

IMPLEMENTACE MARKETINGU DO ČINNOSTÍ MĚSTSKÉ KNIHOVNY V CHEMNITZ

Libuše Foberová, Slezská univerzita v Opavě

ÚVOD

Diskuse o směru veřejných knihoven sílí. Knihovníci zvažují, jak zaujmout své uživatele, snaží se své služby přizpůsobit zájmu veřejnosti. Marketing se ukazuje jako světlo na konci tunelu. Internet do všech domácností a plánovaná digitalizace mohou způsobit, že knihovny přijdou o část klientů. Prognózy ukazují, že statistické údaje v knihovnách nebudou stoupat do nekonečna. Je možné, že knihovny, které včas nezareagují na měnící se společnost, budou výrazně ztrácet klienty. Dětské čtenářství dělá vrásky na čele řadě knihoven. Knihovny podnikají řadu zajímavých a úspěšných akcí na rozvoj dětského čtenářství. Je to dostatečné? Známe děti a vůbec naše uživatele, víme, co od knihovny chtějí? Případně proč ji vůbec nepotřebují ke svému životu? Jsou naše akce zajímavé, jsou potřebné? Jsou ekonomické? Umíme využívat v knihovnách tolik diskutované statistické údaje? Vyhodnocujeme je a vyvozujeme z nich závěry? Každá knihovna podle svých možností a zkušeností dělá, co může. Nejdůležitější je uvědomit si, jak na tom opravdu jsme. Přiznat si, že neděláme vše jen dobře, že nejsme neomylní, že služby jsou proces, který nikdy nekončí, a že je na něm potřeba neustále pracovat. Představit si sebe na místě klienta bývá často neúčinnější. Největším kamenem úrazu ve veřejných knihovnách je nedostatečná provozní doba, nedostupnost knižních novinek a nedostatečné nákupy nového fondu. To všichni knihovníci notoricky znají. Stále se o tom mluví, řešení ovšem není tak snadné. Záleží na managementu, jaké si stanoví priority, jak je pružný a zda dokáže sehnat tolik potřebné finance. Management veřejného sektoru to dnes opravdu nemá lehké. Implementace marketingu do stylu řízení knihovny se může někomu jevit jako nadbytečné, odborníci jsou však jiného názoru.

Veřejný sektor je závislý na rozpočtu, různá rozpočtová opatření začínají ovlivňovat účelné vynakládání finančních a lidských zdrojů. Rostou požadavky na efektivnější zaměření se na jednotlivé skupiny uživatelů služeb veřejného sektoru. Toho lze docílit pouze tehdy, dokážeme-li lépe poznat jejich potřeby i jejich chování, zařadit je do konkrétních tržních segmentů. Ukazuje se nutností využívat marketingové výzkumy a vytvářet

marketingové koncepcce i ve veřejném sektoru. Marketing veřejných služeb je především marketingem služeb s vysokým kontaktem se zákazníkem. Veřejné služby většinou neumožňují svým zákazníkům výběr. Případně jen velmi omezený. Veřejný sektor se soustřeďuje především na plnění společenských potřeb. Knihovny plní zvláště úlohu vzdělávací, kdy spokojený zákazník znamená přínos pro společnost. Veřejný sektor si nestanovuje cíl v zisku, ale v počtu uspokojených klientů. Mnohé prvky marketingu služeb veřejného sektoru musí být přizpůsobeny potřebám specifických skupin uživatelů. Velký důraz by management měl klást na spokojenost zaměstnanců, ti musí sdílet vnitřní hodnoty organizace a její poslání. Musí chápat své postavení v procesu poskytování služby a být dostatečně motivováni k dosahování co nejlepších pracovních výsledků. Zde se osvědčuje komunikační marketing, který pomáhá v seznamování zaměstnanců s jejich úkoly. Důležitý je rovněž marketing vztahů, klade důraz nejen na vztahy organizace se zákazníky, ale zaměřuje se i na vztahy s trhem dodavatelů, zaměstnanců, potencionálních zaměstnanců, ovlivňovatelů a referenční trh. Pro management je nejtěžší přesvědčit a získat na svou stranu zaměstnance, aby pochopili nutnost změn. Aby viděli budoucnost služeb, pokud chtějí uspět, musí mnohé změnit ve svých zaběhaných pracovních postupech. Změnit svůj přístup, a to je nejtěžší.

Úspěšná organizace se neobejde bez používání marketingu. Jak prodat služby a uspokojit zákazníky, aby se vraceli? Prvky, které představují kvalitu nabízené služby, jsou především spolehlivost, osobní přístup poskytovatele služby, důvěryhodnost, jistota apod. Kvalitní služby se nedají ověřit jinak než při samotné spotřebě služby. Ke vzájemnému spojení zákazníka s producentem služby (jejich interakci) přispívá marketing služeb. Management by měl zajistit normu kvality poskytované služby, určovat chování pracovníků, kteří služby poskytují. Marketing pomáhá managementu sladit nabídku s poptávkou. Charakteristické pro veřejné služby je nemožnost vyloučit osoby nebo skupiny osob z možnosti využívat služby. Zákazník je ve středu všeho, co organizace dělá. Organizace nemůže jednat nahodile, musí si stanovit cíle, pomocí kterých bude naplňovat svou strategii. Strategie by měla být zpracována písemně, měli by s ní souhlasit zaměstnanci a je nutné pravidelně kontrolovat, zda je dodržována. V organizaci by měl být za tímto účelem vypracován systém odměn, auditů, kontrol, jejichž pomocí lze zajistit plnění strategie. Případné nedostatky by měla organizace včas korigovat. Služby by měly být uspokojovány efektivně nejen pro zákazníka, ale také pro samotnou organizaci.

MARKETINGOVÁ KONCEPCE se objevuje 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,

někdy 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 koncepci 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 marketingem 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. Podnikovou strategii musíme budovat především na základě marketingových informací. Potřebné změny musíme umět rozdělit, ohodnotit jejich náročnost a důležitost, stanovit si finanční a časový plán. Implementovat bychom měli přednostně ty 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, kde vedle marketerů jsou také často psychologové, sociologové a odborníci na komunikaci a který je schopen implementovat marketing do praxe.

DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ MĚSTSKÉ KNIHOVNY V CHEMNITZ

V červnu roku 2005 jsem měla možnost navštívit novou knihovnu v Chemnitz. Zaujala mě natolik, že jsem se rozhodla o ní napsat. Paní ředitelka Elke Beer byla tak laskavá a zaslala mi podklady, které mi byly cenným zdrojem při psaní tohoto příspěvku.

ZPRÁVA – shrnutí výsledků z dotazníkového šetření, které bylo uzavřeno v listopadu 1998.

Chemnitz (zvaná **Saská Kamenice**) je statutární město na úrovni okresu (*Kreisfreie Stadt*) a třetí největší město ve Svobodném státě Sasko. Má 250 tisíc obyvatel a leží na stejnojmenné řece. Od roku 1953 do roku 1990 se jmenovalo **Karl-Marx-Stadt** podle Karla Marxe. V centru města je dodnes k vidění jeho monumentální busta, která připomíná minulost. Město s hlavou, tak zní reklamní slogan města. Počet obyvatel města Chemnitz

klesl od roku 1989 o 14% na 250 tisíc. Nezaměstnanost se pohybuje kolem 20%. Důležitým místem vzdělávání je Technická univerzita, nazývaná ino-vační dílnou města. Vedle městských divadel s operou, činohrou, filharmo-nií a baletním souborem a čtyř významných muzeí patří Městská knihovna k důležitým kulturním zařízením města. Přes stoupající návštěvnost a vý-půjčky nebyla knihovna ušetřena drastických šetřících opatření správy měs-ta. Došlo dokonce k uzavření tří malých a jedné velké pobočky. Počet zaměstnanců se snížil o 30% na 62 míst. Bibliobus, který nahrazuje od roku 1994 zrušené pobočky, byl předán do soukromého provozování. V roce 1998 dosáhla knihovna 1,5 mil. výpůjček. Nároky uživatelů na knihovnu stoupají a častěji než dříve musí knihovna hledat argumenty pro svého zři-zovatele, aby zdůvodnila požadavky na rozpočet. Rozhodla se tedy pro celou sérii změn, které zapracovala do své nové koncepce. Koncepce se týkala znovuotevření ústřední knihovny v roce 2004. Vytvářela se od roku 2000 a vyhodnocovat se bude v roce 2007. Součástí koncepce je marketin-gová koncepce a strategie, které předcházelo dotazníkové šetření. Toto šetření zaštitila Technická univerzita pod vedením prof. Klause Boehnke. Univerzita šetření nejen realizovala, ale také vyhodnotila. Respondenty byli občané starší 15 let. Dotazovány byly i vybrané školy. Z výzkumu PISA a PIRLS vyplynulo, že se knihovna musí soustředit na rozvíjení čtenářství u dětí.

Hlavním cílem šetření bylo zjistit, jak jsou uživatelé spokojeni s nabídkou knihovny, jaké mají potřeby, co od knihovny očekávají, jaké mají představy apod. Šetření se zaměřilo i na potencionální uživatele, proč knihovnu nenavštěvují, co by vzbudilo jejich zájem o služby knihovny atd. Ukázalo se, že z oslovených respondentů byl ochoten odpovídat každý druhý (51%). Větší část průzkumu se realizovala přímo v knihovně, kde byli dotazováni uživatelé. Dále bylo náhodným výběrem z 95654 jmen uvedených v telefonním seznamu vybráno tisíc telefonních čísel a dotazo-vání probíhala také telefonicky. Dotazník byl standardní a při vyhodnocení se dělil na odpovědi od uživatelů a potencionálních uživatelů. Každý z dotázaných měl možnost se vyjádřit, co očekává od knihovny. Dotazník obsahoval také otázky k využívání internetu. Respondenti byli rozděleni podle věku, pohlaví, vzdělání a zaměstnání. Z 999 respondentů odpovědělo formou dotazníků 47% a telefonicky 53%. 51% respondentů bylo registro-váno v knihovně a 49% bylo potencionálních uživatelů. Průměrný věk re-spondentů byl 42 let, nejstaršímu dotázanému bylo 95 let. Z šetření vply-nulo, že uživatelé knihovny mají průměrný věk 37 let, potencionální uživa-telé 49 let a převahuje u nich nižší vzdělání. Skupina potencionálních uživa-telů byla hojně zastoupena seniory. Dále se zjistilo, že 40% uživatelů zůstá-vá v knihovně půl hodiny, 47% hodinu a jen 11% zůstává déle než hodinu.

Děti navštěvují knihovnu nejen častěji, ale zůstávají v ní déle než hodinu. Návštěvnost: 67% uživatelů navštěvuje knihovnu jednou za měsíc, 14% jen příležitostně (zřídka) a jen 19% častěji. Nepotvrdilo se, že pracující v produktivním věku se odlišují od normálu. Na otázku potřeby, proč navštěvují uživatelé knihovnu nejčastěji, odpovědělo 79% z osobního zájmu, 43% ohledně zábavy, 42% kvůli vzdělávání, jen 25% ohledně zaměstnání, rekvalifikace a 23% hledá v knihovně informace k životním problémům. Jen necelá 4% uživatelů má zájem se v knihovně setkávat. 62% uživatelů produktivního věku sleduje literaturu zaměřenou na jejich povolání. 48% nezaměstnaných vyhledává v knihovně informace k životním problémům. Uživatelé si nejvíce půjčují odbornou literaturu a romány. Zájem o CD a kazety klesá s přibývajícím věkem uživatelů. Zjištěné údaje knihovna zpracovala do svých akvizičních plánů.

Potencionální uživatelé většinou odpovídali, že si novinky kupují sami, ve 48% si je půjčují od přátel a známých, případně že mají kvalitní domácí knihovnu a 44% odpovědělo, že nemají čas a ani zájem číst. 12% odpovědělo, že je knihovna nikdy nezajímala. 9% odpovědělo, že vůbec neví, kde knihovna ve městě sídlí. 9% odpovědělo, že mají různý handicap, pro který nemohou knihovnu navštěvovat. 7% využívá raději jinou knihovnu. 3% odpovědělo, že mají do knihovny daleko, a 2% nemají kde parkovat. Z tohoto zjištění vyplynulo, že některé okolnosti může knihovna jen těžko změnit. Z druhé strany se knihovna zamyslela nad svým navigačním systémem ve městě a vytvořila nový, přehlednější.

Dále se zjistilo, že uživatelé po dokončení studia ztrácejí zájem o služby knihovny.

Co očekávají uživatelé od knihovny: především nové knihy, časopisy, CD, kazety, video kazety, CD-ROM, jazykové kurzy a 65% očekává, že pro ně knihovna bude kvalitním poradenským centrem. 58% uživatelů potřebuje od knihovny informace, 52% očekává čítárnu s kavárnou. 48% má zájem o vzdělávací a kulturní pořady a 38% si přeje donáškovou službu. 32% žádá kvalitní online služby na webových stránkách knihovny (23% uživatelů má doma nebo v zaměstnání přístup na internet a studentů dokonce 60%) a 39% požaduje přístup k internetu. Knihovna od roku 1994 nabízí internetové rešerše a od roku 1997 internetovou kavárnu. 42% nezaměstnaných by online služby rádi využívali, ale jen 1% z nich má přístup k internetu. Knihovna se rozhodla, že bude online služby rozvíjet a zaměří se na prezentaci svých služeb prostřednictvím webových stránek.

Z dotazníků dále vyplynulo, že nejvíce jsou uživatelé spokojeni s ochotou personálu a nejméně se zastaralou nabídkou fondu, s nedostupností novinek a málo atraktivními prostory. Aktivity knihovny se ukázaly nezajímavé a vyhledávání v elektronickém katalogu velmi složité. Uživatelům

dále nevyhovovala provozní doba (nedostatečná) a fond se jim zdál nepřehledný, výpůjční proces složitý. Hodně z těchto nedostatků se podařilo v nových prostorách odstranit.

Spolupráce univerzity a knihovny se ukázala velmi přínosná pro obě strany a v současné době univerzita pro knihovnu zpracovává celou řadu průzkumů, které budou zohledněny v nové marketingové koncepci.

Marketingová strategie

Obsah:

1. Analýza trhu
 - 1.1. Analýza vnitřního prostředí knihovny
 - 1.2. Informace o nákladech
 - 1.3. Informace o kapacitě
 - 1.4. Informace o zaměstnancích
 - 1.5. Analýza vnějšího prostředí knihovny
 - 1.6. Dotazy
 - 1.7. Analýza konkurenčních partnerů
 - 1.8. Analýza veřejného mínění
2. Cíle a strategie
 - 2.1. Mediální obraz ideální Městské knihovny v Chemnitz
 - 2.2. Cíl, obsah, doba a rozsah (speciální cíle podle produktů)
 - 2.3. Cílová skupina
3. Nástroje
 - 3.1. Nabídková politika a vývoj produktů
 - 3.2. Vzájemná politická služba
 - 3.3. Distribuční politika (zprostředkovat nabídku)
 - 3.4. Komunikační formy
4. Zhodnocení a kontrola

Analýza trhu

Knihovna na základě analýzy trhu stanovila svou filozofii v konkurenčním prostředí. Analýza vnitřního prostředí knihovny přinesla přesnější obraz o možnostech knihovny, stanovila, jak na tom knihovna je. Zkoumaly se náklady, nové možnosti financování, hodnotila se personální politika, zjišťovala se optimální kapacita knihovny. Dále výkony, jednotlivé pracovní postupy, procesy, jejich optimalizace. Porovnávaly se jednotlivé provozy knihovny, efektivnost práce, výkony zaměstnanců. Analýza vnějšího prostředí zkoumala demografický vývoj, strukturu obyvatelstva, hospodářskou strukturu ad. Různým dotazováním se vytvářel obraz konkurenčních partnerů, zjišťovalo se veřejné mínění, mínění politiků ad. Stanovily se spádové oblasti, cílové skupiny uživatelů, získával objektivní obraz o knihovně. Na

základě těchto ukazatelů se určovala cesta. Co knihovna chce? Co umí? Jaká by vlastně měla být ideální knihovna. Jak zajistit kvalitní komunikaci vedení se zaměstnanci a knihovny s veřejností. Hodnotil se navigační systém uvnitř knihovny a ve městě. Zjišťovaly se projekty na rozvoj čtenářství, analyzovala se dosavadní spolupráce se školami. Jaké by mělo být kulturní a komunikační centrum v nové budově DASTietz?

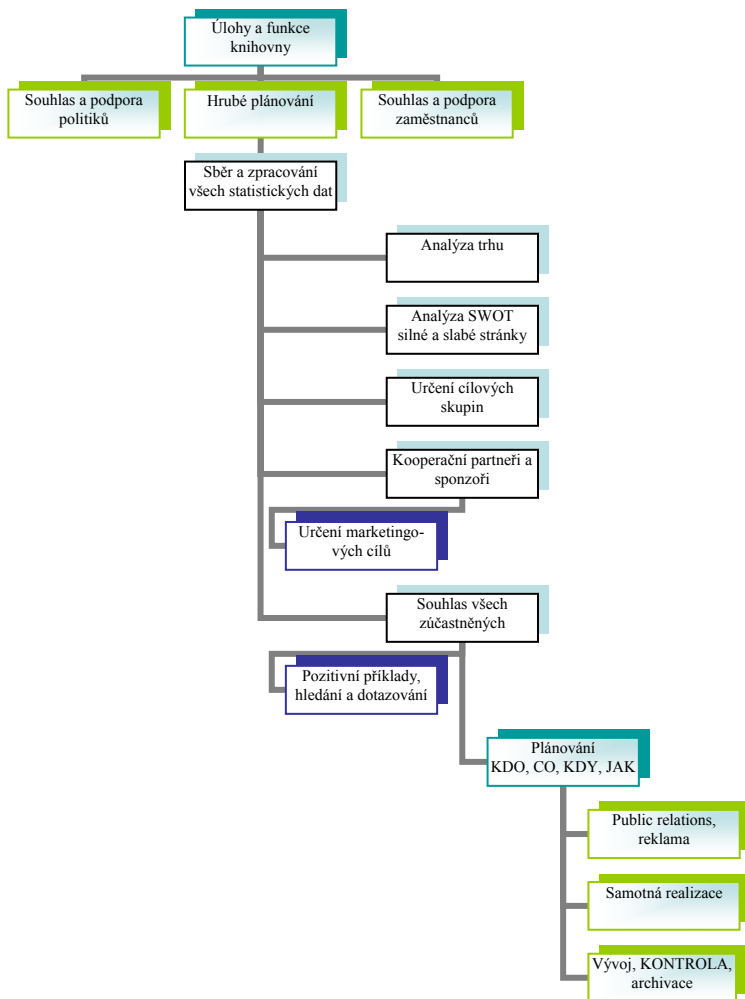
Cíle a strategie

Knihovna si určila jako priority vzdělávání a kulturní aktivity (zlepšit nabídku, docílit zajímavost pořadů). Cíl: vytvořit výkonné kulturní služby ve městě a zajistit vhodnou mediální reklamu. Bylo stanoveno, čeho chce knihovna dosáhnout do roku 2007: úplné automatizace, optimálního materiálně-technického a prostorového vybavení, udržení počtu zaměstnanců (zamezit propouštění), decentralní zodpovědnosti za jednotlivé resorty, 100% zvýšení povědomí o nové knihovně, zvýšení z 11 na 17% registrovaných čtenářů z počtu obyvatel města, 1,870.000 výpůjček, 44.500 registrovaných čtenářů, půl miliónů návštěv ročně. Zkrácení výpůjček ze skladu na 20 minut a čekací doby u výpůjčních pultů na pět minut. Dostupnost novin a maximální využití nových knih. Zkrácení doby zpracování nových knih z 30 na 7 dnů. Zajištění kvalitní sítě a modernizace informačních a komunikačních technologií v knihovně. Kvalitní webové prezentace a nové online služby. Cílová skupina: děti, mládež, občané produktivního věku, senioři, handicapovaní občané, různé zájmové a profesní skupiny. Zajistit služby pro všechny tak, aby nebyl nikdo z občanů vyloučen. Soustředit se na předčítání, společné čtení, zajišťovat rozvoj čtenářství. Rozvinout a zlepšit spolupráci se školami. Efektivně využít nové budovy, zavést pronájmy za účelem zlepšení hospodářské situace knihovny.

Nástroje

Instrumenty: vytvoření nabídky, srdce marketingu (fond a informace, akce, zvláštní služby). Změna uspořádání fondu podle zajímavosti. Zlepšení akviziční politiky. Zajištění novin. Hlavní strategie: změnou uspořádání fondu zajistit vyšší využití stávajícího fondu, zajistit vyšší využití služeb knihovny, které se přizpůsobí poptávce veřejnosti. Ekonomická rozvaha poplatků v knihovně (registrační, sankční, za výpůjčky novin ad.) s cílem získání optimálního příspěvku na provoz knihovny. Sladit nabídku s poptávkou. Implementovat přednostně důležité změny, které vplynuly z průzkumu.

MARKETINGOVÁ KONCEPCE



Distribuční politika: zjednodušení všech činností v knihovně, zkvalitnění a zrychlení výpůjčního procesu, rozšíření provozní doby, zlepšení provozu bibliobusu, zavedení služeb mimo budovu knihovny.

Komunikační strategie: důraz na public relations a reklamu, zlepšení informovanosti občanů o službách knihovny, vytvoření image knihovny. Reklamní cíle: uživatelé, potenciální uživatelé, tisk, média, úřady, úřed-

níci a politici. Profesionální zacházení s tiskem, médií, profesionální grafické a tiskové výstupy. Public relations, interní public relations (spokojení zaměstnanci). Pověření konkrétních pracovníků jednotlivými úkoly. Vytvoření týmů k zajištění stanovených cílů.

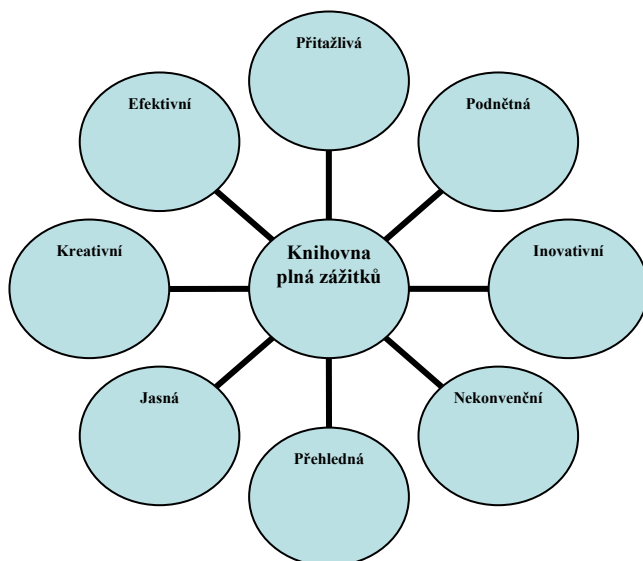
Zhodnocení a kontrola

Vyhodnocení: efektivní kontrola, měření výkonů, zjišťování spokojenosti uživatelů a stupně známosti knihovny. Pravidelné statistické zjišťování a efektivní práce se statistickými daty knihovny. Dotazníkové šetření všech spolupracujících institucí, sponzorů, kooperačních partnerů apod. Stanovení systému odměn, auditů, pravidelných kontrol. Postupů, jak efektivně odstraňovat zjištěné nedostatky a chyby.

KONCEPCE MĚSTSKÉ KNIHOVNY V CHEMNITZ

Filozofie knihovny. Knihovna místem oddechu a poučení. Místo pro pořádání akcí a setkávání, místo pro odpočinek a prodlévání, místo vědy a umění a prostor pro celoživotní vzdělávání.

Jednotlivé dílčí cíle: prezentace možností získávat informace, učit se, příjemná atmosféra, komplexní plnění přání zákazníků.



Plocha: Rozšíření užité plochy knihovny z 2749 m² na 4800 m².

Návštěvníci: 50% nárůst, denně 1800 návštěvníků a 5200 výpůjček. Důraz na komfort uživatelů.

Zlepšení služeb: Maximální volné výběry, dostatek míst na čtení, dostatek elektronických katalogů a internetových stanic po celé knihovně, vybavení vhodné pro děti a handicapované občany, centrální výpůjčka (max. doba obsluhy 5 minut).

Koncepce prostoru: Impozantní vstup, kavárna s čítárnou a občerstvením, sál pro semináře a akce, centrální výpůjčka, organizace fondu podle odborných a tematických oblastí. Neveřejný prostor: kvalitní sklady, společenská místnost, kanceláře – týmová pracoviště, správa.

Požadavky uživatelů: Dostatek nového fondu, požární ochrana, dostatečná nosnost stropů, zabezpečení fondu, samoobslužné výpůjční automaty, automatizovaný systém přepravy jednotek, vyvolávací zařízení, kvalitní nábytek a moderní informační a komunikační technologie, vhodné a dostatečné osvětlení. Ekonomický provoz.

Cíle na národní úrovni (lobování knihoven v Německu): Posílení veřejného a politického povědomí o knihovnách. Rozvoj knihoven v Německu, které jsou součástí politicko-vzdělávací iniciativy (knihovny, které mají klíčové funkce ve vzdělávání).

„**Knihovna 2007**“ strategická koncepce pro efektivnější a konkurenceschopné knihovnictví.

(Zastřešující organizace BDB → od roku 2004 Bibliothek und Information Deutschland (BID) a nadace Bertelsmann Stiftung).

Městská knihovna v Chemnitz dnes

Nová ústřední knihovna sídlí od 23. října 2004 v budově DASTietz ve druhém a třetím podlaží. V budově spolu s knihovnou sídlí Lidová univerzita, Muzeum přírody a Nová saská galerie. Budova svým inovativním profilem obohacuje jako nejfrekventovanější kulturní zařízení ve městě v nemalé míře nově vybudované městské centrum a podstatně přispívá ke kvalitě života občanů a návštěvníků města.

Knihovna zaujímá plochu 5849,11 m² plus společně využívané plochy pro akce. Je vybavena regály, výpůjčními pulty, všude je barevný, netypický a pohodlný sedací nábytek. Knihovní jednotky jsou chráněné bezpečnostním systémem (elektronická ochrana fondu), sklady mají kompaktní regály. Kanceláře jsou vybavené vkusným a praktickým nábytkem. Technické zázemí knihovny je velmi moderní, uživatelé mají k dispozici tři samoobslužné internetové stanice, které jsou různě rozmístěné v prostorách knihovny. Knihovna nabízí 120 míst pro čtenáře, dále 16 míst v čítárně, 70 pracovních míst s PC pro uživatele (35 OPAC rozmístěných libovolně v knihovně, 35 internetových stanic, 4 PC pro práci se CD-ROM, 3 počítače s hrami, 4 uzavřené kabiny s pracovním místem pro jednotlivé osoby). Knihovna používá knihovní systém SISIS-SunRise, který využívá Client-

Server-System. Renovace budovy přišla na 29 mil. €, vybavení knihovny na 1,5 mil. €. Rozsah fondu je 433 199 knihovních jednotek. Rozpočet na akvizici činí 312223 tisíc € na rok. Knihovna má celkem 62 zaměstnanců (49,36 úvazků přímo v ústřední knihovně). Má dvě pobočky v městských čtvrtích a dvě výpůjční místa. Otevírací doba je pondělí až pátek 10–20 hod., v sobotu 10–15 hod.

Projektanti knihovny sledovali otevřenost, dostatek světla a stálou možnost komunikace. Centrální atrium prostupuje všemi pěti poschodími domu. Knihovna má velkorysé uspořádání, ze všech stran jsou vidět ostatní podlaží domu a opačně. Knihovna je doslova zaplavena světlem, velmi praktické jsou útulné koutky vyzývající k posezení, celá knihovna je vyzdobena pokojovými rostlinami, plakáty a obrazy. Knihovna vypadá jako moderní obchodní dům. Jedná se o nový trend nákupních středisek, kam si vyrazí celá rodina a „zabije“ tam odpoledne, o nový způsob trávení volného času. Obě podlaží knihovny jsou přístupná pouze přes třetí poschodí, z něhož vedou dvoje vnitřní schodiště a výtah do druhého poschodí. Tímto architektonickým řešením byl vytvořen krásný pohled přes tři atria do celé knihovny.

Knihovna změnila nejen svou podobu, ale také styl řízení a v nové budově plně uplatňuje tzv. týmovou práci. Týmy nahradily dřívější oddělení. V ústřední knihovně pracují tři týmy, každý se stará o svůj okruh. Týmy jsou propojeny s výpůjčními pulty a plně zajišťují činnost tzv. okruhů, od koupení knihy, přes její zpracování, půjčování, až po její vyřazení z fondu. Okruhy jsou zvláštní tím, že disponují všemi druhy dokumentů (knihy, CD, časopisy, CD-ROM, filmy apod.) k danému tématu: Mládež a hudba, Věda a technika a Kultura a země („Literatura a umění“, „Cestování a jazyky“, „Člověk a společnost“ a „Sport a hry.“) Čtvrtý tým se stará o síť poboček. Každý tým má svého vedoucího, který ho vede a prezentuje. Základem třídění v oborech je třídění pro všeobecné knihovny (KAB)². Centrální pult je vybaven dopravním zařízením pro vrácený fond, má plochu 50 m². Na centrální pult navazuje „Tržiště“, kde je vždy čtvrtletně prezentováno téma sledující trendy ve společnosti, politice, kultuře či trávení volného času. Zajímavá je bestsellerová služba, za výpůjčku si účtují 2 euro. Tím pokryjí finančně nákup bestsellerů a čtenáři se dostanou rychle a snadno k novinkám. Velmi pěkná je kavárna „Exlibris“, která poskytuje denně aktuální nabídku 140 novin a časopisů.

Okruh Mládež a hudba nabízí „Dětský svět“, „Mladou scénu“ a „Hudební fórum.“ V Dětském světě je fond postaven ve třech skupinách (odlišeno barevně) podle věku. Dětem slouží oddělení domácích úkolů s příruční literaturou a počítači, poslechová místa, počítač s hrami, loutkové divadlo, stěny pro malování a hraní, kruhový prostor pro programy na podporu čtení.

Mají tvůrčí dílnu, scházejí se každý týden, děti si zde předčítají z oblíbených knih nahlas. Děti navštěvují tuto tvůrčí dílnu rády. Nábytek je variabilní ve formě dřevěných krabic, na kterých děti sedí a mohou je různé skládat jako kostky. K dispozici je i přebalovací místnost pro nejmenší.

Navigační systém knihovny je velmi přehledný. Svislé transparenty (barevně rozlišeno), devět tabulí s plánem podlaží, které barevně vyznačují členění fondu. Tyto plány mají také na webových stránkách a v informačních brožurkách. Navigátor je také v PC automatu. Plánují elektronický informační systém, který bude prezentován na velké obrazovce u vstupu a na OPAC. Zde také budou informace o akcích knihovny a zájemci budou mít možnost pustit si film s prohlídkou knihovny.

Bezdrátové telefony umožňují zaměstnancům zodpovídat dotazy přímo u regálů. Využívají meziknihovní výpůjční službu, nejčastěji z Univerzitní knihovny v Chemnitz. Disponují pracovištěm, které na skeneru naskenuje příslušné stránky a zašle je čtenáři přímo do e-mailu nebo mu je předá jako CD-ROM. Práce na internetu je prvních 20 min. zdarma. Plánují vrácení knih s automatickým provozem 24 hodin. Ve spolupráci s Lidovou univerzitou zajišťují kurzy informační gramotnosti pro veřejnost. Při knihovně pracuje **Spolek na podporu městské knihovny Chemnitz**, členství je čestné a spolek pomáhá se sháněním financí na knihovní fond, pomáhá zajišťovat různé akce apod. Registrace na rok stojí 15€, rodinný průkaz 22€ a registrace s nárokem na slevu 7€.

Knihovníky v Německu trápí, že o knihovnách toho lidé a politici moc nevědí. Chtějí ovlivnit veřejné mínění o nutnosti knihoven a především o jejich roli ve vzdělávání. Vydali dokument **Bibliothek 2007**; jedná se o strategický plán, jak úspěšně posílit povědomí o knihovnách. Domnívají se, že je nutné vtáhnout politiky tzv. do hry. Přípravovat jejich setkávání s veřejností, vzdělávat veřejnost politicky, aby se dokázala v této problematice orientovat.

Velmi se věnují spolupráci s potencionálními sponzory. Na akcích knihovny vystupují političtí představitelé města atd. Dbají na image knihovny, všude používají opakující se logo v barevném kontextu.

Změnili také systém financování knihovny. Dnes hospodaří jako samostatný komunální podnik, rozpočet částečně pokryjí z vlastních příjmů, shání sponzorské dary, granty a větší část hradí město ze svého rozpočtu. Novinkou je, že si mohou ušetřené peníze převádět do dalšího roku, což je daleko pružnější, motivující a v důsledku to vede k lepšímu hospodaření se svěřenými finančními prostředky. Daleko více mohou ovlivňovat jednotlivé položky v rozpočtu, priority si stanovují sami. Rozpočet je společný pro všechny tři instituce: knihovnu, muzeum a univerzitu, jen galerie hospodaří samostatně.

Knihovna zjednodušila organizační strukturu a změnila styl vedení. **Přešli na týmovou práci.** Každý tým má pevně stanovený cíl a úkolovník. Přesně vymezené pracovní úkoly, termíny a vedoucí týmu na pravidelných poradách informuje o plnění úkolů. Tým má svůj týmový řád, pevně stanovená pravidla, jednotliví zaměstnanci mají maximální zodpovědnost za plnění úkolů. Každý tým si vede statistiku – výkaznictví. Vedoucí týmu spadají pod ředitelku knihovny, mají také manažera kontrol, který pracuje samostatně a spadá pod vedení knihovny. Při přechodu na týmovou práci využili projektového manažera, který vše řídil, vysvětloval zaměstnancům nový styl práce a zajistil plynulý přechod ze staré organizační struktury na novou týmovou strukturu. Zaměstnanci změny nemají v oblibě, a tak to nebylo snadné. Dnes jsou spokojeni a většina tvrdí, že práce v týmech je pro ně a především pro veřejnost daleko výhodnější. Před tímto procesem proběhla mezi zaměstnanci anonymní anketa a jednoznačně odpověděli, že nejsou spokojeni s dosavadním vedením knihovny. Přechod na týmovou práci výrazně zlepšil komunikaci mezi vedením a zaměstnanci. Knihovna má ještě další dva manažery, manažera uživatelů a manažera fondu.

Vrátili se k centralizovanému přístupu. Centrální úkoly: informatika, upomínky, rozpisy služeb, částečně práce s veřejností. Ostatní činnosti jsou decentralizované. **Úkoly týmu** jsou od zakoupení fondu, zpracování, ukládání, půjčování, vyřazování, až po výzdobu oddělení a zajišťování akcí pro veřejnost.

Vedoucí týmu musí řešit konflikty v týmu, zpracovávat situační analýzy, véde výkaznictví, zastupuje tým navenek, organizuje práci týmu, shání informace, dbá na dodržování norem kvality, standardů, zajišťuje a prezentuje aktivity týmu, rozděluje úkoly jednotlivým pracovníkům v týmu, musí předvídat problémy a umět je účinně řešit, je moderátorem porad, motivuje jednotlivé pracovníky atd.

Výhody práce v týmu: zlepšila se komunikace mezi zaměstnanci, mají lepší motivaci k práci, sdílí společně cíle, celkově se zlepšilo chování a myšlení zaměstnanců, více věří vedení a pracují v příjemnější pracovní atmosféře, stali se učící se organizací. Týmy si navzájem mezi sebou vypořádávají. Týmová práce má celou řadu výhod. Novinky jsou velmi pružně na regálech a nakupuje se podle zájmu veřejnosti. Při týmové práci je nutné odborným dozorem zajistit dohled nad kvalitou zpracování fondu. Dále je výhodou, že práce není jednotvárná a jednotlivé činnosti se střídají. V případě nemocnosti se dají pružně sestavit týmy a zajistit tak plynulý provoz.

Mezi týmy panuje zdravá soutěživost. V týmech to funguje tak, že každý odborný knihovník má k sobě asistenta, který má nižší plat. Zohledňuje to vedoucí týmu při přidělování jednotlivých pracovních úkolů.

Knihovna spolupracuje se školami. Podporují tím cíleně čtenářské a informační dovednosti. Ve městě je 43 základních škol, 24 středních škol, 10 gymnázií, 5 učilišť a 11 speciálních škol. Školní knihovny jsou odkázané na peněžní dary, nemají roční rozpočet na knihovni jednotky. Nemají dokonce ani odborný personál (obsluhují zdarma učitelé nebo nezaměstnaní). Většinou nepožadují spolupráci či poradenství od městské knihovny, personální situace neumožňuje odbornou činnost, a tudíž se nejedná o knihovny v odborném slova smyslu.

Knihovna nabízí školám formou letáků aktivity pro děti a spolupracuje přímo s pedagogy. Ročně zorganizuje 170 exkurzí, jak se orientovat ve světě informací a jak správně využívat knihovnu, a cíleně organizují autor-ská čtení pro děti a studenty. Např. „Čtením proti násilí“. Studenti škol v rámci výuky upravili graficky oddělení pro mládež. Knihovna se podílela na vydávání učebnice němčiny. Zjistili, že žáci a později studenti neumí pracovat s informacemi, vyhledávat v knihách, pracovat s obsahem, rejstříky, a to chtějí změnit lekcemi informačních dovedností „Záchranný kruh v záplavě přednášek.“ Snaží se nabízet konkrétní služby pedagogům. Nabízí různé moduly pro jednotlivé ročníky škol v rámci projektu „Záchranný kruh v záplavě přednášek.“ Moduly: Místo učení knihovna, Mediální rallye, Informovat, ale jak, Zážitek knihovna, Rešerše v OPAC snadno a rychle, Z městské knihovny do světa, Mediální detektiv, Referáty a ročníkové práce pomocí informací z knihovny, Příprava na zkoušky v knihovně atd. Usilují o kooperační smlouvu s městským a regionálním školským úřadem. Chtějí tak vzdělávat nejen studenty, ale také pedagogy. Knihovníci představují projekty na učitelských konferencích, kde zároveň navazují osobní kontakty s pedagogy. Městská knihovna v Chemnitz považuje navázání plodné spolupráce se školami za svou hlavní prioritu.

ZÁVĚR

Městská knihovna vyvinula koncepci, do které zapracovala marketingovou koncepci (strategický a operativní marketing a marketingové instrumenty). Tato koncepce je dnes už zastaralá, a proto v současné době knihovna připravuje novou. Svůj účel splnila. Koncepce vycházela z dotazníkového šetření (999 respondentů). Spolupráce s Technickou univerzitou se osvědčila, zpracovává pro knihovnu různé průzkumy a šetření. Knihovna zajišťuje nejen na svých webových stránkách, ale také prostřednictvím anketních lístků v samotné knihovně prostor k vyslovení se uživatelů. V letošním roce Technická univerzita opět rozjela velký marketingový průzkum, jehož výsledky knihovna zapracuje do nové – rozšířené verze marketingové koncepce. Spolupráce se školami a obsahově příbuznými institucemi je dnes pro knihovnu samozřejmostí. Většinu kulturních akcí

dělá ve spolupráci s těmito institucemi. Knihovna nabízí své prostory různým zájmovým skupinám. Očekávané prognózy se vyplnily. Přesto knihovna uvažuje o rozšíření provozní doby v sobotu (10–15 hod.) na 10–18 hod. Jedná se o den, kdy většina lidí nepracuje a má tedy čas na návštěvu knihovny. Dále knihovna uvažuje o zrušení poledních přestávek na pobočkách. Vůbec se chce zaměřit na zvýšení kvality a zlepšení služeb poboček.

Ústřední knihovna	Leden 2004	Leden 2005
Návštěvy	22078	40060
Nově registrovaní čtenáři	334	832
Absenční výpůjčky	95863	117189
Akce	11	9
Exkurze	8	28

Dá se tedy závěrem říci, že atraktivní prostory, rozšíření provozní doby, výhodná poloha knihovny v centru, změna financování, změna řízení, přechod na týmovou práci, kvalitní technické zázemí, okamžitá dostupnost a dostatek novinek, zkrácení zpracování fondu, změna stavění fondu podle atraktivnosti, maximální volné výběry, zrychlení obsluhy (na 5 min.), atraktivní kulturní a vzdělávací pořady, pohodlí, dostatek míst ke čtení, akce na podporu a rozvoj čtenářství, kvalitní navigační systém ve městě i uvnitř knihovny, spolupráce se školami a spřízněnými institucemi se knihovně rozhodně vyplatily. Vedení knihovny věří, že implementovali marketing do řízení včas a že ještě lepší výsledky se dostaví časem. S netrpělivostí knihovna očekává výsledky průzkumu veřejného mínění ve městě Chemnitz. Zda se dostatečně zapsala do povědomí chemničanů a zda vůbec tyto změny zaregistrovala většina z nich. Veřejnosti většinou trvá až dva roky, než zaregistruje změny.

Literatura:

- 1) FOBEROVÁ, L. Městská knihovna v Chemnitz. *Knihovnický Zpravodaj Vysočina*. [online]. Roč. 5, č. 2 (2005), (cit. 2005-09-17). Dostupný na World Wide Web:
- 2) <http://kzv.kkvysociny.cz/archiv.aspx?id=184&idr=1&idci=1>
- 3) FOBEROVÁ, L. Týmová práce v Městské knihovně v Chemnitz. *Čtenář*. 2006, roč. 56, č. 6, s. 192-195. ISSN 0011 – 2321.
- 4) <http://chemnitz.xf.cz> (prezentace ze semináře).
- 5) <http://www.stadtbibliothek-chemnitz.de> (webové stránky MěK v Chemnitz).
- 6) JANEČKOVÁ, L., VAŠTÍKOVÁ, M. Marketing služeb. 1. vyd. Praha : Grada, 2001. 179 s. ISBN 80-7169-995-0.