rozčleněním vytvoříme homogenní skupiny, které se vzájemně liší svými potřebami, charakteristikami a spotřebitelským chováním. Provádíme segmentaci cílových skupin.

2.2 Analýza konkurence

Konkurence je v knihovnické praxi často ignorována, třebaže existují dodavatelé téže služby, případně mohou uživatelé dosáhnout stejného přínosu jiným způsobem. Mohou využívat služeb jiných informačních a vzdělávacích institucí v místě, nabídky online knihkupectví a získat tak e-knihy, službu Google Scholar a jiné. Kulturu a vzdělávání v místní komunitě nabízejí i další příspěvkové organizace. Cílem konkurenční analýzy (Slavík, Jakub, 2014, s. 97) je poznat a zhodnotit postavení konkurence na trhu a určit konkurenční výhodu vůči ostatním organizacím přinášejících stejný užitek. Při analýze konkurence bychom si měli umět odpovědět na tyto základní otázky: Kdo jsou naši konkurenti? Jaké mají cíle? Jaké jsou jejich strategie? Jaké mají silné a slabé stránky? Jak obvykle reagují? Velmi vhodné je kooperovat s obsahově blízkými organizacemi, a tím konkurenci odstranit. Efektivní spolupráce posílí postavení knihovny v místní komunitě.

2.3 Analýza uživatelů

Je nutné pochopit, kdo jsou naši uživatelé, co od nás chtějí a proč. Jako příklad uvádíme šetření nejmenované městské

knihovny. Domnívali se, že jejich hlavní klientelu tvoří senioři, a v tom směru profileovali svůj fond a nabízeli služby. Po důkladné analýze zjistili, že složení uživatelů je zcela odlišné. 55 % uživatelů tvořily ženy produktivního věku, 20 % muži, 15 % žáci a studenti a senioři pouze 10 % uživatelů. Zřejmě navštěvovali knihovnu častěji a pobývali v ní déle, což zkrátilo odhad knihovníků. Analýzy uživatelů jsou velmi důležité a neměly by se podceňovat ani v menších knihovnách. Jde i o různé věrnostní programy a budování vztahu s uživateli. Každý v knihovně by si měl uživatele patřičně vážit a věnovat mu náležitou pozornost. Kdyby k nám uživatelé nechodili, byli bychom bez práce. Spokojenost uživatele závisí na image služeb, na jeho očekávání, na jeho vnímání kvality služby, na jeho vnímání hodnoty služby a na jeho loajalitě. Knihovna by měla vymyslet efektivní zpětnou vazbu, jak získávat od svých uživatelů solidní informace o spokojenosti se službami.

2.4 Analýza nabízených veřejných knihovnických a informačních služeb

Při analýze služeb je třeba si ujasnit, co je jejich podstatou, předností, čím se liší od konkurence, jaký je jejich design apod. Definovat služby, které nabízíme, je důležité. Mnohdy samotní zaměstnanci nedokážou vystihnout, co vše tvoří jejich práci. Snažíme se hledat odpovědi na otázky, jaké služby nabízíme, na jakou klientelu se zaměřujeme, jaké potřeby mají naši uživatelé, zda naše služby uspokojují jejich potřeby, pokud ne, proč, jak se odlišují naše služby od konkurenčních, co si o službách myslí naši uživatelé, jaká je cena nabízených služeb, zda je distribuce efektivní, jak propagujeme naše služby, jestli můžeme naše služby uspokojovat případně i nové potřeby uživatelů, jak můžeme naše služby vylepšit apod. (Blažková, Martina, 2007, s. 82).

3) Marketingové strategie a programy

Strategie v obecném slova smyslu znamená určité schéma postupu, které naznačuje, jak za daných podmínek dosáhnout vytyčených cílů, přehled možných kroků a činností, když neznáme všechny budoucí okolnosti a podmínky. Marketingová strategie je způsob, jak dosáhnout marketingových cílů. Strategie popisují způsoby dosažení cílů v požadovaném čase. Marketingové strategie se týkají celkové politiky knihovny: služeb, ceny (Stejskal, Jan, 2013), propagace služeb a distribuce služeb. Strategií je celá řada, hovoříme o defenzivní strategii, která má zabránit ztrátě současných uživatelů, o rozvojové strategii, která má za úkol rozšířit stávající služby, a o útočné strategii, která má za úkol získat nové uživatele (Westwood, John, 1998, s. 50). Strategie můžeme dělit podle marketingového mixu, hovoříme o výrokové strategii, cenové strategii, distribuční strategii a komunikační strategii, nebo podle růstu na trhu, můžeme ji zaměřit na konkurenci, na životnost trhu, na chování uživatelů na trhu (Blažková, Martina, 2007, s. 107-108).

3.1 Strategické nástroje

Mezi strategické nástroje, které by mohly využít zejména větší knihovny, patří: **BCG matice**, která zkoumá relativní tržní podíl (hvězdy, otazníky, peněžní krávy a psi) a míru růstu trhu. Otazníky jsou služby s nízkým tržním podílem, ale operují na trhu s vysokým tempem růstu. Když je otazník úspěšný, stane se hvězdou, která má silné postavení na trhu. Peněžní krávy mají vysoký tržní podíl, ale nízké tempo růstu. Jedná se o úspěšné služby, které nepotřebují velké investice. Jsou na trhu stabilní. Psi znamenají ztrátové služby, je nutné zvážit jejich omezení či zrušení. **GE matice** zkoumá dvě hlavní dimenze – příležitost trhu a konkurenční postavení. Mezi interní faktory ovlivňující konkurenční postavení patří stabilita prostředků knihovny, tržní podíl, loajalita uživatelů a kvalita na-

bízených služeb. Dále přístup k finančním a jiným zdrojům, náklady, ziskovost, postavení značky/knihovny, technologické inovace. Naopak mezi externí faktory ovlivňující atraktivitu trhu patří zejména velikost trhu, na kterém knihovna působí, míra růstu trhu, cenové trendy, segmentace, struktura distribučních cest, bariéry vstupu na trh, konkurenční rivalita a další. **Positioning** je nástroj pro stanovení vnímání služeb, značky/knihovny či knihovní identity v mysli cílových uživatelů. Jedná se o image knihovníků, knihovny a služeb. Svou roli zde hraje dobrá komunikace s cílovým trhem. Reklama a propaganda. Vždy by mělo knihovně záležet na vlastnostech služeb, měly by být kvalitní a osobní. Knihovna by měla budovat svou značku na trhu, dbát na zpětnou vazbu od uživatelů, na distribuci a srovnání s konkurencí, být vždy o něco lepší než konkurence. **Repositioning** znamená úpravu postavení konkrétní služby na trhu. (Blažková, Martina, 2007, s. 141).

Příklad:

„Formulování marketingové strategie je jedním z nejkritičtějších a nejsložitějších elementů celého marketingového procesu. Ve vztahu k ostatním manažerským úrovním zdůrazňuje, které silné stránky je nutné v podniku rozvíjet, které slabé stránky utlumovat a jakým způsobem. Marketingové strategie napomáhají přijímat taktické rozhodnutí s cílem sladit aktivity podniku s tržními příležitostmi.“ (M. McDonald)

3.2 Propagace

Příkladem vhodné a cílené propagace je Potter mánie, nebylo u nás dítě, které by se o tuto četbu nezajímalo. Propagace je součástí marketingového mixu 4P, který reaguje na potřeby knihovny – product, price, place, promotion. Nástroje propagace jsou realizace služeb, reklama, propagace služeb, knihovníků a informačních produktů např. digitálních knihoven, public relations a propaganda. Propagace je akce zaměřená na ovlivnění veřejnosti poskytováním informací, přesvědčováním nebo zapamatováním si existence služby (IFLA). Podle situace volíme vhodnou formu propagace. Neměli bychom zapomínat na skutečnost, že tou nejlepší propagací je profesionální knihovník, který odvádí špičkovou práci. Jedná se o účinnou reklamu, která nás nestojí ani korunu.

4) Samotné zpracování marketingové koncepce a její implementace

Marketingová koncepce by měla být písemná, jasná a výstižná a měla by obsahovat klíčové informace. Obsahem by měl být titulní list, názvy jednotlivých kapitol, stručné shrnutí a úvodní část, dále závěry knihovního strategického plánování – vize, poslání knihovny, knihovní cíle a strategie a kritické faktory úspěchu knihovny, závěry z komplexní analýzy knihovny, marketingové cíle, marketingové strategie, rozpočet, prováděcí programy, způsob kontroly a případně potřebné přílohy.

Obsahem by mohly být například tyto body:

Stavební kameny marketingové koncepce; Klíčové rysy marketingové koncepce; Hodnota knihovny; Vize – definování poslání; Budování značky knihovny na trhu; Čtyři pilíře marketingové koncepce; Marketingová definice uživatele; Cíle marketingové koncepce Implementace marketingové koncepce; Dosažení cílů.

4.1 Stavební kameny marketingové koncepce

Ekonomická strategie

Veřejné knihovny participují zejména na celoživotním vzdělávání. Nabízejí prostory a zázemí, ale i lektoři a akreditované kurzy (Čeština pro cizince, Psaní na počítači všemi deseti,

kurzy výuky angličtiny, kurzy trénování paměti, kurzy počítačové, informační, občanské a ekonomické gramotnosti atd.). Tyto aktivity, pokud mají profesionální úroveň, významně knihovně vylepšují rozpočet (Strategie Evropa 2020). Knihovny jsou většinou příspěvkové organizace, což v praxi znamená, že si přispívají na provoz tržbou, kterou vyberou od uživatelů za skutečně vynaložené (prokázané) náklady. Knihovny mohou mít vedlejší hospodářskou činnost (prodej, pronájemy prostor, kurzové atd.), ale tu musí zdanit. Největší položkou v knihovně jsou platy kvalifikovaných zaměstnanců, nákup knih, periodik a databází, opravy a údržba, ceny energií atd. Obec, město nebo kraj (zřizovatel) financuje jen základní činnost knihovny, pokud chce knihovna nabízet uživatelům něco nad rámec běžné činnosti, musí využít i jiné zdroje financování (dárčovství, fundraising, granty atd.).

Strategie pro uživatele

Styl řízení knihovny se orientuje na trh a uživatele. Marketingová koncepce je v tomto směru tržně orientovaná strategie. Z hlediska metodiky je nutné promyslet potřeby, přání a požadavky uživatelů. Promyslet design služeb, hodnotu knihovny/služeb pro uživatele a užitek, který uživatel získá (a tím i celá společnost), když služeb knihovny využije. Rovněž ekonomická stránka služeb, zda jsou rentabilní apod., musí být velmi dobře propočítána a promyšlena (Stejskal, Jan, 2013). Důkladné analýzy trhu a statistické průzkumy jsou nutné při přípravě marketingové koncepce. Marketing je věcí vedení a všech lidí v knihovně. Nemusejí všichni vědět, co je marketing, ale měli by vědět, že uživatel je tím, kdo je živí, kdo spolu s vedením spolurozhoduje o tom, zda se bude knihovně dařit, či nikoliv. Je důležité, aby se všichni v knihovně naučili vážit si svých uživatelů, vnímat jejich potřeby a přání, podílet se na řešení jejich problémů.

Strategie pro partnery

Knihovna by měla důkladně analyzovat obsahově blízké instituce, firmy ze soukromého sektoru a organizace z neziskového (veřejného) sektoru. Vytvořit si jejich databázi a navázat s nimi kontakt. Najít styčné plochy pro možnou spolupráci či společné fundraisingové projekty. Partneři by měli být spokojeni s činností knihovny a společné marketingové kampaně by měly být efektivní a přínosné pro obě strany. Jde o posílení konkurenceschopnosti a o možnost zajistit si vzájemně klientelu. Nezanedbatelný může být i ekonomický přínos.

4.2 Klíčové rysy marketingové koncepce

Marketingové řízení – výzkumy, diverzifikace služeb a efektivní komunikace s uživateli, se zaměstnanci, s partnery a veřejností. Koncepce zdrojů – definování trhu, zajištění financí a lidských zdrojů (dobrovolníci). Tvorba a řízení značky – hodnota knihovny. Slogan vystihující značku knihovny může znít: „Informovat, učit a bavit!“ Kooperace – partnerský marketing. Vhodný výběr marketingových nástrojů.

4.3 Hodnota knihovny

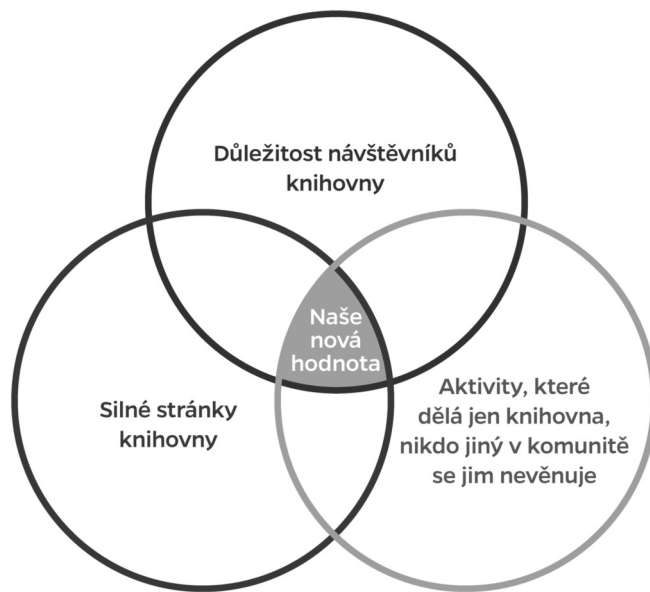
Vytvoření hodnoty

Knihovna využije všech příležitostí k tomu, aby dokázala vytvořit tu pravou skutečnou hodnotu pro uživatele. Identifikuje nové výhody pro uživatele z hlediska jeho potřeb. Knihovna by měla využít klíčové přednosti knihovnického oboru (např. že nikdo jiný nedokáže identifikovat dokumenty/informace lépe než knihovníci) a zaměřit svou pozornost na vhodné partnery, vytvořit z nich spolupracovníky. V kooperaci jsou skryté rezervy.

Historická hodnota knihovny = knihy (informace/znalosti)

Zdůrazňujte znovu a znovu vaši skutečnou/novou hodnotu. Hodnota je společná výše, kde se prolíná důležitost uživa-

telů, přednosti a výjimečnost knihovny. Marketing je plán, jak se uživatelé dozvědí o „hodnotě knihovny.“



Obr. č. 2 Hodnota knihovny

4.4 Vize – definování poslání

Většina zejména menších knihoven nemá poslání definováno vůbec. Pokud knihovna poslání má, stává se, že ho zaměstnanci nesdílí. Buď mu nerozumějí, nebo se jim z nějakého důvodu neřídí. Přitom se jedná o důležitý motivační nástroj. Poslání definuje směr knihovny. Odpovídá na otázky typu: Kdo jsme? O co usilujeme? Proč jsme tady? Jak chceme být vnímáni? (Blažková, Martina, 2007, s. 25) Pokud zaměstnanci poslání znají, pociťují sounáležitost s knihovnou a jsou více motivováni ve své práci. Zaměstnanci získají pocit důležitosti a vlastního přispění k plnění cílů knihovny. Poslání je určeno všem v knihovně, uživatelům, ostatní veřejnosti, zřizovateli a partnerům. Dobré poslání definuje vztah knihovny k hlavním cílovým skupinám.

Vize: „Knihovna – královna mezi veřejnými domy.“ Vize je obraz budoucnosti knihovny, to, jak se bude knihovna měnit a zlepšovat v budoucnosti.

Vize – mise: „Knihovna třetím oblíbeným místem v životě lidí (domov, práce, knihovna).“

Prohlášení Queens Library: „QL je nejlepším zdrojem obce pro uspokojení všech vašich informačních, vzdělávacích, kulturních a rekreačních potřeb.“

POSÍLÁNÍ (příklad možného poslání pro Moravskoslezskou vědeckou knihovnu v Ostravě):

„Jsme pamětí Moravskoslezského kraje, jehož realitu poznáváme díky vědecké práci, kterou vytváříme a chráníme. Od roku 1951 přispíváme ke kvalitnímu životu komunity, zaznamenáváme paměť komunity, svými rozsáhlými fondy uspokojujeme informační potřeby všech generací. Prezентujeme významnou část písemného kulturního dědictví prostřednictvím digitalizace, čímž přispíváme k propagaci kraje. Podílíme se na zvyšování informační gramotnosti (e-Government) občanů kraje. Hodnota knihovny není v odpovědích na dotazy uživatelů, ale v úsilí, kterým se snažíme pochopit jejich motivaci. Zakládáme si na efektivní interakci mezi knihovníkem a uživatelem, považujeme ji za nejcennější ve veřejných knihovnických a informačních službách.“

4.5 Budování značky knihovny

Pokud se dnes knihovna jasně nevyprofiluje, budou její možnosti v budoucnosti velmi omezené. Značka není produkt (digitální knihovna) nebo služba. Služby se vyrábí, ale značka se vytváří. Značku si kupuje uživatel. Služby se v čase mění (inovují), značka zůstává. Služby jsou jasně definované, charakterizované (standardy služeb, knihovní zákon atd.), kdežto značka má charakteristiky, které vnímá uživatel – image značky, identita značky, které ji oddělují od konkurence. Značka existuje pouze prostřednictvím komunikace. Může se zdát, že už samotné slovo KNIHOVNA je značka na trhu. Vždyť existuje již od 7. st. př. n. l. (Aššurbanipalova knihovna v Ninive). Přesto se domníváme, že vytvoření značky pro knihovnu je klíčové. Značku chápeme nejen jako název, logo, slogan či design, ale také jako všechny související informace popisující typické rysy a charakteristické vlastnosti služeb knihovny. Dobrá značka je podložena kvalitou nabízených služeb a množstvím spokojených uživatelů. Je na trhu nezaměnitelná a jedinečná. Dokážeme si pod ní představit služby jako komplexní celek.



Obr. č. 3 Apple Inc.

Podle aktualizovaného žebříčku Interbrand, který každoročně vyhláší sto nejlepších globálních značek (Best Global Brands), se v roce 2013 nejvýše dostala značka **Apple**. Na druhé místo se dostala značka Google. Značka Coca-Cola, která se v čele žebříčku držela 13 let po sobě, se propadla až na třetí místo. Domníváme se, že knihovna je silná značka, ale terminologická nejednotnost a slabá propagace způsobují, že si mnoho lidí nedokáže představit, co všechno knihovna znamená a nabízí. Jednotné logo a cílená propagace veřejných knihoven, knihovníků a knihovnických služeb by velmi pomohla všem knihovnám u nás.

4.6 Čtyři pilíře marketingové koncepce

a) Soustředění se na trh – definice cílového trhu = „*Informace/znalosti do každé rodiny.*“ Knihovna nedokáže uspokojit každou potřebu na trhu, ani v rámci širokého trhu. Řešení: definujte svůj cílový trh a tomu se věnujte nejlépe – informace/znalosti pro děti, mládež a dospělé. Průzkum trhu je nutné provádět v pravidelných časových intervalech. Získáme profesionální informace o uživateli, co chtějí a co potřebují. Specifikujeme údaje o uživateli, které chceme získat. Navrhujeme metody sběru dat. Řídíme a implementujeme procesy sběru dat. Analyzujeme výsledky. Komunikujeme získané údaje z marketingového výzkumu v podobě systematických cílů a plánů knihovny. Vybíráme si vhodné segmenty na trhu – **segmentace cílových skupin**.

b) Koordinovaný marketing – marketing je věda o řízení knihovny, marketingu se věnují v knihovně všichni! Marketingové funkce musí být mezi sebou koordinovány – marketingový ředitel nesmí dávat nereálné cíle apod. Marke-

ting musí být koordinován s ostatními odděleními v knihovně, s partnery atd. V případě služeb se jedná o sladění interního, externího a interaktivního marketingu.

c) Orientace na uživatele – spokojený uživatel je věrný uživatel, šíří o knihovně dobrou pověst a upřednostňuje knihovnu před konkurencí.

d) Zisk/užitek – Knihovna v rámci svých vzdělávacích aktivit vytváří prostředí, které podporuje získávání a prohlubování znalostí, rozvoj dovedností a napomáhá dlouhodobé kultivaci hodnot, postojů a identit občanů.

4.7 Marketingová definice uživatele

Uživatel je nejdůležitější osobou v knihovně. Uživatel není závislý na nás, nýbrž my na něm. Uživatel NIKDY neruší, je smyslem naší práce. S uživatelem nikdo nikdy nevyhrál spor. Uživatel je osobnost, která nám přináší své požadavky, které uspokojujeme. To vše děláme v maximální kvalitě a efektivitě. Větší knihovny by měly uvažovat o funkci manažera pro vztah s zákazníky. Zodpovídá na dotazy a připomínky zákazníků a je s nimi v přímém kontaktu. Snaží se pochopit jejich motivaci a spolupracuje s manažery služeb a všemi odděleními v knihovně.

4.8 Cíle marketingové koncepce

Zvýšení hodnoty značky knihovny. Oslovení potenciálních uživatelů. Zlepšení kooperace s partnery. Zvýšení návštěvnosti. Rozšíření stávající nabídky – větší atraktivnost knihovny. Věrnostní program pro uživatele. Zvýšení počtu registrovaných uživatelů.

4.9 Implementace marketingové koncepce do činnosti knihovny

Strategické plánování knihovny vychází z vymezení a přesné formulace poslání a vypracování externí a interní analýzy prostředí. Budováním identity knihovny je nutné začít, nabízet zážitkové aktivity, odlišit se od konkurence, budovat efektivní vztah s médii, inovovat, podporovat kvalitní práci knihovníků, která je základem dobrého mínění o knihovně, začít propagaci na vybrané skupiny uživatelů a spolupracovat s vybranými institucemi napříč krajem.

4.10 Dosažení cílů

Budování identity knihovny – agresivní marketing a fundraising (Artsmanager.org); Kvalitní služby – špičková nabídka – certifikáty kvality; Aplikace komunikačního mixu – posílení online komunikace (sociální sítě, elektronické služby atd.); Pravidelné průzkumy veřejného mínění, potřeb uživatelů, benchmarking – empirické výzkumy apod. – spolupráce s univerzitami; Vyvozování závěrů ze statistických zjišťování; Diverzifikace služeb – podle skutečných potřeb uživatelů; Sledování knihovnických trendů a směrů u nás a ve světě.

5) Koordinace a kontrola

5.1 Rozpočet

Promyslete, kolik financí vám implementace marketingové koncepce přinese. Pokuste se vyčíslit výdaje spojené s marketingem a dobu návratnosti investic. Náklady na marketing je možné snížit různými způsoby, např. pro různé výzkumy a analýzy využijeme studentů vysokých škol. Získáme sponzory, kteří zajistí finanční podporu. Spolupracujeme s médii, která zajistí bezplatnou public relations. V rámci běžného rozpočtu ušetříme i aktivizací vnitřních zdrojů. Zpoplatníme nadstandardní služby knihovny (různé kurzy). Je důležité propojit rozpočet s realitou. Stanovit maximální částku, kterou jsme

ochotni na implementaci marketingu vydat. S těmito náklady musíme počítat už při tvorbě rozpočtu. Knihovně se doporučuje spojit s odborníky – profesionálními marketéry, kteří dokážou účinnost marketingové koncepce lépe vyhodnotit.

5.2 Kontrola

Při kontrole porovnáváme naplánované výsledky se skutečně dosaženými. Zjišťujeme rozdíly, příčiny rozdílu a navrhuje zlepšení. Jde o správné nastavení zpětné vazby a o poučení se pro tvorbu nové marketingové koncepce. Kontrolujeme marketingové cíle, provádíme marketingový audit, zjišťujeme marketingovou efektivitu (efektivita jednotlivých prvků marketingového mixu a další) a kontrolujeme marketingový plán (Blažková, Martina, 2007, s. 215-216).

Zahraniční příklad

Příkladem úspěšné zahraniční knihovny je Howard County Library System (Systém knihoven komunity Howard v USA), který představila na pracovním workshopu v rámci projektu BiblioEduca ředitelka Valerie J. Gross. Hovořila o vizi a strategii, ve které se komunitní knihovny prezentují jako vzdělávací instituce pro všechny věkové kategorie. Marketingovou koncepci postavili na těchto třech pilířích: **Sebevzdělávání** prostřednictvím klasického a online fondu knihoven (např. Wall Street Journal či Access Science). Druhý pilíř je **asistence knihovníků při výzkumu a výuce** pro jednotlivce a skupiny. Jedná se o nabídku nejrozličnějších kurzů, seminářů a workshopů pro všechny věkové kategorie, která je profesionální a pořádají je komunitní knihovny, případně vznikají ve spolupráci s jinými vzdělávacími institucemi. Třetí pilíř znamená **názorné a poučné prožitky** prostřednictvím kulturních a místních center, nejrozličnější aktivity knihoven a partnerství knihoven. Zajímavé je, že se prezentují jako vzdělávací instituce a v tom směru připravují vlastní kurikulum – svou nabídku. Změnili propagační rétoriku, paní ředitelka tvrdí, že zní zcela jinak, když řekneme, že Čtete dětem, nebo když tutéž aktivitu nazveme Kurz čtení pro děti. Větu „Sloužíme sta tisícům obyvatel“ nahradili větou „Zajišťujeme rovné příležitosti ve vzdělávání pro sto tisíc obyvatel“. V rozpočtu stejně jako školy uvádějí mzdy pod kolonkou peníze na výuku, což zní daleko lépe. Zásadním způsobem změnili svou propagaci, což jim přineslo více než stoprocentní nárůst registrovaných uživatelů a hlavně finance. Více se můžete dočíst v časopise Duha č. 2/2014 v článku *Budoucnost knihoven je v jejich komunitní práci a ve vzdělávání uživatelů aneb inspirace za oceánem*.

Závěrem

Podle studie OSN bude za padesát let v České republice jen 7,8 mil. obyvatel (dnes má ČR 10 mil. obyvatel). Budeme druhou nejstarší zemí Evropy s 41 % obyvatel ve věku nad 60 let místo dnešních 18 %. To je skutečnost, kterou by měly knihovny ve svých strategiích zohlednit. Starší lidé jsou i dnes významnou klientelou knihoven. Knihovna je pro ně především místem setkávání. Starší lidé se v knihovně zejména vzdělávají a knihovny podporují komunitní život v místech,

kde působí. Knihovna, která působí v lokalitě se zvýšenou nezaměstnaností, by měla zohlednit tuto skutečnost ve své strategii a vytvořit programy na podporu nezaměstnanosti. Vždy je nutné vyjít z místních podmínek, ty musíme dobře znát, abychom dokázali vytvořit kvalitní marketingovou koncepci. Koncepci nejen „na papíře“, ale takovou, kterou se budou všichni v knihovně řídit. Management by neměl podceňovat zaměstnance, ti by se měli na tvorbě marketingové koncepce podílet formou různých pracovních workshopů, měli by ji pochopit a akceptovat. Bez motivovaných zaměstnanců není možné uspět ani s tou nejlepší marketingovou koncepcí na světě. Rovněž není možné vytvořit univerzální marketingovou koncepci pro veřejné knihovny, každá knihovna je individualita a musí vycházet ze znalosti místa a vlastního prostředí. Jak je vidět na příkladech úspěšných knihoven, marketingová koncepce či marketingové řízení knihovny se vyplácí. Přináší nárůst registrovaných uživatelů, zviditelňuje knihovnu v komunitě, činí ji špičkovou organizací. Zaměstnanci v takové knihovně rádi pracují a knihovna nemá problém se získáváním podpory a financí.

Informační zdroje

Artsmanager.org. [online]. DeVos Institute of Arts management at the Kennedy Center. [vid. 31.07.2014]. Dostupný z: <<http://am.artsmanager.org/pages/welcome.aspx>>. Video s Michalem Kaiserem – světový fundraiser a vynikající manažer pro kulturu.

BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy* Praha: Grada, 2007. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

FOBEROVÁ, Libuše. *Budoucnost knihoven je v jejich komunitní práci a ve vzdělávání uživatelů aneb inspirace za oceánem*. Duha [online]. 2014, roč. 28, č. 2 [cit. 2014-07-31]. Dostupný z: <<http://duha.mzk.cz/clanky/budoucnost-knihoven-je-v-jejich-komunitni-praci-ve-vzdeleni-uzivatelu-aneb-inspirace-za-oce>>. ISSN 1804-4255.

SLAVÍK, Jakub. *Marketing a strategické řízení ve veřejných službách: jak poskytovat zákaznický orientované veřejné služby*. Praha: Grada, 2014, 183 s. ISBN 978-80-247-4819-1.

STEJSKAL, Jan. *Měření hodnoty veřejných služeb (na příkladu veřejných knihoven)*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013, 206 s. ISBN 978-80-7478-412-5.

WESTWOOD, John. *Jak sestavit marketingový plán*. Praha: Grada, 1999. 117 s. ISBN 80-7169-542-4.

PhDr. Libuše Foberová, Ph.D.
libuse.foberova@centrum.cz
(Slezská univerzita, Opava)