



KENDRICK, Terry
Developing strategic marketing plans that really work : a toolkit for public libraries / Terry Kendrick. – London : Facet Publishing, 2006. 225 p.
ISBN-13 978-1-85604-548-X
ISBN-10 1-85604-548-3

Működőképes marketing eszköztár közkönyvtáraknak

A könyv elsősorban azokhoz a könyvtári marketinggel foglalkozó szakemberekhez szól, akik az egymáshoz nem kapcsolódó marketing programoktól el akarnak jutni az integrált marketing tervek készítéséhez. A szerző független marketing tanácsadó és oktató Nagy-Britanniában, aki saját honlapja (<http://people.netcom.co.uk/r.kendrick/terry>) szerint már több mint 50 vállalat és intézmény marketing projektjét irányította 17 országban és tanfolyamain számos könyvtár dolgozója vett részt. Az eszközök és technikák többsége a magánszektorban alkalmazott módszerek átalakítása nyomán alakult ki a közintézmények (pl. könyvtárak) igényei szerint. Bármennyire is különbözik a tervek összeállítása a két szektorban, a marketing-stratégiának a közintézményekben is profitot kell „termelnie”, csak ennek formája nem pénz, hanem társadalmi tőke, közösségi összetartozás, vagy emberek bekapcsolása a közösségbe. Az ismertetett technikák mindegyike alkalmazható a gyakorlatban, ugyanakkor számos tanácsot kapunk a koncepció kialakítására is. Éppen ezért hasznos olvasmány lehet a könyvtár dolgozói és a vezetőség számára egyaránt.

Napjainkban egyre aktuálisabbá válik a profi marketing eszközök alkalmazása a közkönyvtárak munkájában, hiszen a fenntartók elvárják a működési költségek lehető legjobb hasznosulását, az információszerzésben pedig egyre nagyobb a verseny a nem könyvtári szervezetekkel. Ilyen körülmények között különösen fontos a könyvtárról és a könyvtárosokról alkotott kép, a negatív sztereotípiák megszüntetése, a könyvtár munkája és a felhasználók életstílusa közötti kapcsolat. Bármennyire nyilvánvaló a korszerű marketing eszközök elterjesztése a közkönyvtárakban, térnyerésüket több tényező akadályozza: sok esetben a források nem elégségesek a projektek végrehajtására, a könyvtárosok szemlélete sem megfelelő, sokan elégségesnek tartják, ha jól dolgoznak, és a marketing ismeretek és oktatás hiánya is akadályozza a marketing tervek megvalósítását.

A marketingnek sok meghatározása létezik, ezek közül *Malcolm McDonaldé*, a Cranfield University volt professzoráé alkalmaz-

ható leginkább a közkönyvtárakra: dialógus a „fogyasztók” olyan speciális csoportjaival, akiknek igényeit a könyvtáros mélységükben ismeri, és akiknek a versenytársakéhoz képest előnyös ajánlatokat képes tenni. A tevékenység mindig több elemet foglal magában és ezek közül attól függően kerülnek egyesek előtérbe, hogy mi a könyvtár célja: új olvasók toborzása, a meglévő olvasók látogatási gyakoriságának növelése, a könyvtárhasználat növelése, az aktív könyvtárhasználat idejének növelése. A gyakorlatban a munka legfontosabb része egy jó marketing terv összeállítása, mely tulajdonképpen azt jelenti, hogy a teljesítménymutatók meg kell, hogy feleljenek a fenntartó szervek elvárásainak, ezzel egyidejűleg az olvasók igényeit is maradéktalanul ki kell elégíteni. Igen fontos, hogy a terv „élő” dokumentum legyen, ami főleg azt jelenti, hogy minden, a tervet végrehajtó dolgozó számára világosnak és érthetőnek kell lennie. Az írásban rögzített terv hossza attól függ, hogy milyen időtartamra készült. Ha egy közkönyvtár minden funkcióját érinti és megvalósítását mintegy három évre tervezik, akkor célszerű 20–30 oldalon leírni a célokat, eszközöket, tennivalókat. A tervezés mindenképpen olyan munkafolyamat, melyben a könyvtár szempontjából különböző helyzetű embereknek (olvasók, a könyvtárat nem használók, könyvtáros és marketing szakemberek) kell együttműködni. Jellemzője még, hogy inkább gyakorlati, mint tudományos, illetve nem egyszeri, hanem folyamatos feladat, és mivel célja a növekedés és változás, örömteli folyamat kell, hogy legyen. Egy marketing tervnek sok egyedi, csak az adott könyvtárra jellemző vonása létezik, vannak azonban olyanok, melyek minden projekt elengedhetetlen tartozékai. A könyv további fejezetei ezeket a közös jellemzőket veszik sorra.

Alapvető például, hogy gondosan határozza meg a könyvtár a terv célkitűzését, melynek kialakítását minőségi és mennyiségi tényezők egyaránt befolyásolják. Az előbbiekhöz tartozik a könyvtár általános jövőképe, küldetése, a munkáját

meghatározó alapvető értékek, az olvasóknak a könyvtárról kialakult alapvető benyomásai. Bekezdésbe például, hogy a könyvtár olyan hely legyen, ahova „szórakozni” és pihenni jár az ember, vagy legyen a helyi közösség központja, de az is megfogalmazható, hogy a könyvtár jusson eszébe először az embereknek, ha valamilyen információra van szükségük. A mennyiségi célkitűzések közé természetesen a teljesítménymutatók gondosan meghatározott mértékű növelése tartozik. Mennyire emelkedjen az olvasók és a könyvtárlátogatások, vagy a kikölcsönzött könyvek száma. Igen gondosan kell elkészíteni a célok írott változatát, ami a marketing terv legfontosabb részei közé tartozik: megfelelően tömör, de mindenki számára érthető legyen, reális terveket tartalmazzon megfelelő indoklással, és általában jó alapként szolgáljon a teljes marketing terv és a marketing program számára.

Rendkívül fontos, hogy pontosan értelmezzük a közkönyvtár piacának fogalmát, felépítését, az egyes olvasói csoportok és a leendő látogatók tulajdonságait. Meg kell határozni a saját könyvtárrunkat látogatók és nem látogatók tevékenységében, időbeosztásában az intézményünk szerepét, a lehetséges versenytársakat. Célszerű a könyvtárat úgy tekinteni mint tanulási, általános információszerzési és rekreációs helyszínt és a három tevékenységet piacként figyelembe venni a marketing terv kialakítása során. Mindezekhez hasznos információkat gyűjthetünk a gondosan megtervezett piackutatásokkal, vagy az olvasófogyasztók zavarása nélkül a piac felülvizsgálásával (market audit). A piac meghatározásában az is lényeges, hogy megtaláljuk azt a csoportot, aki a döntést hozza a könyvtár használatáról, ne csak azt, aki aktuálisan a szolgáltatásokat kapja (pl. egy gyermekkönyvtárban). A könyvtári szolgáltatásokat nem használók feltérképezése legalább annyira fontos, mint az olvasók megismerése. Meg kell különböztetni azokat, akik sohasem voltak tagjai egy könyvtárnak, illetve azokat, akik bármely oknál fogva lemorzso-

lódta. A könyvtárak fenntartóinak vizsgálatai szerint a mellőzés oka sokféle lehet: az életstílus, a könyvvállomány nem elégíti ki az érdeklődést, a könyvtár sokak számára nem egy vonzó („cool”) hely, az épület elérésének nehézségei és nem utolsósorban az olvasószolgálat hibái. A jelenlegi és leendő olvasók alaposabb megismerése érdekében el kell készíteni a vonzaskörzet népességének alapvető társadalmi-gazdasági adatait és szöveges értékelését tartalmazó anyagot (community profile). Ennek egyik módja a reprezentatív mintán alapuló áttekintő kutatás könyvtári szolgáltatásokat nem használók körében. Amennyiben a marketing-tervezéshez további információkra van szükség, létrehozhatjuk az olvasókból vagy nem-olvasókból álló fókuszcsoporthoz és a velük folytatott beszélgetés igen hasznos lehet. Ugyancsak gondosan megtervezett adatlapokkal kell lemérni a könyvtárhasználók elégedettségét. Újabb módszer a könyvtári szolgáltatások színvonalának tesztelésére az „álcázott vásárlás” (mystery shopping), amikor a könyvtárosok által nem ismert személyek tesztelik a szolgáltatások minőségét. Amikor a marketing tervet előkészítő könyvtári menedzser már jól ismeri az olvasók és nem-olvasók szokásait és a szolgáltatások minőségét, igen lényeges a versenytársak elemzése is, hiszen a könyvtárhasználók és nem használók információs igényeiket kielégíthetik az adott könyvtáron kívül könyvesboltokban, antikváriumokban, internetes könyvárúházaiban, internetkávézókban, különböző weboldalakon, video/DVD-kölcsönzőkben, a televízió műsoraiból, lemezüzletekben, a tanulás legkülönbözőbb formái során és nem utolsósorban más könyvtárakban. Tudomásul kell venni, hogy a felsorolt intézmények és más versenytársak mindegyike rendelkezik olyan lehetőségekkel, melyek elcsábítják a már meglévő, vagy leendő olvasókat: vagy jobb forrást tudnak biztosítani, vagy csak egyszerűen jobb hangulatot tudnak teremteni a szolgáltatás teljesítése közben. A referenz szolgálatnak például komoly versenytársai lehetnek a különböző kereső-

gépek. A verseny természetesen nem feltétlenül szükséges egy lokális piacon, a könyvtár keresheti az együttműködést is a versenytársakkal az olvasók-látogatók igényeinek jobb kielégítése érdekében. Végül célszerű a könyvtár helyzetét elemezni a szélesebb politikai, gazdasági, társadalmi, technológiai, törvényi és környezeti keretek között. A szavak angol nyelvű kezdőbetűi után ezt PESTLE-analízisnek is nevezik.

A marketing terv elkészítésének újabb szakasza az olvasók és a könyvtárat nem használók megismerése után a szegmentálás, vagyis csoportok képzése különböző szempontok szerint. Feloszthatjuk őket például aszerint, hogy milyen gyakran látogatják a könyvtárat, hány könyvet kölcsönöznek, hogyan viselkednek a könyvtárlátogatás során, milyen korcsoportba tartoznak, milyen az életmódjuk, társadalmi-gazdasági helyzetük. A legtöbb esetben azonban ezek kombinációjával, a helyi tényezők figyelembe vételével érhető el a hatékony szegmentálás. Ezután kérdéseket kell megfogalmaznunk az egyes csoportokra vonatkozóan, melyek megválaszolása alapján menedzsment-döntéseket hozhatunk. Ilyen kérdések lehetnek többek között a következők. Mely szegmensek segítik leginkább céljaink elérését? Melyek használják leginkább a mi könyvtárunkat és melyek elégtit ki információigényüket a versenytársaknál? Az ezekre adott válaszok segítségével fogalmazhatjuk meg azokat a legfontosabb értékeket tartalmazó összefüggéseket (value propositions), melyek a marketing terv alapját képezik. Valójában ezekből a megállapításokból derül ki, hogy eddig nyújtott szolgáltatásaink lényegüket tekintve miben különböznek a jelenlegi és reménybeli olvasók igényeitől. Az értékmegállapítások felállításakor tulajdonképpen arra a három kérdésre kell válaszolni, hogy mi iránt érdeklődik egy adott szegmens tagja a könyvtárban, miért egy könyvtárat keresett fel érdeklődésének kielégítésére és miért nem a versenytársakat? Hétköznapi nyelvre lefordítva akkor jó az értékmegállapítás, ha annak megvalósítását feltételezve különböző

szövegekkel egészíthetjük ki a következő panelmondatot: XY betért a könyvtárba, igénybe vette azt a szolgáltatást, hogy ... és ennek nyomán sikerült neki ... Rendkívül fontos tehát, hogy a könyvtárban kapott széles értelemben vett információ hasznos legyen az olvasó számára.

A piac és az olvasói szegmensek ismeretében a könyvtári menedzser megfogalmazhatja a marketing terv prioritásait. Ehhez nyújt segítséget a SWOT-elemzés, melyet el lehet készíteni a könyvtár egészére és egy-egy olvasói szegmensre, illetve az irányítási politikai mátrix (directional policy matrix – DPM). Az erősségek, gyengeségek, lehetőségek és veszélyek közül különösen az utolsó kettő fontos a stratégiai marketing terv számára. Ahhoz, hogy a lehetőségek közül kiválasszuk a legfontosabbakat célszerű felállítani egy olyan mátrixot, melynek egyik tengelyén arra a kérdésre válaszolunk, hogy könnyen, vagy nehezen tudnánk megvalósítani az adott lehetőséget, míg a másikon arra, hogy sok vagy kevés előny származik abból. Ugyanígy a veszélyek elemzésére is felállítható egy mátrix, melynek egyik tengelyén az szerepel, hogy bekövetkezésük valószínűsége alacsony, vagy magas, a másikon pedig az, hogy milyen mértékű károkat okozhatnak. A DPM egyik oldalán a könyvtár erősségei és gyengeségei szerepelnek az előbbitől az utóbbi felé haladva balról jobbra (x-tengely), a másikon pedig a használói csoportok aktivitása a magastól az alacsonyig fentről lefelé (y-tengely). Ebbe kell belehelyezni az egyes szegmenseket. Ily módon a bal felső sarokban lesznek a könyvtár számára legértékesebb csoportok, míg a jobb alsóban azok, amelyek számára legkevésbé tudunk megfelelő szolgáltatásokat nyújtani és a legvalószínűbb, hogy információs igényeiket nem a mi intézményünkön keresztül szeretnék kielégíteni. A jobb felső negyed tartalmazza azokat az olvasói csoportokat, amelyek bár érdeklődők, de a mi könyvtárunk kevésbé tudja igényeik szerint ellátni őket, végül a bal alsó sarokban azok, amelyek számára első rangú ajánlatunk lenne, de sajnos nem

igazán érdeklődnek iránta. A könyvtári marketing-stratégiának fontos része lesz, hogy milyen eszközöket alkalmazzunk a négy különböző típusú olvasói és nem olvasói csoportok megtartására-megnyerésére, illetve mennyire éri meg „beruházni” az egyes negyedekbe tartozó csoportokba. Ennek megalapozását segíti elő, ha az egyes csoportokra meghatározzuk az y-tengelyhez kapcsolódó könyvtári aktivitásuk nagyságát (látogatásuk száma, kölcsönzések száma, stb.) és súlyozva az egyes szegmenseket számszerűsíteni igyekszünk az ő szempontjukból intézményünk és a versenytársak x-tengelyhez köthető minőségi ismerveit. A kétféle számítás „összekombinálásából” készíthetjük el a DPM-mátrixot, mely a stratégiai terv alapja lehet.

A mindenkori adott piaci helyzet alapos megismerése után következik az egyértelmű célok és az azokhoz vezető nyertes stratégiák felállítása. A célokat megfogalmazhatjuk szövegesen, például kitűzhetjük, hogy csak hagyományos szolgáltatásokat nyújtó könyvtárból online és hagyományos szolgáltatásokat nyújtó intézménnyé kívánunk válni és ehhez már a stratégia részeként milyen változtatások szükségesek. Ha számszerűsíteni akarjuk a célokat, egy olyan táblázatot kell létrehozni, melyek egyik oldalán a szolgáltatások szerepelnek, a másikon pedig a stratégiai tervben szereplő időszak egyes évei (általában 3 év). A stratégia összeállításakor igen lényeges, hogy a könyvtár működését befolyásolni képes minden érdekelt felet számításba vegyünk: a jelenlegi és leendő olvasóktól a könyvkiadókon, könyvesboltokon keresztül a környező iskolákig és üzemekig. Az olvasókkal kapcsolatban például beszélhetünk a jelenlegi piac jobb kihasználásának, vagy bővítésének stratégiájáról. Mindkét esetben tehetjük ezt a hagyományos termék-ár-hely-reklám gondolkodásmód (four P: product, price, place promotion) szerint, (amit a közkönyvtárak esetében kiegészíthetünk még két P-vel: politika és partnerek), vagy a fogyasztó-központú marketinget (CRM – customer related marketing)

alapul véve. Mindegyik természetesen más és más szempontok figyelembe vételét kívánja és a gyakorlatban a kétféle szemléletmód megfelelő aránya érvényesül. A CRM alkalmazása esetén célszerű elkészíteni a használói életciklust, mely tartalmazza az olvasó-fogyasztóvá válás „eseményeit”, az esetleges problémák keletkezését, majd azok rendezését, vagy az olvasó lemorzsolódását. Ezzel kapcsolatban igen fontos az olvasói elégedetlenség okainak és azok megszüntetési lehetőségeinek vizsgálata.

Ha kidolgoztuk a stratégiát, a következő lépés a program megfelelő kommunikálása. A sikeres kommunikációt öt tényező határozza meg: az üzenetet küldő, maga az üzenet, a közvetítő média, a befogadó, és a visszajelzés-visszacsatolás, hogy az üzenet a megfelelő helyre érkezett meg és ott megértették. Az aktuális és leendő olvasók felé irányuló kommunikáció lehet informáló, meggyőző, vagy emlékeztető. Az első esetben a könyvtárosnak azt a kérdést kell feltenni, hogy mit akar az olvasó tudni, és ezért mit kell neki mondani. A másodikban azt, hogyan kell rávenni, hogy azt tegye, amit én szeretnék, hogy csináljon, a harmadikban pedig azt, hogy mit felejtene el, ha én nem emlékeztetném rá. Mindhárom esetben közölhetjük az információt valamilyen közvetítő eszközön keresztül (push strategy), vagy közvetlenül az olvasónak (pull strategy). Természetesen különböző kommunikációs stratégiát kell alkalmazni az egyes, korábban meghatározott szegmensek meggyőzésére. A kommunikációs stratégia tartalmi részét minden egyes konkrét esetben számos tényező befolyásolja: mi a kommunikációs akció célja, ki az alanya, milyen eszközön keresztül kívánjuk célba juttatni az üzenetet, szöveggel és/vagy képpel, komolyan, vagy humorosan „üzenünk”, mennyi ideig tart az akció és milyen gyakran akarjuk közvetíteni mondanivalónkat, mennyibe kerül a kommunikáció, milyen tervvel rendelkezünk, milyen válaszok várhatók, a marketing akció eredményeinek és költségeinek értékelése, stb. A megfelelő hatás elérésének sok forté-

lya van, de a legfontosabb a megfelelő hirdetési eszközök kiválasztása és azok kombinálása (a könyv 44 promóciós lehetőséget sorol fel). Mivel a közkönyvtárak finanszírozása sok esetben szűkös, ezért igen fontos a marketing kommunikációs beruházás eredményességének értékelése. Ennek során kalkulálhatjuk, hogy adott idő alatt hány könyvtárhasználót, vagy leendő használót ér el az üzenet legalább egy alkalommal, meghatározhatjuk a gyakoriságot is és az egész kampány költségeinek ismeretében kiszámíthatjuk az egy főre jutó költséget. A kommunikációs stratégia hatása még akkor sem biztosan pozitív, ha maga a marketing stratégia hibátlan és az olvasókhoz történő eljuttatása is szinte tökéletes. Mindig lehetnek olyan körülmények, ami miatt az olvasók és leendő olvasók nem hiszik el, amit mondunk, nincs rá szükségük, nincs elég idejük, pénzük a könyvtári szolgáltatásokra, vagy nem elég hasznosak számukra. A kommunikációs kampány során tekintettel kell lennünk a használói életciklus egyes szakaszaira. Fontos szabályai vannak a reklámszövegek írásának is, amit mind meg kell tanulnunk, ha nem akarunk sok pénzért szakembereket megbízni.

A marketing tervek megvalósításának utolsó szakasza az alkalmazás, mely a többi munkafázishoz hasonlóan több akadályba ütközhet. Ilyen például a könyvtári dolgozók belső ellenállása: az egész csak a vezetők hóbortja és a mi munkánkat növeli, már korábban is próbáltuk, de hiába, sokba kerül, mi már ismerjük az olvasókat, kevés eredménnyel jár, nem éri meg az erőfeszítéseket. A kifogások kezelése és a probléma megoldása fontos vezetői feladat és csak a dolgozók egyre javuló, folyamatos tájékoztatásával lehetséges. Célszerű bizonyos modellezési eljárások alkalmazásával megbecsülni az alkalmazás kockázatait, illetve akciótervet és erőforrástervet készíteni a marketing terv bevezetésére. Különösen gondosan kell eljárni a tervek gyakorlatba való átültetése során, ha új könyvtár létrehozásáról van szó. Erről szól az az esettanulmány, mely az Egyesült Királyságbeli

Norfolkban létrehozott Norfolk and Norwich Millennium Library megvalósítását írja le. Az új létesítményre azért volt szükség, mert a korábbi helyi központi könyvtár 1994-ben leégett. Előfordulhat az is, hogy nincs elég idő, vagy pénz egy nagyobb szabású terv megvalósítására. Ekkor alkalmazható a „gyors győzelem” taktikája, ami azt jelenti, hogy a terveket csak a jelenlegi könyvtárhálózat egy részében, például egy fiókkönyvtárban valósítjuk meg, ahol egységesebb az olvasói közösség, családiasabb a légkör, kisebb az ellenállás az újjal szemben, ezért hamarabb jelentkeznek a marketing-terv alkalmazásából adódó eredmények.

Az ismertetett módszerek és marketing eszközök próbája természetesen az alkalmazás, ezért a könyv szerzője boldog és szerencsés tervezést kíván munkája olvasóinak.

Dévai Péter



Az Internet francia szemmel: válogatás Éric Guichard és munkatársai írásaiból / szerk. Pajor Enikő ; ford. Szabó Enéh. – Bp. ; Könyvtári Intézet, 2005. 168 p.

(EuroTéka ; ISSN 1787-0283)
ISBN 963 201 616 5

Franciák az internetről

Az *EuroTéka* sorozat nyitó darabjaként jelent meg ez a válogatás, melynek előszavában Pajor Enikő, a magyar kiadás szerkesztője – többek között – arra hívta fel a figyelmet, hogy egy sok központú, horizontálisan és céltudatosan szervezett, egymást kiegészítő, önkéntes közösségekből álló társadalom sokféle és jelentős számú csoportjai sem rendelkeznek feltétlenül egyenlő eséllyel, s automatikus jogosultságokkal az informatikai lehetőségeket illetően. A – korlátlan anyagi előnyöket, hatalmi pozíciókat, kiváltságokat is lehetővé tevő – naprakész információk birtokában jelentékenyen felértékelődhetnek az információforrások tartalmi és technikai kezelésére vonatkozó ismeretek – nem csupán a magas szintű tájékoztatási munkát végzők, hanem szélesebb társadalmi kör számára is. A korábbi, amerikai kezdeményezésű „*Teaching Library*” mozgalom kelet-közép-európai meghonosítása nemcsak pedagógiai kihívás az oktatók és hallgatóik számára. Az elsősorban könyvtárosokat és kommunikációs szakembereket megszólító program révén hangsúlyosabb kifejezést nyerhetnek az emberi szolidaritás társadalmi értékei is a mindaddig alapvetően amerikai (háló)fölényt tükröző *globalizáció* világában.

Az „*Atelier internet*” – vezéralakja, Eric Guichard által összeállított „*Értsük meg, milyen sokféleképpen és milyen sokféle célra használható az internet*” című konferenciakötet anyagából napvilágot látott magyar nyelvű válogatás konstruktív és vitára ösztönző