

ményezés, az önszervezés és mindenek előtt a minőségért érzett felelősség jelentőségét. A napjainkban aktuális megtakarítási kényszer a könyvtárakra is átviszi az olyan fogalmakat, mint a „karcsúsító és karcsúsított vezetés” (Lean-management) és a teljes körű minőség-menedzsment (Total Quality Management; TQM).

A formális-bürokratikus ellenőrzés mint a szabályok szerint helyes cselekvés ellenőrzése egyre inkább a háttérbe kerül. A jövőben a minőségtudatos menedzsment és a teljesítmények ehhez kapcsolódó értékelése lesz az ellenőrző rendszer. A középpontban az a kérdés áll, hogy melyek az eltérések a célrendszerrel, és ezekért ki felelős. Az erre választ adni képes eszközzel a controllingnak (elemző beszámolási és ellenőrzési rendszernek szokták nevezni).

**Dr. Robert Funk**

*(Fordította Vajda Erik)*

## Könyvtári marketing

*(Részletek egy készülő tanulmányból)\**

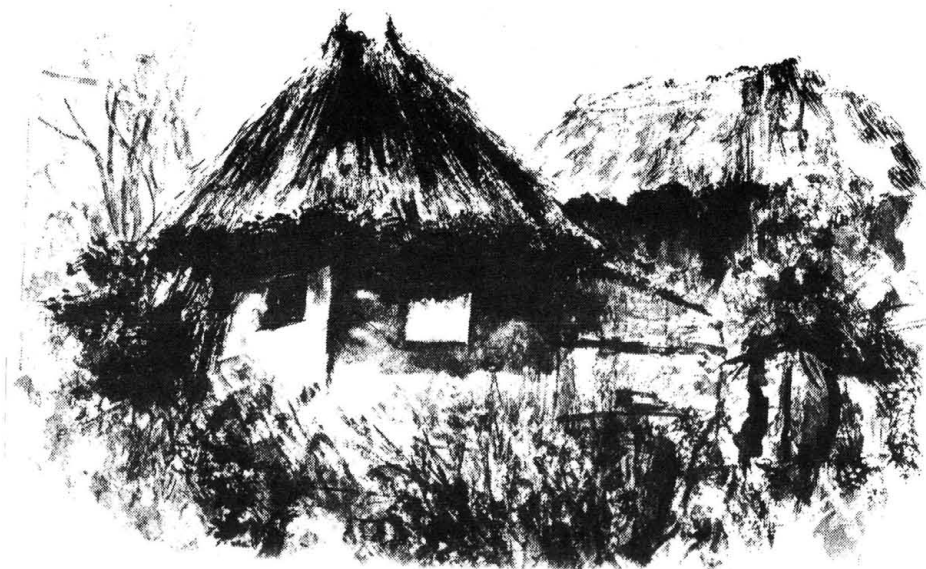
A marketing az a fogalom, amelyet a mindennapi életünkben egyre gyakrabban használunk, de értelmezésében keveredik az árusítás, eladás és a közönségkapcsolatok, a hirdetési tevékenység, valamint a piackutatás fogalmával. Értelmezésekor az eladás és a marketing között a határt ott húzhatjuk meg, hogy az előbbi esetben elsősorban a kereskedő érdekei érvényesülnek, míg a marketing során a vevő, a fogyasztó igényeit, érdekeit kell előtérbe helyezni. A közönségkapcsolatok, a hirdetési tevékenység, amint majd a későbbiekben látni fogjuk, a marketing módszereinek egyike, és csak eszköz a cél érdekében. A piackutatás a „marketing” angol kifejezés magyar fordítása, a szó a szótár szerint értékesítést, piacra vitelt jelent. Ma már a szakmai szóhasználatban és így a vállalati, kereskedelmi jellegű piackutatás tárgyalásakor éppúgy, mint más, az elmúlt évtizedben kialakult alkalmazott piackutatásban pl. a nonprofit szférában gyakrabban használjuk a marketing angol kifejezést.

### *A marketing elméleti meghatározása*

A marketing elméleti meghatározására a szakirodalom legtöbbször az angol Marketing Intézet, valamint Philip Kotler neves és majd minden szakcikkből, könyvből idézett szakértő meghatározására hivatkoznak. Philip Kotler az a világszerte elismert marketing szakember, aki a legátfogóbban foglalkozott a vállalati marketing (forprofit) mellett a nonprofit marketinggel is.

---

\* A cikk alapjául szolgált az MKE kecskeméti vándorgyűlésén elhangzott előadásnak.



„A marketing az a vezetési tevékenység, amely során egy vezető meghatározza, megtervezi (előre látja) és kielégíti a vásárlók (használók) igényeit, hatékonyan és profitorientáltan.”

A meghatározás szerint a marketing nemcsak a vezetés egy eleme, de szemlélet, filozófia, amely a szervezet céljaiban, tevékenységében tükröződik. A marketing a szervezet eredményességét elősegíti és láthatóvá teszi. Azok számára, akik ismerkednek a marketing koncepcióval, sok minden szinte magától értetődőnek tűnik, és minden elmélet nélkül a mindennapi életben gyakoroljuk, e szerint tervezünk, dolgozunk. Ha, amint a fenti meghatározás is utal rá, és amiként később még nyomatékosabban hangsúlyozzuk, a marketing mint tudományág kiindulópontja az emberi igények és kívánságok figyelembe vételében van elrejtve, akkor a könyvtárak és információs intézmények vezetői ebben az ún. „emberi” üzletben működnek, és akkor el kell sajátítani azt a tudást és gyakorlatot, ami általában az üzleti világra jellemző.

Kotler szerint: „a marketing a társadalmi és vezetési lépések láncolata, amelynek során az egyének és csoportok termékeket és értékeket alkotnak és cserélnek ki egymás között, mialatt kielégítik szükségleteiket és igényeiket.”

A marketing az ő meghatározása alapján is magatartásforma, vezetői filozófia, hangsúlyozza a cserefolyamatot. Ezt a cserefolyamatot a könyvtárak és információs intézmények gyakorlatában úgy érzékeljük, hogy szakirodalmat, információt, információs termékeket, rekreációs lehetőséget, programot kínálunk a felhasználóknak, hangoztatjuk és bizonyítjuk intézményünk társadalmi és gazdasági hasznosságát fenntartóinknak, támogatóinknak, és ennek ellenében, cserében, pénzügyi támogatást vagy erkölcsi, szellemi támogatást várunk el.

Kotler szerint, hogy a csere megtörténhessen öt feltételnek kell teljesülnie:

1. legalább két félre van szükség,
2. mindegyik félnek van valamije, ami a másik számára értéket hordozhat,
3. mindegyik fél kommunikációképes és át tudja adni, amit felajánlott,
4. mindegyik félnek jogában áll az ajánlat elfogadása, ill. visszautasítása,
5. mindkét fél helyénvalónak vagy kívánatosnak tartja a másikkal való megállapodást.

Lássunk néhány példát. Kereskedelmi ügylet pl. a fénymásolat készítéséért való ellenszolgáltatás, vagy egy kiadványért, irodalomkutatásért fizetett összeg. De ugyanígy cserefolyamat, amikor egy adományozó és az elfogadó szervezet között jön létre kapcsolat: az adomány ellenértéke valamilyen eszmei szolgáltatás (pl. nyilvánosság biztosítása az adományozónak), vagy csak az erkölcsi jóézés, a pártfogás érzése az adományozó részéről. Hasonlóképpen cserekapcsolatként írható le a könyvtár és fenntartója vagy anyaintézménye kapcsolata, mivel az utóbbi a költségvetés vagy támogatás rendeltetésszerű és eredményes felhasználását várja el a finanszírozásért cserébe. (Pl. más kulturális intézmények egy lakóközösségen belül, más szolgáltató részlegek egy egyetemen belül.)

### *A nonprofit szervezetek marketing tevékenysége*

Az elmúlt évtizedben a marketing nemcsak a vállalatok tevékenységében, a profitorientált szektorban nyert jelentőséget, hanem az egyetemeken, politikai szervezetekben, egészségügyben, könyvtárakban és információs intézményekben is. Jóllehet a fenti intézmények társadalmi igényeket elégítenek ki, a társadalom számára létfontosságú szolgáltatásokat nyújtanak, és a társadalom igényei nagy mértékben különböznek a profitorientált vállalat igényeitől, a marketing alapelvei hasonlóképpen működhetnek, érvényesülhetnek. Egy nonprofit szervezet komplexebb módon működik, mint egy forprofit szervezet, mivel nemcsak a felhasználói igényekre kell figyelemmel lennie, hanem fenntartókra, anyaintézményre, külső társszervezetekre, tehát mindarra a szervezetre, csatornára, ahonnan a pénzügyi vagy más, a fennmaradáshoz és a folyamatos tevékenységhez szükséges forrásait kapja.

A nonprofit szervezetek esetében a vezetőknek értékelni kell tevékenységüket, mérve a használók elégedettségét, elemezve a termékek/szolgáltatások eladhatóságát, valamint meg kell találni azt a tevékenységet, amiben a többiekhez képest a legjobbak, amiktől különböznek a többi partnertől, hasonló intézménytől, amiktől „mások”.

A marketing koncepción alapuló vezetői filozófia a szervezetet úgy irányítja, hogy a lehető leghatásosabb kommunikációt folytassa felhasználóival, figyelemmel kísérje és megértse igényeik változását, erre építve jobb és megfelelőbb terméket/szolgáltatást kínáljon, és állandó visszajelzésre adjon lehetőséget az eredmények, vagy kudarcok ellenőrzése érdekében.

Egy vállalkozás vagy bármilyen más piacorientált szakma sikerét azok a szolgáltatások és áruk határozzák meg, amelyeket a fogyasztóknak kínálnak. Van azonban az eladásnak egy olyan szintje, amikor a siker feltétele már az, hogy

miként igazodik a gyártó/szolgáltató a piac, a fogyasztók igényeihez, szükségleteihez. A nyolcvanas és kilencvenes években a könyvtárak és információs intézmények szolgáltatásainak, termékeinek sikerét, fejlesztési lehetőségeit vagy nehéz gazdasági helyzetben a szolgáltatások túlélését az a szemlélet határozza meg, hogy mennyiben ismerik fel a használók, az olvasók, az információkeresők igényeit, és mennyiben igazodnak termékeikkel/szolgáltatásaikkal az igényekhez. Kevésbé lesz meghatározó az, ami még most is elég általános gyakorlat, hogy az intézmények vezetői, az ott dolgozó szakemberek által feltételezett vagy kívánatosnak érzett igényekkel szolgálnak, esetleg a hagyományok alapján működhetnek tovább.

Ennek a szemléletnek a jegyében – akár forprofit, akár nonprofit szervezetben – a marketing nem csupán az eladásra, fogyasztásra szánt termékek/szolgáltatások promóciója, reklámja, vagyis nemcsak az a meggyőzősi, kommunikációs folyamat, amellyel a fogyasztókat meggyőzzük, hogy ezt vagy azt a márkát, terméket, szolgáltatást fogyasszák, vegyék igénybe. Ez csupán a marketing egy szegmense, és talán a legköltségesebb része: a promóció vagyis a közönségkapcsolatok, a reklám, a cég imázsépítése.

A marketing használóorientált: meggyőződünk arról, hogy mit igényelnek, mennyiért, milyen formában, hol és milyen kommunikációs csatornán akarnak róla értesülni. Többféle stratégiának egymást erősítő egyvelege mindez, amelynek elsődrendű célja, hogy a meglévő, felmerült és lappangó fogyasztói, használói igényeket megismerje és termékei/szolgáltatásai által kielégítse.

Magyarországon a kilencvenes években bekövetkezett társadalmi, gazdasági változások a kulturális intézmények vezetési szemléletében alapvető változásokat fognak eredményezni. Több európai országban, így pl. Angliában, de az amerikai könyvtárakban is a hetvenes években már éreztette hatását egy más típusú vezetői filozófia. Ennek okai a kormányzati politika, a költségvetési intézmények finanszírozási változásában és válságában keresendők. Jelentős hatást gyakorolt az új információs technológia fejlődése is, amely új típusú szolgáltatások, termékek megjelenését eredményezte az információs piacon. Mindezek következményeként egyre erőteljesebben változnak a használói szokások és igények is.

A kulturális élet vezetőinek, így a könyvtárak vezetőinek is a fentiekben vázoltak szellemében újra kell értékelni stratégiájukat, cselekvési és fejlesztési lehetőségeiket.

A költségvetés csökkentése, a kormányzati politika, az új kormányzati struktúra, valamint a versenyszellemű, vállalkozás-orientált szemlélet előtérbe kerülése elkerülhetetlenné teszi a változás igényét és tényét. Elemezni kell a jelenlegi tevékenységet, és a hatékony intézményi munka érvényesülése érdekében a felhasználói szokások mélyebb ismeretére, az új igények előrelátására, prognosztizálására, a szervezeti célok átértékelésére van szükség rövid és hosszú távon egyaránt. Lényegében stratégiai szemléletű vezetésre van szükség, nemcsak operációs feladatok megoldására.

A marketing alkalmazásával tehát elősegíthető a szervezet stratégiájának felépítése, és a felhasználó-orientált megközelítés. Elsősorban azzal – mint arra már utaltunk –, hogy ösztönzi a vezetőket a szervezet céljainak és teljesítményének értékelésére, arra, hogy a meggyökeresedett ítéleteiket a használói szoká-

sokról, a meglévő piaci lehetőségeiről a valósággal szembesítsék, és aszerint cselekedjenek.

Melyek tehát azok az okok, amelyek miatt a könyvtárak sem kerülhetik el, hogy marketing technikákat alkalmazzanak:

1. *A használóorientált vezetői szemléletváltás* azt is jelenti, hogy nagyobb hangsúlyt kapnak a felhasználói vizsgálatok azért, hogy megfelelő döntéseket hozzanak a szolgáltatások/termékek tervezésében, korrekciójában, a hatékonnyabb és hatásosabb szolgálat érdekében.

2. Könyvtárak számára *a potenciális használók is fontosak*. A marketing módszerei elősegítik ezen használók megismerését, igényeik azonosítását, így lehetőség nyílik új felhasználók megnyerésére.

3. A könyvtári és információs központok vezetői számára elengedhetetlenül szükséges, hogy intézményeiket *mind a fenntartók, mind az anyaintézmények vezetése, mind az önkormányzatok, használói közösségek felé a legjobb színben tudják feltüntetni*. Enélkül nehéz a fenntartáshoz szükséges források folyamatos biztosítása. Vannak olyan marketing technikák, amelyek ebben segítenek.

4. A marketing magának a szakmának, az intézményeknek pozitív *imázsalkításában és elterjesztésében is segít*.

Mi következhet abból, ha elfogadja a szervezet irányítója a marketing szemléletmódot:

1. *Az intézmény céljainak, szolgáltatásainak/termékeinek alapos ismerete*. Újra kell fogalmazni az intézmény célrendszerét, különös tekintettel a marketing programokra.

2. *Ismerni kell a versenytársakat*. Más intézmények is kínálnak hasonló szolgáltatásokat az információs üzletben, ezért a vezetőknek fel kell mérni, hogy kikkel állnak szemben, melyek azok a vonások, amelyekben saját intézményük különbözik a többitől, és melyek azok a termékek/szolgáltatások, amelyeket mások nem kínálnak, így potenciális piaci űrt tölthetnek be.

3. *A felhasználói közösség, a piac azonosítása*. A meglévő vagy potenciális piac soha nem homogén: több szempontból vizsgálva jól elkülöníthető szegmenseket állapíthatunk meg. A három leglényegesebb: a fenntartó, a valóságos és potenciális használók közössége és a lehetséges adományozók. Ezen belül is elsősorban a felhasználók közösségének szegmensekre, célcsoportokra való felbontásában és az így feltárt igények kielégítésében segítenek a használói kutatások. (A szakirodalomban olvasható az igények három csoportra osztása: a jól azonosítható, használók által megfogalmazott igények; a használók által tudatosított, de valamilyen okból nem közölt igények; valamint azok a rejtőző kívánságok, amelyeket bizonyos kutatások hozhatnak felszínre.)

4. A kutatások eredményének felhasználásával, a szegmensek megállapítása után szükséges *egy marketing-stratégia kidolgozása*.

5. *A marketing mix módszereinek alkalmazása*. Ez magában foglalja a reklámot, a közönségkapcsolatokat, az elosztás csatornáit, a termékpolitikát. (A 4P, amelyről később bővebben lesz szó.) Mindez együttvéve a szervezet kommunikációs tevékenysége az egyes piaci szegmensei, felhasználói csoportjai felé. Ennek során kétoldalú kommunikációra nyílik lehetőség a használóval, tőle is kaphatunk lényeges információkat a későbbi marketing tervek, stratégiák és programok kidolgozásához.

## A marketing folyamata

A sikeres marketing program érdekében egy szervezet lehetőségeit a piaci igényekhez igazítjuk. Amint azt már az előzőekben is említettük, a könyvtáraknak és információs központoknak egy olyan folyamatot kell létrehozniuk, amely során a felhasználók igényeit, kívánságait és véleményét megértik, és ez irányban fejlesztik a tevékenységüket.

1. *Mérjük fel saját piacunkat*, azaz a külső és belső információs igényeket, hogy világosan lássuk, kinek mi a feladata, miként végzi a munkáját, milyen problémák vannak, milyen információra van szüksége a munkájához. Meg kell vizsgálni minden egyes szervezeti egység nagyságát, növekedési lehetőségét és információs igényeit. A kulcskérdések a következők:

Melyek a jelenlegi/jövőbeni igények? Miben látják a használó a könyvtár előnyeit? Milyenek egyes csoportok információkereső szokásai? Milyenek a vélemények a könyvtárról, a személyzetéről? Miért használják vagy nem használják a könyvtárat, miért fordulnak más intézményhez?

A fenti kérdésekre adott válaszokkal az egyes szolgáltató részlegek munkájáról, valamint egyes használói csoportok szokásairól tájékozódunk. A kapott információk, eredmények szolgálnak alapul a marketing program kialakításához, valamint azoknak a piaci célcsoportoknak a meghatározásához, amelyek számára ezeket a programokat készítjük. A szervezet egyes egységeinek vizsgálata során addig lappangó információkat fedhetünk fel. Ezen kívül kiderülhetnek a szolgáltatásban való átfedések is. Lényegében megrajzolhatjuk a szervezet információs térképét, amely csökkentheti azt az időt, amit a használók azzal töltenek, hogy megtalálják azt a részleget, azt a csatornát, amelyen keresztül az általuk igényelt információt/szolgáltatást megkapják.

2. *Ismerjük meg saját magunkat*, azaz vizsgáljuk a szervezet céljait, lehetőségeit (Information audit). Ez a szervezet tulajdonképpeni „átvilágítása”, amely angol szóval information audit, amely kifejezést helyenként a magyar szakirodalom is átvett. Ez átfogó, rendszeres és periodikusan visszatérő vizsgálata a könyvtáraknak/információs intézményeknek: az átfogó célokról, stratégiákról, a személyzet tevékenységéről. A cél a problémák és lehetőségek megtalálása. Emellett elemezni kell a meglévő termékeket/szolgáltatásokat, a forrásokat: mennyiben felelnek meg a szervezeti céloknak, az igényeknek.

A következő kérdésekre keressük a választ: Mi a könyvtár átfogó célja? Milyen változásokat kell megfontolás tárgyává tennünk, ha egyáltalán gondolunk változtatásra? Érthetőek-e a munkatársak számára az intézmény céljai, elfogadják-e azokat? Van-e valamilyen módszer a teljesítmények mérésére? Arányban vannak-e a könyvtár céljai és lehetőségei, forrásai? Melyek a legfontosabb források? Mi az, ami különösen kiemelkedő, és mi az, ami gyenge szakterület? Milyen a költségvetés, elég részletes-e? Vannak-e hiányosságok a személyzet képességei tekintetében? Szükséges-e továbbképzés? Elegendő-e a létszám a feladatokhoz? Van-e a könyvtárnak valamilyen másoktól megkülönböztethető előnye, ami a versenytársak közül kiemeli? Milyen belső erők hatnak, hogy hatékonyan működjön az intézmény?

3. *A piaci lehetőségek elemzése*

Át kell tekinteni, hogy ki használja a könyvtárat, milyen gyakorisággal?



Kik a legnagyobb felhasználók, milyen szokások figyelhetők meg?

Megvan-e az intézményben a lehetőség, hogy új felhasználói csoportokat hódítson meg, új szolgáltatásokat fejlesszen ki?

Milyen a helyzet és milyen fejlesztések szükségesek az információs technológia eszközeiben? A beszerzett forrásokat kihasználják-e? Ismertek-e a felhasználók előtt az intézmény lehetőségei?

Abban az esetben, ha birtokában vagyunk saját intézményünk lehetőségeinek, a használók információs szokásainak és felmerült igényeiknek, akkor megvan a lehetőség arra, hogy konkrétan meghatározzuk:

- milyen csoportokat kell a könyvtárnak szolgálnia,
- melyik csoport rejt még magában potenciális lehetőségeket?

#### 4. Az operációs marketing program

Az előző három pontban említett információk birtokában készíthetjük el a marketing programot. A marketing program magába foglalja mindazokat a konkrét feladatokat, amelyeket a kitűzött célok érdekében végre kell hajtanunk. Ez a program áll az ún. marketing mix (termék, hely, ár, promóció) elemeire épülő cselekvési programból.

5. A folyamat ellenőrzése, a visszacsatolás arra szolgál, hogy az operációs programot szükség szerint menet közben figyeljük, korrigáljuk vagy addigi tapasztalatok alapján új programot indítsunk.

### *A piaci lehetőségek elemzése, piacszegmentáció*

A könyvtáraknak, más nonprofit intézményekhez hasonlóan, különösen figyelemmel kell lenniük arra, hogy a tevékenységükkel, termékeikkel, szolgáltatása-

ikkal a számukra legmegfelelőbb közönséget, használói réteget célozzák meg. Valódi vagy potenciális felhasználóink változatos igényekkel fordulnak hozzánk, így nem tekinthetők egyetlen homogén rétegnek.

A piaci szegmentáció alkalmazásával a valódi és potenciális felhasználók tömegét kisebb csoportokra bonthatjuk annak érdekében, hogy a nekik megfelelő marketing stratégiát alakíthassuk ki. A fent említett kutatási eredmények közül pl. a demográfiai, a földrajzi táblák eredményei éppúgy, mint a társadalmi rétegződés, vagy az életstílusra vonatkozó vizsgáldások eredményei is alapjai lehetnek a csoportokra bontásnak.

A szegmentáció előnye az, hogy sokkal inkább a felhasználóból indul ki, mint a termékből/szolgáltatásból.

Ha az általunk előzetesen meghatározott kritériumok alapján a piacot ún. csoportokra bontottuk, akkor meg kell határoznunk, hogy melyik az a csoport, az a szegmens, amelyet termékeinkkel/szolgáltatásainkkal szolgálni szeretnénk, akik felé koncentrálnunk erőforrásainkat, akiket a fejlesztéseinknél figyelembe veszünk, prioretizálunk.

*Bryson* három stratégiát különböztet meg a célcsoport(ok) meghatározására:

– nem differenciált marketing:

ami általános igényeket elégít ki különösebb célcsoport meghatározása nélkül, pl. kölcsönzés, könyvtárközi kölcsönzés, tájékoztató szolgálat. A cél ebben az esetben az, hogy a szolgáltatások minőségiek legyenek.

– differenciált marketing:

legalább két szegmenset állapítsunk meg, és különböző szolgáltatásokat és programokat tervezzünk az egyes célcsoportoknak. Pl. a különböző korosztályokat más-más szakember szolgálja ki vagy szakterület szerint specializálódnak.

A cél az, hogy a speciális igényeket megkülönböztessük, és ez erősítheti az intézmény külső megítélését, pozitív imázsát. Bizonyos szolgáltatásokat reklámozhatunk is, ill. bizonyos időszakban a többihez képest előtérbe állíthatjuk őket.

– koncentrált marketing, „résmarketing”:

más néven „niche” (az angol szó magyar megfelelője: rés) marketing, amikor egy kis számú részpiacra koncentrálnak, azaz kisszámú felhasználónak kínálunk olyan szolgáltatást, ami esetleg drága, sok időt vesz igénybe. Ez gyakran jellemző számítógépes információs szolgáltatások vagy egy új szolgáltatás esetén. A tervezéskor arra törekszenek, hogy ez a termék/szolgáltatás egyedi legyen a piacon. (Pl. speciális szakterületen online SDI szolgáltatás.)

## *A marketing terv*

Miután összegyűjtöttük, elemeztük és értékeltük az információkat és adatokat az intézmény működését befolyásoló trendekről, a gazdasági és társadalmi hatásokról, valamint tisztában vagyunk célcsoportjaink igényeivel, a használók döntési mechanizmusával, megfogalmazhatjuk azokat a stratégiákat, közvetlen

célokot, amelyeket hosszú és rövid távon teljesíteni akarunk, azaz minden lényeges információval rendelkezünk egy marketing terv és program kidolgozásához.

A marketing tervek általában részei a szervezet hosszú távú (stratégiai) és rövid távú (operációs) terveinek. Tehát az intézményi tervekben megfogalmazott jövőkép, az általános vagy konkrét célkitűzések határozzák meg a marketing terv alapjait is. Az ott megfogalmazott prioritásokhoz kell megtalálni azokat a speciális módszereket, technikákat, aszerint kell alakítani a marketing programot.

### *A marketing mix – a 4P*

Product-termék, Price-ár, Place-hely, elosztási csatornák, Promotion-promóció, közönségkapcsolatok, reklám – ezek azok a lényegi elemek, amelyeket a szakirodalom még marketing mix néven tárgyal, de előfordul mind a stratégia, mind a taktika részeként való elemzése is.

Ennek oka az, hogy ez a négy elem, amely a vállalati marketing esetén meghatározónak bizonyul mind stratégiai, mind taktikai szempontból a marketing tervek legfontosabb eleme. Az alábbiakban az egyes elemek ismertetése mellett példákat is adunk, hogy miként értelmezhetjük, alkalmazhatjuk a könyvtári és információs intézményekben.

Miután a 4P nagyon „eladási” központú volt, Kotler kísérletet tett arra, hogy könyvtári területen is jobban alkalmazható koncepcióként írja le a marketing mixet. Ez a 4C, azaz: a termék (product) helyett – a használó szemszögéből megállapított érték (customer value); az ár (price) helyett – költség (cost), amely nemcsak a kifizetendő árat foglalja magába, de azt az időt és energiát is, amit a szolgáltatáshoz való jutás igényel; hely (place) helyett – kényelem (convenience); promóció (reklám, terjesztés) helyett – kommunikáció (communication).

Miután intézményünk általános átfogó céljaival tisztában vagyunk és az egyes résztevékenységek céljait is felvázoltuk az átfogó célokon belül, látjuk a célpia-cokat és saját helyzetünket a többi intézményhez képest, akkor itt az idő, hogy speciális stratégiákat és taktikákat dolgozzunk ki a célok elérése érdekében. Első lépésben meg kell határozni, melyek a termékeink/szolgáltatásaink, hol és mennyiért fogjuk kínálni, majd a döntéseinkre alapozva kezdhetjük meg a promóciós tevékenységünket. Azaz többek között az alábbi kérdésekre kell választ találnunk:

- mit akarunk,
- kik vesznek benne részt,
- jól akarjuk,
- mit és hogyan teszünk a népszerűsítésért.

A döntéseink egyúttal alapjául szolgálnak majd a személyi, időbeli és pénzügyi feltételek kiszámításának is.

Az információnyújtás, a tanulás, az oktatás támogatása, a rekreációs célú szolgáltatások alapvető elemei sok könyvtár átfogó céljában fellelhetőek (mission statement). Például az, hogy az oktatási intézmények tanárai és hallgatói mennyire fogják a könyvtárat igénybe venni, nagymértékben attól is függ, hogy

ők, mint piaci szegmens, célcsoport miként illeszkednek bele az intézmény szolgáltatásiba. Kérdés pl., hogy mennyire lesznek hozzáférhetőek a magas szintű technológiát kívánó minőségi szolgáltatások.

Vegyünk példának egy közművelődési könyvtárat és az oktatást. A könyvtár a felhasználók majd minden korcsoportjának kínálja oktatási jellegű anyagait, szolgáltatásait: az iskolába induló csoportoktól a különböző korú iskolásokon át a távoktatásban résztvevőknek éppúgy, mint azoknak a nőknek, akik a gyermekük felnevelése után visszatérnek a munkába vagy akik átképzésben vesznek részt stb.

A fenti igények meghatározásához szükség van kutatásra, igényvizsgálatokra. Kik azok, akik már használói a könyvtárnak, kik nem; akik igen, mennyire elégedettek a szolgáltatásokkal; milyen változtatások szükségesek, hogy még hatékonyabban működjön az intézmény; bevezethetők-e, növelhetők-e a fizetési szolgáltatások? Megfelelő-e az állomány; az olvasói tér, a kölcsönzési idő; hatékonyan dolgoznak-e a könyvtárosok, ha komplex kérésekkel fordulnak hozzájuk? A kiemelt szolgáltatások vonzanak-e új felhasználókat, ill. mennyire bátorítják a jelenlegi használókat gyakoribb látogatásra. Ha a könyvtárra csak úgy gondolnak, mint egy idejétmúlt intézményre, amelyben a munkatársak szolgáltatások nyújtásában és az alkalmazott módszerekben, technológiában egyaránt lassúak, és a hatékonyság, minőség nem kritérium, akkor hiába lesz egy speciális szolgáltatás magas szintű, az egészben nem fognak eredményeket elérni.

Mindezt elősegítheti, ha figyelmet fordítunk a termék, az ár, az elosztási hely és a promóció azaz a marketing mix elemekre és egymásra való hatásunkra. Ha mindezt még összepárosítjuk a piacunkról való lényegi információkkal, valamint a mikro- és makrokörnyezeti háttér elemzésével, akkor nagy valószínűséggel sikeresen teljeshetjük a marketing céljainkat, terveinket.

### *A termék/szolgáltatás*

A termék nemcsak fizikai tárgy, hanem magába foglalja a szolgáltatásokat is, amely természetesen lehet szabadidő eltöltésére szánt szolgáltatás éppúgy, mint bármilyen kulturális vagy információs szolgáltatás.

A könyvtárak és információs központok „termékei” elsősorban azok a könyvek és más információhordozók, amelyek miatt a használók belépnek az épületbe, de akár az is, ha telefonon vagy számítógépen feltett kérdésekre válaszolunk. Ez már a szolgáltatások különböző szintjeihez, és mélységeihez vezet, amely szinten eladható, akár pénzért, akár azért a „pártfogásért”, amelyre a könyvtárnak szüksége van a fenntartása, fejlesztése érdekében.

A termékek/szolgáltatások nem statikusak, tehát életciklusuk felvázolható: van ún. bevezető időszak, a növekedés, majd a stagnálás időszaka. Állandó figyelemmel kell lennünk ezekre a ciklusokra, mivel mind az árképzés, mind a fejlesztés szempontjából lényeges lehet, hogy éppen milyen a kereslet egy termék iránt.

Minden felhasználó- vagy fogyasztó-orientált szervezetben vizsgálni kell, hogy egy új termék mennyire életképes a piacon, mennyire elégíti ki az igényeket. Mi minden lehet ez a könyvtárak esetében? Video, CD-ROM, gyermekprogram,

közhasznú információs csomag, kiadványok stb. Van olyan szolgáltatás, amely „örök”-nek tűnik, de ezt sem árt időről időre elemezni, hogy valóban szükség van-e még rá, és abban az adott formában van-e rá szükség. A könyvtárakban nehezen szembesülnek azzal, ha valamilyen szolgáltatás stagnáló vagy lefelé szálló fázisban van. Ilyenkor meg kell szüntetni vagy esetleg egy reklámmal új erőt adhatunk neki.

*Keiser és Galvin* a terméket négy típusra osztja:

*tényleges termék* – az a kézzelfogható valami, amit a felhasználó vásárol vagy ki kölcsönöz, vagy használ

*a termék „lényege”* – az az elvárás, amiért a tényleges terméket igénybe veszi: például információ, tudás stb.

*a termékhez kapcsolódó kiegészítő értékek* – a használó szemszögéből nézve a haszon vagy a nyereség együttese, például a szolgáltatás gyorsasága stb.

*termékrendszer* – amikor nemcsak egy termékről és annak kiegészítő elemeiről van szó, hanem ezek együttes rendszeréről, pl. SDI, témafigyelés, oktatással egybekötött új ismeretszerzés stb.

A könyvtár vagy információs intézmény e négy jellemző alapján is értékelheti termékeit, szolgáltatásait.

A szolgáltatások marketingjét a termékmarketingtől elválasztva tárgyalják, miután azok a könyvtárakat meghatározó „termék”-nek minősülnek, de különböznek attól, amit a „termék” szóhoz asszociálunk.

Melyek a szolgáltatások jellemzői:

- nem érzékelhetőség, megfoghatatlanság: a szolgáltatást nem lehet megfogni, megkóstolni, megszagolni;
- elválaszthatatlanság: a szolgáltatást azonnal „elfogyasztják”, elválaszthatatlan attól, aki igénybe veszi;
- tűnékenység, romlékonyság: nem lehet raktározni;
- heterogenitás, ingadozás: a minőséget és szabványosított előállítást nehéz ellenőrizni;
- differenciálatlanság: azonos szolgáltatások besorolhatóak a könyvtár fogalom alá, holott különböző típusú intézmények szolgáltatják.

## Az ár

A marketing mix azon eleme, amely a legtöbb könyvtáros számára gondot okoz. Holott mindannak, ami látszólag ingyen van, szintén van ára. A könyvtárak egy állandó vagy lassan növekvő költségvetéssel gazdálkodnak, amelynek legnagyobb részét a személyi és fenntartási költségek teszik ki. A beszerzésre és fejlesztésre jutó összegek egyre csökkennek, ill. különféle más forrásokból egészíthetők ki. Szükséges tehát, hogy bizonyos termékek, szolgáltatások pénzbe kerüljenek, valamint szükséges időről időre kiszámítani, hogy mi mibe kerül, még ha pl. a használók ingyen veszik is igénybe.

Az ár fogalom a könyvtárak, ill. általában a nonprofit intézmények esetében nem mindig jelent fizikai értelemben vett pénzt. Már Kotler meghatározásában

is szerepel a csere fogalma, tehát az intézmény valamit cserébe kap szolgáltatásaiért. Az ár használható politikai és promóciós eszközként is.

A közművelődési könyvtárakban különösen nagy vitákat vált ki a szolgáltatások pénzessé tétele. A bevételekre való építés a költségvetésben azonban ma már tény.

Az ármegállapítás a marketing döntések legkomplexebb eleme. Az árakat megállapíthatják a hasonló szolgáltatások áraihoz igazítva (pl. fénymásolás) vagy a teljes bekerülési költséget számolva (pl. online keresés, kiadvány). Az árat meghatározzák a piaci igények, tehát hogy mennyit hajlandóak érte fizetni a felhasználók, valamint a termék életciklusa. Új termék beindításához bevezető ár vagy diszkont ár állapítható meg. Prémium árat állapíthatunk meg, azaz profitorientált a bevétel, ha egy magas színvonalú, innovatív terméket/szolgáltatást kínálunk, és nemigen vannak versenytársaink a piacon. Ha már többen is kínálnak hasonló szolgáltatást, akkor az ún. versenyképes árat kell kialakítani.

Az árképzésnek összhangban kell lenni az intézmény átfogó stratégiai céljaival.

A kérdés az, hogy a profitra való törekvés, a költségek fedezése, vagy ingyenes szolgáltatások biztosítása-e a cél.

Az árak és költségek megállapításánál a direkt és indirekt költségeket is figyelembe kell venni, azaz a gyártási, a személyzeti és ráfordított idő költségeit, valamint az épület, fűtés, világítás, kommunikációs, számítógép stb. indirekt költségeket.

### *A hely, az elosztási csatornák*

A könyvtárak és információs intézmények esetében inkább az elosztási csatornák, azaz azok az eszközök és módszerek tartoznak a „place”, a hely fogalmába, ahol és amivel a termékeket/szolgáltatásokat hozzáférhetővé tesszük.

A fizikai helynek, tehát az épületnek, a bútorzatnak, a tájékozódást elősegítő információknak is lényeges szerepe van. Fontos szempont, hogy van-e elég hely az olvasóknak, milyen az épület belső elrendezése, atmoszférája, mennyi fiókkönyvtára van egy nagyobb város közművelődési könyvtárának stb.

Mégis ma már, a gépesítés elterjedésével, a hálózatok kiépítésével, az Internethez való kapcsolódással a szolgáltatásokhoz való hozzáférés egyre kevésbé lesz csak fizikai hely kérdése.

A kérdés nemcsak az, hogy hol, hanem hogy mikor, milyen gyorsan, mennyire felhasználóbarát módon lehet hozzájutni pl. egy információhoz, egy szakkönyvhöz.

### *A promóció azaz a marketing kommunikáció, közönségkapcsolatok, reklám*

A marketing legtöbb elemet tartalmazó területe: nagyon összetett, és sok kreativitást kíván. Jóllehet a könyvtári költségvetés csak igen szűkösen tud a promócióra költeni, kulcsfontosságú a szolgáltatások marketingjében. Magába fog-

lalja mind a felhasználókkal való kapcsolattartás legváltozatosabb elemeit, mind a fizetett hirdetést. Miután mind a promóciós tevékenység, mind az eredmény látványos lehet, gyakran ezt a területet összetévesztik magával a marketinggel. Ez azonban csak egy a marketing elemei közül.

Walters a marketing mix ezen elemét inkább a marketing taktikai tevékenységébe sorolja, mivel a promóciós tevékenység során végrehajtott lépések segítik elő, hogy a termék, hely, és árstratégiáink érvényesülhessenek.

Az idetartozó eszközök, módszerek alapja a felhasználókkal, saját munkatársainkkal, a fenntartókkal, vagy az intézménnyel kapcsolatba kerülőkkel való hatékony kommunikáció.

### *Public relations (PR), vagyis közönségkapcsolatok*

A PR-t legegyszerűbben úgy definiálhatjuk, mint a szervezet kifelé és befelé irányuló kommunikációja a vele kapcsolatban álló közösségekkel, egyénekekkel.

Egy angol PR-rel foglalkozó intézet meghatározása szerint:

*„Tudatos, tervezett és folyamatos erőfeszítés annak érdekében, hogy kölcsönös megértést alakítsunk ki és tartsunk fenn a szervezet/intézmény és annak közönsége között.”*

Kik azok, akiket egy könyvtár esetében közönségnek nevezhetünk? Általánosságban megfogalmazva minden olyan egyén és közösség, akik hatással lehetnek a szervezetre céljainak elérésében. Konkrétabban: a használók és potenciális használók, saját munkatársak, a felettes szervek és mindazok, akik a szervezet működését akár politikai, akár gazdasági eszközökkel befolyásolhatják, mindazok a cégek és szervezetek, akikkel munkakapcsolatban vannak (könyvkereskedők, számítógépes cégek, szakmai egyesületek és szervezetek stb.).

A jó PR tevékenység sokrétűsége miatt alapos előkészítést, szervezést és gyakorlatot kíván. A saját magunk által kiadott reklám- vagy ismertető anyagok, valamint a hirdetések esetében meghatározhatjuk, hogy mi legyen a szöveg, de egy interjúra vagy egy újságíró által írt szövegre nincs ilyen befolyásunk. A PR munka egyik kulcsát a médiával való kapcsolattartás jelenti.

Egy hatásosan megírt sajtóközleménynek is megvan a technikája. Többek között legyen címe, tartalmazza, hogy ki írta, és hol érhető el az író, és világosan, tömören, röviden tartalmazza azt, amit a közönséggel tudatni akarunk. Különösen a helyi sajtóval, rádióval, televízióval kell folyamatos kapcsolatot kialakítani, hiszen ők irányíthatják használóink véleményét.

A könyvtárak körül alakulhatnak olyan pártoló klubok, amelyek szintén segítenek az intézmény pozitív képének formálásában, szolgáltatásai megismertetésében.

### *A szervezet egységes megjelenítése (corporate identity)*

A könyvtár jól felismerhetően jelenjen meg a közönsége szemében. A megjelenés abban különbözik az ún. imázstól, hogy az utóbbi az intézményről alkotott vélemények összegzése, külső megítélése, az előbbi pedig a szervezet belső döntésének az eredménye. Az a kép, amivel a külvilág felé meg kíván jelenni. Ennek



elemei közé tartozik, maga a névválasztás, a rövidítés, a logo, ha van, a szlogen, valamint a munkatársak egységes öltözködése, vagy más formában való azonosíthatósága a használók számára (pl. névtáblát viselnek a szolgálatban lévők) a könyvtár belső tereiben lévő eligazító tábláknak, információknak is azonos színben, formában, betűtípusban való megjelenítése. Mindaz, ami valamilyen formában az intézményt jelenti mindenki mástól jól elkülöníthető módon. Ez a megjelenítés lehet hosszú időre szóló, de lehet egy-egy eseményhez, kampányhoz csatolt. A cél az, hogy így is felhívják a figyelmet arra, amit az intézmény szolgáltat, és rögzüljön a használók tudatában, hogy hova térhetnek vissza, ha újra az adott termékre/szolgáltatásra van szükségük.

A szervezet egységes megjelenítése (vagy angol elnevezéssel corporate identity -CI) adja meg az adott intézmény „személyiségét”, „egyéniségét” a külvilág számára.

A könyvtár kifelé irányuló kommunikációjának számtalan formája lehet, amelyeket meghatároz az adott intézmény profilja, személyi, fizikai és anyagi lehetősége. Majd minden típusú könyvtár meghirdethet ún. nyitott napot, amikor bemutatót tart szolgáltatásairól, válaszol a olvasók kérdéseire. Felsőoktatási intézmények az új hallgatókat segíthetik azzal, ha szolgáltatásaikról nemcsak írásban, de szóban is adnak ismertetést.

Általános az a gyakorlat is, hogy új könyveket, évfordulóhoz, vagy más eseményhez kapcsolódó szakirodalmat külön kihelyeznek a könyvtár egy erre megfelelő részében. Ennek sokkal munkaigényesebb, de hatásosabb változata, ha az intézmény kiállító teremmel, vagy erre alkalmas térrel rendelkezik. Rendezhet kiállításokat saját anyagaiból éppúgy, mint befogadhat kész kiállításokat.

Jelentős bevételi forrást jelenthet, ha kereskedelmi cégek (könyvkiadók, informatikai profilú vállalkozások rendezvényeinek) nyújt helyet az intézmény, amely összekapcsolódhat szemináriummal, konferenciával is.

Speciális programok témáit gyakran meríthetjük a kutatásokban felmerült igényekből. Ilyenek a gyermekprogramok, a helytörténeti előadások, elhelyezkedéssel, továbbtanulással kapcsolatos információs fórumok stb.

A kiadványok, brosrák, ismertetőik ma már a közönségünkkel való kommunikáció elengedhetelen eszközei. Bár néhány esetben szerény bevételt is jelenthetnek, elsősorban a tájékoztatás eszközei, akár az intézmény egészéről, eredményeiről, akár egy új szolgáltatás bevezetéséről van szó.

A szolgáltatások minél szélesebb körben való megismertetésének módszere a különféle kereskedelmi cégek által is annyira kedvelt direct mail (DM), címre küldött körlevél. Az olvasók adatai megvannak, és a szolgáltatás típusának megfelelően kiválasztott célcsoportnak vagy potenciális vevőkörnek elküldött levél is egy lehetőség az intézmény használói körének növelésére. A költségei elég jelentősek lehetnek, mivel igazán akkor hatásos, ha évente többször is ismételjük.

### *Szponzorálás*

A szponzorok keresése egyre inkább előtérbe kerül, különösen a közintézmények marketing tevékenységében.

Lazán kapcsolódhat ehhez a tevékenységhez, ha pályázatok útján próbálunk pénzügyi eszközöket szerezni egy-egy speciális programhoz. Ez azonban inkább a költségvetés kiegészítése, és előre meghatározott szabályok szerint működik, valamint nyílt minden olyan pályázó felé, aki a kritériumoknak megfelel. (Ilyen pl. a Nemzeti Kulturális Alap (NKA), Országos Tudományos Kutatási Alap (OTKA), Soros Alapítvány, vagy a Budapest Bank Budapestért Alapítvány stb.).

Ma már léteznek olyan vállalkozások, amelyek segítenek pl. abban, hogy általunk meghatározott eseményekhez szponzorokat keressenek. A könyvtárakban az általános gyakorlat azonban az, hogy egy-egy program, esemény létrejöttéhez az intézmény PR-rel foglalkozó munkatársa keresi meg a finanszírozókat, és tárgyalja meg a feltételeket. A jó eredményhez szükséges pontosan tudni, hogy mit akarunk szponzoráltatni, és mit tudunk ezért cserébe nyújtani, és akihez fordulunk, az valóban megfelelő partner lesz-e.

Ez nem mindig pénzügyi tranzakció. Lehet pl. egy olyan megállapodás is, hogy egy könyvkereskedő vállalkozásnak reklámozási lehetőséget nyújt az intézmény, és cserébe könyveket kap. Kiadványokat is készíthetünk úgy, hogy a költségek fedezése fejében reklámot biztosítunk, vagy lemondunk a jogdíjról.

### *7. A marketing tevékenység ellenőrzése, értékelése*

Bármilyen gondossággal készült is el egy terv, a kivitelezés során fellépnek hibák vagy váratlan akadályok. Ennek érdekében szükséges, hogy a kivitelezés folyamatába építsünk be ellenőrző lépéseket annak érdekében, hogy valóban abba az irányba haladjunk, amelyet elhatároztunk. Ha valami nem sikerül, akkor

nyebb azt mondani, hogy „ez nem megy”, mint feltenni az alábbi kérdéseket és elemezni a hibákat:

- volt-e valamilyen hibás döntés a tervben,
- reális volt-e a cél,
- a stratégiákat kellő mélységig elemztük-e,
- elegendő idő volt-e a kivitelezésre,
- milyen korrigáló lépéseket tehetünk?

Az értékelési folyamat során győződhetünk meg arról, hogy az általunk elképzelt marketing program sikeres volt-e. Gyakran, ha a használók igényeinek a kínált termék/szolgáltatás nem felel meg, nem biztos, hogy csak abban kereshetjük a hibát, hanem a rosszul megválasztott célcsoportban, vagy a gyenge reklámban, PR-ben is.

Érdemes formális és informális visszacsatolást egyaránt alkalmazni: azaz elemezni az írásos dokumentációt, a statisztikákat, a terveket, és interjúkat folytatni mind a belső munkatársakkal, mind a használókkal.

Az ellenőrző, értékelő folyamat eredményei a későbbi marketing stratégiák, programok alapjai.

**Bátonyi Viola**

## „A múltnak nagy jövője van”

*avagy*

### *A könyvtár múltjának még lehet jövője*

Októberben országszerte kitérték kapuikat a könyvtárak, s különböző rendezvényekkel, kiállításokkal, kedvezményekkel irányították magukra a helyi közösségek figyelmét; bemutatták szolgáltatásaikat, különösen a számítógépes technika épülő információs szolgáltatásaikat. Az Őszi Könyvtári Hetek országos programját áttekintve úgy gondolom, hogy kijelenthetjük: a könyvtár sikeres intézménytípus.

A Magyar Könyvtárosok Egyesületének idei vándorgyűlésén ugyanezt állította Lengyel László politológus is, egyebek mellett azzal az indokolással, hogy az az intézmény, amely túlélte a rendszerváltozást, az képes volt elismertetni létének fontosságát – tehát sikeres.

A könyvtár fontossága természetesen igen sok fórumon elhangzott már az utóbbi években. Nekem nagyon tetszik az a megfogalmazás, amit a washingtoni David Penniman mondott az 1991-ben, Budapesten tartott Új információtechnológia című nemzetközi konferencián ezzel kapcsolatban: „A társadalmunkban működő információsztolgáltató rendszerek közül a könyvtár a legnélkülözhetetlenebb. Azért, mert a könyvtár mindenek előtt emberekre orientált információs szervezet.” Penniman úr azonban arra is figyelmeztetett, hogy „a könyvtárak