

**Slezská univerzita v Opavě**  
**Filozoficko-přírodovědecká fakulta v Opavě**  
**ÚSTAV BOHEMISTIKY A KNIHOVNICTVÍ**  
Česká republika, Opava, Masarykova 37, PSČ 746 01  
Kontakt tel.: +420 553 684 412



## **Organizace a řízení veřejných knihoven 2**

(DISTANČNÍ TEXT)

**Libuše Foberová**

**Opava 2024**

# ÚVOD

Vážení studenti,

učební opora, kterou otvíráte, je určena k tomu, abyste se dobře orientovali v základech marketingu. Pro úspěšné zvládnutí předmětu Marketingové nástroje je nezbytnou podmínkou četba a studium doporučené literatury.

Knihovny jsou nejdůležitější cestou, kterou jsou občanům poskytovány veřejné služby týkající se především vzdělávání, přístupu k informacím – znalostem a kultury. Knihovny většinou zřizují obce, města a kraje za účelem uspokojení rozdílných zájmů a potřeb svých obyvatel. Většina veřejných služeb není předmětem směny, a tudíž nelze stanovit jejich cenu na trhu. To ovšem neznamená, že management knihovny nemůže uplatnit některé prvky tržních mechanismů. Je potřeba tyto služby zefektivnit a nabízet je v lepší kvalitě, ale za méně peněz. Knihovny hospodaří samostatně a velmi záleží na managementu, jaké zvolí nástroje, aby se knihovna stala úspěšnou organizací. Manažeři by tedy měli uplatňovat ve svém řízení marketingové principy. Jedná se např. o určení skupin obyvatel se stejnými potřebami a podobným chováním, hledání místa na trhu pro různé produkty knihovny a uplatnění dalších prvků marketingového mixu. Marketing totiž není jen reklama, respektive propagace, ale je to pojem daleko širší, komplexnější, jedná se o fenomén vědy o řízení. Jeho cílem je vybudovat pro knihovnu určité povědomí ve veřejnosti. Kvalitní marketingový program zvyšuje úroveň tohoto povědomí a současně posilňuje vztah veřejnosti ke knihovně. Uplatnění marketingové koncepce může přispět i k lepší analýze těchto potřeb a způsobu jejich poskytování přesně vymezeným skupinám uživatelů s přesněji diferencovanými službami. Cílem marketingové koncepce je primární orientace na uživatele, na jeho potřeby, touhy a přání – na jeho spokojenost, na to, aby se stal prostřednictvím poskytovaných služeb úspěšným, a aby z tohoto vztahu získal určitou hodnotu – přidanou hodnotu.

Využití marketingové koncepce v knihovně není nic nového, úspěšně se to podařilo např. Městské knihovně v Chemnitz a celé řadě jiných knihoven, které uplatňují některé marketingové principy. Předkládaná opora vysvětluje základní teoretické pojmy, ukazuje, kdy je použití marketingových nástrojů vhodné a jaké problémy knihoven pomáhají řešit. Práce je rozdělena na pět hlavních kapitol – Implementace marketingu do stylu řízení knihovny; Marketingová koncepce; Marketingové prostředí; Marketingové techniky ve veřejných knihovnách; Marketingová komunikace v prostředí veřejných knihoven a zaměřuje se na postup, jak lze běžný komerční marketing úspěšně aplikovat v knihovnách.

Opava, leden 2024

Libuše Foberová

# OBSAH MODULU ORGANIZACE A ŘÍZENÍ VEŘEJNÝCH KNIHOVEN 2

ÚVOD .....	2
<b>1 IMPLEMENTACE MARKETINGU DO STYLU ŘÍZENÍ KNIHOVNY .....</b>	<b>9</b>
<b>1.1 Definice marketingu .....</b>	<b>9</b>
1.1.1 Proč implementovat marketing do stylu řízení knihovny? .....	9
<b>1.2 Definice marketingu .....</b>	<b>9</b>
<b>1.3 Proč implementovat marketing do stylu řízení knihovny? .....</b>	<b>10</b>
<b>1.4 Marketingové nástroje .....</b>	<b>10</b>
<b>1.5 Guerillový marketing (GM) .....</b>	<b>10</b>
<b>2 MARKETINGOVÁ KONCEPCE .....</b>	<b>12</b>
<b>2.1 Marketingové řízení .....</b>	<b>12</b>
2.1.1 Definice a poslání cílů knihovny .....	12
<b>2.2 Marketingová koncepce .....</b>	<b>12</b>
<b>2.3 Marketingové řízení .....</b>	<b>14</b>
<b>2.4 Definice poslání a cílů knihovny .....</b>	<b>18</b>
<b>2.5 Marketingová strategie knihovny .....</b>	<b>19</b>
<b>3 MARKETINGOVÝ VÝZKUM .....</b>	<b>27</b>
<b>3.1 Proces marketingového výzkumu .....</b>	<b>27</b>
3.1.1 Marketingový mix .....	27
<b>3.2 Marketingový výzkum .....</b>	<b>28</b>
<b>3.3 Proces marketingového výzkumu .....</b>	<b>31</b>
<b>3.4 Marketingový mix .....</b>	<b>36</b>
<b>3.5 Uživatelé .....</b>	<b>40</b>
<b>4 MARKETINGOVÉ TECHNIKY VE VEŘEJNÝCH KNIHOVNÁCH .....</b>	<b>44</b>
<b>4.1 Rozšířený marketingový mix služeb .....</b>	<b>44</b>
4.1.1 Marketing veřejných služeb .....	44
<b>4.2 Rozšířený marketingový mix služeb .....</b>	<b>47</b>
<b>4.3 Marketing veřejných služeb .....</b>	<b>49</b>
<b>4.4 Externí marketing .....</b>	<b>50</b>
<b>4.5 Interaktivní marketing .....</b>	<b>51</b>
<b>4.6 Interní marketing .....</b>	<b>51</b>
<b>5 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE V PROSTŘEDÍ VEŘEJNÝCH KNIHOVEN .....</b>	<b>57</b>
<b>5.1 Public relations v knihovnách .....</b>	<b>57</b>
5.1.1 Komunikace s uživatelem .....	57
<b>5.2 Public relations (PR ) v knihovně .....</b>	<b>57</b>
<b>5.3 Identita knihovny .....</b>	<b>58</b>
<b>5.4 Firemní kultura v knihovnách .....</b>	<b>59</b>
<b>5.5 Image knihovny .....</b>	<b>60</b>
<b>5.6 Komunikace s uživatelem .....</b>	<b>60</b>
<b>6 KLÍČ K TESTŮM .....</b>	<b>65</b>

Distanční text obsahuje kapitoly Implementace marketingu do stylu řízení knihovny, marketingová koncepce, marketingový výzkum, marketingové techniky ve veřejných knihovnách, marketingová komunikace v prostředí veřejných knihoven.

„Největší neschopnost projevuje český management v oblasti marketingu a prodeje a neaktivním postojem k realizaci výzkumu, vývoje a proinovačnímu rozvoji podniku.“<sup>1</sup> Je potřeba začít se změnami u top managementu a vytvářet ve firmách klima, které podporuje nové trendy v marketingu. Jen velmi málo firem chápe marketingovou koncepci a její význam. V oblasti knihoven je situace ještě horší.

Agentura Korn/Ferry zveřejnila nedávno výsledky mezinárodního výzkumu Manažer 21. století, který přináší pořadí znalostí a dovedností vyžadovaných od moderního manažera. Marketing je zde na třetím místě, hned za formulováním strategie a řízením lidských zdrojů.

Podstatou výchovy manažerů marketingu je:

pochopení podstaty **tržní orientace** a filozofie tržně orientované knihovny v dynamicky se měnícím prostředí, kdy ke změnám dochází ve stále kratších intervalech;

**orientace na uživatele** – vzájemné vztahy mezi knihovnou a uživatelem;

**nutnost inovací** – moderní marketing, to jsou především nové technologie a investice do ICT a služeb s tím spojených, moderní marketing nezjišťuje poptávku po produktech, nýbrž poptávku aktivně vytváří;

**týmová práce** – vyšší a efektivnější využití získaných informací, kdy **klasické pojetí marketingového mixu (produkt, price, promotion, place – 4P) je modifikováno na 4C** – produkt je nahrazen Customer Value (hodnotou uživatele) a výrobek/služba je chápán jako užitek, prospěch uživatele.<sup>2</sup>

**Marketing je efektivní vztah mezi knihovnou – uživatelem – a veřejností.**

**Marketingové plánování obnáší:** analýzu, plánování, zavádění a kontrolu. SWOT analýzu (silné a slabé stránky knihovny, příležitosti a hrozby pro knihovnu).

Efektivní plánování ve službách se ukazuje nutností. V roce 1975 upozornil Chisnall na růst odvětví služeb a zdůraznil, že je třeba věnovat větší pozornost měření vstupů/výstupů a hodnocení efektivnosti zdrojů. Zdůraznil význam některých marketingových metod, jako jsou např. marketingový výzkum, strategické plánování a marketingové řízení, které pomáhají služby zdokonalovat. Výzkumy ve Velké Británii ukázaly, že největší slabinou je marketingové plánování, zvláště jeho zpětná kontrola. Kvalitní marketingový plán je základním předpokladem efektivního marketingu.

<sup>1</sup> Zdroj: Národní vzdělávací fond.

<sup>2</sup> MAXA, R. Proč marketing? *Moderní řízení*, duben 2009, roč. XLIV, č. 4, s. 54. ISSN 0026-8720.

Strategické plánování v knihovně zahrnuje čtyři plánovací činnosti. První je jasně deklarované poslání knihovny, a to z hlediska jejího společenského dosahu, rozsahu tržního segmentu, vertikálního rozsahu a geografického rozsahu. Dobře deklarované poslání knihovny poskytuje zaměstnancům pocit sdíleného pocitu o účelnosti, zaměření a příležitosti. Druhá je identifikace strategických obchodních jednotek, které definují skupiny uživatelů, potřeby uživatelů a používané technologie. Třetí je alokace zdrojů knihovny, které vycházejí z přitažlivosti trhu a konkurenční síly knihovny. Čtvrtá je inovace, rozšíření stávajících služeb za účelem posílení pozice na trhu.

#### **Strategické plánování se skládá z osmi kroků:**

1. definování poslání;
2. analýzy okolí;
3. analýzy vnitřního prostředí knihovny;
4. stanovení cílů a úkolů;
5. rozvíjení strategií;
6. zpracování programových plánů;
7. realizace programových plánů;
8. shromažďování informací zpětné vazby a realizace kontroly.

#### **Efektivní marketing služeb (Kotler, 2002) by měl dbát na:**

kvalitu – Kotler definuje kvalitu jako dodání služby na vyšší úrovni, než zákazník očekával; budování marketingové společnosti – knihovna, která je založena na poskytování služeb, musí určit, které marketingové činnosti bude vykonávat sama a pro které využije outsourcingu; heslo, že vědění je síla – nevnímat marketing pouze jako propagaci, informace jsou základem pro vytvoření kvalitního marketingového plánu. Knihovna by měla identifikovat uživatele, které chce oslovit, důkladně analyzovat vnitřní a vnější prostředí a teprve potom volit marketingové nástroje; plánování postupu – strategické plánování je důležitým nástrojem úspěšného adaptování knihovny na měnící se konkurenční podmínky. Naplňování strategického záměru začíná volbou vhodných taktik k řízení každodenních knihovnických činností; fakt, že knihovna nemůže uspokojit potřeby všech – identifikovat tržní segmenty, které může svou kvalifikací a svými zdroji nejlépe oslovit. Knihovna pak musí o svém cílovém segmentu zjistit co nejvíce informací a na jejich základě činit rozhodnutí; neodolatelné nabídky – marketing je v podstatě proces směny. Knihovna musí objevit a vytvořit takovou nabídku služeb, které zákazníci neodolají. Nabídka zahrnuje vnímanou úroveň kvality služby, příslib značky, rychlost a průběh procesu poskytování služby. Je nutné sledovat změnu potřeb a přání uživatelů a reagovat na ně včas vývojem služeb nových, které tyto požadavky lépe uspokojí; stanovení ceny k úspěchu – „dostaneš, za co zaplatíš“; dostupnost – umístění knihovny není rozhodující při určování uživatelského pohledu na přístupnost a přijatelnost knihovny. Uživatelé stále více poptávají služby vyhovující jejich potřebám a časovým možnostem –

zapojit internetové a telefonické služby, prodloužení provozní doby, zavedení knihovních automatů (půjčování a vrácení knih) atd.; nelze nekomunikovat - knihovna komunikuje vším, co říká, čím je a co dělá. Úkolem je, aby komunikace knihovny byla jednotná, jasná a efektivní; naskočit do „e-vlaku“ – investovat do ICT, do nového SW se knihovnám rozhodně vyplatí, protože v e-sluzbách je budoucnost; budování smysluplných vztahů – kooperace knihovny nejen v místě, spolupráce, vyhledávání nových příležitostí apod.; budoucnost je nyní – znát historii, perfektně poznat a pochopit prostředí, ve kterém se knihovna nachází. Zaměstnanci knihovny musejí perfektně pochopit vnější prostředí knihovny (konkurence, uživatele, ekonomiku, sociálně politické změny atd.) stejně jako vnitřní prostředí (silné a slabé stránky knihovny, odbornost, potřeba a pohyb finančních zdrojů). Management knihovny by měl mít v rukávu různé scénáře a naučit se hladce a plynule překonávat změny.

## ÚVODEM MODULU

Předmět navazuje na studijní předmět Organizace a řízení veřejných knihoven 1 a seznamuje posluchače se základní terminologií marketingu, jeho zakotvením ve státní sféře, s teoretickými aspekty marketingové analýzy, plánování, realizace a kontroly. Výuka se postupně zaměří na marketingové pojetí služeb a cenu služeb, charakteristiku marketingových mixů, utváření logistických a distribučních kanálů služeb. Nezbytnými aspekty jsou dále výzkumy spotřebního chování, trhu a tržních segmentů, zásady budování silných značek a zavádění nových zejména elektronických a informačních služeb. Výuka obsáhne analýzy cyklů služeb a pozice služeb na trhu spotřebitelů i konkurence, metody vytváření loajality spotřebitelů služeb, včetně nejnovějších konceptů strategického, taktického, administrativního a transformačního marketingu. Důraz bude kladen na strategický marketing – tvorba marketingových plánů atd.



Účast na zkoušce je podmíněna předložením seminární práce v rozsahu 15 normostran textu s obsahovým zaměřením na tvorbu marketingové strategie.

Předmět je uzavřen zkouškou, která bude udělena po odevzdání a uznání seminární práce. Podrobné informace obdrží studenti na začátku semestru.

# CÍL MODULU

## Po úspěšném a aktivním absolvování tohoto MODULU

### **Budete umět:**

Budete umět popsat a vysvětlit klíčové marketingové dovednosti, které používají, byť v různé míře, všichni manažeři bez ohledu na hierarchické postavení v organizaci. Budete umět aplikovat marketing na prostředí knihoven – neziskového sektoru. Provádět potřebné marketingové analýzy, plánování, realizaci a kontrolu. Aplikovat na prostředí knihoven marketingové nástroje – marketingový mix. Budete umět připravit, realizovat a vyhodnocovat marketingový výzkum. Tvořit marketingovou koncepci a strategii. Znalosti získané studiem i samostudiem z doporučené literatury budete umět aplikovat v praktické činnosti.

**Budete  
umět**

### **Získáte:**

- Teoretické a praktické vědomosti z oblasti marketingu, který je zaměřen na oblast knihovnictví.

**Získáte**

### **Budete schopni:**

- Řešit nejrůznější situace z oblasti teorie marketingu a budete schopni aplikovat marketingové znalosti na oblast knihovnictví.

**Budete  
schopni**



# 1 IMPLEMENTACE MARKETINGU DO STYLU ŘÍZENÍ KNIHOVNY

## 1.1 Definice marketingu

### 1.1.1 Proč implementovat marketing do stylu řízení knihovny?

#### Obsah

1. Definice marketingu.
2. Proč implementovat marketing do stylu řízení knihovny?
3. Marketingové nástroje.



#### Klíčová slova

Marketing; marketingové nástroje; marketingové plánování; marketingový mix.

#### Cíl

- Podstata vztahů řízení knihovny a implementace marketingu; jejich charakteristika;
- Vymezení obsahu pojmu marketing;
- Definice pojmů marketing; marketingové plánování a marketingový mix.

## 1.2 Definice marketingu

#### Výklad



Borchardt, P. definuje marketing v knize Marketing pro veřejné knihovny takto: „*Určujícím rysem marketingu je tržní myšlení: nabídku organizace (knihovny) neurčuje jen nabízející (knihovnik), ale především potřeby, přání, zájmy těch, kterým má knihovna sloužit. To co organizace nabízí, není ovšem libovolné, ale závisí na jejích úkolech, cílech a trzích. „Trh“ knihovny zpravidla nebývá homogenní, ale sestává z mnohých skupin uživatelů charakteristických rozdílnými potřebami, přáními, postoji a zájmy.*“ I když si knihovna vybere jen určitou část uživatelů a bude ve větší míře plnit jejich přání, nemusí to znamenat, že bude čtenáře ztrácet. Naopak může tak přilákat i velkou skupinu nových uživatelů.

Sakálová, E. definuje knihovní marketing jako „*efektivní vztah mezi knihovnou, jejími uživateli a veřejností.*“

## 1.3 Proč implementovat marketing do stylu řízení knihovny?

### Výklad



Veřejné knihovny odjakživa plnily funkci informační, výchovně – vzdělávací a kulturní. Jejich role v místní komunitě je nenahraditelná. Mnoho knihoven žije v domněnání, že nemá konkurenci. Opak je pravdou. O volný čas uživatelů bojují i jiné instituce. Knihovny ztrácejí své dominantní postavení na trhu.

Knihovny produkují služby, služba obsahuje silný lidský element. Knihovny tvoří lidé. Lidé, kteří služby poskytují, lidé, kteří služby konzumují, lidé, kteří knihy píšou, a lidé, kteří knihovny zřizují. Jde-li o službu, lidé něco dávají jiným lidem. Uživatelé služby vlastně spoluvytvářejí. Jedná se o vzájemnou interakci mezi knihovníkem a uživatelem. Lidský výkon závisí na mnoha okolnostech, proto je zajišťování kvalitních služeb obtížné. Odpověď, jak jsou naše služby kvalitní, musíme hledat u našich uživatelů. Známe je? Víme, co chtějí? Jaké mají zájmy, motivy? Odcházejí z knihovny s tím, pro co přišli? Jak na ně knihovna působí? Přestali nás potřebovat, víme proč? Asi žádná knihovna se nedomnívá, že jejich služeb bude využívat většina (nebo polovina) obyvatel v místě, ale je 10-20 % dost? Určitě existují lidé, kteří nikdy nenavštíví zimní stadion, stejně tak jako existují lidé, kteří nikdy nenavštíví knihovnu. Ale měli by vědět, že tato služba tady je i pro ně. Z výzkumů vyplývá, že o nabídce knihoven nemají dostatečné povědomí ani její uživatelé, jak je potom informována ostatní veřejnost v místě? Public relations neznamená jen článek v místním tisku. Propagace knihoven je většinou slabá a téma knihoven není mediálně přitažlivé. Většina knihoven si stěžuje, že přidělený rozpočet neodpovídá skutečným potřebám. Je potřeba si uvědomit, že cesta je opačná. Knihovna, která bude špičkovou organizací v místě, nebude mít problém s rozpočtem, a dokonce ani s fundraisingem.

Cesta ke zviditelnění v místě, ke špičkovým službám, k cílené komunikaci s veřejností je těžká a neobejde se bez marketingu. Např. nabídka aktivit pro mládež je ve veřejných knihovnách spíše slabá. Známe mládež? Je to naše cílová skupina? Pokud chceme na tuto cílovou skupinu zaměřit své služby, neobejdeme se bez marketingu. Je řada knihoven, které využívají marketing; je otázkou, s jakým úspěchem a zda ho využívají správně. Spoléhat jen na marketingové odborníky, marketingové oddělení je velkou chybou, marketing musí v knihovně provádět každý zaměstnanec. Každá knihovna by měla mít strategii a přenést své strategické cíle do osobních cílů zaměstnanců. Pravidelně školit své zaměstnance atd.

Marketing představuje integrovaný komplex činností zaměřených na sledování postojů uživatelů a situace na trhu. Jedná se o systematické úsilí všech zaměstnanců knihovny ad. zainteresovaných subjektů, které usilují o vzájemnou spolupráci a o koordinaci svých aktivit. Marketing usiluje o to, aby knihovna poskytovala takové služby, jež uživatel požaduje, a to tím, že

jeho potřeby a přání zjišťuje a že mu své služby přizpůsobuje. Veřejný sektor se soustřeďuje především na naplňování společenských potřeb. Knihovna plní především úlohu vzdělávací. Jedním z cílů může být počet uživatelů, ale také stanovené a vnější užitky. Vzdělávací aj. aktivity knihoven jsou prospěšné nejen samotným uživatelům, ale potažmo celé společnosti. Uživatelem veřejných knihoven se může stát nejen každý občan, ale i celá společnost, která tak získá vzdělané jedince.

**Obr. č. 1– Marketingové plánování** (JANEČKOVÁ, L.; VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb*. Praha : Grada Publishing, 2001, s. 55)



- 1) Analýza – kde jsme? Jde o určení současné situace, kde se organizace nachází, popis všech činností, vyhodnocení statistických dat apod.
- 2) Plánování – čeho chceme dosáhnout? Jde o určení cílů, jichž chce knihovna dosáhnout, v jakém časovém horizontu, jak daných cílů dosáhne apod.
- 3) Zavádění – jak realizujeme naši strategii? Jde o implementaci cílů do provozu. Jedná se o obecné cíle – strategické, taktické cíle – cíle funkčních oblastí organizačních článků knihovny a operativní cíle – cíle jednotlivých pracovišť, míst, jednotlivců apod.
- 4) Kontrola – dosahujeme našich cílů? Jde především o fyzickou kontrolu, různé audity, výpočty efektivity investic apod.

#### Příklad



#### Marketingové tipy

- Nejdůležitější návštěva uživatele je druhá a každá další,
- pochopení a přizpůsobení se uživatelským stimulům a jeho chování je nutností pro přežití v konkurenci,

- budujme identitu své knihovny, buďme výjimeční,
- uvědomme si důležitost opakování, ujistěme se, že je naše sdělení konzistentní,
- neignorujeme a nezanedbávejme své stávající uživatele, zatímco budeme usilovat o nové,
- nezapomeňme, že uživatelé mají sklon dvakrát více hovořit o svých špatných zkušenostech se službami než o dobrých,
- vězme, že marketing je záležitostí každého v knihovně bez ohledu na titul nebo pracovní pozici,
- informujme své uživatele pravdivě, nepřehánějme, budujme si vztahy založené na vzájemné důvěře,
- dbejme na dobré mezilidské vztahy na pracovišti, jedině spokojení zaměstnanci dokážou vyprodukovat spokojené uživatele,
- odměňujme stálé (věrné) uživatele.

## 1.4 Marketingové nástroje



### Výklad

K základním nástrojům marketingu patří: tvorba poptávky, průzkum trhu, plánování výrobního programu (v případě knihoven služeb) a propagace výrobků a služeb. Při tvorbě marketingového plánu se často používá tzv. zásada 4P. Konkrétní způsob naplnění jednotlivých zásad se nazývá *marketingový mix*: **výrobek, cena, místo a propagace**.

Marketing se v čase vyvíjí a dnes se preferuje především vyhodnocování uživatelských potřeb, přizpůsobování nabídky (služeb) skutečným přáním uživatelů, posilování zpětné vazby mezi knihovnou a uživateli, propagace směrem k veřejnosti – vize, poslání, strategie knihovny.

P. Kotler definuje čtyři druhy marketingu: **strategický** – vymezuje skupiny uživatelů, na které je nutné zaměřit pozornost, **taktický** – definuje formy a postupy, které slouží k získání trvalého uživatele, **administrativní** – definuje cíle knihovny a na jejich základě sestavuje plány vedoucí k realizaci marketingové koncepce (strategie), **transformační (inovativní)** - zaměřuje se na perspektivu poskytování služeb v elektronickém prostředí informační společnosti.

### Funkce marketingu v knihovně

Funkci marketingu v knihovně tvoří tři klíčové komponenty:

#### 1) Marketingový mix

- důležité vnitřní prvky nebo komponenty, které zabezpečují realizaci marketingového programu knihovny.

#### 2) Tržní síly

- vnější příležitosti nebo hrozby, které mají vliv na marketingové činnosti knihovny.

### 3) Slad'ovací proces

- strategický a řídicí proces, jehož cílem je uvést do souladu marketingový mix a interní politiku knihovny s vnějšími tržními silami.

## 1.5 Guerillový marketing (GM)



*„Guerilla marketing je termín zpopularizovaný Jayem C. Levinsonem; jeho kniha Guerilla Marketing vyšla již v roce 1982. Levinson definoval touto nálepkou označené aktivity jako nekonvenční cesty k oslovení potenciálních zákazníků realizované s nízkými rozpočty, jejichž výsledkem je, že recipient věnuje kampani svou pozornost, aniž by si byl primárně vědom, že jde o propagaci. V dnešní době je pro guerilla marketing vhodná doba z několika zásadních důvodů. Především užívá jiné než klasické inzertní kanály, kterým se každý obyvatel západní civilizace naučil úspěšně vyhýbat. Je levný. Pracuje s psychologií. Má velkou šanci na to vázat na sebe sekundární publicitu. V agresivní variantě přímo napadá konkurenci.“*

*„I guerillový marketing staví na známém marketingovém modelu a doplňuje jej o kreativní a originální prvky se silným zaměřením na zákazníka.“*

### Plakáty na podporu četby ([www.nkp.cz](http://www.nkp.cz))



Co vlastně znamená GM? Jedná se o reklamu, která stojí minimální finance a je založena na kreativité, nápadech, jejím úkolem je šokovat, vrýt se do paměti uživatelů. Síla je v jejím opakování. Jejím cílem je zisk/užitek, zajímá nás, co

získáme. V případě knihoven se úspěšně využívá na podporu četby; typickým příkladem je projekt „Celé Česko čte dětem.“ Velmi zajímavé jsou např. plakáty na podporu četby, které vydal SKIP. Iniciativě se meze nekladou, např. akce typu Čtete v ulicích města, Velké říjnové společné čtení apod. Jde o to vyjít do ulic a dát o sobě vědět, zapojit uživatele, překvapit a využít všechny dostupné i nedostupné prostředky pro inzerci. GM je důkazem, že i bez velkých peněz můžeme oslovit veřejnost možná i účinněji, než drahou placenou reklamou. GM je především efektivní komunikační nástroj. Gerilové kampaně dokazují, že GM přináší jedinečné výhody. Výsledná kampaň by měla být nekonvenční, dramatická a novátorská se smyslem pro teatrálnost.

### **Příklady G kampaní:**

#### **Celé je to jako divadlo**

U prvních případových studií nefungovaly guerillové akce jako nějaký přívěsek konvenční kampaně, ale byly nedílnou součástí hlavní myšlenky kampaně: nastavovaly scénu tak, aby jí mohly využít ostatní kanály komunikace. V roce 2005 společnost Adidas se svou značkou působila jako menšinový sponzor novozélandského ragbyového týmu All Blacks, ale hrozilo jí, že ji během turné British Lions zastíní jiné značky. Potřebovala tedy nalézt nějaké manifestační gesto, jež by ji pozdvihlo nad ostatní a podpořilo dojem, že Adidas pro All Blacks dýchá. Řešením se stalo partnerství s Rag-byovým svazem NZ při kampani, jež měla zajistit, aby se fanoušci týmu All Blacks dostavili v dostatečném počtu, který bude schopen čelit hlučné přítomnosti očekávaných 40 tis. přívrženců britského týmu. Kampaň nebyla vedena konvenčním mediálním způsobem - vypustila na scénu postavu z bojového tance "haka", a to bez jakéhokoli vysvětlení či uvedení značky. Jedinou očividnou věcí bylo spojení tance haka s novozélandským ragby. O významu a účelu této akce narůstaly spekulace, které ještě podpořily menší verze černé haka figurky, samolepky, plakáty, či dokonce rohožky s haka mužem, které zaplavily celou zemi. Odhalení se uskutečnilo dva týdny před začátkem turné a proběhlo prostřednictvím konvenčních placených médií, ale s výraznou podporou bezplatného zpravodajství - tak obrovský zájem veřejnost o celý "tyátr" kolem haka muže jevila. Kampaň se stala tématem hovorů po celé zemi a měla velký úspěch: nejenže vytvořila obrovský a nadšený dav domácích fanoušků, ale přinesla i výrazné zvýšení úrovně povědomí o značce Adidas a zvýšení prodeje značkových balíčků pro fanoušky. Guerillový nápad

poskytl netušené možnosti, bez jejichž pomoci by konvenční média rozhodně nedokázala dosáhnout takové reakce.

### **Případ druhý – železnice**

Podobný případ se odehrál i v případě železničních drah Virgin Trains, které potřebovaly inscenovat nějakou divadelní akci, aby narušily tendenci britských obchodníků používat pro svou přepravu mezi Londýnem a Manchesterem leteckou dopravu. I přes nespornou časovou a organizační výhodnost nových rychlovlaků Virgin si na tento druh dopravy obchodníci zvykali jen velmi pomalu. Řešením se stala promoční nabídka bezplatného získání vlakové jízdenky první třídy výměnou za leteckou palubní kartu, která byla uvedena do života s tradičním šoumenstvím značky Virgin. Na hlavních stanicích rychlovlaků u letišť se vyrojily "lékárenské" stánky, které nabízely "úlevu od bolestných prožitků na letišti". Obsazení lékárníků v bílých pláštích zahrnovalo i jistého doktora Bransona, jenž byl vyzbrojen značkovými recepty, pilulkami a všemi dalšími divadelními rekvizitami, které lze od mistrů guerillového marketingu očekávat.

### **GM staví na hlavních pilířích marketingu**

#### **Cena – výrobek/služba – distribuce – komunikace.**

Pomocí čtyř uvedených komponentů (cena, služba, distribuce, komunikace) můžeme namíchat vlastní marketingový mix šitý na míru knihovny, orientovaný na její priority a přizpůsobený daným okolnostem.

#### **Marketingový mix**

Produktová politika: design, kvalita, vlastnosti, balení.

Cenová politika: prodejní cena, možnost využití splátek, bonusové programy a rabaty.

Distribuční politika: sídlo, odbytové cesty, logistika a distribuční kanály.

Komunikační politika: klasická reklama, podpora prodeje, public relations, internet.

**Nejdůležitější věcí je správně odhadnout poptávku.** Pokud zamýšlíme rozšířit nebo změnit nabídku služeb, musíme sesbírat co možná nejvíce informací, získat jistotu, že po dané službě skutečně panuje poptávka.

**Dále musíme zjistit, jakou cenu mají pro uživatele na cílovém trhu služby, jež jim nabízíme, a jakými faktory a podmínkami můžeme rozhodování uživatelů ovlivnit ve svůj prospěch. Informujme se, jak uživatelé vnímají naši nabídku. Orientujme se podle cen konkurence.**

### **Uživatelé musí mít možnost využít našich služeb bez problémů**

V tom nám pomůže distribuční politika. Zásadní je umístění budovy knihovny, její dostupnost (pomocí hromadné dopravy, parkoviště atd.), dále je důležité promyslet např. pro pobočky knihovny takové prostředí, které odpovídá nabídce (sídliště, škola, supermarket apod.).

### **Otevírací doba**

V knihovnách velmi diskutované téma. Za vyhovující provozní dobu můžeme považovat takovou, která se kryje s časovými potřebami a očekáváními naší cílové skupiny. Musíme znát svou cílovou skupinu a její běžný denní program, jedině tak vyhovíme většině svých uživatelů.

### **Komunikační politika**

Komunikační politika nám pomáhá nejen informovat uživatele o naší nabídce, ale zároveň je podněcuje k návštěvě (ke konzumaci našich služeb).

### **Nástroje komunikační politiky**

- ✓ klasická reklama: inzeráty, brožury, katalogy, plakáty a reklama na automobilech, přílohy, spoty v rádiu atd.;
- ✓ public relations;
- ✓ akce;
- ✓ přímý marketing;
- ✓ internet;
- ✓ podpora prodeje.

Komunikační politika musí být individualizovaná. Marketingový mix je třeba neustále optimalizovat a přizpůsobovat novým okolnostem.

*„Svůj marketingový mix byste měli považovat za permanentní staveniště, na němž se jednotlivé budovy musí neustále přestavovat podle aktuálních potřeb nájemníků.“*



Klíčová marketingová otázka tedy zní: V čem jsme skutečně nepřekonatelni? Vyjádření konkurenční výhody zdůrazňováním vlastních předností.

*„Slabiny a problémy jsou to první, čeho si zákazník všimne, a to poslední, na co zapomíná.“*

### **Praktický tip**

#### **Kontrolní seznam: Vycházíte svým zákazníkům vstříc?**

Podle čeho se řídí vaše skutečná otevírací doba?

Kdy jste naposledy svou otevírací dobu upravovali podle potřeb klientů?

Ptali jste se někdy zákazníků na to, zda jsou s vaší otevírací dobou spokojeni? Pokud ano, kdy?

Mohou se k vám zákazníci snadno dostat (geograficky)?

Vědí vaši zákazníci, jak se k vám nejlépe dostat (značení cesty, její popis na internetu)?

Je zákazníkům k dispozici dostatek parkovacích míst?

Pokud ne, snažíte se zákazníkům parkování usnadnit nějakým způsobem (např. zdarma dostupné lístky na placená parkoviště)?

Jaké překážky brání vašim klientům v tom, aby se k vám dostali (dopravní špičky, pravidelné zácpy, stavby, špatné napojení na dálnici apod.)?

Co můžete udělat pro to, abyste tyto překážky odstranili?

Pomocí kterých alternativ můžete zvýšit svou dosažitelnost pro členy cílové skupiny:

- internet;
- spolupráce při prodeji;
- dočasné trhy;
- veletrhy, putovní výstavy apod.?

Pomocí kterých alternativ byste mohli trvale zvýšit svou dosažitelnost:

- přestěhování?
- pobočky?
- internet?<sup>3</sup>

Marketing propojí naši firmu s lidmi zvenčí. Čím lepší bude naše práce s veřejností, tím méně je nutné investovat do reklamy.

*„Guerillový marketing nemůže klasický marketing nahradit, ale spíše se jej snaží vhodně doplňovat – a v některých aspektech jej jistě dokáže výrazně předčít.“*

---

<sup>3</sup> PATALAS, T. *Guerillový marketing. Jak s malým rozpočtem dosáhnout velkého úspěchu*. Praha : Grada Publishing, 2009, s. 38.

Guerillový marketing představuje nejen pestrou a zábavnou formu oslovování adresátů, tedy našich uživatelů, ale i pro firmy, které se do něj pustí, je originálním únikem z mnohdy tristních marketingových standardů. Jedná se o kreativní oslovování uživatelů. Proč vznikl: Pravděpodobně je reakcí na zažitou komunikační kulturu: lidé reklamu jako takovou začínají odmítat, na schránky si lepší zákazy vhadzování letáků, reklamní pauzy v televizi vypínají atd.

*„Čas guerillového marketingu přichází tehdy, když už zákazník není ochoten reagovat na akce konvenčního marketingu, nebo se jimi dokonce cítí obtěžován.“*

Typ a cíl guerillových kampaní se výrazně liší podle velikosti firem. Velké podniky orientující se na masový trh jsou mnohem více závislé na tom, aby o jejich akcích referovala média, a musí proto při koncipování svých kampaní sledovat dva cíle: oslovit cílové zákazníky na vybraném místě, aby její poselství předávali dále, a mediální komunikaci o guerillových akcích, jež má zajistit oslovení mnohem širšího okruhu adresátů. Malé podniky se svými guerillovými akcemi zaměřují primárně na cílového zákazníka. Cílem jejich originálních a inovativních kampaní je překvapit spotřebitele, udělat na něj dojem a přesvědčit jej tak o vhodnosti výrobku/služeb. Cílem sekundárním je docílit mediální publicity.

Guerillový marketing se snaží být originální. Usiluje o to, aby si zákazníci řekli: „No vida, tohle je teda jiná káva. Tady někdo přemýšlel hlavou.“ Originalita vyžaduje provádění důkladných rešerší. K nim patří i pravidelné prohledávání internetu, na němž musíme hledat guerillové kampaně uskutečněné u nás i v zahraničí. Ve své branži bychom měli věnovat pozornost i publikacím oborových organizací, odborným časopisům, informacím profesní komory a článkům v denním tisku. Do kampaně, o níž uvažujeme, bychom se vždy měli pustit teprve tehdy, až máme jistotu, že zatím nikde neproběhla. GM zapojuje uživatele přímo do své firemní komunikace a zmenšuje tak přirozenou vzdálenost mezi poskytovatelem služby a konzumentem služby. GM je především flexibilní. Být vždy o krok před konkurencí – zatímco oni budou ještě přemýšlet a debatovat, my už budeme pracovat na realizaci svého rozhodnutí.

## **Praktický tip**

### **Poselství guerillové kampaně**

Poselství by mělo jasně ukazovat, že jeho nositelem je vaše knihovna; obsahovat určitou výpověď (informovat o konkrétních přínosech); být srozumitelné; bavit; mít

přímou souvislost s vaší nabídkou služeb; respektovat etické, kulturní a náboženské hodnoty; odpovídat výkonnostním možnostem vaší knihovny; odpovídat vaší cílové skupině a být věrohodné.

### **Desatero guerillových přikázání**

- 1) Nepůjdeme lidem na nervy.
- 2) Nebudeme mrhat prostředky.
- 3) Nebudeme nudit.
- 4) Ve svých kampaních nebudeme diskriminovat žádná zvířata ani osoby.
- 5) Nebudeme kopírovat druhé.
- 6) Nezalžeme.
- 7) Schránky svých bližních nebudeme zahlcovat reklamou.
- 8) Budeme dráždit.
- 9) Budeme bavit.
- 10) Budeme se lišit od ostatních.

### **Shrnutí kapitoly 1**



„Největší neschopnost projevuje český management v oblasti marketingu a prodeje a neaktivním postojem k realizaci výzkumu, vývoje a proinovačnímu rozvoji podniku.“ Je potřeba začít se změnami u top managementu a vytvářet ve firmách klima, které podporuje nové trendy v marketingu. Jen velmi málo firem chápe marketingovou koncepci a její význam. V oblasti knihoven je situace ještě horší.

Agentura Korn/Ferry zveřejnila nedávno výsledky mezinárodního výzkumu Manažer 21. století, který přináší pořadí znalostí a dovedností vyžadovaných od moderního manažera. Marketing je zde na třetím místě, hned za formulováním strategie a řízením lidských zdrojů.

Podstatou výchovy manažerů marketingu je:

pochopení podstaty **tržní orientace** a filozofie tržně orientované knihovny v dynamicky se měnícím prostředí, kdy ke změnám dochází ve stále kratších intervalech;

**orientace na uživatele** – vzájemné vztahy mezi knihovnou a uživatelem;

**nutnost inovací** – moderní marketing, to jsou především nové technologie a investice do ICT a služeb s tím spojených, moderní marketing nezjišťuje poptávku po produktech, nýbrž poptávku aktivně vytváří;

**týmová práce** – vyšší a efektivnější využití získaných informací, kdy **klasické pojetí marketingového mixu (produkt, price, promotion, place – 4P) je modifikováno na 4C** – produkt je

nahrazen Customer Value (hodnotou uživatele) a výrobek/služba je chápán jako užitek, prospěch uživatele.<sup>4</sup>

**Marketing je efektivní vztah mezi knihovnou – uživatelem – a veřejností.**

**Marketingové plánování obnáší:** analýzu, plánování, zavádění a kontrolu. SWOT analýzu (silné a slabé stránky knihovny, příležitosti a hrozby pro knihovnu).

P. Kotler<sup>5</sup> nabízí 4 druhy marketingu: strategický, taktický, administrativní a inovativní.

### Kontrolní otázky (1)



- 1) Definuj marketing.
- 2) Vysvětli rozdíl marketingu pro neziskový sektor a pro komerční sféru.
- 3) Charakterizuj marketing služeb.

### Úkol k textu (2)



Zpracujte ve dvojicích koncept programové péče o uživatele.

**Řešení:** Bude předmětem diskuse ve výuce.

### Úkol k zamyšlení (3)



Proč by měly knihovny implementovat do stylu řízení marketing? Potřebují knihovny marketing?

### Korespondenční úkol (4)



Zkus vymyslet gerilovou kampaň na podporu čtenářství – cílová skupina - teenager.

---

<sup>4</sup> MAXA, R. Proč marketing? *Moderní řízení*, duben 2009, roč. XLIV, č. 4, s. 54. ISSN 0026-8720.

<sup>5</sup> KOTLER, Philip. *Marketing management. Analýza, plánování, realizace a kontrola*. Praha : Victoria Publishing, 1991. 789 s. ISBN 80-85605-08-2.



## 2 MARKETINGOVÁ KONCEPCE

### 2.1 Marketingové řízení

#### 2.1.1 Definice a poslání cílů knihovny

##### Obsah

1. Marketingová koncepce.
2. Marketingové řízení.
3. Definice a poslání cílů knihovny.
4. Marketingová strategie knihovny.

V uvedených bodech se seznámíte se **základními pojmy z oblasti marketingové koncepce**. Poznáte, jaké zákonitosti platí v marketingovém řízení. Naučíte se definovat poslání a cíle knihovny. Pochopíte, jak vytvořit marketingovou strategii knihovny.

##### Klíčová slova

Marketingová koncepce; marketingové řízení; poslání knihovny; cíle knihovny; marketingová strategie.

##### Cíl

Text kapitoly usnadní pochopit význam marketingové koncepce, marketingového řízení a marketingové strategie. Vysvětluje význam cílů a poslání knihovny vzhledem k marketingovým nástrojům.

### 2.2 Marketingová koncepce



##### Výklad

Objevuje se v 30. letech 19. století, její rozvoj se v zemích s tržní ekonomikou datuje někdy po první světové válce. V sektoru služeb se marketingová orientace firem objevuje později, až v 70.-80. letech. U nás se objevila významněji až pro roce 1990. Většina firem využívá zvláště některé prvky marketingu, jako např. marketingovou komunikaci. Veřejný sektor marketingovou koncepcí téměř nezná. Ale chce-li veřejná organizace poskytovat kvalitní služby, udržet si zákazníky, bude muset zaměřit svou pozornost na marketing. Organizace se musí přizpůsobit potřebám zákazníků. Potřeba zákazníků je ovlivňována kulturou a celkovým prostředím ve společnosti, ve které jedinec žije a organizace působí. Nejlepší je začít s marke-



tingem v době, kdy se organizaci daří a má k dispozici zdroje (zaměstnance, finance). Nejúčinnějším marketingem je systematické, opakované a dlouhodobé působení na trh. Štěstí přeje připraveným. Shánět se po marketingové koncepci v době, kdy organizace začne ztrácet klienty, může být pozdě. Je nutné si stanovit krátkodobé i dlouhodobé cíle. Musíme zjistit, zda naše nabídka zákazníkům vyhovuje, co by chtěli změnit, zlepšit, co v naší nabídce chybí, co by uvítali. Z těchto zjištění by měla marketingová koncepce vycházet. Nestačí mít představu o tom, jak bychom chtěli, aby naše organizace prosperovala. Musíme vynaložit přiměřené úsilí na to, abychom co nejlépe poznali prostředí, ve kterém máme fungovat, a navrhli takové postupy, které zajistí naše přežití a dlouhodobou prosperitu. Strategii knihovny musíme budovat především na základě marketingových informací. Potřebné změny musíme umět rozdělit, ohodnotit jejich náročnost a důležitost, stanovit finanční a časový plán. Implementovat bychom měli přednostně důležité změny (přinesou nám nejvíce), případně jednoduché změny, které nejsou časově náročné. Většina marketingových pracovníků dnes už ví, že kvalitní marketing dokáže realizovat jen projektový tým, v němž jsou vedle marketerů také často psychologové, sociologové a odborníci na komunikaci a který je schopen implementovat marketing do praxe. Marketing by měl začínat potřebami potenciálního uživatele a ne procesem služeb. U cílového trhu (uživatele) jsou tedy nejprve zjišťovány potřeby, na ně navazují přání (chtění) a později nastupuje poptávka.

Když to shrneme, marketingová koncepce je o kvalitním plánování; především vedení knihovny musí mít zájem se marketingem zabývat. Formulovat přesné a reální cíle, čeho chceme dosáhnout, jak a kdy. Uvědomit si, pro koho své služby vytváříme (kontakt s cílovými skupinami); známe skutečné potřeby? Nestačí vymýšlet nové služby, produkty, ale umět je prodat, nabízet. Říkáme tomu cílená propagace – public relations. Nesmíme zapomínat na průběžné hodnocení, které je věcí všech zúčastněných stran.

#### Korespondenční úkol (5):



Vypište, co konkrétně obsahuje marketingová koncepce, čerpejte z doporučené četby.

## 2.3 Marketingové řízení

### Cíl kapitoly

Po prostudování této kapitoly byste měli být schopni chápat rozdíl mezi marketingovým řízením a strategickým marketingem. Popsat jednotlivé fáze marketingového řízení a dokázat sestavit schéma marketingového plánu.



### Výklad

Pro lepší pochopení marketingového řízení je důležité vymezit jeho vztah k marketingu obecně a vysvětlit rozdíl mezi marketingovým řízením a strategickým marketingem. Marketing je v podstatě realizace knihovních aktivit, které určitým způsobem usměrňují pohyb služeb od poskytovatele služeb k uživateli. Spočívá v organizování a usměrňování všech knihovních aktivit. Marketingový proces nekončí konzumací služby, protože následuje další péče o uživatele (servis, záruky). Marketingová rozhodnutí jsou taková, která ovlivňují úspěšnost služeb již před jejich vznikem. Marketing ve firmě zastává dvě základní role. Je to strategický marketing na straně jedné a marketingové řízení na straně druhé.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> KINCL, Jan. *Marketing podle trhů*. Praha : Alfa Publishing, 2004, s. 19.





**Obr. č. 2 - Role marketingu ve strategickém řízení**

Strategický marketing popisuje takové aktivity, které ovlivňují marketingové strategické plány celé knihovny.

**Strategický marketing** má tři základní funkce:

1. pomoc marketerů v orientaci knihovny na trhy a uživatele – aplikace marketingové filozofie prostřednictvím procesů strategického plánování;
2. marketeri pomáhají sbírat a analyzovat informace potřebné k identifikaci současné tržní situace, trendů ve vývoji tržního a marketingového prostředí a výzkumu potenciálních vlivů trendů. Tyto informace a analýzy jsou zdrojem pro strategické a marketingové plány;
3. marketeri jsou zapojeni do vývoje marketingových strategických plánů.

Zatímco strategický marketing zajímají širší strategická rozhodnutí, marketingové řízení se zabývá konkrétními strategiemi pro konkrétní služby v kontrastu s každodenními aktivitami nutnými k úspěšné aplikaci těchto strategií.

**Proces marketingového řízení** probíhá v těchto fázích:

- plánování;
- implementace;
- kontrola.

### **Plánování**

1. analýza situace - deskripce dosavadního vývoje a současné marketingové situace, odhad možného budoucího vývoje marketingové situace;
2. stanovení cílů a strategií – stanovení cílů a formulování alternativních marketingových strategií sledovaných na cílových trzích;
3. marketingové programy – programování marketingového mixu a marketingových akcí, finanční rozpočet plánovaných akcí.

**Obsah marketingového plánu** – prováděcí shrnutí; běžná marketingová studie; rozbor příležitostí a výsledků; cíle; marketingová strategie; akční programy (odpovědi: Co bude učiněno? Kdo to udělá? Kdy to bude učiněno? a Kolik to bude stát?); prohlášení o předpokládaném zisku a ztrátě; kontrola.

**Marketingové řízení (marketing management)** by mělo být součástí řízení knihovny. Klíčová marketingová rozhodnutí provádí vrcholové vedení knihovny v procesu strategického plánování, kdy se definuje poslání knihovny a kdy jsou formulovány cíle, jichž chce knihovna v rámci své činnosti dosáhnout, ať již v krátké době nebo v dlouhodobé perspektivě. Strategický plán vymezuje způsob spolupráce jednotlivých složek knihovny. Při definování poslání knihovny je nutné vymezit okruh potenciaálních uživatelů (vytipované segmenty), na něž se chce knihovna zaměřit, specifikovat jejich potřeby a zvolit odpovídající prostředky, jimiž budou tyto potřeby uspokojovány. Takto definovaná činnost knihovny je pak vodítkem při výběru tržních příležitostí, které jsou určovány potřebami uživatelů, aktivitami konkurence, dostupnými zdroji, kvalitou úrovně řízení knihovny a dalšími faktory marketingového prostředí.

Marketingové řízení znamená „analýzu, plánování, implementaci a kontrolu programů navržených k vytvoření, vybudování a udržení výhodné směny s cílovými uživateli za účelem dosažení cílů organizace.“

Jedním z úkolů marketingu je vytváření a formulování základní marketingové koncepce, koordinace činností jednotlivých oddělení knihovny a sběr a analýza tržních informací s následným využíváním zjištěných informací v praxi. Marketing pomáhá knihovně sledovat zájmy a potřeby uživatelů, což přispívá k co nejefektivnějšímu využívání tržních příležitostí.

**Proces řízení marketingu sestává z těchto kroků:**

marketingový výzkum (poznání výchozí situace) – segmentace, cílení, prezentace nabídky – marketingový mix – realizace – kontrola (vyhodnocení výsledků).



#### **Příklad**

Příklad poslání „nejmenované“ vzdělávací společnosti

**Heslo: NAŠÍM CÍLEM JE NAUČIT, NEJEN INFORMOVAT!**

**„Prohlášení ředitele k politice jakosti**

*Vedení společnosti přijalo následující zásady k zajištění důsledného uplatňování systému kvality ve všech procesech společnosti, které jsou závazné pro každého pracovníka v následujících činnostech:*

*J – jistota (garance kvality našich služeb),*

*A – analýza (potřeb a požadavků zákazníků),*

*K – kontrola (výsledků nejen své práce, ale i předcházejících činností),*

*O – odpovědnost (za kvalitu námi poskytovaných služeb),*

*S – sebevzdělávání (soustavné zvyšování odborných znalostí a praktických dovedností),*

*T – testování (kvalita našich produktů v každé etapě realizace).“*

#### **Úkol k textu (6):**



1. Jaký je rozdíl mezi marketingovým řízením a strategickým marketingem?
2. Popište jednotlivé fáze plánování.

#### **Úkol k zamyšlení (7)**



Pokuste se v literatuře vyhledat jiná poslání (min. 4) a vysvětlit v čem jsou správná, v čem naopak nesprávná.

**Řešení:** Bude předmětem diskuse ve výuce.

## **2.4 Definice poslání a cílů knihovny**



## Výklad

Cíle knihovny jsou obvykle definovány jako měřitelné výsledky, kterých chce knihovna svou činností dosáhnout (statistické údaje). Poslání knihovny bývá obvykle vyjádřeno v obecné rovině, např. „Městská knihovna Albrechtice vás spolehlivě provede světem knih, informací a internetu“, „Městská knihovna Albrechtice vám nabízí víc“, „Naučit se učit a efektivně pracovat s informacemi s Městskou knihovnou Albrechtice.“

**Stanovení cílů knihovny** musí být naopak zcela přesné a konkrétní. Nejvhodnější je vyjádřit cíle v kvantitativní (číselné) podobě. Cíl není nikdy jen jeden, ale jedná se o celou soustavu cílů (cíle k postavení knihovny na trhu, ekonomické cíle, finanční cíle, cíle, které řeší vztahy knihovny k zaměstnancům ad.) Co je při stanovování cílů nejdůležitější: měly by být reálné, motivující pro manažery všech stupňů řízení, měřitelné – vyhodnotitelné, být základnou pro určování strategie a marketingových plánů, vytvářet jistotu pro zřizovatele i zaměstnance knihovny.

Svým stylem řízení proslul Tomáš Baťa. Jeho styl řízení zahrnoval řadu principů a postupů, které by se daly z dnešního pohledu nazvat marketingové řízení. Především proslul svou orientací na zákazníka. Jeho poslání znělo: „Náš zákazník – náš pán.“ Původní poslání, které vyvěsil v oddělení pro vyřizování objednávek, znělo: „Rozkaz zákazníkův je svatý.“ Rozvoj svého podniku propojil s rozvojem regionu, a to nejen z pohledu hospodářského, ale také politického, sociálního a kulturního. Opíral se o efektivní využívání všech pracovníků, kteří měli zvýšenou samostatnost v rozhodovacích procesech a zároveň za svá rozhodnutí přejímali odpovědnost. Za základní formu kapitálu považoval člověka, jeho schopnosti, dovednosti a tvůrčí vybavenost. Dobyhl zahraniční trhy svou flexibilitou a inovativností. Učil se u manažerů světa, přejímal jejich zkušenosti a osvědčené postupy. Chtěl, aby se lidé chovali, jako když jim podnik patří. Hybnou silou mu byla etika a morálka. Dbal na podnikovou kulturu. Svou nabídku určoval podle koncových zákazníků: „Co máte v kolekci pro pošťáka, pro číšníka, pro studenta do tanečních, pro selku apod.“ Orientoval se na všechny potencionální zákazníky. V prodeji obuvi postupně rozšiřoval sortiment, v r. 1917 měl 18 prodejen a v r. 1937 už 2073.

## 2.5 Marketingová strategie knihovny



## Výklad

Pod pojmem marketingová strategie se rozumí umění řídit činnost knihovny takovým způsobem, který umožňuje naplňovat stanovené cíle. Cílem strategického plánování je formulace a modifikace aktivit a služeb knihovny tak, aby byl zaručen zisk (hospodárnost, užitek), stabilita a růst knihovny. Strategické plánování se týká všech v knihovně a všichni se s ním musí ztotožnit. Je rozdíl mezi strategií (co dělat) a taktikou (jak to dělat). Strategické plánování se začalo uplatňovat v 70. letech 20. století. Marketingová strategie vymezuje cíle, jichž má být dosaženo; cílovou skupinu uživatelů, na něž se chce knihovna zaměřit; konkurenty; výběr produktů a služeb; strategii cílových uživatelů (výhody – v čem je nabídka knihovny lepší než nabídka konkurence, pozice služeb - jak je vnímají uživatelé, vyjádření hodnoty – proč by měli uživatelé využívat právě služeb knihovny); marketingový mix – rozhodnutí o ceně, distribuce apod. Marketingové strategii předchází **vytvoření marketingového plánu**. Ten charakterizuje cílové trhy, jejich velikost, strukturu, chování, plánované umístění produktu-slужeb, rozsah nabídky, předpokládaný podíl na trhu a plánované finanční výdaje. Dále stanoví plánované ceny služeb, cenovou a rabatní politiku (akvizice), distribuční strategie a marketingový rozpočet na první rok. Součástí plánu je dále dlouhodobý výhled využívání služeb, ziskové cíle (míra užítka a cena služeb) a strategie marketingového mixu na delší období. Strategické plánování prochází cykly analýza, plánování, realizace a kontrola.

### **Vize a mise**

Podniková strategie míří do budoucna. Americké poradenství vymyslelo dva metodické nástroje „vize“ (vision)- představa a „mise“ (mission)- poslání. Od devadesátých let se vize a mise staly závazným, povinným vstupem do strategické práce. Management dále operuje pojmy jako je „podniková filozofie“ (corporate philosophy) nebo „podniková kultura“, „podniková identita“, „podniková politika“ – vždy se jedná o soubor vytyčovaných směrů, cílů, investic, zásobování, pracovní síly, inovací, úvěrů apod. Co vlastně představuje pojem řízení? Řízení se rovná jednotě – řádu. Sjednocování ke společnému dílu je východiskem veškerého řízení. Vize a mise se kladou jako východisko strategického názorového sjednocování celého podniku. Nejsou jediné. Názorový vliv, osobní příklad a styl řídicí práce vedení podniku stmelují podnikové těleso k mobilizaci síly sjednocení. Kde lidé vidí strhující vzor vedoucích pracovníků, následují je i beze slov, bez příkazů, bez úkolů, bez kontrol. Mezi formální prostředky patří schůze, semináře, konference, hodnocení, brainstorming, podnikové hry, které slouží k vzájemnému poznávání.

Manažerský styl „sdělování příběhů“ (story telling) – „podobenství“ – charismatičtý vůdce – zaměstnanci touží ho napodobovat. Také u nás máme manažerské vzory, jako T. Baťa, Emil Škoda, Kolbenovi, bankéř Jaroslav Preiss ad. V Japonsku podniky hojně využívají podnikových agitek. Před začátkem práce se posilují společným skandováním podnikových hesel nebo zpěvem „podnikové hymny.“ Na sjednocování lidí v podniku působí i pověsti a „šeptanda“, ne vždy k prospěchu věci, většinou právě naopak.

Vize je tedy pojmenování pro to, co se tvoří „v hlavě podniku“ vzhledem k přechodu od minulosti, přes přítomnost do budoucnosti. Je to myšlenka, představa, vize podniku. O budoucnosti je s lidmi třeba stále hovořit, ale tak, aby k ní mohli přiložit svou iniciativu. Často to bude v podobě „sloganů“, které se snadno zapamatují a na něž se pak navěšuje pokročilejší poznání. Vize je nepřesný úkol vedení a je velmi obtížné ji formulovat a vštípit zaměstnancům.

Mise je něco jiného. Mise, čili poslání podniku, se formuluje a dává najevo, a je-li zdařilá, dává se přímo na odiv. Není určena úzkému vedení ani jen zaměstnancům, ale mnohem širšímu okruhu, který může na podniku mít zájem. V podniku se přijaté poslání (mission statement) otiskuje ve vnitřních zprávách nebo v podnikovém časopise, možná bude viset v rámečku na očích v každé kanceláři, v každé dílně a prodejně. Mise posiluje jednotu názorů i činů podnikového kolektivu uvnitř i navenek. Obvykle poslání odpovídá na tyto otázky: odpovědnost za služby, vztah k uživatelům, vztah k dodavatelům, vztah k zaměstnancům, vztah k místní správě a občanským zájmům, sdílené hodnoty a etika (morálka).

#### **Příklad**



Výrobky a služby mají společný cíl: uspokojují určité potřeby a požadavky. Jednou z nejlepších koncepcí, které se osvědčily na průmyslových i spotřebitelských trzích, je marketingový model Malcolma McDonalda. Tento model má fáze:

- strategický kontext;
- zhodnocení podmínek;
- formulace marketingové strategie;
- alokace zdrojů a sledování.

## Strategický kontext

První fáze marketingového plánování zahrnuje dva strategické úkoly: stanovení mise a vytyčení podnikových cílů. Identifikace strategických podmínek je důležitá z hlediska správné volby marketingových cílů a koncepcí, které musí zohledňovat především strategické záměry podniku.

### *Poslání*

Účelem poslání je sdělit všem zainteresovaným subjektům jasný cíl a směr podnikání. Poslání je důležitým nástrojem koordinace všech činností v knihovně při dosahování společných cílů a prosazování jednotné filozofie. Aby se však poslání mohlo stát závazným, musí být jasně KOMUNIKOVÁNO.

### *Podnikové cíle*

Dalším krokem je vytyčení podnikových cílů, které slouží k hodnocení úspěšnosti poslání. Peter Drucker identifikoval oblasti, ve kterých mají být cíle stanoveny:

**postavení na trhu** (podíl na trhu, úroveň služeb pro uživatele, dostupnost služeb); **inovace** (nové služby, komfort pro uživatele); **produktivita** (zaměstnanců + efektivita služeb); **fyzické a finanční zdroje** (budovy – zařízení – procesy a technologie, kapitál a zdroje); **ziskovost** (inovace a růst, fundraising); **výkony manažerů a jejich zdokonalování; výkony a přístupy pracovníků a veřejná odpovědnost.**

### *Pro větší názornost si uvedeme podnikové cíle společnosti British Airways:*

- 1) Poskytovat služby na nejvyšší úrovni všem zákazníkům, cestujícím, spedičním firmám, cestovním kancelářím a dopravcům.
- 2) Udržovat vysokou profesionální a technickou úroveň služeb, a dosáhnout tak nejvyšší úrovně bezpečnosti.
- 3) Mít celosvětový jednotný image a pro jednotlivé tržní segmenty uplatňovat speciální soustavu norem.
- 4) Rychle a citlivě reagovat na měnící se potřeby současných i budoucích zákazníků.
- 5) Udržovat a rozšiřovat stávající síť přepravních tras.
- 6) Řídit, provozovat a nabízet letecké služby co nejefektivněji.
- 7) Vytvořit pracovní prostředí orientované na službu a lidský faktor, které zaručí všem zaměstnancům dobré pracovní podmínky a odpovídající ohodnocení včetně možností dalšího profesionálního růstu.

Cíle mohou mít různý charakter. Jsou buď kvalitativní (viz příklad společnosti British Airways), kvantitativní nebo kombinované.

## **Zhodnocení podmínek**

Jedná se o tři kroky: marketingový audit, analýza situace a identifikace klíčových předpokladů v marketingovém plánu.

### ***Marketingový audit***

Cílem MA je shromáždit veškerá data důležitá pro hodnocení podnikových šancí na úspěch v cílových tržních segmentech.

#### **MA zahrnuje:**

1. analýzu prostředí;
2. analýzu konkurence;
3. analýzu trhu;
4. analýzu knihovny.

### ***Analýza prostředí***

Jedná se o prostředí politické, ekonomické, sociální, technologické, finanční, právní, regulační, náboženské a globální.

### ***Analýza konkurence***

Jedná se o hlavní konkurenty – jejich cíle a snahy, jak se chovají na trhu, jaký zaujímají tržní podíl, jejich růst, kvalita služeb, umístění, jejich činnosti a zdroje a jejich strategie marketingového mixu.

### ***Analýza trhu***

Především velikost trhu, jeho růst, zákaznické segmenty, zákaznické potřeby, chování kupujících (konzumentů služeb) a prostředníci.

### ***Analýza knihovny***

Cíle a snahy knihovny, tržní podíl, růst knihovny, kvalita nabízených služeb, umístění knihovny, činnosti a zdroje a především strategie marketingového mixu.

Při posuzování služeb a zákazníků je potřeba postupovat logicky a strukturovaně. K tomuto účelu slouží celá řada analytických nástrojů a metod (**životní cyklus služby, Matice Bostonské konzultační skupiny a vícefaktorová matice portfolio**).<sup>7</sup> Pokud máme k dispozici všechna data pro marketingový audit, můžeme hodnotit vnitřní podmínky knihovny, resp. její silné a slabé stránky, a srovnávat je s příležitostmi a hrozbami vnějšího okolí (SWOT analýza).

---

<sup>7</sup> PAYNE, A. *Marketing služeb*. Praha : Grada Publishing, 1996, s. 187-199.

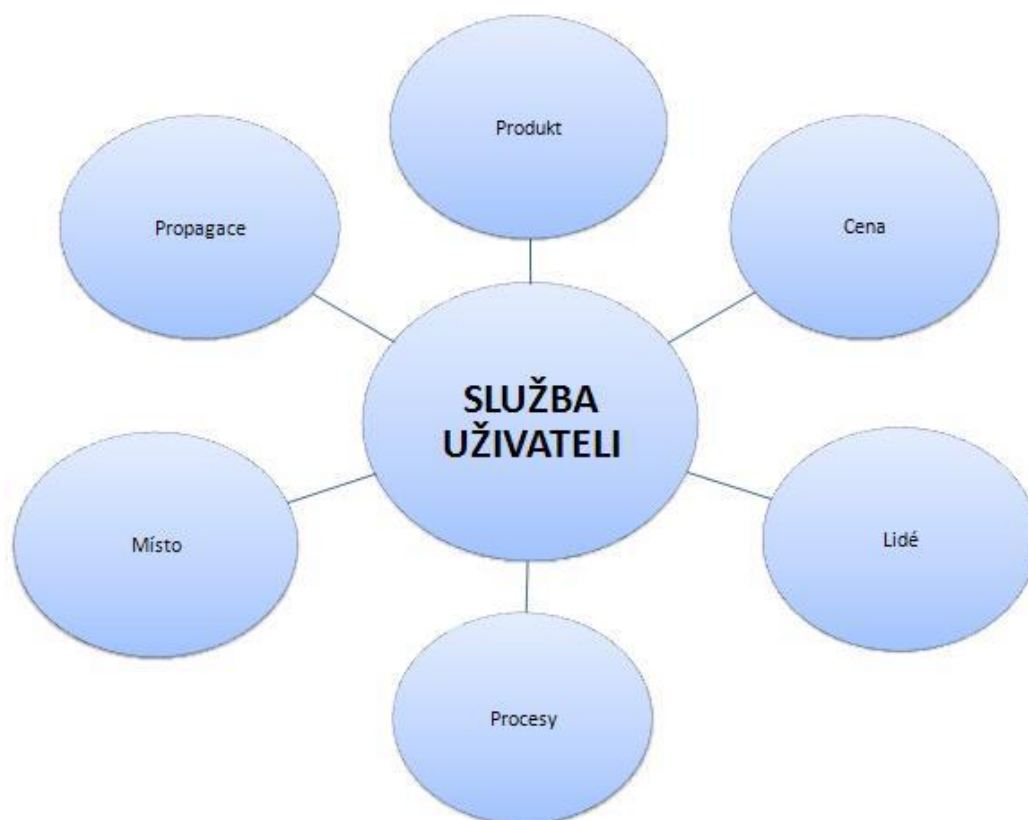


## FORMULACE MARKETINGOVÉ STRATEGIE

Jedná se o nejdůležitější fázi marketingového plánování. Prvním krokem je definování marketingových cílů ve všech nejdůležitějších oblastech činností a pro všechny cílové trhy. Cíle musí být reálné a dosažitelné. Následuje vývoj marketingových strategií, jejichž součástí je odhad výsledků a volba alternativních marketingových mixů.<sup>8</sup>

### *Marketingové cíle a strategie*

Definují velikost zisků (v případě knihoven UŽITKU), příjmů a tržních podílů důležitých z hlediska plnění poslání a předurčující volbu integrovaného marketingového mixu pro dosažení cílů v jednotlivých tržních segmentech. Marketingový cíl je výslovné prohlášení podnikových záměrů, kterých má být dosaženo marketingovými činnostmi. Marketingové strategie jsou nástroje prosazování marketingových cílů.



### **Obr. č. 3 Marketingová strategie**

Determinování strategií pro dosažení marketingových cílů prostřednictvím výše uvedených prvků marketingového mixu.

### *Marketingové cíle v oblasti trhů se budou týkat:*

Současných uživatelů – marketingová strategie má dva klíčové úkoly: udržet současné zákazníky a posílit vzájemnou spolupráci (stimulací k častějším návštěvám knihovny).

<sup>8</sup> PAYNE, A. *Marketing služeb*. Praha : Grada Publishing, 1996, s. 203.

Nových uživatelů – marketingová strategie má za úkol oslovit nové zákazníky a vyvolat kladnou odezvu, opakované návštěvy, které vyústí v dlouhodobější spolupráci.

Nejdůležitější je udržet si „stálé“ uživatele, neustále pracovat se zpětnou vazbou a uvědomit si, že kvalitní služby jsou nejlepší propagací. Marketingové cíle pokrývají tyto oblasti: objem služeb, tržní podíl, zisk/užitek, cíle uživatele a marketingové náklady.

## Shrnutí kapitoly 2



Efektivní plánování ve službách se ukazuje nutností. V roce 1975 upozornil Chisnall na růst odvětví služeb a zdůraznil, že je třeba věnovat větší pozornost měření vstupů/výstupů a hodnocení efektivnosti zdrojů. Zdůraznil význam některých marketingových metod, jako jsou např. marketingový výzkum, strategické plánování a marketingové řízení, které pomáhají služby zdokonalovat. Výzkumy ve Velké Británii ukázaly, že největší slabinou je marketingové plánování, zvláště jeho zpětná kontrola. Kvalitní marketingový plán je základním předpokladem efektivního marketingu.

Strategické plánování v knihovně zahrnuje čtyři plánovací činnosti. První je jasně deklarované poslání knihovny, a to z hlediska jejího společenského dosahu, rozsahu tržního segmentu, vertikálního rozsahu a geografického rozsahu. Dobře deklarované poslání knihovny poskytuje zaměstnancům pocit sdíleného pocitu o účelnosti, zaměření a příležitosti. Druhá je identifikace strategických obchodních jednotek, které definují skupiny uživatelů, potřeby uživatelů a používané technologie. Třetí je alokace zdrojů knihovny, které vycházejí z přitažlivosti trhu a konkurenční síly knihovny. Čtvrtá je inovace, rozšíření stávajících služeb za účelem posílení pozice na trhu.

### Strategické plánování se skládá z osmi kroků:

1. definování poslání;
2. analýzy okolí;
3. analýzy vnitřního prostředí knihovny;
4. stanovení cílů a úkolů;
5. rozvíjení strategií;
6. zpracování programových plánů;
7. realizace programových plánů;
8. shromažďování informací zpětné vazby a realizace kontroly.

### Úkol k textu (8)



Vypište marketingové aktivity, kterými byste získali nové uživatele a udrželi stávající.

**Řešení:** Bude předmětem diskuse ve výuce.

### Úkol k textu (9)



V doporučené literatuře vyhledejte vzor podnikových cílů na příkladu vybrané společnosti.

### Korespondenční úkol (10)



Z doporučené literatury nastudujte „analýzu rozporu“; jedná se o pomůcku pro zjištění rozdílů mezi skutečným a cílovým stavem. Tato analýza je měřítkem úspěchu marketingové strategie.

### Testy a otázky s řešením (11)



1. Uveďte definici marketingu.
2. Z kterých kroků sestává marketingové plánování?
3. Vypište, které tři klíčové komponenty tvoří funkci marketingu v knihovně.
4. Co představuje zásada 4 P?
5. Na jakých pilířích staví guerillový marketing?
6. Vyjmenuj nástroje komunikační politiky knihovny.
7. Co znamená zásada 4 C?
8. Vypište, z jakých kroků sestává strategický marketing.
9. Co znamená SWOT analýza?
10. V čem se liší vize a mise?
11. Které prvky zahrnuje marketingová strategie?

## 3 MARKETINGOVÝ VÝZKUM

### 3.1 Proces marketingového výzkumu

#### 3.1.1 Marketingový mix

##### Obsah

1. Marketingový výzkum.
2. Proces marketingového výzkumu.
3. Marketingový mix.
4. Uživatelé.



V uvedených bodech se seznámíte se **základními pojmy z oblasti marketingového prostředí**. Poznáte, jaké zákonitosti platí v marketingovém výzkumu. Naučíte se definovat marketingový mix. Dále nás bude zajímat uživatel, který stojí v centru dění knihoven.

##### Klíčová slova

Marketingové prostředí, marketingový výzkum, marketingový mix, uživatel knihovny.

##### Cíl

Po prostudování této kapitoly byste měli být schopni vysvětlit rozdíl mezi mikro a makro prostředím. Popsat jednotlivé faktory mikroprostředí a makroprostředí.

Text kapitoly usnadní pochopit význam marketingového prostředí, marketingového výzkumu a jeho procesu vůbec. Vysvětluje význam marketingového mixu v procesu implementace marketingu do řízení knihovny.

##### Výklad



Analýza marketingového prostředí představuje základní výchozí kroky marketingové práce. Podstata marketingového přístupu k činnosti knihovny znamená pomocí ověřených nástrojů dosáhnout toho, aby knihovna dokázala reagovat na přání, potřeby a očekávání uživatelů lépe než konkurence a aby si tak zvýšila pravděpodobnost dosažení úspěchu na trhu a zajistila splnění svých cílů. Žádný univerzální recept na marketing neexistuje. Každá knihovna musí své marketingové aktivity rozvíjet na základě specifických podmínek, v nichž se nachází. Analýza situace na trhu je pro marketing určující. Marketingové prostředí dělíme na mikroprostředí (vnitřní – uvnitř knihovny) a makroprostředí (vnější – vně knihovny). **Mar-**

**ketingové mikroprostředí** je tvořeno lidmi, a to jak uvnitř knihovny - **interními**, tak především lidmi mimo knihovnu - **externími** - (uživatelé, dodavatelé, prostředníci, konkurence).

Lidé jsou různí, mají svou osobitost, lidskou svobodu, nezávislost a schopnost samostatného myšlení. Myšlení lidí, jejich projevy a chování plně kontrolovat nelze. V knihovní praxi se jedná o problém, nakolik se vedení knihovny podaří svou knihovní identitu (poslání, vize, cíle, hodnoty, ale také směrnice a předpisy) prosadit mezi zaměstnanci a uvést je v život v podobě odpovídající organizační kultury. Jedná se o zaměstnance (interní) a partnery, veřejnost a konkurenty (externí). Zaměstnanci tvoří rozsáhlou skupinu (současní, minulí a budoucí). Záleží na managementu knihovny, jak umí řídit zaměstnance a zda dokáže vytvořit kvalitní pracovní prostředí. Především záleží na knihovní komunikaci, zaměstnanci musí mít všechny relevantní informace a jejich osobní cíle nesmí být v rozporu s cíli knihovny. Dodavatelé a odběratelé (partneři) zajišťují zdroje pro činnost knihovny (zboží, služby, finanční prostředky apod.), případně konzumují naše služby. Je velmi důležité umět s nimi jednat, dodržovat všechny závazky, plnit termíny apod. Veřejností rozumíme vládní instituce, hromadné sdělovací prostředky, neziskové organizace, zájmové a nátlakové skupiny a místní a obecnou veřejnost. Patří sem také skupina uživatelů (jednotlivci – domácnosti, organizace, vláda a mezinárodní trh). Zcela specifickou skupinu tvoří konkurenti – organizace, které na trhu poskytují stejné nebo obsahově podobné služby. Pokud chceme toto vnitřní a vnější prostředí knihovny zkoumat, musíme vycházet ze S – W analýzy, což je analýza silných a slabých stránek.

**Marketingové makroprostředí** tvoří demografické prostředí, ekonomické prostředí, přírodní prostředí, technologické a politické prostředí. Pro knihovny je určující především kulturní prostředí. Zde je vhodné využít O – T analýzy – analýzy příležitostí a hrozeb. Celková analýza marketingového prostředí se označuje zkratkou SWOT analýza a tvoří základ pro vypracování každé marketingové strategie a marketingového plánu.

## 3.2 Marketingový výzkum

„Krást myšlenky od jedné osoby je plagiátorství, krást myšlenky od mnoha lidí je výzkum.“

(John Milton)

### **Klíčová slova**

Marketingový výzkum, marketingový informační systém, kvalitativní výzkum, kvantitativní výzkum.

## Cíl kapitoly

Po prostudování této kapitoly byste měli být schopni kategorizovat marketingový výzkum. Vysvětlit metody marketingového výzkumu, popsat proces marketingového výzkumu a uvést konkrétní příklady.

## Výklad



*„Marketingový výzkum je systematické určování, shromažďování, analyzování a vyhodnocování informací, týkajících se určitého problému, před kterým firma stojí.“*

**Marketingový výzkum dělíme** na: výzkum trhu, výrobní výzkum, výzkum propagace, výzkum konečného spotřebitele, výzkum konkurence a výzkum prodeje.

**Dále podle účelu** na monitorovací výzkum, explorační výzkum, deskriptivní výzkum a kauzální výzkum.

**Monitorovací výzkum** – shromažďování a analýza informací s cílem zajistit stálou informovanost o situaci na trhu.

**Explorační výzkum** – používá se za situace, kdy o problému, který má být zkoumán, není dostatek informací, jeho účelem je tedy marketingový problém správně pojmenovat.

**Deskriptivní výzkum** – má za cíl poskytnout přesný obraz o některých aspektech tržního prostředí v určitém období, přesně popsat všechny jevy a procesy, které jsou relevantními pro rozhodování.

**Kauzální výzkum** – zaměřuje se na zkoumání příčin určitých problémů.

## Zdroje údajů

*Interní zdroje* se nacházejí přímo v knihovně, jde o přehledy tržeb, údaje účetní evidence, hospodářské rozborů.

*Externí zdroje* (sekundární zdroje) zahrnují statistické ročenky a přehledy vydávané vládou.

Dalším cenným zdrojem jsou odborné časopisy, sborníky, noviny a publikace.

Knihovna by měla budovat svůj vlastní **marketingový informační systém**, aby měla dostatek relevantních marketingových informací, které potřebuje pro svá strategická, taktická i operativní rozhodnutí. Marketingový informační systém lze obecně definovat jako soubor těch aktivit knihovny, které slouží ke sběru, třídění, analýze, vyhodnocování a prezentaci dat potřebných pro přesné, včasné a kvalifikované marketingové rozhodování.<sup>9</sup> Součástí marketingového informačního systému jsou marketingový výzkum a průzkum trhu. Prostřednictvím marketingového vý-

<sup>9</sup> FORET, M.; PROCHÁZKA, P. ; URBÁNEK, T. *Marketing základy a principy*. Brno : Computer Press a.s., 2003, s. 69.

zkumu a průzkumu trhu získáme údaje o vnějším a vnitřním marketingovém prostředí, tj. o možných změnách ekonomických, politických, demografických, sociologických, kulturních a politických faktorů, a také o postojích, názorech a potřebách zákazníků, partnerů, konkurentů a veřejnosti. Při realizaci marketingového výzkumu se dnes využívají statistické, psychologické a sociologické metody, které umožňují stanovit správnou velikost vzorku výběrového řízení, zvolit vhodný způsob šetření a vybrat odpovídající techniku. Při realizaci marketingového výzkumu se marketingoví manažeři (manažeři knihoven) musí rozhodnout, jaký typ informací potřebují, posoudit, zda lze tyto informace získat, a odhadnout a určit, jak nákladné a časově náročné jejich získávání bude. Získávat informace do marketingového informačního systému můžeme jednak z interních zdrojů (statistiky, objednávky, výpůjčky, tržby, zásoby aj. informace o knihovně), dále tzv. zpravodajským monitoringem a v poslední řadě marketingovým výzkumem. Významnou oblastí výzkumu je výzkum efektivnosti nástrojů komunikačního mixu, kdy se hodnotí úspěšnost reklamy, výběr reklamních médií, studie motivace, analýza úspěšnosti knihovníků, ověřování image knihovny u veřejnosti atd.

Marketingový výzkum je dnes stejně důležitý pro neziskový sektor jako pro komerční sféru. Nemůžeme se spoléhat na intuici, zkušenosti či znalosti o trhu v době přebytku nabídky nad poptávkou. I neziskový sektor bojuje o zákazníky s konkurencí. Odhady a domněnky jsou k ničemu. Knihovny potřebují konkrétní odpovědi na konkrétní otázky.

Podstatou marketingového výzkumu je poskytovat relevantní, objektivní, kvalitní a aktuální informace, které minimalizují rizika při nejrůznějších rozhodnutích. Marketingový výzkum nám zprostředkovává znalosti o trhu, můžeme ho využít při distribuci nových služeb, v oblasti propagace a prezentace (reklamy), při vytváření nových služeb, při cenové politice, při seznamování se s uživateli a při odhalování konkurence.

Informace, které potřebujeme zjistit, můžeme získat dvěma způsoby. Přímě v terénu (field research) nebo tzv. výzkumem od stolu (desk research). Marketingový výzkum můžeme dále rozdělit na základě metodologie na kvantitativní a kvalitativní výzkum.

**Field research** je finančně a časově velmi náročný, ale získáme přesná data.

**Desk research** zpracovává informace získané z jiného výzkumu, tedy již existující data. Nevýhodou je, že tyto informace rychle zastarávají, mohou být nepřesné, neobjektivní, neúplné a získané za jiným účelem.

**Kvantitativní výzkum** volíme, pokud chceme pokrýt dostatečně velký a reprezentativní vzorek jednotek. Používají se metody dotazování, pozorování a experimentu. Nabízí informace v měřitelných jednotkách, které je následně možné zobrazit v tabulkách a grafech. Např. panelový výzkum, který sleduje stejné proměnné v různém časovém období.

**Kvalitativní výzkum** volíme, pokud chceme zjistit důvody chování lidí, jejich konání a motivaci. Je hlubším poznáním a obvykle slouží jako „předvýzkum“ kvantitativních výzkumů. Používají se metody individuálních hloubkových rozhovorů, skupinové rozhovory, projektivní techniky. Využívá se při vstupu do nové problematiky, ve které se potřebujeme rychle zorientovat.

Důležitým podkladem k vytvoření marketingové strategie pro knihovny je marketingový výzkum. Při marketingovém výzkumu získáváme informace **o uživateli** (stávajících i budoucích), jejich počet, potenciál a možnosti, jejich charakteristiku (zejména jejich potřeby), jak vnímají knihovny a nabízené služby. Informace **o konkurenci** zahrnují, kdo je konkurencí pro knihovny, jaké má výsledky, ve kterých službách konkuruje a jaké má uživatele, charakteristiku konkurenčních institucí, jak se prezentují, jak působí na trhu, jak jsou vnímány veřejností, jakou mají strategii a jaké využívají způsoby distribuce. Informace **o trhu** jako celku obsahují údaje, na jakém trhu se paměťové instituce pohybují, jaký mají potenciál a trend dalšího vývoje apod.

Informace získáváme jednak z firemního informačního systému knihoven, od jejich zaměstnanců a přímo od uživatelů.

### 3.3 Proces marketingového výzkumu

Proces marketingového výzkumu tvoří definování problému, analýza situace, sběr informací, analýza a interpretace získaných informací a navržení konkrétního řešení problému.<sup>10</sup>

Definování problému je velmi důležité, pomůže určit cíle výzkumu, metody, techniky výzkumu, velikost zkoumaného vzorku, způsob zpracování informací. Je třeba rozvrhnout i časový rozvrh jednotlivých kroků. Analýza situace a určení zdrojů informací obnáší práci se sekundárními a primárními zdroji informací. Samotný sběr informací – získávání primárních informací – určí, jakým způsobem bude nejvhodnější primární informace získat (pozorování, dotazování, experiment), jaký zvolíme typ výzkumu, zda kvantitativní nebo kvalitativní. Poté provádíme analýzu a interpretaci informací: při kvantitativním výzkumu získáme statistické veličiny vyjadřující např. četnosti výskytu, střední hodnoty, míru závislosti mezi proměnnými. Je možné na jejich zpracování využít počítačových programů, např. „Statistical Package.“ Hodnotí se reprezentativnost získaných údajů i jejich validita, tj. do jaké míry získané informace opravdu hodnotí to, co hodnotit mají. U kvalitativního výzkumu je analyzován každý jednotlivý „případ“, jsou vyhodnocovány použité nepřímé psychologické postupy, jde o nalezení příčin, motivů. Nastupuje řešení problému: zpracování a prezentace výsledků obnáší stanovení předmětu a cíle výzkumu, přehled metodických postupů, popis zkoumaného souboru, shrnutí základních poznatků výzkumu a doporučení pro řešení zkoumaného problému.

---

<sup>10</sup> BELKO, Dušan. Marketingový výzkum v kostce. *Marketingové noviny* [online]. 20. 9. 2004. [cit. 2009-04-03]. Dostupný z WWW: <[http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE\\_ID=236](http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=236)>.



## **Kvantitativní výzkum**

Metody: pozorování, šetření a experimentální metody.

### **Pozorování**

Je to metoda sběru informací spočívající v záměrném, cílevědomém a plánovitém sledování smyslově vnímatelných skutečností. Pozorovatel nezasahuje do pozorovaných skutečností a může využívat technické pomůcky a přístroje (např. video). Pozorování může být nestandardizované, standardizované či polostandardizované.

### **Standardizované pozorování**

Máme určen přesný plán výzkumu – je dáno, co a jak se bude pozorovat. Výsledky je pak možné zařazovat do různých kategorií, různí pozorovatelé navíc mohou své výsledky srovnávat.

### **Nestandardizované pozorování**

Máme určen pouze cíl pozorování, pozorovatel má úplnou volnost rozhodování o průběhu pozorování. Nevýhodou takového pozorování je, že nelze vůbec, anebo jen velmi těžko srovnávat výsledky s jinými pozorovateli, nedá se tedy použít při hromadných akcích.

### **Polostandardizované pozorování**

Toto pozorování je někde uprostřed výše zmíněných; v tomto případě si pozorovatel určuje především způsob zápisu.

**Rozeznáváme dále pozorování** skryté, zjevné, experimentální a zúčastněné.

### **Skryté pozorování**

Tento druh pozorování se využívá, pokud by přítomnost pozorovatele narušovala průběh zkoumané skutečnosti. Je možno využít technické maskování (poloprůhledné zrcadlo, skrytá kamera), nebo společenské maskování, při němž na sebe pozorovatel bere jinou společenskou roli (například se pohybuje jako uživatel v knihovně).

### **Zjevné pozorování**

Pozorovatel netají svou přítomnost, někdy na sebe dokonce upozorní, aby bylo zřejmé, že průzkum provádí.

### **Experimentální pozorování**

V tomto případě se používají metody experimentálního charakteru, např. tzv. oční kamera, ale i probíhajících duševních pochodů – určování zájmu o služby.

## **Zúčastněné pozorování**

Při tomto pozorování je pozorovatel se zkoumanými objekty (lidmi) v přirozeném sociálním kontaktu. Tato metoda získávání informací se používá tehdy, když nám normálním způsobem nositel informací nemůže nebo nechce danou informaci poskytnout.

Při pozorování sledujeme jevy dynamické i statické, nejsou však vhodné pro sledování sporadických jevů. Jednou z nevýhod této metody je skutečnost, že nám nedá informace o názoru uživatelů a motivech jejich chování. Navíc interpretace údajů může být obtížná a samotné pozorování může být náročné jak časově, tak finančně. Obvykle se používá jako metoda ve spojení s ostatními metodami výzkumu.

## **Šetření**

Touto metodou získáváme informace od zkoumaného objektu dotazováním, tedy pomocí záměrně kladených otázek. Je výhodou, že můžeme získat mnoho informací o respondentovi najednou. Informace se mohou týkat rozsahu a hloubky znalostí, jeho názorů, postojů, zájmů, preferencí, věku, příjmu, povolání atd. Zdrojem informací je tedy výpověď šetřeného subjektu na základě položené otázky – informace tedy nejsou získávány z přirozené sociální interakce.

## **Šetření vyčerpávající**

Zde se získávají informace od všech jednotek tzv. základního souboru – tzn., že soubor musí být relativně malý (a musíme v něm znát všechny prvky, např. všechny uživatele).

## **Šetření výběrové**

Tímto šetřením získáváme informace jen od části jednotek základního souboru, od jednotek, které byly vybrány. Smyslem je, že z tohoto výběru odhadujeme hodnoty celého základního souboru, ale počítáme s jistou výběrovou chybou. Výběr je buď náhodný, pravděpodobnostní nebo záměrný.

Převážně se používají tyto tři metody šetření:

1. písemné dotazování;
2. osobní dotazování;
3. telefonické dotazování.

## **Experiment**

Experimentální metody jsou metody zaměřené na studium vztahů mezi dvěma nebo i více proměnnými za kontrolovaných podmínek. Při experimentu tedy pracujeme se dvěma výzkumnými skupinami, z nichž jedna je experimentální a druhá kontrolní. Podstatou experimentu je, že v kontrolovaných podmínkách zavádíme působení nezávisle proměnné a sledujeme, jaké efekty/změny v závisle proměnných vyvolává. Pro co nejpresnější údaje srovnáváme experimentální skupinu s kontrolní skupinou, ve které proces probíhá „normálně“ (bez působení nezávisle proměnné). Obě skupiny musí být maximálně podobné ve všech znacích, které jsou z hlediska experimentu podstatné. Prostředí, ve kterém experiment probíhá, je zásadní – upravujeme vnější podmínky.

## **Kvalitativní výzkum**

Používá tyto metody

1. individuální hloubkové rozhovory;
2. skupinové rozhovory;
3. projekční techniky.

### **Individuální hloubkový rozhovor**

Zjišťuje hluboce zakořeněné příčiny určitých názorů nebo určitého chování, které si respondent sám často vůbec neuvědomuje. Rozhovor probíhá tak, že se volně a otevřeně diskutuje o různých tématech. Důraz je kladen na reakce respondenta. Důležitou roli hraje osoba tazatele; musí ovládat psychologické dovednosti. Hloubkový rozhovor trvá 1-2 hodiny a může být se souhlasem respondenta zaznamenán, aby se dal později detailně analyzovat a interpretovat. Hloubkový rozhovor je buď neřízený, nebo řízený.

### **Skupinový rozhovor**

Je řízený rozhovor skupiny vybraných osob (5-9), ve kterém dochází ke konfrontaci různých názorů a jejich modifikacím. Jde o sledování procesu společenského působení na individuální rozhodování, na formování individuálních názorů. Každý účastník je vystaven názorům ostatních členů skupiny a své názory předkládá jejich pozornosti. Skupina musí diskutovat mezi sebou, ne s tazatelem. Skupina musí být homogenní, mít podobné vnímání. Tazatel usměrňuje diskusi, udržuje plynulost diskuse. Skupinový rozhovor je podnětější z hlediska vytváření nových myšlenek.

## **Projekční techniky**

Projekční techniky (projektivní testy) se používají zejména při individuálních neřízených rozhovorech. Při jejich aplikaci se respondentovi předkládá mnohoznačný podnět, který má interpretovat. Způsob, jak to udělá, odhaluje část jeho osobnosti. Tato metoda se používá, když se předpokládá, že respondent nebude ochoten či schopen reagovat na přímé otázky (například o příčinách určitého chování a postojů).

## **Druhy projektivních testů**

**Test slovní asociace** – respondentovi jsou říkána předem vybraná neutrální slova a dotazovaný musí na každé slovo co nejrychleji odpovídat prvním slovem, které ho napadne. Podstata je v tom, že každé takové slovo je těsně spjata se slovem vyvolaným, které má silnou citovou hodnotu.

**Test dokončování vět** – „Muži pijí pivo, protože...“ Věty jsou neosobní. Slouží k odhalení skrytých motivů, postojů a názorů respondenta.

**Test doplňování obrázků** – komiksy, kdy je úkolem respondenta vymýšlet text do „bublin“, které byly na obrázcích prázdné.

**Test interpretace obrázků** – dotazovanému je předložen obrázek (obrázky), který znázorňuje jistou společenskou situaci, respondent má o každém výjevu na obrázku vymyslet historku. Má vysvětlit, co která situace znamená, jak k ní došlo a jaký bude mít výsledek. Odhalujeme tak vnitřní stav vědomí respondenta.

**Technika třetí osoby** – spočívá v dotazu, jak by uvažovali nebo jak by reagovali na určitou situaci přátelé, sousedé nebo normální člověk. V odpovědích se promítají respondentovy postoje.

**Hraní rolí** – zde testovaný na sebe bere roli jiné osoby, například knihovníka, jenž poskytuje služby uživatelům, kteří proti němu vznášejí námitky. Pokud se člověk do role vžije, pak překonávání námitek může odhalit jeho postoje.

Kvalitativní metody jsou omezené – provádějí se na malém počtu respondentů, výsledky nelze zobecňovat. Mohou být význačné. Většinou se kvalitativní metody kombinují s kvantitativními, zajistíme tak větší validitu dat.

## **Proces marketingového výzkumu má pět základních kroků:**

1. definování problému – zpracování projektu výzkumu;
2. analýzu situace a určení zdrojů informací;

3. sběr informací – získávání primárních dat;
4. analýzu a interpretaci informací;
5. závěrečnou zprávu – řešení problému.

### **Pro zájemce**

Vytvořte plán marketingového výzkumu, který zaměříte na spokojenost uživatelů konkrétní veřejné knihovny.

## **3.4 Marketingový mix**

### **Cíl kapitoly**

Po prostudování této kapitoly byste měli být schopni popsat jednotlivé nástroje marketingového mixu. Vysvětlit, proč je pro knihovny důležité zformulovat optimální marketingový mix. Objasnit, jak se má používat marketingový mix.

### **Výklad**



Marketing vychází z ekonomických věd, ale využívá i jiné vědy, např. psychologii, sociologii a společenské vědy vůbec. Cílem marketingu je dodat produkt správným skupinám zákazníků v pravý čas, na správném místě, za odpovídající ceny a s přiměřenou propagací lépe než konkurence. Úspěšná knihovna musí znát svého uživatele s jeho potřebami a přáními a musí na ně pohotově reagovat. Marketing není synonymum pro prodej. Podstatou prodeje je nabídnout zákazníkovi zboží/služby, které firma vyrobila, bez ohledu na to, co si zákazník přeje. Marketing se nejdříve ptá, co zákazník na trhu vyhledává, a pak připravuje nabídku, která odpovídá zákaznickovým přáním a očekáváním. Organizace se sama na sebe a svoji nabídku dívá zákaznickovými očima a snaží se objevit i nevyřčená nebo utajená přání, která by mohla zajistit, aby byl zákazník nejen spokojen, ale nadšen. K tomu potřebuje organizace informace a nástroje, s jejichž pomocí bude cílů dosahovat.

Marketingový mix je všestrannou a obecně platnou koncepcí marketingu.

Zahrnuje čtyři klíčové prvky zvané 4P:



**Obr. č. 4 - Marketingový mix**

- 1) **PRODUKT** – nabízený produkt (např. digitální knihovny) nebo jiné služby.
- 2) **CENA** – prodejní cena a podmínky (v případě knihoven se cena rovná užítku, který uživatel získá, když využije služeb knihovny = společenský prospěch - knihovny nabízejí své služby ze zákona bezplatně).
- 3) **PROPAGACE** – komunikační program v rámci marketingu produktu či služby.
- 4) **MÍSTO** – distribuční a logistické funkce zajišťující dostupnost produktu či služby.

Marketingový mix představuje zejména v podnikatelské sféře obecně uznávanou koncepci. Každý prvek v sobě obsahuje celou řadu dílčích aktivit (např. propagace zahrnuje reklamní činnosti, osobní nabídky ad.).

Marketingový mix představuje soubor úkolů a dílčích opatření, které v konečném důsledku pomáhají uspokojit požadavky uživatelů tak, aby umožnily knihovně dosáhnout svých cílů optimální cestou. Marketingový mix vytváří vhodný základ pro rozmístění finančních a lidských zdrojů. Marketingový mix pomáhá při vymezování zodpovědnosti. Marketingový mix umožňuje analyzovat pružnosti. Marketingovým mixem lze usnadnit komunikaci.

### **Model „C“**

Navazuje na předchozí model 4P a doplňuje ho o další dimenze. Zdůrazňuje především roli uživatele, nutnost komunikace s uživatelem oběma směry a klade důraz na spokojenost uživatele:

**Consumer** – (**spotřebitel** – konečný zákazník) a **Customer** – (potenciální uživatel včetně uživatelů knihovny) – souvisí s produktem ze 4P; jedná se o produkt viděný pohledem zákazníka, zabývá se zákaznickými potřebami a přáními, segmentací zákazníků a chováním spotřebitele.

**Convenience (pohodlí)** – snaží se vycházet uživatelům vstříc, je to přidaná hodnota služby, zajištění komfortu pro uživatele, realizace spokojenosti uživatele.

**Competition (konkurence)** – nemá odraz v modelu 4P, což je velký nedostatek modelu 4P; přímá i nepřímá konkurence je nejbližším marketingovým okolím knihovny.

**Communication (komunikace)** – komunikace a komunikační kanály volně odpovídají propagaci, někdy však bývá tento model založený na „C“ označován jako integrovaná marketingová komunikace (IMC) a doplňuje nebo nahrazuje model 4P.

**Channels (distribuce)** – odpovídá místu a času. Někdy se distribuční kanály dávají dohromady s kanály komunikačními, ale komunikace je samotné „C“.

**Cooperation (spolupráce)** – strategie spolupráce je mezi neziskovými kulturními organizacemi mnohem rozšířenější než formy konkurenčního boje běžného na komerčních trzích. Spolupráce prospívá všem zúčastněným a vyplatí se především uživateli.

**Collaborators (spolupracovníci)** – odborná kritika, vědečtí pracovníci, znalci a historici umění, průvodci a další pracovníci jsou nezbytným předpokladem pro kvalifikované poskytování služeb v této oblasti.

**Company Skills** – zahrnuje jméno, značku, image, schopnosti, úroveň organizace.

**Context (okolí)** – zahrnuje všechny vnější faktory, které na organizaci působí přímo nebo zprostředkovaně.

### **Spokojenost uživatele**

ISO 9000: Spokojenost je vnímání zákazníka týkající se stupně splnění jeho požadavku.

Spokojenost je velmi relativní, protože závisí na pocitech jednotlivců, závisí na míře očekávání, záleží na náročnosti nebo skromnosti uživatele, na schopnosti knihovníků „umět prodat i to málo“, je mnohdy reakcí na média – dobré či špatné zprávy, hovoříme o měkkém indikátoru (velká míra subjektivity).

### **Spokojenost uživatele se týká uspokojení jeho informační potřeby.**

Míra satisfakce uživatele je ovlivněna:

- samotným výstupem;
- interakcí se zprostředkovatelem;
- postupem samotné služby;
- knihovnou (informační institucí) jako celkem.

**Měření spokojenosti uživatele v informačním průzkumu:** jedná se o komplexní proměnnou obsahující vícero kategorií. Objevují se tři předpoklady měření spokojenosti:

- 1) spokojenost uživatele má být funkcí stupně shody výstupu s požadavkem;
- 2) stav spokojenosti uživatele je závislý od rámce jeho očekávání;
- 3) při hledání řešení jde spíše o přijatelné možnosti jako i ideální nebo dokonalé řešení.

Knowledge Utilization Society – Společnost pro využívání poznání (USA). Východiskovými kritérii hodnocení informačního průzkumu jsou relevance a pertinence. Odezva a přesnost vý-

běru jsou kvantitativní, měřitelné jednotky, kterými se dají vyjádřit vztahy vyhledaných (nevyhledaných) a relevantních (nerelevantních) informací. Kvalitativními kritérii jsou užitečnost informací, spokojenost uživatele, využitelnost získaných poznatků. Vyjádření interaktivity vztahu: uživatel X systém.

### **Komunikační mix**

**Propagace** = marketingová komunikace používá svůj vlastní komunikační mix:

- 1) **reklama** – zahrnuje všechny placené neosobní formy komunikace;
- 2) **public relations** – publicita v oblasti kultury, umění a kulturního dědictví je nezbytným předpokladem pro úspěšný marketing – zkráceně PR zahrnuje všechny vztahy s veřejností;
- 3) **sponsoring (fundraising)** – je součástí PR a v případě neziskových organizací má zcela mimořádný význam, jedná se o samostatný nástroj;
- 4) **podpora prodeje** – prodejní reklama, resp. reklama v místě nabídky je dalším nástrojem propagačního mixu, kterého mohou použít i neziskové organizace (letáky, značení v místě, dočasné slevy atd.);
- 5) **přímý prodej** (direct marketing) – neziskové kulturní organizace mohou využít např. databázový marketing nebo přímé akce na podporu svých služeb.

## **3.5 Uživatelé**



Uživatelé knihovních služeb jsou pro knihovnu druhou významnou skupinou lidí, tou první jsou zaměstnanci. Služby jsou produkovány a spotřebovávány současně, uživatelé se aktivně zapojují do celého procesu a stávají se tak jeho nedílnou součástí. Ovlivňují jeho kvalitu. Míra spoluúčasti uživatele se liší podle druhu služby. Uživatel hraje povinnou roli při „produkcí“, a pokud ji nesplní, ovlivní tak povahu výstupu; platí to především u poradenských či vzdělávacích služeb. Kvalitní služby mohou ovlivnit také ostatní uživatelé, kteří jsou procesu poskytování služby přítomni. Jedná se o roli, kdy je uživatel produktivním zdrojem – přispívá svým časem, úsilím a jinými zdroji k hladkému průběhu procesu poskytování služby. Dále uživatel přispívá ke kvalitě a spokojenosti – hodnocením služby (pochvala/stížnost). Uživatelé v roli konkurenta si zajišťují službu sami, záleží na jejich odborných možnostech, dostupných zdrojích, časových a ekonomických možnostech, důvěře a požadované kontrole.



## Spokojenost uživatele

Spokojenost uživatele rozlišuje dva druhy marketingu. **Vnímavý marketing** zjišťuje, jaká mají uživatelé přání, a uspokojuje jejich deklarované potřeby. **Kreativní marketing** uspokojuje vyšší formy potřeb (reálná a vyšší přání). Cílem uživatelsky orientovaného marketingu je získat nové a udržet stávající uživatele. Průzkumy ukazují, že levnější je udržet si stávajícího uživatele. Pro knihovny to znamená zavést program stálého spokojeného uživatele. Služby knihoven – půjčování knih – předpokládají, že se uživatel do knihovny v pravidelných intervalech vrací, což je výhodou. Pokud chceme vědět, zda je uživatel u nás spokojený, musíme neustále vyhodnocovat spokojenost uživatelů. Většinou si stěžuje jen velmi malé procento uživatelů. Obvykle špatnou službou uživatele navždy ztratíme, aniž bychom se dozvěděli proč. **Uživatelsky orientovaná marketingová koncepce** používá integrovaný marketing, který zahrnuje nejen externí marketing – trh vně knihovny, ale i interní marketing – vše, co se týká činností uvnitř knihovny, neboť to zprostředkované ovlivňuje spokojenost uživatele. Do interního marketingu patří firemní kultura, chování manažerů atd.

Knihovny uvádějí ve statistice nejen počet registrovaných uživatelů, ale také počet návštěvníků. Obě skupiny jsou pro knihovnu velmi důležité. Udržet si registrované uživatele a oslovit návštěvníky (potencionální uživatele) je pro knihovny v době, kdy jejich počty stagnují až řídnou, výzvou. To znamená především vytvářet profesionální služby a zaměřit se na koncové uživatele, kteří jsou v případě veřejných knihoven různí. Promyslet rodinné průkazy, oslovit mládež a nabízet takové služby, o které je zájem. Uživatelé se liší pohlavím, věkem, vzděláním, sociálním postavením, životním stylem i tím, jak často knihovny navštěvují. Existují lidé, kteří nikdy knihovnu nenavštíví, stejně jako existují lidé, kteří nikdy nenavštíví zimní stadion. Jako hlavní důvod uvádějí, že jsou jim tyto organizace neznámé, připadají jim cizí, elitářské, necítí se v takovém prostředí dobře. Knihovny by měly umět oslovit celou komunitu a ukázat svou vlídnou tvář. Knihovny mají občasné návštěvníky, pravidelné a nahodilé (většinou turisty). Knihovny navštěvují z 30 % i lidé z blízkého okolí, ale hlavní část uživatelů je místních. V knihovnách dominují ženy, mladí lidé (studenti), děti a důchodci. Dá se tak lépe specifikovat koncový uživatel, což je pro potenciálního sponzora lákavá nabídka. K nevídaným návštěvníkům knihovny patří bezdomovci, jedinou obranou je cílený agresivní demarketing. Bezdomovců přibývá, hlavně ve větších městech navštěvují čítárny, což obtěžuje stálé uživatele. Tento velký problém knihovny řeší většinou individuálně. Univerzální recept neexistuje.

### Úkol k textu (12)



Vyhledejte v doporučené studijní literatuře pojmy marketingová komunikace a vytvořte zprávu (týkající se zavedení nové služby ve veřejné knihovně – např. rešeršní). Určete, které komunikační kanály vyberete a proč. Dále určete celkový rozpočet komunikace.

**Řešení:** Bude předmětem diskuse ve výuce.

### Shrnutí kapitoly 3



Žádný univerzální recept na marketing neexistuje. Každá knihovna musí své marketingové aktivity rozvíjet na základě specifických podmínek, v nichž se nachází. Analýza situace na trhu je pro marketing určující. Marketingové prostředí dělíme na mikroprostředí (vnitřní – uvnitř knihovny) a makroprostředí (vnější – vně knihovny). **Marketingové mikroprostředí** je tvořeno lidmi, a to jak uvnitř knihovny - **interními**, tak především lidmi mimo knihovnu - **externími** - (uživatelé, dodavatelé, prostředníci, konkurence). **Marketingové makroprostředí** tvoří demografické prostředí, ekonomické prostředí, přírodní prostředí, technologické a politické prostředí, a pro knihovny především kulturní prostředí. Zde je vhodné využít O – T analýzy – analýzy příležitostí a hrozeb. Celková analýza marketingového prostředí se označuje zkratkou SWOT analýza a tvoří základ pro vypracování každé marketingové strategie a marketingového plánu.

Podstatou marketingového výzkumu je poskytovat relevantní, objektivní, kvalitní a aktuální informace, které minimalizují rizika při nejrůznějších rozhodnutích. Marketingový výzkum nám zprostředkovává znalosti o trhu, můžeme ho využít při distribuci nových služeb, v oblasti propagace a prezentace (reklamy), při vytváření nových služeb, při cenové politice, při seznamování se s uživateli a při odhalování konkurence.

Informace, které potřebujeme zjistit, můžeme získat dvěma způsoby. Přímo v terénu (field research) nebo tzv. výzkumem od stolu (desk research). Marketingový výzkum můžeme dále rozdělit na základě metodologie na kvantitativní a kvalitativní výzkum.

**Proces marketingového výzkumu má pět základních kroků:** definování problému – zpracování projektu výzkumu; analýzu situace a určení zdrojů informací; sběr informací – získávání primárních dat; analýzu a interpretaci informací; závěrečnou zprávu – řešení problému.

Marketingový mix je všestrannou a obecně platnou koncepcí marketingu. Zahrnuje čtyři klíčové prvky zvané 4P: produkt; cena; propagace; místo. Model „C“ navazuje na předchozí model 4P a doplňuje ho o další dimenze. Zdůrazňuje především roli uživatele, nutnost komunikace s uživatelem oběma směry a klade důraz na spokojenost uživatele.



# 4 MARKETINGOVÉ TECHNIKY VE VEŘEJNÝCH KNIHOVNÁCH

## 4.1 Rozšířený marketingový mix služeb

### 4.1.1 Marketing veřejných služeb

#### Obsah

1. Rozšířený marketingový mix služeb.
2. Marketing veřejných služeb.
3. Externí, interaktivní a interní marketing.



#### Cíl kapitoly

Po prostudování této kapitoly byste měli být schopni popsat rozdíly mezi výrobky a službami. Znáť rozšířený marketingový mix pro služby. Umět aplikovat zásady efektivního marketingu služeb. Chápat roli kvality v marketingu služeb.

#### Klíčová slova

Služby; rozšířený marketingový mix služeb; externí marketing; interaktivní marketing; interní marketing.

#### Výklad

Marketing služeb je nový pojem, který vznikl v 70. letech 20. století. Je spojován s rozvojem služeb, což zapříčinilo tzv. druhou průmyslovou revoluci. Sektor služeb roste rychleji než zemědělství nebo průmysl. Služby mají velkou budoucnost. V současné době zasahují do každé oblasti našeho života. Umožňují nám lépe využít čas.

#### Služba

Sektor služeb zahrnuje veškeré ekonomické aktivity, jejichž výstupem není fyzický produkt nebo konstrukce, ke spotřebě dochází většinou ve stejnou dobu, kdy je produkována, a poskytuje přidanou hodnotu ve formě, která je svým prvním kupujícím vnímána jako převážně nehmotná.<sup>11</sup>

#### Nabídka

Tržní nabídka firmy obvykle nějaké služby zahrnuje. Ty mohou představovat podstatnou, nebo relativně malou část celkové nabídky. Teoreticky se může nabídka firmy pohybovat v rozsahu od výrobku až ke službě. Z tohoto hlediska rozlišil Kotler čtyři kategorie nabídky – pouze hmotné

<sup>11</sup> KINCL, Jan. *Marketing podle trhů*. Praha : Alfa Publishing, 2004, s. 114.

zboží, hmotné zboží s doprovodnými službami, důležitá služba s doprovodnými výrobky a službami a čistá služba (masáže, psychoterapie).

### **Vlastnosti služeb**

Služby jsou nehmotné, neoddělitelné, proměnlivé, pomíjivé a nemůžeme je vlastnit.

Základním rozdílem mezi službou a výrobkem je, že výrobek může zákazník po zakoupení trvale užívat, proti tomu služba je spojena pouze s právem dočasného užití nebo přístupu na omezenou dobu (hotelový pokoj, letecká doprava apod.). Zákazník většinou platí pouze za využití, přístup nebo pronájem hmotného produktu (např. půjčení knihy). Tím je limitováno rozhodování o distribučních kanálech, kde nefigurují velkoobchody ani maloobchody. Prostředníci figurují zároveň jako poskytovatelé služby.

Podle charakteru služby je můžeme dělit na tržní (komerční) služby a veřejné služby.

Při plánování marketingové strategie se řídíme tzv. **marketingovým trojúhelníkem služby**: interní marketing, externí marketing a interaktivní marketing.

### **Trojúhelník marketingu služeb tvoří:**

**knihovna** (strategická obchodní jednotka) – **uživatelé** – **poskytovatelé služeb** (zaměstnanci – knihovníci). Mezi uvedenými vrcholy trojúhelníku existují tři typy marketingu, které je k úspěšnosti služby třeba správně provádět: externí, interní a interaktivní marketing. Důležitým prvkem jsou technologie. Externí marketing slibuje uživatelům, co mohou od služby očekávat a jak bude dodávána. Pomocnou součástí externího marketingu jsou tradiční marketingové aktivity, jako reklama, prodej, podpora prodeje a tvorba ceny. Interaktivní marketing se snaží sliby dodržet. Interní marketing sliby umožňuje.

Služba zákazníkovi: **produkt, cena, lidé, procesy, místo, propagace** = rozšířený marketingový mix služeb.

### **Přídavné prvky marketingového mixu:**

- 1) **Uživatelé** – chování uživatelů, kteří využívají služeb knihovny, zjišťování jejich motivace, zvyklostí, určování prostředí, velikosti trhu a spotřebitelské síly; zjišťujeme i u skupiny potencionálních uživatelů.
- 2) **Chování odvětví** – motivace, struktura, praktiky a přístup knihovníků, prostředníků a ostatních účastníků nabídky.
- 3) **Konkurence** – vliv odvětvové struktury a povahy konkurence na umístění a chování knihovny.
- 4) **Vláda a regulace** – řízení a kontrola marketingu, které se vztahují na marketingové činnosti a konkurenční praktiky.

Úkolem manažera při vývoji marketingového programu je shromáždit prvky marketingového mixu a s jejich pomocí zajistit soulad mezi schopnostmi a možnostmi knihovny a vnějším tržním prostředím. Musíme si uvědomit, že zatímco prvky marketingového mixu jsou většinou „v moci“ knihovnických manažerů, vnější tržní síly jsou do značné míry živelné. Úspěch marketingového programu závisí na stupni souladu mezi vnějším a vnitřním prostředím knihovny. Marketingový program je proto charakterizován jako **slad'ovací proces**, který má význam zejména ve službách. Prostředí na trhu služeb je velmi nestabilní. Tržní síly se mohou rychle a dramaticky měnit. Tyto změny vytvářejí jak marketingové příležitosti, tak marketingové hrozby. Marketing přišel do služeb poměrně pozdě. Z výzkumu 400 podniků v oblasti výroby a služeb uskutečněného v pol. 70. let vyplynuly tyto zajímavé závěry: u institucí, které nabízejí služby, je méně časté vykonávání činností marketingového mixu v marketingovém oddělení (pokud takové oddělení vůbec mají), je méně častá analýza v oblasti nabídky, reklama je častěji zabezpečována vlastními silami než ve spolupráci s externími agenturami, zpravidla chybí celkový plán nabídky, je méně častý vývoj školících programů pro poskytovatele služeb, je méně časté využití služeb marketingových výzkumů a marketingového poradenství, tyto instituce obecně vydávají na marketing daleko méně finančních prostředků než jiné podniky - vyjádřeno procentem z hrubých příjmů. Marketing ve službách stále zaostává, i když už dávno neplatí, že konkurence ve službách není silná.



#### **Příklad**

Marketingová komunikace je jedním ze čtyř hlavních prvků marketingového mixu knihovny. Marketing v knihovně musí provádět každý zaměstnanec, vedoucí musí vědět, jak používat propagaci, public relations tak, aby měli jistotu, že jsou informováni cíloví uživatelé. Aby uživatel věděl o existenci služby a znal její hodnotu. Komunikační proces se skládá z devíti prvků: komunikátor, příjemce, zakódování, dekodování, zpráva, média, odpovědi, zpětné vazby a šumu. Tvorba komunikačního programu zahrnuje tyto kroky:

- 1) komunikátor určí cílové příjemce a jejich vlastnosti včetně image služby, který služba má u této skupiny;
- 2) komunikátor dále definuje cíl komunikace, zda má usilovat o povědomí, znalost, oblibu, preferenci, přesvědčení nebo pouhou konzumaci služby;
- 3) komunikátor vytvoří zprávu, která má účinný obsah, strukturu, formát a zdroj;
- 4) komunikátor vybere vhodné komunikační cesty – osobní, neosobní;
- 5) komunikátor určí celkový rozpočet marketingové komunikace; čtyřmi obvyklými metodami jsou: metoda možností, metoda procenta z příjmů, metoda konkurenční parity a metoda cíl-úkol.

Rozpočet komunikace musí být rozdělen mezi hlavní komunikační nástroje, což je ovlivňováno takovými faktory, jako jsou strategie tlaku a tahu, stadium připravenosti kupujícího a stadium životního cyklu služby. Komunikátor potom musí sledovat, jak velké procento trhu získává povědomí o službě, vyzkouší ji a je s ní také spokojeno. Komunikaci je potřeba řídit tak, aby byla účinná v poměru k nákladům a správně načasována.

## 4.2 Rozšířený marketingový mix služeb

1. Rozšířený marketingový mix služeb.
2. Přídavné prvky marketingového mixu.
3. Marketingový mix v knihovně

### Cíl

- Zdůraznit, v čem spočívá rozšířený marketingový mix služeb;
- aplikovat ho na potřeby knihovny;
- vysvětlit význam přídavných prvků marketingového mixu v knihovně.

### Klíčová slova

Marketingový mix; rozšířený marketingový mix služeb; uživatel; lidské zdroje; procesy.

### Výklad

Služba zákazníkovi: **produkt, cena, lidé, procesy, místo, propagace** = rozšířený marketingový mix služeb.

### Přídavné prvky marketingového mixu:

- 1) **Služba zákazníkovi.** Pro zařazení služby zákazníkovi mezi základní prvky marketingového mixu existuje mnoho důvodů. Jsou to především tyto: rostoucí nároky spotřebitelů, kteří požadují vysokou úroveň služeb, rostoucí význam služby zákazníkovi jako nástroje konkurenční diferenciace nabídky a potřeba vybudovat užší a dlouhodobý vztah se zákazníkem.
- 2) **Lidské zdroje.** Služby se nedají dělit (nedělitelnost služby). U většiny služeb jsou lidé základním faktorem při výrobě i dodávce služeb. Lidé se stávají významnou součástí diferenciace nabídky. S jejich pomocí mohou podniky služeb zvýšit hodnotu produktu a získat konkurenční výhodu.

- 3) **Procesy.** Zahrnují veškeré činnosti, postupy, mechanismy a rutiny, které vyrábějí a dodávají službu zákazníkovi. Patří sem také otázka přítomnosti zákazníka a míra rozhodování zaměstnanců. Řízení procesů je klíčovým faktorem zvyšování celkové kvality služeb.<sup>12</sup>

### **Přídavné prvky marketingového mixu v knihovnách:**

Cíleně budovat dlouhodobý vztah s uživateli. Odměňovat stále uživatele. Diferencovat služby, dbát na přidanou hodnotu. Celkově zvyšovat kvalitu služeb. Cílem interního marketingu je přimět zaměstnance, aby co nejlépe reprezentovali knihovnu při telefonickém, poštovním, elektronickém či osobním styku s uživatelem na všech trzích.

### **Marketingový mix v knihovně:**

Ze SWOT analýzy plynou další marketingové aktivity knihovny (marketingová strategie, marketingový plán atd.), ale i základní kontrolovatelné marketingové nástroje knihovny, kam řadíme marketingový mix. Jedná se především o službu, cenu (užitek a cena služeb), místo, kde jsou produkty a služby nabízeny, a propagaci, která přímo souvisí s komunikací. V případě knihoven se používá rozšířený marketingový mix - služba uživateli: **produkt, cena, lidé, procesy, místo, propagace** = rozšířený marketingový mix služeb.

### **Marketingový mix služeb**

Marketingový mix služeb představuje soubor nástrojů, které pomáhají vytvořit vlastnosti služeb nabízených uživatelům. Jednotlivé prvky mixu si může knihovna (marketingový odborník, marketingové oddělení) namíchat v různé intenzitě i v různém pořadí. Slouží stejnému cíli - uspokojit potřeby uživatelů a přinést užitek („zisk“) knihovně i uživatelům a potažmo celé společnosti. Produktem se rozumí vše, co knihovna nabízí uživateli k uspokojení jeho potřeb. U čistých služeb se produkt rovná konkrétnímu procesu, často bez pomoci hmotných výsledků. Klíčovým prvkem definujícím službu je její kvalita. Rozhodování o službě se týká jejího vývoje, životního cyklu, image a nabídky. Cena se stává v případě služeb významným ukazatelem kvality. Neoddělitelnost služby od jejího poskytovatele znamená další specifika při tvorbě cen služeb. Veřejné služby v případě knihoven nemají žádnou cenu, případně cenu dotovanou.

Knihovna tedy věnuje pozornost nákladům na služby, aby byly přiměřené, rentabilní, ekonomicky výhodné, prostě aby náklady nebyly neúměrně vysoké proti spotřebě. Distribuce usnadňuje přístup uživatelů ke službě. Souvisí s umístěním služby, s volbou případného zprostředkovatele dodávky služby apod. Kromě toho služby souvisejí s pohybem hmotných prvků, které jsou součástí služby, např. počítač, dataprojektor (vzdělávací aktivity knihovny) atd. Při poskytování služby dochází

---

<sup>12</sup> JANEČKOVÁ, L.; VAŠTIKOVÁ, M. *Marketing služeb*. Praha : Grada Publishing, 2001, s. 99.



v knihovně k přímé interakci mezi uživatelem a knihovníkem. Právě lidé mají na kvalitu poskytovaných služeb přímý vliv. Tedy kvalitní služby neovlivňuje jen poskytovatel (knihovník), ale i konzument služby (uživatel). Knihovna se musí zaměřovat na výběr, vzdělávání a motivování zaměstnanců. Stejně tak stanovuje určitá pravidla pro chování uživatelů (knihovní řád apod.). Knihovní řád je klíčový v komunikaci mezi knihovnou a uživateli, vymezuje práva a povinnosti obou stran. Pokud je kvalitně sepsán, je oporou v komunikaci pro obě strany. I když jsou služby nehmotné, neznamená to, že uživatel nedokáže službu posoudit dříve, než ji spotřebuje. Značně záleží na prostředí a kultivovaném projevu obsluhy. První dojem je důležitý, vzniká nejen při fyzické návštěvě knihovny, ale i při telefonickém kontaktu, a dnes i na webových stránkách knihovny. Kvalita služby se přímo odvíjí od procesu, jak je poskytována. Jestliže čtenáři musejí čekat ve více frontách či nepřiměřeně dlouho, nabídka nových knih je nedostačující a opožděná, nepocítují komfort, nesetkají se s fundovanou a příjemnou obsluhou, jsou nespokojeni s takto poskytovanou veřejnou službou. V knihovnách je rovněž důležité, aby se uživatel dokázal dobře orientovat v prostoru, ve fondu, aby co nejvíce knih bylo volně přístupných, aby knihovna nabízela dostatek online katalogů atd. Proto je nutné, aby knihovna prováděla analýzy procesů, schémata výpůjčního procesu, klasifikovala je a postupně zjednodušovala jednotlivé kroky, ze kterých se procesy skládají. Užitečné je, aby se manažeři knihoven dokázali vžít do role uživatelů a podívali se na služby jejich očima. Dnes služby, které dříve nabízel pouze veřejný sektor, začal poskytovat také soukromý sektor a neziskové organizace. Mezi organizacemi se postupně vytváří konkurence. Tlaky na veřejné rozpočty přinášejí různá rozpočtová omezení a knihovny jsou nuceny, aby hledaly i jiné zdroje financování a stávající finanční prostředky vynakládaly účelně. Rostou požadavky na efektivnější zaměření se na jednotlivé cílové skupiny uživatelů. To je možné, ale jedině tehdy, dokážou-li knihovny poznat skutečné potřeby svých uživatelů a jejich chování, zařadit je do určitých tržních segmentů. K tomu slouží marketingový výzkum a marketingové informační systémy. Objevuje se přímo nový druh marketingu – marketing veřejných služeb.

### 4.3 Marketing veřejných služeb



Je především marketingem služeb s vysokým kontaktem s uživatelem. Veřejný sektor se soustřeďuje hlavně na naplňování společenských potřeb. Knihovny plní především úlohu vzdělávací. Jako cíl si mohou stanovit maximální počet uživatelů. Většina cílů přináší kromě stanovených užitků ještě vnější externí užitky – např. odvrácení mládeže od užívání drog apod. V důsledku externích užitků je pro knihovny obtížné identifikovat jediného uživatele. Uživatelem může být kdokoli z veřejnosti: dítě, dospělý, senior, rodina, celá společnost, která tak získá vzdělanější občany apod. Mnohé prvky marketingu služeb veřejného sektoru musejí být upraveny podle potřeb specifických skupin uživatelů (nevidomí atd.) Informace

o nich jsou mnohdy těžce dostupné. Pokud se v marketingovém mixu užívá cena, potom se jedná o stanovení společenské hodnoty.

#### **Kvalitu služby tvoří:**

1. **Reliability** – spolehlivost a preciznost, s jakou jsou slíbené služby prováděny.
2. **Responsiveness** – všeobecná ochota a pohotovost při pomoci uživateli.
3. **Assurance** – znalosti, kompetence, zdvořilost a důvěryhodnost zaměstnanců.
4. **Empathy** – starostlivost a individuální péče věnovaná uživateli.
5. **Tangibles** – věcné a personální vybavení knihovny.

Jak čelit konkurenci? Dodávat trvale služby vyšší kvality. Klíčovým prvkem je, aby cílový uživatel získal pocit, že obdržel vyšší kvalitu služeb, než očekával. Jedná se o složitý problém, protože vnímání kvality služeb je subjektivní. Je důležité prověřovat, zda uživatel odešel z knihovny s tím, pro co přišel. Do jaké míry služba odpovídala jeho představám – splnila očekávání, nesplnila, překročila. Pravidelně zjišťovat přání uživatelů a vyhodnocovat jejich spokojenost. Znat nejnovější trendy v oboru a především znát své koncové uživatele, jedině tak se dají vytvářet kvalitní služby.

## **4.4 Externí marketing**



Prostřednictvím externího marketingu knihovna činí sliby uživatelům ohledně toho, co mohou od služby očekávat a jak bude služba plněna. Pomocnou součástí externího marketingu jsou tradiční marketingové aktivity jako reklama, nabídka a tvorba ceny. Pro služby je typické, že uživatelské očekávání ovlivňují i další faktory – zaměstnanci poskytující služby, vnější vzhled budovy, výzdoba a vybavení zařízení, ve kterých je služba poskytována, a tím hlavním zůstává samotný průběh služby. Dalšími formami činění slibů uživatelům jsou záruky a oboustranná komunikace. Je důležité, aby knihovna slibovala takové služby, které je schopna skutečně realizovat. Služby jsou založené především na důvěře; důvěra je velmi křehká věc, těžce se vytváří a lehce ztrácí. Zklamání uživatel se rovná ztracený uživatel, který odradí nejen potenciální, ale i stávající uživatele. Zkrátka sliby by měly být realistické.

## 4.5 Interaktivní marketing



Externí marketing je pouhý začátek – dané sliby je třeba dodržet. Dodržování slibů neboli interaktivní marketing je druhým typem marketingové aktivity tvořící trojúhelník marketingu služeb a je z pohledu uživatele rozhodující. Služby jsou dodávány prostřednictvím zaměstnanců knihovny. Tito lidé významně ovlivňují to, zda budou učiněné sliby dodrženy nebo porušeny. K interaktivnímu marketingu dochází v „okamžiku pravdy“, kdy na sebe uživatel a knihovna vzájemně působí a dochází k vytvoření a konzumování (spotřebě) služby.

## 4.6 Interní marketing



Interní marketing se týká umožnění slibů. Aby mohli knihovníci dodat službu na základě slibů, které knihovna učinila, musejí mít potřebné dovednosti, schopnosti, nástroje a motivaci. Interní marketing má v knihovnách velký význam, knihovníci jsou v přímém kontaktu s uživateli a je důležité, aby sdíleli vnitřní hodnoty knihovny a její poslání. Musejí chápat své postavení v procesu poskytování služby, být motivováni k dosahování co nejvyšších kvalitativních standardů. Proto by knihovna měla využívat vybrané marketingové nástroje, zejména komunikační techniky k seznamování svých zaměstnanců s jejich úkoly. Strategické cíle promítat do osobních cílů zaměstnanců, poskytovat zaměstnancům relevantní informace a pravidelně je školit. Neméně důležité je zázemí služeb a mezilidské vztahy na pracovišti. Interní marketing závisí na předpokladu, že spokojenost zaměstnanců a spokojenost zákazníků jsou nerozlučně spjaté. Interní marketing je vzájemně propojený s externím a interaktivním marketingem.

### Shrnutí kapitoly 4



Původní marketingový mix 4P pro účinné vytváření marketingových plánů v knihovnách nestačí. Příčinou jsou odlišné vlastnosti služeb proti výrobkům. Proto odborníci připojili k tradičnímu marketingovému mixu další P. Varianty jsou různé: materiální prostředí (physical evidence), lidé (people) a proces (process); materiální prostředí (physical evidence), lidé (people), proces (process), produktivita a kvalita (productivity and quality); programování (programming), lidé (people), proces (process) a partnerství (partnership).

### **PRODUKT/SLUŽBA**

U čistých služeb popisujeme produkt jako určitý proces, často bez pomoci hmotných výsledků. **Klíčovým prvkem definujícím službu je její kvalita.** Služby jsou nehmotné a uživatel nemá moc možností srovnání, obává se rizika, klade důraz na osobní zdroje informací. Management by tedy měl dbát na to, aby služby nebyly složité. Dále by měl usnadňovat cestu referencí o nabízených službách a především dbát na jejich kvalitu. Je-li služba dobrá, získá knihovna dobrou pověst a díky tomu větší tržní podíl a lepší možnost dosáhnout na tolik potřebné finance (větší rozpočet, fundraising).

## **CENA**

Je důležitou složkou marketingového mixu, odvíjí se od ní celková úspěšnost připravovaného plánu. Veřejné knihovny nabízejí své služby ze zákona (knihovní zákon č. 257/2001 Sb.) bezplatně.

**Knihovna je nezisková organizace (ve smyslu, že nevytváří zisk – rozpočtová, příspěvková organizace) a profese knihovníka je posláním,** v němž hlavním motivátorem není plat, ale radost z práce. Řada knihovníků pracuje v knihovně, protože je práce s lidmi těší, mají rádi kulturní a estetické prostředí knihovny, práce s informacemi je naplňuje a obohacuje jejich život. Plat je až na druhém místě. Knihovníci jsou sečtělí, kreativní, zvědaví, inteligentní lidé, kteří mají své nezaměnitelné charisma. Dalo by se říci, že unikají před dnešní realitou. V knihovně se setkávají s lepší částí společnosti. Knihovníci, kteří necítí hrdost na svou knihovnickou profesi, většinou nevydrží a odcházejí pracovat jinam.

**Knihovny patří ke kultuře.** Kultura má nejen integrační, reprezentační a výchovně-vzdělávací funkci, ale je i důležitým hospodářským odvětvím. Spotřebovává prostředky z komunálních rozpočtů, podílí se na vytváření prostředků přímo prostřednictvím daňových výnosů a nepřímo vytvářením podmínky pro vznik příjmů komunálních rozpočtů. Finanční pomoc je přímá (rozpočet, hospodářská činnost, sponzoři) a nepřímá (daňové zvýhodnění, bezplatná odborná pomoc apod.). Rozpočet knihoven hradí zřizovatel (obec, kraj, stát), který musí zahrnout náklady do svého rozpočtu (+ účelové dotace – např. VISK – bezplatný internet). Změny, které působí na činnost knihoven, jsou jednak vnější: demografické, politické, ekonomické, kulturní a technologické a jednak ekonomické, technologické a kvalifikační.

**Management knihoven** vytváří vize, poslání a strategii knihovny. Motivátory jsou především vnitřní a je potřeba je podporovat, dát knihovníkům pocit volnosti a tvůrčí prostor. Preferovat individuální, partnerský přístup. Sladovat vnitřní a vnější změny tak, aby reagovaly na přání uživatelů.

Je potřeba si uvědomit, že služby (poskytované bezplatně) jsou velmi drahé. Propočteme-li mzdy knihovníků, provozní náklady, ceny knih atd., zjistíme, že bezplatné služby v knihovnách jsou velmi drahé, platí je každý daňový poplatník. **O to větší je odpovědnost managementu, aby**

**nabízené služby byly ekonomické, rentabilní a především potřebné.** V případě knihoven se za služby účtují skutečně vynaložené náklady, které je potřeba prokalkulovat, vyčíslit a uvést v příloze ke Knihovnímu řádu – ceníku služeb. Registrační poplatky, poplatky za poštovné, za kopie, sankční poplatky atd. přinášejí knihovně tržbu, kterou knihovna přispívá na svůj provoz, hlavní tíha financování knihovny ovšem leží na zřizovateli (obec, město, kraj, stát). Hovoříme o tom, že služby knihovny mají cenu dotovanou. Knihovna musí věnovat pozornost nabídkové straně stanovení ceny, tedy nákladům. Aby bylo možné stanovit efektivně cenu služby, je třeba znát: jaké znalosti má uživatel o cenách, význam nepeněžních nákladů – např. cenu času, cenu hledání, cenu obětovaného pohodlí (provozní doba) a psychické náklady.

Uživatelé vnímají cenu jako indikátor kvality. V případě knihoven jsou z tradice zvyklí, že služby jsou zdarma. Přesto se domnívám, že za komfort a kvalitní služby by byli ochotni připlatit. Možná mají kousek pravdy zastánci tvrzení, že co je zdarma, toho si lidé neváží. Každopádně je důležité lidem vysvětlit, že služby v knihovnách jsou velmi drahé, přesto je obec, město, kraj, stát nabízejí svým obyvatelům téměř zdarma.

**Způsoby stanovení ceny** - nákladový přístup – knihovna vyčíslí přímé náklady (materiál, práce), přičte k nim režijní náklady. Problém je s určením jednotky, ke které se cena vztahuje, proto se většinou oceňuje ne za kus, ale za hodinu nebo den, někdy se kalkuluje i s mírou návratnosti. Cenu je dále možné stanovit podle konkurence; v případě knihovny je to kalkulace skutečně vynaložených nákladů, a ty mohou být různé, ale ne neobvyklé. Dále existuje metoda stanovení ceny podle poptávky; je založená na tom, jak zákazníci vnímají hodnotu služby (kolik by za ni byli ochotni zaplatit).

## **DISTRIBUCE**

Pomocí správně volené distribuce usnadňujeme uživatelům přístup ke službě. Rozlišujeme: Vzdálené poskytnutí služby (neosobní) – internetové služby. Telefonické poskytnutí služby, které je založené na kvalitní komunikaci. Je nutné se vyvarovat neúnosnému přepojování hovorů, ovládat umění správného telefonování; telefonické služby by měli poskytovat kvalifikovaní a vyškolení zaměstnanci. Osobní poskytnutí služby, interakce mezi poskytovatelem služby a uživatelem; jedná se o přímý kontakt, kdy velmi záleží na ochotě, odbornosti a příjemnosti obsluhy.

## **KOMUNIKACE**

Komunikační mix přibližuje službu uživateli a tím snižuje jeho nejistotu při výběru služby. Kvalitní služba se dá poskytovat, jen pokud je zvládnuta komunikace na všech úrovních marketingu: interní (vertikální a horizontální), externí (reklama, podpora služeb, PR a přímý marketing) a interaktivní (osobní poskytnutí služby, prostředí, ve kterém je služba poskytována). Z toho vyplývá koncept integrované marketingové komunikace, který pomáhá budovat silnou identitu značky na trhu tím, že spojí dohromady a posílí veškeré zobrazení a zprávy, se kterými se uživatelé (externí,

interní) setkají. Pro řízení interní komunikace je třeba vybudovat systém vertikální a horizontální komunikace, propojit uživatele a zaměstnance knihovny, kteří s uživateli nepřicházejí do přímého kontaktu, a vytvořit týmy jdoucí přes funkcionální oblasti.

Aby knihovna mohla předčít uživatelova očekávání, měla by demonstrovat, že zná a chápe jeho očekávání, měla by se zaměřit na dimenze služby, jako jsou vnímavost, empatie a hmotné aspekty, slibovat méně, dávat více a umístit neobvyklou službu jako unikátní standard.

## **LIDÉ**

Lidé v procesu poskytování služeb hrají hlavní roli, protože ovlivňují vnímání uživatelů knihovny jako celku. Spokojenost zaměstnanců je příčinou spokojenosti uživatelů. Proto je potřeba umístit do služeb nejlepší knihovníky s dovednostmi potřebnými pro poskytování služeb (soupeřit o talenty, odměňovat zaměstnance za získání potencionálního uživatele, soupeřit o knihovníka roku atd.). Abychom si takové knihovníky udrželi nebo je získali, musíme být knihovnou, která jim má co nabídnout (vytvořit v knihovně klima péče o zaměstnance a podporovat vzdělávání), vytvořit kvalitní podmínky pro práci apod. Druhou významnou skupinu tvoří samotní uživatelé. Uživatelé služby spoluvytváří, vystupují jako produktivní zdroj a mohou přispívat k jejich kvalitě tím, že kladou otázky či si stěžují. Uživatel může vystupovat i jako konkurent tím, že si službu zajistí sám. Záleží na jeho odborných možnostech, dostupných zdrojích, časových a ekonomických možnostech atd.

## **PROCESY**

Procesy mohou být chápány ze dvou hledisek – rozmanitosti a komplexnosti. Jejich charakter lze v čase měnit těmito způsoby: snížením rozmanitosti a tím dosáhnout určité standardizace, zvýšením rozmanitosti, jehož výsledkem je služba přizpůsobená požadavkům individuálních uživatelů, snížením komplexnosti, což vede ke specializaci, a zvýšením komplexnosti a tím se přiblížit k široké nabídce a univerzálnosti.

## **FYZICKÉ ATRIBUTY**

Představují prostředí, kde jsou služby realizované. Jednak je to samotný prostor – exteriéry, označení, parkoviště, okolní krajina, okolní prostředí, vnitřní s důrazem na vzhled interiéru, zařízení, označení, uspořádání, kvalita vzduchu a jeho teplota (např. klimatizace). Ostatní fyzické atributy – vizitky, kancelářské potřeby, účetní doklady, zprávy, oblečení zaměstnanců, uniformy, brožury a především vzhled a funkčnost webových stránek.

### **Efektivní marketing služeb (Kotler, 2002) by měl dbát na:**

kvalitu – Kotler definuje kvalitu jako dodání služby na vyšší úrovni, než zákazník očekával; budování marketingové společnosti – knihovna, která je založena na poskytování služeb, musí určit,

keré marketingové činnosti bude vykonávat sama a pro které využije outsourcingu; heslo, že vědění je síla – nevnímat marketing pouze jako propagaci, informace jsou základem pro vytvoření kvalitního marketingového plánu. Knihovna by měla identifikovat uživatele, které chce oslovit, důkladně analyzovat vnitřní a vnější prostředí a teprve potom volit marketingové nástroje; plánování postupu – strategické plánování je důležitým nástrojem úspěšného adaptování knihovny na měnící se konkurenční podmínky. Naplňování strategického záměru začíná volbou vhodných taktik k řízení každodenních knihovnických činností; fakt, že knihovna nemůže uspokojit potřeby všech – identifikovat tržní segmenty, které může svou kvalifikací a svými zdroji nejlépe oslovit. Knihovna pak musí o svém cílovém segmentu zjistit co nejvíce informací a na jejich základě činit rozhodnutí; neodolatelné nabídky – marketing je v podstatě proces směny. Knihovna musí objevit a vytvořit takovou nabídku služeb, které zákazníci neodolají. Nabídka zahrnuje vnímanou úroveň kvality služby, příslib značky, rychlost a průběh procesu poskytování služby. Je nutné sledovat změnu potřeb a přání uživatelů a reagovat na ně včas vývojem služeb nových, které tyto požadavky lépe uspokojí; stanovení ceny k úspěchu – „dostaneš, za co zaplatíš“; dostupnost – umístění knihovny není rozhodující při určování uživatelského pohledu na přístupnost a přijatelnost knihovny. Uživatelé stále více poptávají služby vyhovující jejich potřebám a časovým možnostem – zapojit internetové a telefonické služby, prodloužení provozní doby, zavedení knihovnických automatů (půjčování a vrácení knih) atd.; nelze nekomunikovat - knihovna komunikuje vším, co říká, čím je a co dělá. Úkolem je, aby komunikace knihovny byla jednotná, jasná a efektivní; naskočit do „e-vlaku“ – investovat do ICT, do nového SW se knihovně rozhodně vyplatí, protože v e-službách je budoucnost; budování smysluplných vztahů – kooperace knihovny nejen v místě, spolupráce, vyhledávání nových příležitostí apod.; budoucnost je nyní – znát historii, perfektně poznat a pochopit prostředí, ve kterém se knihovna nachází. Zaměstnanci knihovny musejí perfektně pochopit vnější prostředí knihovny (konkurence, uživatele, ekonomiku, sociálně politické změny atd.) stejně jako vnitřní prostředí (silné a slabé stránky knihovny, odbornost, potřeba a pohyb finančních zdrojů). Management knihovny by měl mít v rukávu různé scénáře a naučit se hladce a plynule překonávat změny.

### Úkol k textu (13)



Vyberte si jinou veřejnou službu než knihovnu a popište rozdíly týkající se marketingu.

**Řešení:** Bude předmětem diskuse ve výuce.

### Úkol k textu (14)



Popište, co nejvíce zhoršuje mezilidské vztahy na pracovišti. Jak byste účinně řešili případné konflikty na pracovišti.

**Řešení:** Bude předmětem diskuse ve výuce.



# 5 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE V PROSTŘEDÍ VEŘEJNÝCH KNIHOVEN

## 5.1 Public relations v knihovnách

### 5.1.1 Komunikace s uživatelem

#### Obsah



Postupně se seznámíte s interním PR v knihovnách, vysvětlíme si, co znamená pro knihovnu pojem identita, seznámíme se s firemní kulturou v knihovnách, připomeneme image knihovny a závěrem vysvětlíme komunikační politiku knihovny.

1. Interní PR v knihovnách.
2. Identita knihovny.
3. Firemní kultura v knihovnách.
4. Image knihovny.
5. Komunikace s uživatelem.

#### Cíl

- Kompletovat znalosti o PR;
- zvýraznit firemní kulturu;
- upozornit na zvláštnosti komunikace s uživatelem.

#### Klíčová slova

Komunikace; public relations; identita knihovny; firemní kultura; image knihovny.

## 5.2 Public relations (PR) v knihovně

#### Výklad



PR představují neosobní formu stimulace poptávky po službách knihovny publikováním pozitivních informací. Má za cíl vyvolat kladné postoje veřejnosti ke knihovně a zvýšit zájem o ni ze strany uživatelů současných i potencionálních. Public relations neboli vztahy s veřejností jsou funkcí managementu, vycházející z dlouhodobé strategie knihovny. Úkolem PR je budovat důvěryhodnost knihovny. Zaměření PR může zahrnovat různé cílové skupiny: uživatele, vlastní zaměstnance, dodavatele, úřady, místní obyvatelstvo, sdělovací

prostředky ad. Mezi další úkoly PR patří zejména vytvářet identitu knihovny, lobbying, fundraising a marketing událostí (kulturní, vzdělávací a společenské akce). Mezi komunikační prostředky v PR patří: inzeráty, články, informační bulletiny, podnikové časopisy, oběžníky - nástěnky, jubilejní publikace, výroční zprávy, články pro odborné časopisy, pořádání a aktivní účast na konferencích, dny otevřených dveří, tematické dny, interview, tiskové konference, veřejné akce, organizování celoživotního vzdělávání ad. Informací musí být přiměřeně, musí být jasné a srozumitelné. Webové stránky by měly být bezbariérové, měly by kopírovat knihovnu a nabízet přidanou hodnotu.

### **Interní PR v knihovnách**

Cílovou skupinou interního PR jsou vlastní zaměstnanci. Lapidárně řečeno, jde o posilování mezilidských vztahů v knihovně. Cílem interních metod PR je vytvořit a podporovat identitu jednotlivých týmů (oddělení) a celé knihovny. Vyžaduje to změnit komunikaci jak na úrovni vertikální, tak na úrovni horizontální. Tedy změnit se musí nejen komunikace mezi vedením a zaměstnanci, ale také mezi samotnými zaměstnanci. Manažeři musí zaměstnance vhodně stimulovat a motivovat formami hmotných i morálních odměn. Důležitý je fungující systém vzájemné zastupitelnosti. Vhodné je pravidelné školení zaměstnanců především v komunikačních dovednostech, budování image ad. Posilování tzv. „týmového ducha“ pořádáním společných setkání, například víkendových pobytů v přírodě, vede k utužení týmu. Velmi důležitou roli hraje pravidelné a otevřené informování zaměstnanců o situaci v knihovně. K tomu lze využít např. Intranet, nástěnky (klasické, elektronické), porady, schůzky, výroční zprávy (umístěné na webových stránkách knihovny) dostupné všem. Kvalitní mezilidské vztahy jsou předpokladem vstřícného a obětavého chování k uživatelům knihovny. Všeobecně se tvrdí, že se velmi zhoršily mezilidské vztahy. Pokud se toto stane v knihovně, nastává velký problém, protože se dotýká přímo uživatelů. Rozhodně se nevyplácí situaci podceňovat a je vhodné podniknout všechny kroky k zlepšení.

## **5.3 Identita knihovny**

Patří sem firemní kultura, komunikační politika a pozitivní image knihovny. Identita souvisí s úspěchem knihovny. Jde především o kvalitní služby, vhodnou a účelnou prezentaci knihovny (PR), vystupování zaměstnanců a kulturní prostředí knihovny. Identita knihovny má svou vizuální stránku (barvy, loga, písma, obrazové motivy – působící jako celek), která pomáhá knihovnu rozlišit v záplavě informací, slouží k její identifikaci. Firemní styl je vystupování manažerů a zaměstnanců knihovny, styl jejich komunikace a prezentace. Identita knihovny představuje určitou vizi, která se opírá o hodnoty a naplnění dlouhodobých cílů.

Vytváří obsahové a formální hledisko pro vytvoření image. Identita knihovny je cílevědomým vytvářením strategie vnitřní struktury, fungující knihovny a vnější prezentace v místě. Vyjadřuje vlastní specifičnost, originalitu a nezaměnitelnost. Důležitou roli zde hraje komunikační politika, design a jednání, které přímo podporuje image knihovny.

## 5.4 Firemní kultura v knihovnách

Jedná se o formu společenského styku mezi zaměstnanci ve společně udržovaných zvycích, obyčejích a pravidlech. Je to ovzduší, které panuje v knihovně. Cílem budování firemní kultury je identifikovat knihovníky s knihovnou, s tím, co dělá, kam směřuje. Firemní kultura vytváří obsahové zázemí pro identitu knihovny. Některé knihovny byly přejmenovány po významných osobnostech – Knihovna Jiřího Mahena, Knihovna Matěje Josefa Sychry ad. – a navazují tak na jejich přínos vzdělanosti a kultury.

Projevy firemní kultury se pojí s legendou, s postavami hrdinů, fungují jako příběh. Podniky, které dbají na firemní kulturu, humanizují práci, „za vším hledej člověka.“ Vytváří soustavu symbolů: slovní hesla, historky, rituály, ceremoniály apod. Dbají na dodržování zvyků, projevy úcty nejsou pro ně jen frází, ale samozřejmostí. Důležité je, aby knihovna měla své logo, schéma, tzv. síň slávy – ocenění, vyznamenání. Firemní kultura se projevuje i ve vybavení knihovny, barevném sladění, architektuře atd. Knihovna by se neměla bát experimentů a novinek, měla by využívat iniciativy a nápadů svých zaměstnanců. Silná firemní kultura zlepšuje pohled na knihovnu, vytváří dobré mezilidské vztahy, odbourává konfliktní komunikaci, podporuje kreativní a tvůrčí prostředí, zlepšuje podmínky pro práci (odbourává formální předpisy), zaměstnanci si důvěřují, mají větší pocit jistoty, jsou lépe motivovaní a loajální ke knihovně. Knihovna tak vytváří stabilní a spolehlivé pracovní prostředí. Dokáže si udržet klíčové (znalostní) zaměstnance, má jim co nabídnout.

### Kontrolní úkol (15)



Představte příběh konkrétní knihovny, kterou si vyberete.

## 5.5 Image knihovny

Image knihovny je obraz, celková prezentace, jakým způsobem okolí vnímá a hodnotí celou knihovnu. Neopírá se jen o strategickou vizi a hodnotový systém, ale využívá emotivní

prvky. Vzhled a prostředí knihovny dotváří její image. Image ovlivňuje také komunikační politika, firemní kultura, jaký dojem vytváří zaměstnanci na uživatele, jaké aktivity knihovna provozuje atd. Pokud chce knihovna vědět, jak ji veřejnost vnímá, co si o ní myslí a co o ní říká, musí se umět kvalifikovaně zeptat. Výzkumy veřejného mínění v místě, kde knihovna působí, pomohou lépe budovat image knihovny. Také vymezení etických kodexů, charty zákazníků a jejich dodržování mají pozitivní vliv na image. Programová péče o uživatele, kvalitní služby, příjemná komunikace spoluvytváří image knihovny. Podmínkou jsou dobré mezilidské vztahy na pracovišti. Všechny tyto prvky by měly tvořit součást strategie knihovny.

### Úkol k zamyšlení (16)



Popište, jak se tvoří výzkumy veřejného mínění, představte vybrané a popište, jak by se daly aplikovat pro potřebu knihovny.

**Řešení:** Bude předmětem diskuse ve výuce.

## 5.6 Komunikace s uživatelem

### Oslovení uživatele je východiskem marketingové komunikace

Pro komunikaci s uživatelem je nejdůležitější náležitá informace o nabídce a jejích přednostech.

Nedá se říci, že reklama je nejúčinnější ve svém působení na uživatele. Marketing představuje neustálou komunikaci s uživatelem. Přitom označení marketingová komunikace zahrnuje v širokém smyslu slova vlastně veškeré marketingové činnosti: vytvoření služby a její využívání, distribuci, cenu i propagaci.

*„Marketingová komunikace je potom v tomto širokém pojetí systematickým využíváním principů, prvků a postupů marketingu při prohlubování a upevňování vztahů mezi producenty, distributory a zejména jejich příjemci (zákazníky).“*

**3P – principy, prvky a postupy marketingové komunikace:** **Principy** představují orientaci na zákazníky, poznání jejich potřeb, přání, názorů, spokojenosti či nespokojenosti pokud možno ještě dříve, než začneme připravovat a nabízet své služby. **Prvky** rozumíme základní složky marketingového mixu – tedy produkt/služba, cenu, distribuci a propagaci. **Postupy** jsou konkrétní činnosti marketingového stanovení ceny, uplatňování podpory činnosti knihovny, vytváření distribučních řetězců atd. Za nejdůležitější princip marketingové komunikace lze považovat aktivní přístup k uživateli. Jdeme uživateli vstříc, zajímáme se o

jeho problémy, s čím je nespokojen. S touto znalostí uživatele připravujeme svoji nabídku, kterou jej sami oslovujeme a kterou mu představujeme.

### **Oslovení uživatele**

1. komu je sdělení určeno;
2. co mu chceme sdělit;
3. jaký dojem (zážitek) by mělo v uživateli vyvolat;
4. jaké finanční prostředky hodláme na celou akci vynaložit;
5. jakými kanály bude sdělení doručeno;
6. jaké očekáváme od adresáta reakce;
7. jak budeme celou akci řídit a kontrolovat;
8. jak zjistíme, čeho jsme dosáhli.

Obsahem oslovení uživatele by mělo být jádro služby – vysvětlení, co nám služba přináší, v čem je pro nás užitečná a jak nám může pomoci.

Správnou komunikační politikou může knihovna přesvědčit a získat na svou stranu představitele veřejného mínění, získat je pro své cíle. Dobrý dojem se nedá vybudovat bez kvalitních služeb. O službách a aktivitách knihovny musí vědět všichni. Vhodné je založit např. „Klub přátel knihovny“, jehož členové pomáhají knihovně zajišťovat účinný lobbying, spolupodílejí se na jejich aktivitách apod. PR hraje důležitou roli v prezentování knihovny. Spolupráce se všemi médii a využívání všech nástrojů PR spoluvytváří obraz knihovny v místě. Dobrá pověst knihovny se buduje dlouho a pracně. Mezi zásady, jak toho docílit, patří především zdvořilé jednání, analýza stížností, odměňování věrných uživatelů, sledování a poučení se od konkurence, neustále inovování, profesionální obsluha ad. Veškeré nástroje PR nejsou nic platné, když se uživatel setká v knihovně s nepřijemnou (nekompetentní) obsluhou. Obsluha v knihovně by neměla zapomínat na obchodní pravidlo – „úsměv prodává.“ Úsměv knihovníka nic nestojí, a přitom je k nezaplacení.

PR se stará o reputaci knihovny a podporuje služby. Je velmi důležité, aby si vedení knihovny uvědomilo, co chce sdělovat a komu. Aby při sepisování sdělení použilo jasné, krátké a pokud možno jednoduché věty. Sdělení nesmí být příliš odborné, musí mu porozumět každý. Jana Jabůrková (předsedkyně PR Klubu) doporučuje, aby si každá organizace pro sebe definovala PR a marketing a přiřadila jim příslušný obsah, vytvořila funkční organizační strukturu a pokud možno najala si profesionály pro danou oblast. Tvrdí, že PR a marketing jsou aktivity, které se prolínají. PR není jen výsledek toho, co knihovny dělají a říkají, ale také toho, co ostatní říkají o nich.

V současné době se doporučuje využívat aktivní PR. Aktivní PR je plánování atraktivních událostí pro zástupce médií, novináře, kteří je předloží veřejnosti. Jde o sofistikovanou formu propagace, kterou média akceptují a prezentují jako informační událost. Jozef Ftorek hovoří o aktivní PR (umožňuje vlastní režii události a do značné míry i velkou kontrolu jejího žádoucího vyznění v médiích) a reaktivní PR (usměřuje reakci médií na konkrétní události, reakce na „špatné zprávy“). Na špatné (negativní) zprávy je mnohdy lepší nereagovat.

Knihovny by měly (podle velikosti) uspořádat minimálně jednou ročně PR atraktivní událost, o které by se nejen psalo, ale hodně mluvilo mezi lidmi. Chce-li knihovna zaujmout pozornost, musí být výjimečná. Všechny aktivity knihovny, které jsou výjimečné, ojedinělé, atraktivní, představují hlavní prostředek formování její identity. Znamé hudební skupiny, známí umělci přitahují pozornost a je vhodné s nimi navázat spolupráci. Velkolepá akce se neobejde bez předem připraveného projektu, na který je potřeba získat finance (sponzory). K propagaci je vhodné využít všech médií (rozhlas, místní televize, tisk), také vývěsní plochy v místě, kde knihovna působí. Velmi osvědčený je „billboard“, který se umístí na budovu knihovny, je vidět a zaručeně zaujme. Na větší akci se vyplatí spolupracovat s dalšími významnými institucemi v místě. Knihovny nemají peníze na PR agentury ani na reklamu. Přesto mohou své služby a aktivity kvalitně propagovat. Už tím, jak komunikují s veřejností, provozní dobou, kulturním a estetickým prostředím, označením budovy, plodnou spoluprací s médií v místě, využíváním vývěsních ploch města (obce), kde působí. Pravidelným navštěvováním tiskových konferencí, využíváním městského (obecního) rozhlasu, kvalitní výroční zprávou, publikační činností, pořádáním „Dnů otevřených dveří“, spoluprací s místními školami aj. vzdělávacími institucemi. Doporučuje se oslovit veřejnost netradičními aktivitami, jako např. vybudováním dětského koutku, různých poraden, organizováním jazykových kurzů, kurzů češtiny pro cizince až po literární zájezdy, literární kavárny atd. Webové stránky knihovny nabízejí netušené možnosti propagace a hlavně rozšíření služeb o elektronické. Vůbec tou nejlepší propagací knihovny jsou kvalitní služby. Možnosti jsou neomezené. PR knihovny musí být pečlivě připravený a naplánovaný. Kulturní a vzdělávací aktivity se plánují minimálně rok předem, výsledkem je kulturní kalendář, který by knihovna měla zaslat do každé domácnosti v místě. Není pravdou, že bez financí se nedá dělat kvalitní PR. Určitě dá, ale chce to nápady a angažovanost všech zaměstnanců - celé knihovny. Každý zaměstnanec buduje identitu, firemní kulturu a image knihovny. Každý tedy může přispět ke zlepšení situace a k úspěchu knihovny. Pokud je knihovna špičkovou organizací v místě, nemá problémy s rozpočtem, se sháněním sponzorů, její zaměstnanci jsou

spokojeni a loajální. Některé knihovny myslí opačně: až budeme mít dostatek financí, staneme se špičkovou knihovnou. To je omyl, spíše platí, že když budeme špičkovou knihovnou, budeme mít dostatek financí.

## Shrnutí kapitoly 5



**Marketingová komunikace** je formou komunikace knihovny s uživateli, potenciálními uživateli a s ostatní veřejností prostřednictvím reklamy, publicity, podpory služeb a přímého marketingu. Strategie marketingové komunikace je založená na marketingovém auditu, resp. na analýze SWOT.

Než se knihovna vůbec rozhodne pro marketingovou komunikaci, musí mít jasno, co bude jejím předmětem. Zda image knihovny, její služby, konkrétní akce, výstava atd. Tyto prvky společně tvoří image značky, jména knihovny, a za předpokladu, že je tato image pozitivní, bude zkratkou, která upoutá pozornost uživatelů a bude působit důvěryhodně. Knihovna by měla volit aktivity střízlivě a tak, aby upoutala pozornost co nejšířší veřejnosti. Vyplatí se kooperace s jinými kulturními institucemi, vymyšlení jedinečných projektů se značným časovým předstihem a snahou získat co nejvíce sponzorů. Jméno a image knihovny je příslibem určité úrovně, kterou uživatelé očekávají. Spokojenost uživatelů je přímo závislá na míře uspokojení jejich očekávání. Každá knihovna by měla ke svým službám nabízet přidanou hodnotu, tedy něco, co předčí očekávání uživatelů, co mile překvapí.

### Média

S rozpočtem souvisí i volba médií. Média dělíme na tisková, audiovizuální, elektronická a ostatní.

**Tištěná média:** letáky, prospekty, brožury, katalogy, reklamní knihy, reklamní noviny a časopisy, inzeráty v novinách a odborných časopisech, noviny, časopisy atd.

**Tištěná a plošná média ke zhlédnutí:** plakáty, malé plakáty, plakáty střední velikosti, billboardy, velkoplošná světelná reklama, velkoplošné obrazovky, vitríny ve městě, plakátovací plochy atd.

**Audiovizuální reklama:** rozhlas, televize, propagační a reklamní pořady (např. na veletrzích, prezentacích, při školeních, v informačních centrech, ve školách atd.) – suvenýry s logem knihovny apod.

**Ostatní média:** reklamní dopisy, dárky, dary (stříbrné výroční medaile), plochy uvnitř a vně knihovny atd.

### Public relations

Publicita je definována jako neplacená forma marketingové komunikace. PR napomáhají vzájemnému přizpůsobování mezi organizacemi a veřejností, zajišťují důvěru, posilují prestiž a vytvářejí

image knihovny. PR jsou nedílnou součástí marketingové komunikace. Mají za cíl ovlivnit chování uživatelů. Hlavní rolí PR je vytvářet a zachovávat nebo měnit postoje veřejnosti ke knihovně a k jejím nabídkám, a tím zprostředkovaně ovlivňovat chování veřejnosti.

### Úkol k zamyšlení (17)



Vytvořte plán oslovení uživatele: zavádíte v knihovně zcela novou službu, zvukovou knihovnu, ve které chcete půjčovat i zvukové filmy.

Vymyslete slogan, logo, literární scénář k reklamnímu spotu nebo navrhnete plakát, reklamní spot, webovou prezentaci pro tuto novou službu.

**Řešení:** Bude předmětem diskuse ve výuce.

### Korespondenční úkol (18)



Vymyslete a popište plán PR atraktivní události v knihovně, kterou byste oslovili co nejširší veřejnost.

Napište tiskovou zprávu oznamující zahájení dočasné výstavy ve vaší knihovně.

### Testy a otázky s řešením (19)



12. Jak dělíme marketingový výzkum?
13. Definujte marketingový informační systém.
14. Jaký je rozdíl mezi kvalitativním a kvantitativním výzkumem?
15. Popište, jak probíhá skupinový rozhovor.
16. Vypište pět základních kroků v procesu marketingového výzkumu.
17. Co si představujete pod pojmem DEMARKETING?
18. Při plánování marketingové strategie se řídíme tzv. marketingovým trojúhelníkem služby; co obsahuje?
19. Vyjmenujte přídavné prvky marketingového mixu.
20. Které prvky obsahuje rozšířený marketingový mix služeb?
21. Pomocí jakých ukazatelů se hodnotí kvalita služeb?
22. Čím se zabývají interní public relations?
23. Definujte firemní kulturu v případě knihovny.
24. Co vytváří image knihovny?
25. Co znamenají 3P v marketingové komunikaci?





## SHRNUTÍ MODULU



Shrnutí  
modulu

Knihovny produkují služby, služba obsahuje silný lidský element. Knihovny tvoří lidé. Lidé, kteří služby poskytují, lidé, kteří služby konzumují, lidé, kteří knihy píší, a lidé, kteří knihovny zřizují. Jde-li o službu, lidé něco dávají jiným lidem. Uživatelé služby vlastně spoluvytvářejí. Jedná se o vzájemnou interakci mezi knihovníkem a uživatelem. Lidský výkon závisí na mnoha okolnostech, proto je zajišťování služeb obtížné. Odpověď, jak jsou naše služby kvalitní, musíme hledat u našich uživatelů. Známe je? Víme, co chtějí? Jaké mají zájmy, motivy? Odcházejí z knihovny s tím, pro co přišli? Jak na ně knihovna působí? Přestali nás potřebovat, víme proč? Asi žádná knihovna se nedomnívá, že jejích služeb bude využívat většina (nebo polovina) obyvatel v místě; ale je 10 – 20 % dost? Určitě existují lidé, kteří nikdy nenavštíví zimní stadion, stejně jako existují lidé, kteří nikdy nenavštíví knihovnu. Ale měli by vědět, že tato služba tady je i pro ně. Z výzkumů vyplývá, že o veškeré nabídce knihovnických služeb nemají dostatečné povědomí ani její uživatelé. Jak je potom informována ostatní veřejnost v místě? Public relations neznamená jen článek v místním tisku. Propagace knihoven je většinou slabá a téma knihoven není mediálně přitažlivé. Většina knihoven si stěžuje, že přidělený rozpočet neodpovídá skutečným potřebám. Je potřeba si uvědomit, že cesta je opačná. Knihovna, která bude špičkovou organizací v místě, nebude mít problém s rozpočtem, a dokonce ani s fundraisingem.

Jednou ze základních metod marketingového auditu je provedení **SWOT analýzy**, která spočívá ve zjištění vlastních silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Název je tvořen akronymem anglických slov: **S**trengh (síla), **W**eakness (slabost), **O**pportunity (příležitost), **T**hreat (hrozba). Touto metodou lze odhalit některé závažné problémy (např. pokles počtu čtenářů, pokles počtu výpůjček, předpoklady vyplývající z nového územního uspořádání nebo hrozby vyplývající z legislativních předpisů a politiky státu atd.).

K základním nástrojům marketingu patří: tvorba poptávky, průzkum trhu, plánování výrobního programu, propagace výrobků a služeb. Při tvorbě marketingového plánu se často používá tzv. zásada 4P. Konkrétní způsob naplnění jednotlivých zásad se nazývá *marketingový mix*: **výrobek, cena, místo a propagace**.

Marketing se v čase vyvíjí a dnes se preferuje především vyhodnocování uživatelských potřeb, přizpůsobování nabídky (služeb) skutečným přáním uživatelů, posilování zpětné vazby mezi knihovnou a uživateli, propagace směrem k veřejnosti – vize, poslání, strategie knihovny.

## KLÍČOVÁ SLOVA MODULU ...

Marketing, marketingové nástroje, marketingové plánování, marketingový mix, marketingová koncepce, marketingové řízení, poslání knihovny, cíle knihovny, marketingová strategie, marketingové prostředí, marketingový výzkum, uživatel knihovny, služby, externí marketing, interní marketing, interaktivní marketing, komunikace, public relations, identita knihovny, firemní kultura, image knihovny.

**Klíčová slova**

## DALŠÍ ZDROJE



**knihy**

- BORCHARDT, P. a kolektiv. *Marketing pro veřejné knihovny*. Praha : Národní knihovna, 1994, 187 s. ISBN 80-7050-173-1.
- BUREŠ, I. *Ofenzivní marketing aneb Jak zaútočit na konkurenci*. Praha : Management Press, 2002. 175 s. ISBN 80-7261-060-0.
- DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost : příručka pro uživatele*. Praha : Karolinum, 2002. 374 s. ISBN 8024601397.
- FORET, M. *Marketingová komunikace*. Praha : Computer Press, 2003. 275 s. ISBN 80-7226-811-2.
- FORET, M.; PROCHÁZKA, P.; URBÁNEK, T. *Marketing základy a principy*. Brno : Computer Press a.s., 2003. 199 s. ISBN 80-722-6888-0.
- FTOREK, J. *Public relations jako ovlivňování mínění : jak úspěšně ovlivňovat a nenechat se zmanipulovat*. Praha : Grada, 2007. 165 s. ISBN: 978-80-247-1903-0.
- HUBEROVÁ, B. *Psychický teror na pracovišti : mobbing*. Martin : Neografie, 1995. 143 s. ISBN: 80-85186-62-4.
- JANEČKOVÁ, L., VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb*. Praha : Grada Publishing, 2001. 180 s. ISBN 80-7169-995-0.
- JANEČKOVÁ, L.; VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing měst a obcí*. Praha : Grada Publishing, 1999, 184 s. + 2 přílohy. ISBN 80-7169-750-8.
- JIRÁSEK, J.A. *Strategie. Umění podnikatelských vítězství*. Praha : Professional Publishing, 2003. 183 s. ISBN 80-86419-46-2.
- JOHNOVÁ, R. *Marketing kulturního dědictví a umění. Art marketing v praxi*. Praha : Grada Publishing, 2008. 288 s. ISBN 978-80-247-2724-0.
- KINCL, J. a kol. *Marketing podle trhů*. Praha : Alfa Publishing, 2004. 176 s. ISBN 80-86851-02-8.
- KOTLER, Philip. *Marketing management. Analýza, plánování, realizace a kontrola*. Praha : Victoria Publishing, 1991. 789 s. ISBN 80-85605-08-2.
- KOTLER, P.; DE BES, F.T. *Inovativní marketing. Jak kreativním myšlením vítězit u zákazníků*. Praha : Grada Publishing, 2005. 200 s. ISBN 80-247-0921-X.
- LESLY, P. *Public relations*. Praha : Victoria Publishing, a.s., 1995. 240 s. ISBN 80-85865-15-7.
- NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace*. Praha : Grada Publishing, 2005. 228 s. ISBN 80-247-0577-X.
- PATALAS, T. *Guerillový marketing. Jak s malým rozpočtem dosáhnout velkého úspěchu*. Praha : Grada Publishing, 2009. 192 s. ISBN 978-80-247-2484-3.
- PAULIČKOVÁ, R. *Regionální a městský marketing*. Bratislava : EUROUNION, 2005. 132 s. ISBN 80-88984-72-6.
- PAYNE, A. *Marketing služeb*. Praha : Grada Publishing, 1996. 248 s. ISBN 80-7169-276-X.

SAKÁLOVA, E. *Knižničný manažment*. Bratislava : Slovenská technická knižnica, 1995. 190 s. ISBN: 80-85165-56-2.

STEINEROVÁ, J. *Teória informačného prieskumu*. Bratislava : STK Centrum VTI SR, 1996. 262 s. ISBN 80-85165-58-9.

ŠVARÍČEK, R.; ŠÉDOVÁ, K. a kol. *Kvalitatívny výzkum v pedagogických vedách*. Praha : Portál, 2007. 377 s. ISBN 978-80-7367-313.


BELKO, D. Marketingový výzkum v kostce. *Marketingové noviny* [online]. 20.9.2004. [cit. 2008-11-02]. Dostupný z WWW: <[http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE\\_ID=236](http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=236)>. ISSN 1213-9211.

FIELD, Peter. Jak lze dobře využít guerrillový marketing. *Marketing & Media*. [online]. [cit. 30. června 2009]. Dostupný na WWW: <[http://mam.ihned.cz/c4-10102270-31662150-107600\\_d-jak-lze-dobre-vyuzit-guerillovy-marketing](http://mam.ihned.cz/c4-10102270-31662150-107600_d-jak-lze-dobre-vyuzit-guerillovy-marketing)>. ISSN 1213-7693.

FOBEROVÁ, L. Knihovna jako nekonečný příběh, který se lidé učí číst. Marketing knihoven. *Knihovnický Zpravodaj Vysočina*. [online]. Roč.9, č. 1 (2009), [cit. 30. června 2009]. Dostupný na WWW: <<http://kzv.kkvysociny.cz/Default.aspx?id=1136>>. ISSN 1213-8231.

FOBEROVÁ, L. Management v knihovnách. *DUHA*, jaro 2009, roč. 23, č. 1, s. 2-10. ISSN 0862-1985.

MAXA, R. Proč marketing? *Moderní řízení*, duben 2009, roč. XLIV, č. 4, s. 54. ISSN 0026-8720.

RICHTER, Vít; PILLEROVÁ, Vladana. Měření spokojenosti uživatelů knihovny. Výsledky průzkumu uživatelů Národní knihovny ČR. *Knihovna* [online]. 2007, roč. 18, č. 1, s. 77-98  [cit. 2009-07-19]. Dostupný z WWW: <<http://knihovna.nkp.cz/knihovna71/richter.htm>>. ISSN 1801-3252.

WANIK, Krystyna. Mobing v knižniciach a ako proti nemu bojovať. *Knižnica*, 2008, roč. 9, č. 8, s. 36-39. ISSN 1335-7026.

FOBEROVÁ, L. Implementace marketingu do činností Městské knihovny v Chemnitz. *Knihovny současnosti '06* : sborník ze 14. konference, konané ve dnech 12.-14. září 2006 v Seči u Chrudimi / [sestavil Jaromír Kubíček]. Brno : Sdružení knihoven ČR, 2006. s. 81-95.

Leymann, H. The Mobbing Encyclopaedia Bullying: Whistleblowing. Information about Psycho terror in the Workplace. 1992. <http://www.leymann.se>  
<http://www.mobbing-info.ch>  
<http://mobbing-usa.com>

časopis

článek  
ve sborníku

web

# SEZNAM POUŽITÝCH ZNAČEK, SYMBOLŮ A ZKRATEK

## INFORMATIVNÍ, NAVIGAČNÍ, ORIENTAČNÍ



Průvodce studiem



Průvodce textem, podnět, otázka, úkol



Shrnutí



Tutoriál



Čas potřebný k prostudování



Nezapomeň na odměnu a odpočinek

## KE SPLNĚNÍ, KONTROLNÍ, PRACOVNÍ



Kontrolní otázka



Samostatný úkol



Test a otázka



Řešení a odpovědi, návody



Korespondenční úkoly

## VÝKLADOVÉ



K zapamatování



Řešený příklad



Definice



Věta

## NÁMĚTY K ZAMYŠLENÍ, MYŠLENKOVÉ, PRO DALŠÍ STUDIUM



Úkol k zamyšlení



Část pro zájemce



Další zdroje

## 6 KLÍČ K TESTŮM



### Řešení a odpovědi

1. Uveďte definici marketingu.

*Sakálová, E. definuje knihovní marketing jako „efektivní vztah mezi knihovnou, jejími uživateli a veřejností.“*

2. Z kterých kroků sestává marketingové plánování?

*Analýza – kde jsme? Jde o určení současné situace, kde se organizace nachází, popis všech činností, vyhodnocení statistických dat apod.*

*Plánování – čeho chceme dosáhnout? Jde o určení cílů, kterých chce knihovna dosáhnout, v jakém časovém horizontu, jak daných cílů dosáhne apod.*

*Zavádění – jak realizujeme naši strategii? Jde o implementaci cílů do provozu. Jedná se o obecné cíle – strategické, taktické cíle – cíle funkčních oblastí organizačních článků knihovny a operativní cíle – cíle jednotlivých pracovišť, míst, jednotlivců apod.*

*Kontrola – dosahujeme našich cílů? Jde především o fyzickou kontrolu, různé audity, výpočty efektivnosti investic apod.*

3. Vypište, které tři klíčové komponenty tvoří funkci marketingu v knihovně.

*Marketingový mix*

*-důležité vnitřní prvky nebo komponenty, které zabezpečují realizaci marketingového programu knihovny.*

*Tržní síly*

*-vnější příležitosti nebo hrozby, které mají vliv na marketingové činnosti knihovny.*

*Sladovací proces*

*-strategický a řídicí proces, jehož cílem je uvést do souladu marketingový mix a interní politiku knihovny s vnějšími tržními silami.*

4. Co představuje zásada 4 P?

*Marketingový mix – výrobek/služba, cena, místo a propagace.*

5. Na jakých pilířích staví guerillový marketing?

*Cena – výrobek/služba – distribuce – komunikace.*

6. Vyjmenuj nástroje komunikační politiky knihovny.

*Reklama, public relations, akce, přímý marketing, internet a podpora služeb.*

7. Co znamená zásada 4 C?

*Týmová práce – vyšší a efektivnější využití získaných informací, kdy klasické pojetí marketingového mixu (produkt, price, promotion, place – 4P) je modifikováno na 4C – produkt je nahrazen Customer Value (hodnotou uživatele) a výrobek/služba je chápán jako užitek, prospěch uživatele.*

8. Vypište, z jakých kroků sestává strategický marketing.

*Strategický marketing = marketingová filozofie, analýza informace a marketingová strategická rozhodnutí.*

*Strategický marketing má tři základní funkce:*

*-pomoc marketerů v orientaci knihovny na trhy a uživatele – aplikace marketingové filozofie prostřednictvím procesů strategického plánování;*

*-marketeři pomáhají sbírat a analyzovat informace potřebné k identifikaci současné tržní situace, trendů ve vývoji tržního a marketingového prostředí a výzkumu potenciaálních vlivů trendů. Tyto informace a analýzy jsou zdrojem pro strategické a marketingové plány;*

*-marketeři jsou zapojeni do vývoje marketingových strategických plánů.*

*Zatímco strategický marketing zajímají širší strategická rozhodnutí, marketingové řízení se zabývá konkrétními strategiemi pro konkrétní služby v kontrastu s každodenními aktivitami nutnými k úspěšné aplikaci těchto strategií.*

9. Co znamená SWOT analýza?

*SWOT analýza spočívá ve zjištění vlastních silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Název je tvořen akronymem anglických slov: **S**trength (síla), **W**eakness (slabost), **O**pportunity (příležitost), **T**hreat (hrozba). Touto metodou lze odhalit některé závažné problémy (např. pokles počtu čtenářů, pokles počtu výpůjček, předpoklady vyplývající z nového územního uspořádání nebo hrozby vyplývající z legislativních předpisů a politiky státu atd.)*

10. V čem se liší vize a mise?

*Americké poradenství vymyslelo dva metodické nástroje: „vize“ (vision)- představa a „mise“ (mission)- poslání.*

11. Které prvky zahrnuje marketingová strategie?

*Produkt, cena, lidé, procesy, místo, propagace = služba uživateli.*

12. Jak dělíme marketingový výzkum?

*Marketingový výzkum dělíme na: výzkum trhu, výrobní výzkum, výzkum propagace, výzkum konečného spotřebitele, výzkum konkurence a výzkum prodeje.*

*Dále podle účelu na monitorovací výzkum, explorační výzkum, deskriptivní výzkum a kauzální výzkum.*

*Monitorovací výzkum – shromažďování a analýza informací s cílem zajistit stálou informovanost o situaci na trhu.*

*Explorační výzkum – používá se za situace, kdy o problému, který má být zkoumán, není dostatek informací, jeho účelem je tedy marketingový problém správně pojmenovat.*

*Deskriptivní výzkum – má za cíl poskytnout přesný obraz o některých aspektech tržního prostředí v určitém období, přesně popsat všechny jevy a procesy, které jsou relevantními pro rozhodování.*

*Kauzální výzkum – zaměřuje se na zkoumání příčin určitých problémů.*

13. Definujte marketingový informační systém.

*Marketingový informační systém lze obecně definovat jako soubor těch aktivit knihovny, které slouží ke sběru, třídění, analýze, vyhodnocování a prezentaci dat potřebných pro přesné, včasné a kvalifikované marketingové rozhodování. Součástí marketingového informačního systému jsou marketingový výzkum a průzkum trhu. Prostřednictvím marketingového výzkumu a průzkumu trhu získáme údaje o vnějším a vnitřním marketingovém prostředí, tj. o možných změnách ekonomických, politických, demografických, sociologických, kulturních a politických faktorů, a také o postojích, názorech a potřebách zákazníků, partnerů, konkurentů a veřejnosti.*

14. Jaký je rozdíl mezi kvalitativním a kvantitativním výzkumem?

*Kvantitativní výzkum volíme, pokud chceme pokrýt dostatečně velký a reprezentativní vzorek jednotek. Používají se metody dotazování, pozorování a experimentu. Nabízí informace v měřitelných jednotkách, které je následně možné zobrazit v tabulkách a grafech. Např. panelový výzkum, který sleduje stejné proměnné v různém časovém období.*

*Kvalitativní výzkum volíme, pokud chceme zjistit důvody chování lidí, jejich konání a motivaci. Je hlubším poznáním a obvykle slouží jako „předvýzkum“ kvantitativních výzkumů. Používají se metody individuálních hloubkových rozhovorů, skupinové rozhovory, projektivní techniky. Využívá se při vstupu do nové problematiky, ve které se potřebujeme rychle zorientovat.*

15. Popište, jak probíhá skupinový rozhovor.

*Je to řízený rozhovor skupiny vybraných osob (5-9), ve kterém dochází ke konfrontaci různých názorů a jejich modifikacím. Jde o sledování procesu společenského působení na individuální rozhodování, na formování individuálních názorů. Každý účastník je vystaven názorům ostatních členů skupiny a své názory předkládá jejich pozornosti. Skupina musí diskutovat mezi se-*

bou, ne s tazatelem. Skupina musí být homogenní, mít podobné vnímání. Tazatel usměrňuje diskusi, udržuje plynulost diskuse. Skupinový rozhovor je podnětější z hlediska vytváření nových myšlenek.

16. Vypište pět základních kroků v procesu marketingového výzkumu.

- definování problému – zpracování projektu výzkumu;
- analýza situace a určení zdrojů informací;
- sběr informací – získávání primárních dat;
- analýza a interpretace informací;
- závěrečná zpráva – řešení problému.

17. Co si představujete pod pojmem DEMARKETING?

*Angl. demarketing = marketing zaměřený na snížení poptávky po produktu. V cestovním ruchu může být využit mimo jiné pro snížení poptávky po destinacích, kde byla překročena únosná kapacita území.*

*Demarketing představuje snahy obchodníků o snížení poptávky po výrobku, kdy poptávka po výrobku je vyšší, než je výrobce schopen produkovat. Demarketingová strategie se týká zvýšení cen, omezování reklamy a propagační činnosti, nebo odstranění výhod výrobků a nasazuje se obvykle na konkrétním trhu, který je pro obchodníky nevýhodný, kde jsou náklady na výrobu, reklamu a propagaci vyšší, než na jiných trzích.*

18. Při plánování marketingové strategie se řídíme tzv. marketingovým trojúhelníkem služby; co obsahuje?

*Interní, externí a interaktivní marketing.*

19. Vyjmenujte přídatné prvky marketingového mixu.

*Služba zákazníkovi. Pro zařazení služby zákazníkovi mezi základní prvky marketingového mixu existuje mnoho důvodů. Jsou to především tyto: rostoucí nároky spotřebitelů, kteří požadují vysokou úroveň služeb, rostoucí význam služby zákazníkovi jako nástroje konkurenční diferenciací nabídky a potřeba vybudovat užší a dlouhodobý vztah se zákazníkem.*

*Lidské zdroje. Služby se nedají dělit (nedělitelnost služby). U většiny služeb jsou lidé základním faktorem při výrobě i dodávce služeb. Lidé se stávají významnou součástí diferenciací nabídky. S jejich pomocí mohou podniky služeb zvýšit hodnotu produktu a získat konkurenční výhodu.*

*Procesy. Zahrnují veškeré činnosti, postupy, mechanismy a rutiny, které vyrábějí a dodávají službu zákazníkovi. Patří sem také otázka přítomnosti zákazníka a míra rozhodování zaměstnanců. Řízení procesů je klíčovým faktorem zvyšování celkové kvality služeb.*

20. Které prvky obsahuje rozšířený marketingový mix služeb?

*Služba zákazníkovi: produkt, cena, lidé, procesy, místo, propagace = rozšířený marketingový mix služeb.*

21. Pomocí jakých ukazatelů se hodnotí kvalita služeb?

- a. *Reliability – spolehlivost a preciznost, s jakou jsou slíbené služby prováděny.*
- b. *Responsiveness – všeobecná ochota a pohotovost při pomoci uživateli.*
- c. *Assurance – znalosti, kompetence, zdvořilost a důvěryhodnost zaměstnanců.*
- d. *Empathy – starostlivost a individuální péče věnovaná uživateli.*
- e. *Tangibles – věcné a personální vybavení knihovny.*

22. Čím se zabývají interní public relations?

*Cílovou skupinou interního PR jsou vlastní zaměstnanci. Lapidárně řečeno, jde o posilování mezilidských vztahů v knihovně. Cílem interních metod PR je vytvořit a podporovat identitu jednotlivých týmů (oddělení) a celé knihovny. Vyžaduje to změnit komunikaci jak na úrovni vertikální, tak na úrovni horizontální. Tedy změnit se musí nejen komunikace mezi vedením a zaměstnanci, ale také mezi samotnými zaměstnanci. Manažeři musí zaměstnance vhodně stimulovat a motivovat formami hmotných i morálních odměn. Důležitý je fungující systém vzájemné zastupitelnosti. Vhodné je pravidelné školení zaměstnanců především v komunikačních dovednostech, budování image ad. Posilování tzv. „týmového ducha“ pořádáním společných setkání, například víkendových pobytů v přírodě, vede k utužení týmu. Velmi důležitou roli hraje*



*pravidelné a otevřené informování zaměstnanců o situaci v knihovně. K tomu lze využít např. Intranet, nástěnky (klasické, elektronické), porady, schůzky, výroční zprávy (umístěné na webových stránkách knihovny) dostupné všem.*

### 23. Definujte firemní kulturu v případě knihovny.

*Jedná se o formu společenského styku mezi zaměstnanci ve společně udržovaných zvycích, obyčejích a pravidlech. Je to ovzduší, které panuje v knihovně. Cílem budování firemní kultury je identifikovat knihovníky s knihovnou, s tím, co dělá, kam směřuje. Firemní kultura vytváří obsahové zázemí pro identitu knihovny. Některé knihovny se přejmenovaly po významných osobnostech – Knihovna Jiřího Mahena, Knihovna Matěje Josefa Sychry atd.*

*Projevy firemní kultury se pojí s legendou, s postavami hrdinů, fungují jako příběh. Podniky, které dbají na firemní kulturu, humanizují práci, „za vším hledej člověka.“ Vytváří si soustavu symbolů: slovní hesla, historky, rituály, ceremoniály apod. Dbají na dodržování zvyků, projevy úcty nejsou pro ně jen fráze, ale samozřejmostí. Důležité je, aby knihovna měla své logo, schéma, tzv. síň slávy – ocenění, vyznamenání. Firemní kultura se projevuje i ve vybavení knihovny, barevném sladění, architektuře atd.*

### 24. Co vytváří image knihovny?

*Image knihovny je obraz, celková prezentace, jakým způsobem okolí vnímá a hodnotí celou knihovnu. Neopírá se jen o strategickou vizi a hodnotový systém, ale využívá emotivní prvky. Vzhled a prostředí knihovny dotváří její image. Image ovlivňuje také komunikační politika, firemní kultura, jaký dojem vytváří zaměstnanci na uživatele, jaké aktivity knihovna provozuje atd. Pokud chce knihovna vědět, jak ji veřejnost vnímá, co si o ní myslí a co o ní říká, musí se umět kvalifikovaně zeptat. Výzkumy veřejného mínění v místě, kde knihovna působí, pomohou lépe budovat image knihovny. Také vymezení etických kodexů, charty zákazníků a jejich dodržování mají pozitivní vliv na image. Programová péče o uživatele, kvalitní služby, příjemná komunikace spoluvytváří image knihovny. Podmínkou jsou dobré mezilidské vztahy na pracovišti. Všechny tyto prvky by měly tvořit součást strategie knihovny.*

### 25. Co znamenají 3 P v marketingové komunikaci?

*Principy, prvky a postupy.*

*Principy představují orientaci na zákazníky, poznání jejich potřeb, přání, názorů, spokojenosti či nespokojenosti pokud možno ještě dříve, než začneme připravovat a nabízet své služby. Prvky rozumíme základní složky marketingového mixu – tedy produkt/služba, cenu, distribuci a propagaci. Postupy jsou konkrétní činnosti marketingového stanovení ceny, uplatňování podpory činnosti knihovny, vytváření distribučních řetězců atd. Za nejdůležitější princip marketingové komunikace lze považovat aktivní přístup k uživateli. Jdeme uživateli vstříc, zajímáme se o jeho problémy, s čím je nespokojen. S touto znalostí uživatele připravujeme svoji nabídku, kterou jej sami oslovujeme a kterou mu představujeme.*