

KONKURENCESCHOPNOST V PODMÍNKÁCH MĚSTSKÉ KNIHOVNY

Šárka Kašpárková, Knihovna Kroměřížska

Ve svém příspěvku se chci zmínit o vlivu zpracovávaných projektů, které pomáhaly rozvíjet znalosti některých vybraných nástrojů marketingu na utváření knihovny v konkurenčním prostředí. Nelze vyjmenovat vše, ale zmíním se alespoň o tom nejpodstatnějším. Pro názornější vysvětlení může sloužit výběr příkladů obsahově zkrácených a upravených pouze pro potřeby tohoto příspěvku.

Velký vliv na vývoj organizace bylo zapojení do projektu Neziskové organizace na cestě do EU (2003-2005), který realizovala nadace Open society Fund v Praze. Celý dvouletý cyklus byl věnován analýze projektů, studiu socio-ekonomického prostředí v němž jednotlivé projekty vznikaly, evaluaci, obhajobám částí projektů určených k podání do strukturálních fondů, které se v té době tvořily v České republice. To nastartovalo naši instituci k uvědomění si vlastní důležitosti i svého postavení ve městě. Důležitá byla spolupráce s naším zřizovatelem – městem. Průběžně jsme poskytovaly informace o tvorbě projektu do Rady města Kroměříže. Pro projekt byly důležité strategické materiály města, kraje. Spolupráce se však neomezovala na místní samosprávu, ale začali jsme intenzivně komunikovat s krajem. Zapojovali jsme se do tvorby krajských strategických plánů a upozorňovali jsme na včlenění neziskového sektoru do těchto plánů. Upozorňovali jsme na to, že knihovny v současné době neplní jen funkci kulturní organizace při využívání volného času, ale že jsou součástí dalšího vzdělávání – celoživotního vzdělávání. Mnohé knihovny jsou schopny nabízet nejen prostory s potřebnou technikou pro vzdělávání, ale mají akreditované vzdělávací programy nejen pro vlastní tedy profesní vzdělávání, ale i pro další cílové skupiny z řad veřejnosti.

Dle mého názoru, bylo pro knihovnu velmi podstatné vytvoření specifikace obsahu projektu, který samozřejmě souvisí s činností knihovny. Využití příp. tvorba vlastního krátkodobého plánu, jehož některé body vycházejí ze strategického plánu města. Za velmi důležité považuji znalost nejen instituce, ale i společenského prostředí místa, které usnadní odstranění budoucích rizik. V našem případě nám pomohlo aktivní využití SWOT analýzy. Velmi důležité je v organizaci Public Relations, některé zkušenosti uvedu.

Při psaní projektů do strukturálních fondů se často setkáte s pojmem strategické plánování na různých úrovních. Je to systém cílů, postupů či

metod jak dosáhnout změny. Předpokladem je samozřejmě změna pozitivní, při špatné analýze prostředí však může nastat i změna negativní. Je nutné předvídat všechna rizika. V této souvislosti tedy projektové tvůrčí činnosti se toto plánování chápe na úrovni obcí. Předpokládalo se, že obce /města mají stanovené priority, kterými se v nejbližším období budou zabývat. Nevím, kolik obcí či měst má zpracovaný strategický plán, ale před pár lety jich bylo do deseti. Před přípravou na strukturální fondy kraje zpracovávaly své strategie, které byly zveřejněny a veřejnost mohla tyto záměry připomínkovat.

Pokud jste uvažovali o zpracování projektu do strukturálních fondů nebo máte již zkušenosti v tomto směru, jednou ze zásad bylo, je a bude očitovat strategické materiály města, kraje a vládní dokumenty.

Chybějící strategický plán našeho města nám pomohl nahradit vytvořený plán Zdravého města, kde jsme se již profilovali knihovnou jako vzdělávací institucí ve městě. Pro lepší názornost Vám předkládám vazbu na strategické dokumenty projektu:

Vazba na strategické dokumenty:

Národní rozvojový plán - 4.1 Celoživotní učení

Bílá kniha - Národní program rozvoje vzdělávání v ČR

Státní informační a komunikační politika, strategický dokument vlády - usnesení č. 265/2004, které vychází z Akčního plánu

EU eEurope 2005, priorita 2 - Informační vzdělanost

Územní plán rozvoje Zlínského kraje - Generální strategický cíl c. III - demografický a sociální rozvoj, v jeho rámci

podporovat zaměstnanost, bydlení a rozvoj kvalifikace. Důraz na faktory rozvoje lidských zdrojů v návaznosti na trh práce.

Strategie rozvoje lidských zdrojů pro ČR, 4. Specifické oblasti strategie, 4. 1 Celoživotní učení

Koncepce rozvoje knihoven České republiky na léta 2004-2010 – 1. Úloha knihoven v informační společnosti

Národní akční plán zaměstnanosti 2004-2006

Specifická doporučení Rady České republiky: Vyšší a účinnější investování do lidského kapitálu a celoživotního vzdělávání

Priorita č. 1 Aktivní a preventivní opatření pro nezaměstnané a neaktivní osoby

Priorita č. 4 Podpora rozvoje lidského kapitálu a celoživotního vzdělávání

Priorita č. 7 Podpora integrace osob znevýhodněných

Zpracovali jsme také krátkodobou strategii knihovny, která byla důsledkem evaluace projektu. Využili jsme samozřejmě znalost SWOT analýzy, kterou jsme si udělali na příkladu knihovny.

Zkrácená verze obsahu strategického plánu

1.1 Cíle strategie – rozšířit a zlepšit služby občanům

1.1 Všeobecné cíle

- Zlepšit a doplnit webové stránky knihovny
- Zajistit internet pro veřejnost
- Navázat spolupráci se zahraničním partnerem
- Spolupracovat s podnikatelskou sférou
- Stále pracovat na Public Relations
- Oslovit nečtenáře

1.2 Dospělé oddělení

- zlepšit informace o MVS apod. např. formou letáku
- zlepšit PR informačního centra – využití DB, novinky, nabídky
- vybudovat vzdělávací multimediální centrum s možností e-learningového vzdělávání popř. distančního a poskytovat k těmto možnostem informační servis
- zavést roznáškovou službu pomocí dobrovolníků

1.3 Dětské oddělení

- zaměřit se na matky na MD a přivést je i s dětmi do knihovny
- hledat nové netradiční formy spolupráce – využívat zkušenosti
- odjinud

1.4 Hudební oddělení

- zavést další služby pro veřejnost
- zlepšit PR oddělení

1.5 Úsek zpracování a akvizice fondu

- doplňovat regionální literaturu, poskytovat informace krajské knihovně
- doplňovat fond o specifické zdroje zaměřené na aktivity města – Zdravé a Bezpečné město

1.6 Ekonomický úsek

- zajistit pokladní hodiny pro zaměstnance
- převést pokladnu na počítačové zpracování

2. Pobočky

Dalším cílem je moderně vybavit všechny pobočky. Doplnit je PC a připojit na internet. Předpoklad je, aby pobočky sloužily občanům v místních částech jako informační centra a zároveň jako možnost využití vyplnění volného času a možnost sebevzdělávání. Důležité je stanovit profil knihovního fondu jednotlivých poboček. Všechny pobočky viditelně označit a označit i výpůjční dobu včetně označení veřejného internetu.

2.1 Městské pobočky:

- zlepšit činnost pobočky Oskol získáním čtenářů alespoň o 100% zavést automatizovaný výpůjční systém

- udržet výpůjční místa
- 2.2 Pobočky v místních částech:**
 - přepsat knih. fondy do Knihovny Kroměřížska
 - připojit pobočky na internet, zlepšovat připojení
 - postupně vybavit pobočky novým nábytkem
- 3. Regionální funkce**
 - zpracování koncepčních materiálů pro výkon krajských regionálních funkcí
 - obnovení smluv se starosty
 - rozšířit pracovní skupinu o 1 zaměstnance
- 4. Kulturně-vzdělávací aktivity pro veřejnost**
 - důraz na práci s knihou a podpora významu čtení
 - vzdělávací kurzy, semináře, besedy pro cílové skupiny
- II. Zajištění cílů strategie knihovny**
 - 1. Organizační zajištění**
 - přijmout 1 pracovníka dle podmínek projektu a 1 do RF
 - rozšířit výpůjční hodiny na pobočkách s internetem
 - připravit nové organizační schéma knihovny a včlenit nové pracoviště
 - zajistit PR pro knihovnu
 - 2. Investiční a technické zajištění strategie**
 - vybudování multimediální učebny s bezbariérovým přístupem dle
 - projektu
 - nákup technologií
 - postupná výměna PC
 - navýšení rozpočtu o mzdy pro rozšíření provozu poboček, zvýšení hodinové sazby
 - navýšení rozpočtu pro jednotlivé roky o specifické požadavky,
 - dobudování skladu
 - nově vybavit pobočky
 - využít skladovacích prostor v suterénu budovy
 - 3. Dosažení stavu v roce 2010**
 - poskytování kvalitních služeb odpovídajících využití moderních technologií
 - využívání multimediální učebny pro veřejnost i cílové skupiny
 - doplňování knihovního fondu o nová média
 - získat další (placené) databáze dle potřeb uživatelů
 - spolupráce s paměťovými institucemi

Vytvoření vlastního plánu samo o sobě nestačí. Důležitým faktorem je, že se činnost knihovny dostala do plánu Zdravého města, který jak už jsem uvedla, v našem případě nahrazuje strategický plán města.

V dalším sledu jsme si vytvořili SWOT projektu (ukázka níže). Zde jsme již museli vycházet z dobré znalosti prostředí. Při tvorbě projektu do obou operačních programů SWOT analýzu nemusíte předkládat, ale doporučuji všem, kteří zvažují projekt do strukturálních fondů, aby si SWOT udělali, tato analýza může být dobrým podkladem při vytvoření logframu, který např. do SROP předkládáte v příloze. Je důležité např. specifikovat rizika, kterým právě může být konkurenční vzdělávací agentura.

Samozřejmě, že si zpracování projektu můžete zadat firmě, ale bez znalosti tvorby projektu, se také může stát, že firma nebude mít znalosti právě Vašeho prostředí a také příp. rizik. V každém případě by jste měli při tvorbě projektu úzce spolupracovat, jak např. se zpracovatelem nebo příp. i se zadavatelem, protože můžete být partnery projektu.

<p>Silné stránky knihovny</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Knihovna je vnímána jako kulturní a vzdělávací instituce ■ Poptávka veřejnosti po informačních službách vzdělávacích aktivitách a spec. službách knihovny ■ Potenciál ICT ■ Dostupnost, nízkoprahovost ■ Profesionální pracovníci ■ Dobrá spolupráce se zřizovatelem, starosty obcí a institucemi 	<p>Slabé stránky knihovny</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Chybí učebny pro vzdělávací aktivity ■ Nedostatečná spolupráce s podnikatelskou sférou ve smyslu vzájemného informování o možnostech partnerství ■ Technika pro zdravotně znevýhodněné ■ Spolupráce se zahraničními partnery ■ Akreditace činností
<p>Příležitosti knihovny</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Využití již existujících programů pro vzdělávání ■ Alternativní formy vzdělávání, e-learning, distanční studium ■ Strukturální fondy EU ■ Grantová podpora ■ PR knihovny ■ Práce dobrovolníků 	<p>Rizika</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Neexistence strategického plánu rozvoje ■ Snížení rozpočtu ■ Odchod kvalifikovaného personálu ■ Soukromé kulturní a vzdělávací instituce ■ Aktivity škol

Na tomto příkladě chci upozornit, že jsme od začátku počítali s možnou konkurencí jak to dokládá tato analýza, která je asi dva roky stará. Bylo zřejmé, že konkurence existuje. Dokonce před odevzdáním projektu byla

nedaleko knihovny založena nová organizace na vzdělávání přímo na cílové skupiny, které jsme v projektu měli. Řada škol nabízela své kapacity soukromým firmám, které školení či kurzy realizovaly. I samotné školy akreditovaly své kurzy a nabízely je široké veřejnosti. Knihovna přicházela jako nováček. Realizovala samozřejmě své aktivity na využití volného času různými vzdělávacími formami, ale ještě nevstupovala do oblasti vzdělávání jako partner soukromým firmám anebo školám a úřadům. Bylo jasné, že musíme nabídnout něco, co tyto instituce nemají, co může být zajímavé pro veřejnost i pro úřady ve městě. Řekla bych, že stěžejními byly dvě myšlenky:

- využití potenciálu knihovny: personál, informace, databáze, fond
- sociální integrace na podporu k tomu využít Public Relations (dále jen PR).

Může tedy mít knihovna konkurenci v malém městě s jednou veřejnou knihovnou? Ano může. Může mít konkurenci ve vzdělávacích aktivitách, v kulturních aktivitách, i v technologiích, ale nemůže mít konkurenci v potenciálu knihovny: v kvalitním personálu, v univerzálních databázích, v množství informací i jejich zprostředkování a knihovním fondem. Ale co nejvýše posunuje knihovnu je její práce se čtenáři (uživateli), práce dlouhodobá, náročná, která jednoznačně spěje k sociální integraci a to nemá žádná soukromá firma a u lidí staršího věku ani škola ne. V tomto má knihovna určitě své nezastupitelné místo.

Uvědomovali jsme si, jak jsou důležité materiály, které knihovna vydává, kterými propaguje svou činnost. Začali jsme cíleně pracovat na PR. Konzultovali jsme s odborníky, kteří nás seznamovali s prezentacemi a dobrou propagací. Víme všichni, jak dokáže reklama ovlivnit i četbu některých knih. Konzultanti nám říkali: „vy děláte tak výborné akce pro veřejnost, ale vy je neumíte „prodat“, nabídnout veřejnosti. Vy se neumíte chválit. Musíte se to naučit!“

Začali jsme soustřeďovat PR materiály z jiných knihoven zvláště zahraničních, třídít je a říkat si, co je pro nás důležité. Museli jsme se naučit, dívat se na ně z pozice našeho uživatele, který se chce dozvědět rychle, co nejvíce. Bylo nám jasné, že v našich materiálech nesmí být mnoho knihovnického, ale zároveň, že tyto materiály musí říct, co je v naší knihovně jedinečné. To je však jen jeden příklad. Učili jsme se každoročně vydávat lepší a lepší materiály, které jsme si nechávali posoudit odborníky na PR. PR se samozřejmě netýká pouze tištěných výstupů z knihovny, týká se webu atd. Zahrnuje také prostředí knihovny, příjemné vystupování personálu, poskytování informací a mnohé další. Je to součást marketingu.

Vzhledem k rozsahu tématu se nemohu a ani nechci zabývat aktivitami knihovny pro různé cílové skupiny. Nabídlí jsme veřejnosti další služby,

kteře jsme plně pokryly rozpočtem projektu. V příjemném prostředí, navíc provázaném s knihovnou, probíhají akreditovaného kurzy pro dospělé. Již 50 občanů získalo osvědčení ve dvou akreditovaných kurzech. Zpětnou vazbou získáváme informace o potřebách zájemců o toto vzdělávání, jejich hodnocení kurzů, lektora, kvality výuky. Stali jsme se partnery v dalších aktivitách. Uzavřeli jsme partnerské smlouvy v dalších pěti projektech. Připravujeme projekt další. Pravidelně a cíleně spolupracujeme v tomto směru s médii. Naše zkušenosti předáváme dalším zájemcům.

Z počáteční nedůvěry, kdy jsme vstoupili na trh s určitým produktem, jsme přesvědčili o tom, že právě knihovna má hodnoty, které nikdo jiný nemá, že máme svá konkrétní specifika, která jsem už uvedla v souvislosti se sociální integrací. Začali jsme dostávat nabídky od soukromých firem na spolupráci. V oblasti neziskového sektoru jsme už instituci „zavedenou“ v oblasti akreditovaných vzdělávacích kurzů jsme se uvedli také dobře. V praxi jsme tedy otupili hroty konkurenčních firem a začali jsme spolupracovat, naše spolupráce přechází v partnerství. Bariéry se odbourávají.

Někdy se setkávám s polemikou co by knihovny dělat měly a co ne. Knihovny mají samozřejmě svou tradici a své historické poslání, ale zároveň se velmi rychle vyvíjí a mění. Dle mého názoru každá kulturní organizace by měla odpovídat aktuální situaci na trhu, potřebám veřejnosti. K tomu musí využívat nástrojů marketingu. Stejně jako komerční sféru zajímá zisk, tak neziskovou by měly zajímat potřeby občanů místa. Projekt byl pro nás velká výzva a také šance si dokázat, že knihovna je konkurenceschopnou a v tom, co jsme dosud realizovali, si troufnu již nyní říci, jsme obstáli.

Závěrem bych chtěla výběrově shrnout, co nám projekt dal i vzal:
dal nám:

- možnost další spolupráce
- nová partnerství v projektech
- stali jsme se zajímavými pro komerční subjekty
- umíme napsat projekty do strukturálních fondů
- víme, co přináší jejich realizace i po ekonomické stránce
- všeobecný rozhled, znalost strategických dokumentů
- možnost vyjadřovat se k zásadním koncepčním otázkám
- realizaci i vysoká ocenění těchto aktivit

vzal nám:

- čas v soukromí
- iluze o strukturálních fondech
- představy, jak strukturální fondy všechno vyřeší
- bariéry ve spolupráci v kladném slova smyslu.

Závěrem nezbývá než konstatovat, že projekt nám dal rozhodně více než vzal. Hlavně nás vzdělal, naučil nás plánovat a naučil nás využívat nástroje marketingu. Naučil nás týmové práci a dal nám obrovské množství informací, které zúročujeme v každodenní práci. Knihovna patří k významným městským institucím, což dokazuje také to, že za svou činnost byla oceněna Zastupitelstvem města Kroměříže nejvyšší oceněním. Dosud toto ocenění bylo uděleno pouze dvěma institucím ve městě. Knihovna je také nositelkou ceny Knihovna roku 2005 udělované Ministerstvem kultury ČR.