

# A nemzeti könyvtárak marketing-irányultsága

SCHWAMM, Hartmud – STEPHENS, Derek – CLEEVE, Marigold



*Hartmut Schwamm, Derek Stephens és Marigold Cleeve: Marketing orientation of national libraries (Libri, vol. 59. 2009. pp. 259–274.) című tanulmányát Viszocsekné Péteri Éva tömörítette.*

## Bevezetés

A 21. században a nemzeti könyvtáraknak sok kihívással kell szembenéznük. Az új technológiák, a megváltozott használói elvárások, a visszafogott költségvetések küldetésük és politikájuk újragondolására, új működési módszerek alkalmazására kényszerítik őket. A cikk azt értékeli, hogy a kiválasztott európai nemzeti könyvtárak a marketingelveket mennyire tették magukévá, és marketingorientációjuknak köszönhetően hogyan tudnak szembenézni az új kihívásokkal.

A marketingorientációnak nincs egységes meghatározása. A szakirodalomban megfigyelhető a fejlődés a marketing működési vonatkozásainak általános vitájától az esettanulmányokban rögzített kutatásokig. Nagy, széles körű kutatás

azonban nem folyt. A könyvtárosokat csak a piacorientált magatartásról szóló részek írásába vonták be, mint amilyen a felhasználó-orientáció vagy a versenyorientáció. A marketinggel foglalkozó szakirodalomban többféleképpen használják a piacorientáció (market orientation) és a marketingorientáció (marketing orientation) fogalmakat: néha szinonimaként, ami félreértésekhez vezet; mások szerint a piacorientáció lehet kifelé irányuló és versenyközpontú, míg a marketingorientáció inkább tevékenység és reklám alapú. Jelen tanulmány a két fogalmat szinonimaként kezeli, de elsőbbséget ad a marketingorientációnak. Rokonfogalom a marketing gondolkodásmód (marketing mindset), amelynek kialakítása a könyvtárosok körében Harrison és Shaw<sup>1</sup> szerint olyan akadályokba

ütközik, mint a piac minimális ismerete, a munkatársak szakértelmének a felhasználói igények elé helyezése, a reklámtól való idegenkedés. A könyvtárosok viselkedésével azonban csak néhány tanulmány foglalkozik.

## A nemzeti könyvtárak és marketing-irányultságuk

2001-ben egy IFLA-rendezvényen egy hét lépésből álló útmutatót adtak ki, amelyet a nemzeti könyvtárak marketing-stratégiájuk javításában, fejlesztésében tudtak használni. A marketing-stratégia marketingorientációvá alakításához a következő elemek szükségesek: küldetésnyilatkozat, piacszegmentálás, marketingterv, a cég identitása (brand), reklám és pr, digitális marketing (honlap), a felhasználói igények ismerete és kielégítése, értékelés.

A marketingorientáció legmeggyőzőbb szószólója a British Library volt. 2004-ben azzal érvelt, hogy ahhoz, hogy a változó világban tartani tudja a helyzetét, alkalmaznia kell a marketingorientáció három kulcselemét: a felhasználó-orientációt, az erőfeszítések integrációját, a célok megvalósítását. Megközelítése szerint a marketing-irányultság fejlesztése öt piaci szektor meghatározását (szegmentálás), új brand felépítését és értékmérést (minőségellenőrzés) tartalmazott. 2005-ben a British Library-ben végzett, húsz nemzeti könyvtárra kiterjedő kutatás szerint a könyvtárak küldetésükben és célcsoportjukban eltértek egymástól. Az európai nemzeti könyvtárak különböző megközelítéseiről azonban módszeres kutatás egyelőre nem folyt. Jelen tanulmány célja, hogy

- ⊙ meghatározza, az európai nemzeti könyvtárak használják-e honlapjaikat küldetésük és szolgáltatásaik reklámeszközeként;
- ⊙ azonosítsa, a nemzeti könyvtárak fizikai entitásukban használják-e a marketing-elveket, és ha igen, akkor hogyan;

- ⊙ értékelje azt a szintet, amelyet a nemzeti könyvtárak vezetői a marketingorientációval elértek vagy el szerettek volna érni.

Az elemzésekhez minőségi és mennyiségi módszereket egyaránt alkalmaztak. A kutatásnak számos korlátja volt, főleg logisztikai és időbeni nehézségek. Ezért mindössze néhány európai nemzeti könyvtárat vizsgáltak, a honlapok elemzését az angol nyelvűekre korlátozták, a vizsgálatokhoz és az interjúkhoz vett minta mérete meglehetősen kicsi és földrajzilag behatárolt volt.

Jelenleg 48 európai országban van nemzeti könyvtár, ezek együttesen 50 honlapot működtetnek. Közülük 23 olyan van, amely jó angol-szággal készül, és kettő olyan, amelyen az angol a hivatalos nyelv. Mintaként 15 angol nyelvű honlapot választottak abból a feltevésből kiindulva, hogy az ország gazdasági fejlettsége (GDP) összefügg a nemzeti könyvtár marketing-irányultságával. Az európai országokat GDP-jük szerint rangsorolták, majd körülbelül öt egyforma, 8–10 országot tartalmazó csoportra osztották őket. Ezután mindegyik csoportból kiválasztottak három-három, méretét és földrajzi helyzetét tekintve eltérő országot, ezzel biztosítva a minta reprezentatív jellegét. A csoportok összetétele:

1. csoport: Izland, Írország, Norvégia
2. csoport: Hollandia, Nagy-Britannia, Németország
3. csoport: Ciprus, Észtország, Szlovénia
4. csoport: Bulgária, Lettország, Magyarország
5. csoport: Fehéroroszország, Szerbia

A honlapok elemzésének kritériumai:

- ⊙ jól szervezett, a tartalom jól szerkesztett;
- ⊙ különböző lehetséges felhasználói köröket céloz-e meg, és ennek megfelelően ajánlja a könyvtár szolgáltatásait;
- ⊙ kihasználja-e a web által kínált lehetőségeket.

A honlapok mint marketing-eszközök értékelé-

sére a média tartalomelemzésének Berelson-féle mennyiségi módszerét használták. Az elemzések összehasonlításához az egyes szempontokat 1–10 közötti ponttal lehetett értékelni az alábbiak szerint:

- © 1–4: alapszint: jellegzetességek nincsenek vagy csak részlegesen vannak, korlátozott használhatóság;
- © 5–7: középszint: a tulajdonságok átlagos szintűek, a honlapok működnek;
- © 8–10: jól fejlesztett: professzionális dizájn, széles körű tartalom, átlagon felüli, jó példa.

A fentiekhez hozzáadták a tartalom szervezésére és a tartalommal összefüggő tulajdonságokra vonatkozó pontokat, majd a marketinggel kapcsolatos tulajdonságoknál a pontok kétszeresét, hangsúlyozva ezzel ez utóbbi szempont fontosságát a végeredményben. A pontozásos módszerben mindig van szubjektív elem, ami az eredményeket némely esetben vitathatóvá teszi (például egy-egy szempont esetében miért 7 vagy 8 pontot kapott a könyvtár).

## A honlapok elemzésének eredményei

*Tartalomszervezés* tekintetében a honlapok általában használhatók voltak. Néhány azonban „holt” (dead) csatolásokat (Ciprus, Magyarország), zavaró, élő szövegeket (Szerbia) vagy a használhatóságra ható vizuális megjelenítéseket (Fehéroroszország, Szlovénia) tartalmaztak. Egy honlapon (Észtország) a Hírek rovatban elavult tételek voltak. A legjobbnak Írország, Észtország és Németország honlapjai bizonyultak: jól szerkesztettek, könnyen navigálhatóak és esztétikus kivitelűek. Nagy-Britannia és Hollandia honlapjai bizonyos tekintetben kivételnek számítottak, mivel inkább portálként működnek.

*A tartalommal összefüggő tulajdonságok* szerint a honlapokat három csoportba sorolták. Az elsőbe a legalacsonyabb pontszámot elért országok

(Bulgária, Ciprus, Magyarország) kerültek, amelyek a szolgáltatásokról és a könyvtárról csak alapinformációkat tartalmaztak. A bolgár honlapon még online katalógus sem volt, a ciprusin pedig volt katalógus, de nem működött. A középső csoportba került Fehéroroszország, Izland, Lettország, Norvégia, Szerbia és Szlovénia, honlapjaik a könyvtárról és a szolgáltatásokról közepes mennyiségű információt, működő katalógust tartalmaztak, kinézetük kellemes volt, de messze elmaradtak a vezető csoport mögött. A legfejlettebb és legigényesebb honlapok csoportjába Nagy-Britannia, Észtország, Németország, Írország és Hollandia került. Ezek széles körű tájékoztatást adnak a szolgáltatásokról, a katalógusokról, az állományokról. A British Library kivételével a honlapok bizonyos szintig kétnyelvűek. Az összes nemzeti könyvtár számára gondot okoz az online katalógusok integrálása, a fő nehézséget az jelenti, hogy a katalógusok vizuális megjelenését a honlap többi elemével összehangolják.

*A marketing-irányultság fontosságát* vizsgáló elemzés eredménye alapján szintén három csoportot alakítottak. Bulgária, Ciprus, Izland és Magyarország közreadja a küldetésnyilatkozatot (esetenként a Rólunk rovatban), de ezen túlmenően nincsenek jelentések, könyvtárpolitikai nyilatkozatok; a rendezvényekről, eseményekről szóló információk, ha vannak is, akkor elévültek. A célcsoportok megszólítása esetükben nagyon korlátozott. A második csoportba került Fehéroroszország, Észtország, Németország, Lettország, Norvégia, Szerbia és Szlovénia honlapjain különböző módokon jelentek meg a jelentések és a nyilatkozatok, a célcsoportok megszólítása. Összességében a marketing-irányultság bizonyos vonásait mutatták, de nem egyenletes módon. A legjobb eredményt Nagy-Britannia, Írország és Hollandia érte el. A honlapok számos könyvtárpolitikai dokumentumot és éves jelentést tartalmaznak. Láthatóan értik, mely felhasználói csoportot akarják megszólítani, és hogyan. A brit és az ír nemzeti könyvtár speciális oktatási ajánlatokat is tartalmaz (Felső-

oktatás számára, Oktatás & események rovat), sőt a British Library honlapján az oktatási rendezvényekre online jelentkezés is lehetséges. Az ír könyvtár honlapján az Amazonhoz hasonló online könyvesbolt működik. A holland nemzeti könyvtár honlapján az olvasók minden délután közvetlen párbeszédet folytathatnak (chat) a könyvtárosokkal.

(Nem szabad elfelejtenünk arról, hogy a kutatás 2008 júliusában folyt, amikor, például, a fehér-orosz honlap éppen indult.)

A fenti három szempont szerint kapott pontokat *összegezve* a végeredmény: az élen Írország, Hollandia és Nagy-Britannia áll. Az ír és a holland honlap egyformán a legtöbb pontot kapta, mivel mindhárom elemzés szerint jól kiegyensúlyozottak. A British Library honlapja átmeneti állapotban volt, a különböző forrásoknál látszott, hogy eltérő helyekről származnak és még nincsenek teljesen integrálva. A honlapok a marketingorientáció hat releváns vonását mutatták: küldetésnyilatkozat, piac-szegmentálás, reklám, digitális marketing, cégidentitás, felhasználói igények és elégedettség. Kisebb mértékben, de ebbe az irányba halad Németország és Észtország is. A második csoport (Szlovénia, Lettország, Szerbia, Fehéroroszország) honlapjai tömörek és működnek, de nem mutatnak marketing-irányultságot, mivel nincs külön ajánlatuk a különböző célcsoportok számára, vagy nem teljesen használják ki a digitális források előnyeit. A harmadik csoport (Norvégia, Izland, Magyarország, Ciprus, Bulgária) honlapjain csak alapinformációk találhatóak a szolgáltatásokról és az állományokról, szigorúan a katalógust helyezve a középpontba. Ebben a csoportban nem érzékelhető, hogy a könyvtárak ajánlatai különböző felhasználói csoportoknak szólnak. Az élen álló öt ország honlapjai jól szerkesztettek és jól szervezettek. A középső csoportban van néhány kiváló példa, de összességében több következetességre lenne szükségük. Az utolsó csoport korlátozottan kínál információt, elektronikus forrást azonban nem. Az élen járók kínálatai felhasználói csoportoknak címezve jelennek

meg. A British Library ajánlata a legfejlettebb: az egyetlen intézmény, amely az üzleti életet is megcélozza. Az utolsó 6–7 helyen állókról az a benyomás alakult ki, hogy nem értik teljesen a felhasználói csoportokat vagy a speciális, célzott ajánlatokban rejlő lehetőségeket. A legigényesebb honlapok (holland, ír, brit) megmutatták a nemzeti könyvtárak jövőbeni honlapjainak helyét: digitalizálás, webes kiállítások, elektronikus gyűjtemények. Mindössze néhány honlapon voltak jelentős digitális források elérhetők. Úgy látszik, a nemzeti könyvtárak vonakodnak a web 2.0 lehetőségeinek használatától. Kivételt képez Fehéroroszország, ahol felhasználói fórum működik, és szakértői blogjával a British Library.

Ajánlások:

- ⊙ Dizájn és használhatóság szempontjából a katalógusokat jobban kell a honlapokba integrálni.
- ⊙ Nagyobb interaktivitás és a használók által generált tartalom (web 2.0) megmutathatja a használóra összpontosított gondolkodásmódot.
- ⊙ A különböző piaci szektorok tükröződjének a honlap kinézetében és az ajánlatokban.
- ⊙ Az értéket növeli, ha több digitális forrás érhető el.
- ⊙ A digitális forrásokat fel lehet használni arra, hogy a honlapok egy „élménynél” többet nyújtsanak.

## A fizikai környezet értékelése

Az osztrák, belga, brit, német, holland és portugál nemzeti könyvtár épületét vizsgálták abból a szempontból, hogy a marketing-irányultság érzékelhető-e a fizikai környezeten, majd rangsorolták őket. A könyvtári terek értékelésére a *J. Cooper* által fejlesztett érzéki észlelet vizsgálat (sensory perception audit = SPA)<sup>2</sup> módszerét alkalmazták. Az SPA-ban a kutató csak megfigyelő, aktívan nem vesz részt a munkában. Cooper három terület értékelését javasolja: kül-

ső kinézet; nyilvános szolgáltatások belső terei; célcsoportok belső terei. A marketingorientáció meghatározásához 23 szempontot tartottak fontosnak és rangsoroltak.

Marketing-profilja miatt viszonyítási alapul a British Library-t választották. Ez nem jelentette azt, hogy a többi nemzeti könyvtárban nem volt többé-kevésbé fejlett marketingszemlélet. A pontozás során a British Library minden szempontnál 8 pontot kapott azért, hogy ha valahol az övénél jobb megoldást találnak, annak a könyvtárnak a British Library-nél több pontot tudjanak adni. Az SPA során a fő problémát az jelentette, hogy egy-egy könyvtár vizsgálatára csak egy-egy nap volt. Ebben az esetben is megfigyelhető volt a szubjektivitás szerepe a pontozásban.

Mielőtt egy-egy könyvtárat felkerestek volna, kiinduló információkat gyűjtöttek a szervezetről, beleértve a méretét, éves költségvetését, létszámát, és az eredményeket esetleg befolyásoló jellemzőket. Például az Osztrák Nemzeti Könyvtár épületében több múzeum is található; a Belga Királyi Könyvtárban a kiadványokat flamandul, franciául és németül kell előállítani; a Német Nemzeti Könyvtár (Deutsche Nationalbibliothek = DNB) három városban (Lipce, Berlin, Frankfurt) működik stb.

A pontok összesítése után ebben az esetben is három csoport alakult ki: a legrosszabb eredményt Ausztria és Portugália érte el, a középső csoportba Belgium, Németország és Hollandia került, az első helyet Nagy-Britannia egyedül foglalta el. A brit könyvtár pontjai sokkal magasabbak voltak, a többiek eredményei között nem volt jelentős különbség. Általában a nemzeti könyvtárak fizikailag jó állapotban voltak és jó szolgáltatásokat kínáltak. Lényegesebb eltérések abban voltak, ahogy az intézmények a kiállításokat és a múzeumokat gyűjteményeik reklámozására használták. Ausztria kivétel volt abból a szempontból, hogy ott a fő hangsúlyt a múzeumokra helyezik; de mivel ezek egy műemlék épületben több helyen vannak, elvész annak az előnye, hogy az épületnek csak egyetlen bejárata van. Az ellenpélda a British Library célorientált, új épülete.

A British Library külön helyet foglalt el a kiválasztott könyvtárak között, a vizsgált tulajdonosságok épületen belül és kívül egyaránt szembe-tűnők. Célcsoportjainak jól szervezett és speciális szolgáltatásokat kínál: a nagyközönségnek (beleértve a turistákat), a kutatóknak, a felsőoktatásnak és az üzleti életnek. Fizikai megjelenésében egyetlen más könyvtár sem mutatta, hogy ismerné a piaci szektorokat. Épületét tekintve a többi könyvtár is helyes irányba halad, példaként szolgálhat a frankfurti könyvtárban a nagyközönség számára nyílt kávézó, a belga könyvtár korszerű bejárati tere vagy a holland könyvtár állandó interaktív kiállítása. A könyvtárakban különböző módokon működtetnek üzleteket és kávézókat, de a szolgáltatásokban a központi helyet az olvasótermek foglalják el. Valamennyi könyvtárban észrevehető a korszerűsítésre irányuló erőfeszítések. A szolgáltatások és az épület adta lehetőségek marketingjének átfogó megközelítése azonban csak a British Libraryben volt látható. Ezt a tények is igazolták, mivel a könyvtár forgalmas és népszerű volt a különböző használói csoportok körében.

Az SPA módszer egészében használható volt, a könyvtárak által elért pontszámok azonban a marketingorientáció egyforma szintjét mutatták, és nem feleltek meg teljesen a kutatók benyomásainak. A további kutatásokhoz mennyiségi módszereket kell használni, például a látogatókból álló fókuszcsoportok bevonásával. Érdekes lehet a vizsgálatokban a könyvtári szolgáltatásokból származó bevételeket (belépő díjak, olvasójegyek díja) vagy a kávézók bevételeit is figyelembe venni. A bevétel és a marketing-irányultság között valószínűleg lehet összefüggést találni.

Ajánlások:

- ◎ Előnyös, ha a könyvtárban egy belépési pont van a szolgáltatások hangsúlyos jelzésével.
- ◎ A kávézót úgy kell reklámozni a látogatók és a munkatársak számára, mint a nemzeti könyvtár integráns részét, és a többi szolgáltatás közelében kell elhelyezni. A szabadtéri

teret ülőhelyekkel lehet megtölteni, forgalmas és népszerű helyé lehet tenni.

- © Egy, a központban elhelyezett, széles áruki-nálattal (könyvek, dvd-k, írószerek, képeslapok stb.) rendelkező bolt nemcsak nagyobb bevételt jelent, de erősíti a nemzeti könyvtár imázsát.
- © Egy nemzeti könyvtár meglátogatása integrált élmény legyen. A nemzeti könyvtáraknak az olvasótermeknél és a kiállításoknál többet kell nyújtaniuk, a látogatóknak érezniük kell a nemzeti örökséget. Egy összetett ajánlat kiegyensúlyozottan és szervezeten, jól látható és következetes brandinggel tartalmazza az alapszolgáltatásokat (olvasótermek), a kiállításokat és rendezvényeket, a kávézó és az üzlet kínálatát.

## Interjúk az európai nemzeti könyvtárak vezetőivel

Az előző fejezetben vizsgált hat nemzeti könyvtár vezetőivel 2008. július 1 és 24-e között készült interjúk témája annak a szintnek a meghatározása volt, amelyre ők értékelik a marketing fontosságát. A kutatók elemezték a marketinggel megvalósítását az intézményen belül elősegítő és gátló tényezőket, és megkísérelték megállapítani, hogy van-e valamilyen ellentmondás a vezetők önértékelése és a projektben kapott eredmények között. A British Library számára összeállított kérdések némiképp eltértek a másik öt könyvtárétól. Az interjúk során kapott mennyiségi adatok elemzését az NVivo 7 programmal végezték. Az interjúkban a kérdezők folyékonyan beszéltek angolul és németül, de a belga, a holland és a portugál interjúalanyoknak voltak nehézségeik az idegen nyelv használatával.

A British Library volt az egyetlen nemzeti könyvtár, ahol a marketing fogalmát a belső és külső kommunikációban egyaránt használják, kisebb mértékben a DNB-ben is. Annak oka, hogy miért nem használják magát a fogalmat, könyvtáranként változott: Belgiumban úgy ér-

telmezik, hogy a marketing csak a profitorientált üzleti életre vonatkozik; Hollandiában inkább a stratégiai, mint a marketingtervre helyezik a hangsúlyt; Portugáliában vannak reklámtervek, de elismerték, átfogó marketing-stratégiájuk nincs. A DNB-ben a marketingterv nem vonatkozik az egész intézményre, úgy gondolják, hogy a marketingben a különböző részlegeknek eltérő a szerepük.

Még ha az intézményeknek nem is volt marketingtervük, vezetőik látták, hogy szükség van valamiféle, a marketinggel összefüggő tevékenységre, mint a pr, vagy általában a felhasználóbarát megközelítés. Az egyik fő hajtóerő a szervezeti változás, amely új nyomást gyakorol a könyvtárakra, különösen a költségvetésükre. Például 2002-ben Ausztriában megváltoztatták a könyvtár jogi státuszát, kötelességévé téve a látogatók számának növelését. A változások a vezetést is érinthetik, például Belgiumban az átszervezés során az igazgatónak új munkakört határoztak meg: míg korábban az igazgató tudományos szakember (academic) volt, az új, menedzsment-orientált igazgatót hat évre neveztek ki. Portugáliában is volt átszervezés, amikor a költségcsökkentés a közigazgatást is érintette: a felsővezetőváltás marketingszemléletet és szélesebb körű fejlesztéseket is hozott, mint a könyvtár megnyitása a nagyközönség számára.

A British Library-ben a menedzsment bevezette a használó-orientált szemlélettel járó stratégiai marketing fogalmát. A munkatársak néhány esetben érezhetően tartottak a változásoktól, a marketing-koncepciót meg kellett velük értetni. Portugáliában úgy döntöttek, hogy a változásokat lépésenként vezetik be.

A British Library volt az egyetlen nemzeti könyvtár, ahol részletesen meghatározták a használói csoportokat. Más könyvtárakban a használók adatainak megszerzéséhez olyan alkalmakat kerestek, amikor ezt kis erőfeszítéssel meg lehetett tenni, például kiállításokon. Minden könyvtárban a fő használói csoportot a kutatók és a nagyközönség képezte. Míg az első csoportot viszonylag könnyű meghatározni, a második nagyon széles körű és meghatározhatatlan. Prob-

lémát okozhat a használók adatainak összegyűjtése, mivel a felmerülő kiadásokat nem minden könyvtár engedheti meg magának, amíg nem érdekelt az adatgyűjtésben. Valamennyi nemzeti könyvtár célja, hogy látogatóit múzeumai-ba és kiállításaira is becsalogassa. Ugyanakkor néhányuk konfliktuslehetőséget látott abban, ha a nagyközönség a nemzeti könyvtárat csak múzeumként tartja számon.

A használói elégedettséget csak a British Library-ben és a holland nemzeti könyvtárban vizsgálták. A British Library-ben például az iránt is érdeklődtek, miért mennek az emberek a könyvtárba, és ez miért fontos számukra. A holland könyvtárnak volt olyan használói csoportja (panel), amellyel az új webes funkciókat tesztelték. A többi könyvtárban nem volt rendszeres visszacsatolás, az eseti felmérésekben és szakmai tapasztalatokban bíztak. Több könyvtár az okot a munkatársak időhiányában látta; ezzel szemben a holland könyvtárban egy kutatás néhány változáshoz vezető, pozitív eredményt hozott.

A British Library-ben meg vannak győződve arról, hogy a nemzeti könyvtár egy értékes márka, lelkesen fejlesztették, hogy ezzel is erősítsék a könyvtár jó hírnevét. A többi könyvtár is egyetértett ezzel a szemlélettel, bár ez a fajta marketing-megközelítés viszonylag újnak számított a könyvtári világban. A DNB logóját termékein „minőségi bélyegként” használja, ugyanakkor a belga könyvtár kétnyelvű logója nehézséget okoz a turistáknak.

Az interjúkban visszatérő téma volt a digitalizálás és a honlap mint kommunikációs és marketingeszköz fontossága. A digitalizálásban a holland könyvtár foglalja el a vezető helyet, az elektronikus publikációk e-Depot nevű szolgáltatásával, míg Ausztriában, Belgiumban és Portugáliában a honlapok teljes átszervezését tervezték. A DNB-ben új munkakört (státuszt) létesítettek a webes tevékenységekre. A holland és a portugál könyvtár önkritikusan ítélte meg honlapját: a holland könyvtár elismerte, hogy honlapja inkább katalógus-orientált, a portugál könyvtárban a műszaki fejlesztések késése akadályozza a munkát.

A marketing jövőjét tekintve valamennyi könyvtárvezető egyetértett abban, hogy a marketing egyre fontosabb lesz. A Belga Nemzeti Könyvtár úgy tartotta, hogy a marketing segítette a pénzügyi és politikai nyomás kezelésében, a portugál könyvtárban úgy vélték, hogy a politikai változások és a pénzügyi korlátozások miatt a marketing jövője elég bizonytalan. Ausztriában a már végbement változások megszilárdulását várják az elkövetkező néhány évben. A British Library-ben nagyon pozitívan értékelték a marketingorientáció fejlesztésével elért eredményeket: a szervezeti kultúra kifelé irányulóbb lett, a marketing segítette biztosítani azt, hogy a folyamatban lévő beruházások egyre inkább a nagyközönség számára szervezett rendezvényekben és tevékenységekben valósuljanak meg, és jelentősen javította a kormány, a részvényesek és a média számára a könyvtárról kialakított képet. A British Library-ben a marketinget a versenyben a túlélés döntő elemének tekintik, a vezetők önértékelését megerősítették a könyvtár fizikai entitását vizsgáló kutatási eredmények. Németország és Hollandia, ahol az interjúkban a marketinget fontosnak tartották, ugyancsak jó eredményeket ért el a kutatásban és a honlapok pontozásában, azaz a vezetők önértékelését esetükben is alátámasztották a vizsgálat más részei.

## Következtetések

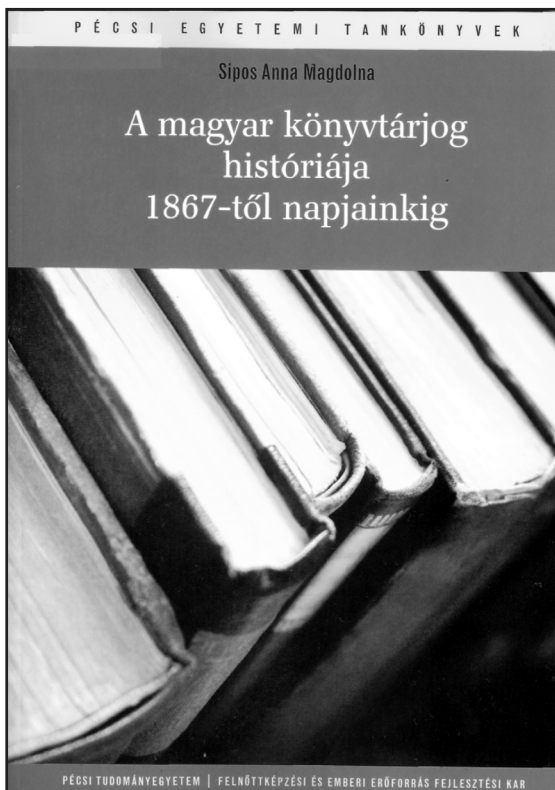
A marketingorientáció fejlesztése nagy lépést jelent az olyan intézményeknél, mint a nemzeti könyvtárak. Míg az átmenetet a felső vezetés kezdeményezheti, a stratégiai gondolkodásra mind a munkatársak, mind a befektetők részéről szükség van. A befelé irányuló szemléletet kifelé irányulónak kell felváltania, ismerni kell a használókat és a piaci szektorokat, érdemes más piacoktól tanulni. A stratégiai megközelítés kulcsa, hogy magában foglalja az összes marketinggel kapcsolatos tevékenységet. A nemzeti könyvtáraknak nyitottnak kell lenniük a más gazdasági ágazatokból származó új gondolatok számára, együtt kell működniük a nonprofit és a profit-

orientált szervezetekkel. A jövő még több változást, még nagyobb nyomást és versenyt tartogat a könyvtárak számára. A marketingorientáció az egyik módja annak, hogy a kihívásoknak sikeresen meg tudjanak felelni.

## Hivatkozások

- 1 HARRISON, P.J., SHAW, R.N.: Intra-organisational marketing culture and marketing orientation: a case study of the implementation of the marketing concept in a public library. = Library Management, 25. 2004. 391–398.
- 2 COOPER, J.: How to evaluate your library's physical environment. = Marketing Library Services [online] 21(3) 2007. <http://www.infoday.com/mis/may07/Cooper.shtml>

## Most jelent meg



A Pécsi Egyetemi Tankönyvek sorozatban Sipos Anna Magdolna: A magyar könyvtárjog története 1867-től napjainkig (Pécsi Tudományegyetem Felnőttképzési és Emberi Erőforrás Fejlesztési Kar, Pécs, Alexandra, 2011. 263 p. ISBN 978 963 297 416 3) című monográfiája.

„A kötet a magyar könyvtárügy kialakulásának meghatározó tényezőjét, a jogi szabályozás fejlődését, valamint annak társadalmi tényezőit és politikai meghatározóit mutatja be. Azt a folyamatot, amelyben a magyar könyvtárügy a polgári berendezkedésű állam és a törvénykezési folyamat fejlődésével együtt haladva elérte a jelenlegi jogi szabályozás szintjét. Ez a fejlődés – hasonlóan más, a közjólátatába állított állami tevékenységekhez – közel sem egyértelműen töretlenül felfelé ívelő folyamat: az ország történelmével, gazdasági és társadalmi jelenségeivel párhuzamosan futó törések és az azokat jellemző megtorpanások, majd hirtelen megugró fejlődési szakaszok tagolják, ám az előrehaladás tendenciája megkérdőjelezhetetlen.” – olvasható a kötet borítóján. A következő számok egyikében ismertetjük a művet.

(A szerk.)