



**Připravit knihovny na budoucnost –  
vytváření procesů změn**

# Být připraven na budoucnost!

Jak se poznají knihovny, které jsou „připraveny na budoucnost“?

Takové knihovny

- se soustřeďují na služby a zákazníky/zákaznice
- jsou inovativní
- jsou kooperativní



**SERVICE**

Vnímají samy sebe jako poskytovatele služeb.

We waited

30 min

NO SERVICE

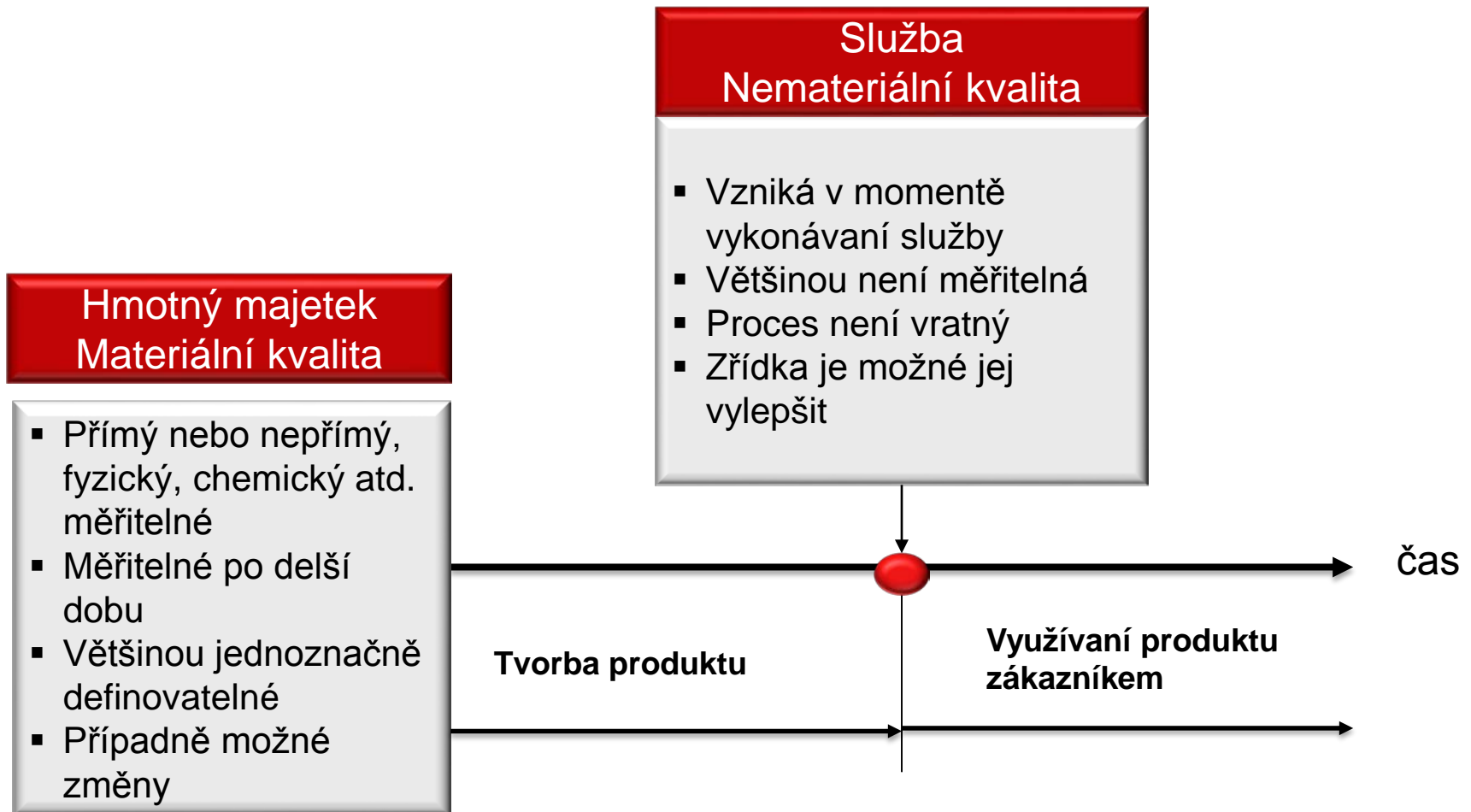






# Moment pravdy

## Specifika u služeb



# Externí faktor aneb: Zákazník je jako "Kinder vajíčko"



## Zákazník

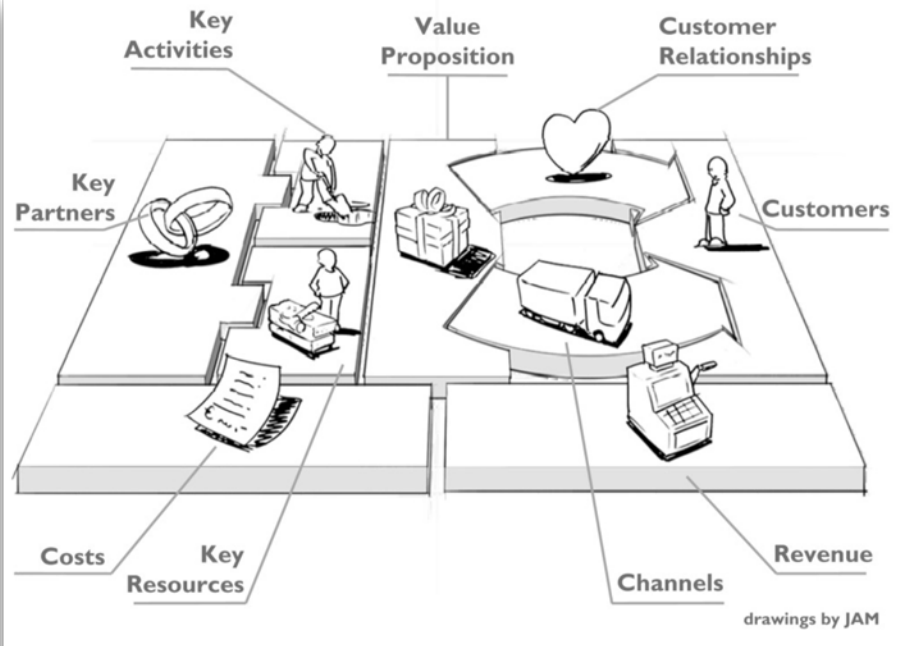
- se z pravidla špatně předvídá
- vytváří chaos v procesech
- může pozorovat, jak se vytváří výkon
- funguje jako neplacený zaměstnanec
- je expert ve svém vlastním oboru
- má zcela různorodá očekávání na osobní interakci



Inspirace

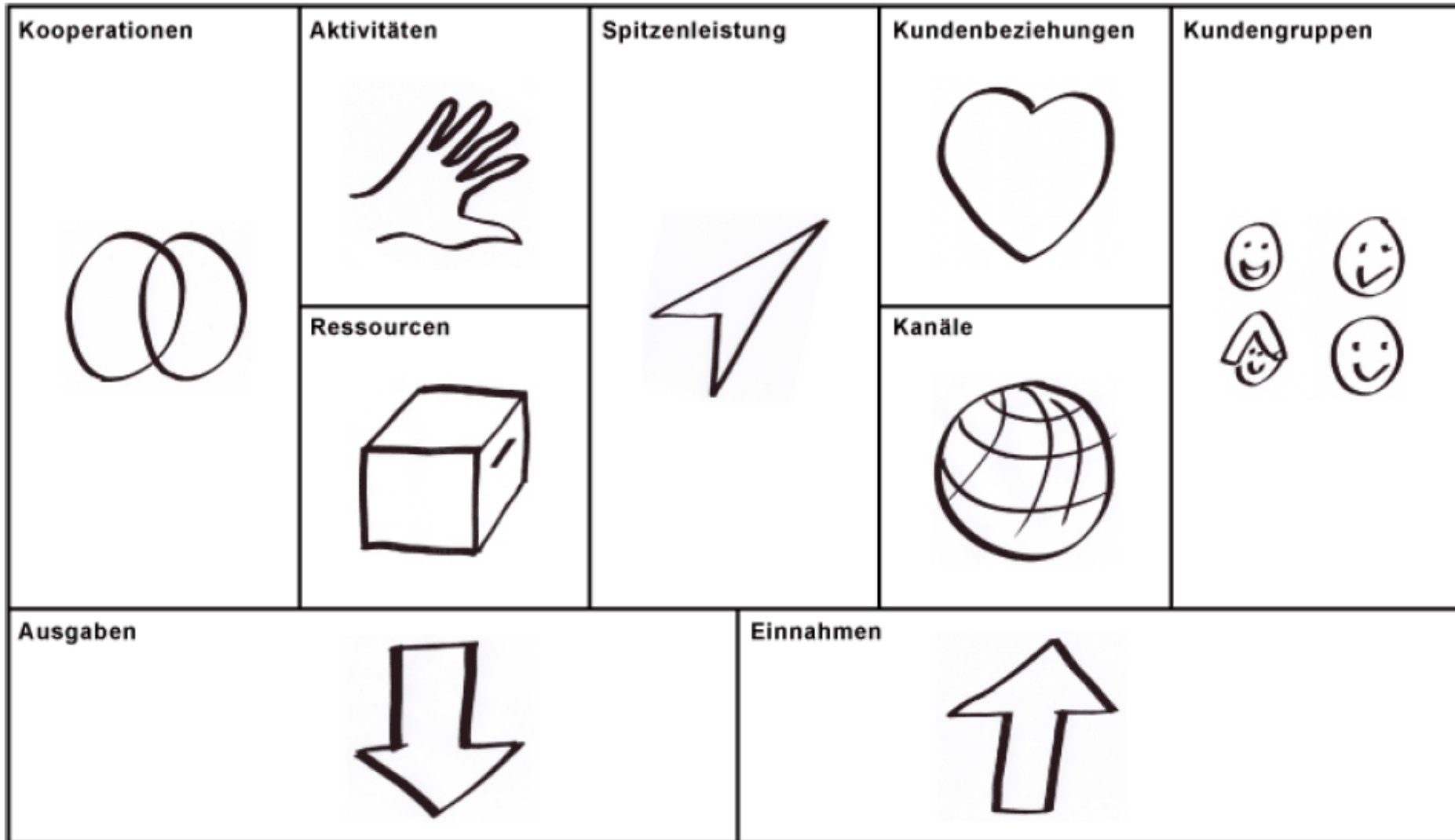


# Business Model Canvas

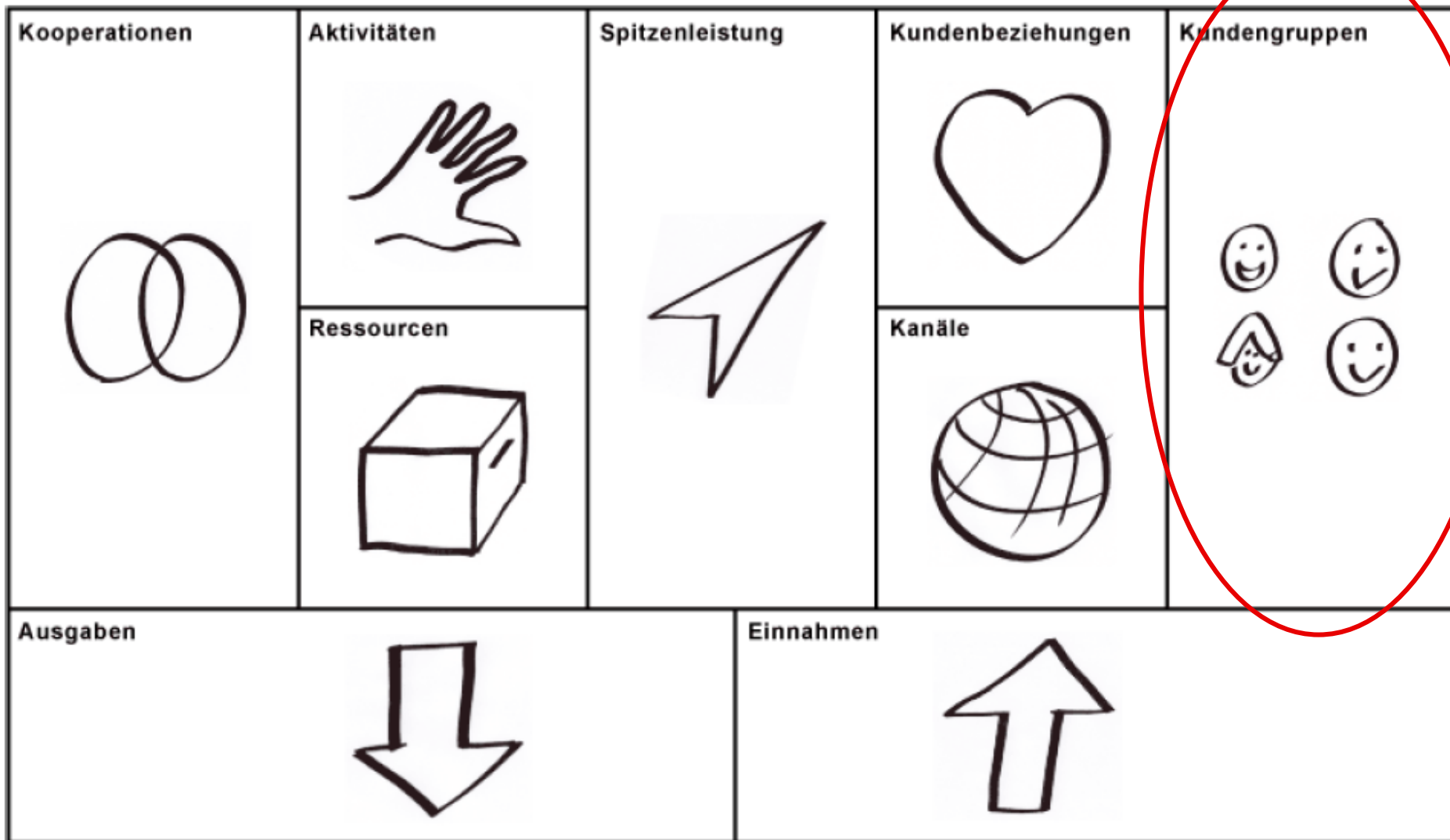


- Obchodní model popisuje
  - Jak organizace funguje
  - Jak a čím organizace (vydělává peníze), respektive čím je úspěšná
  - Jak si organizace zajišťuje svoji existenci
- Každá organizace má již z definice obchodní model

# Připraveni na budoucnost s „Business Canvas“



# Připraveni na budoucnost s „Business Canvas“ Zákazníci & skupiny zákazníků



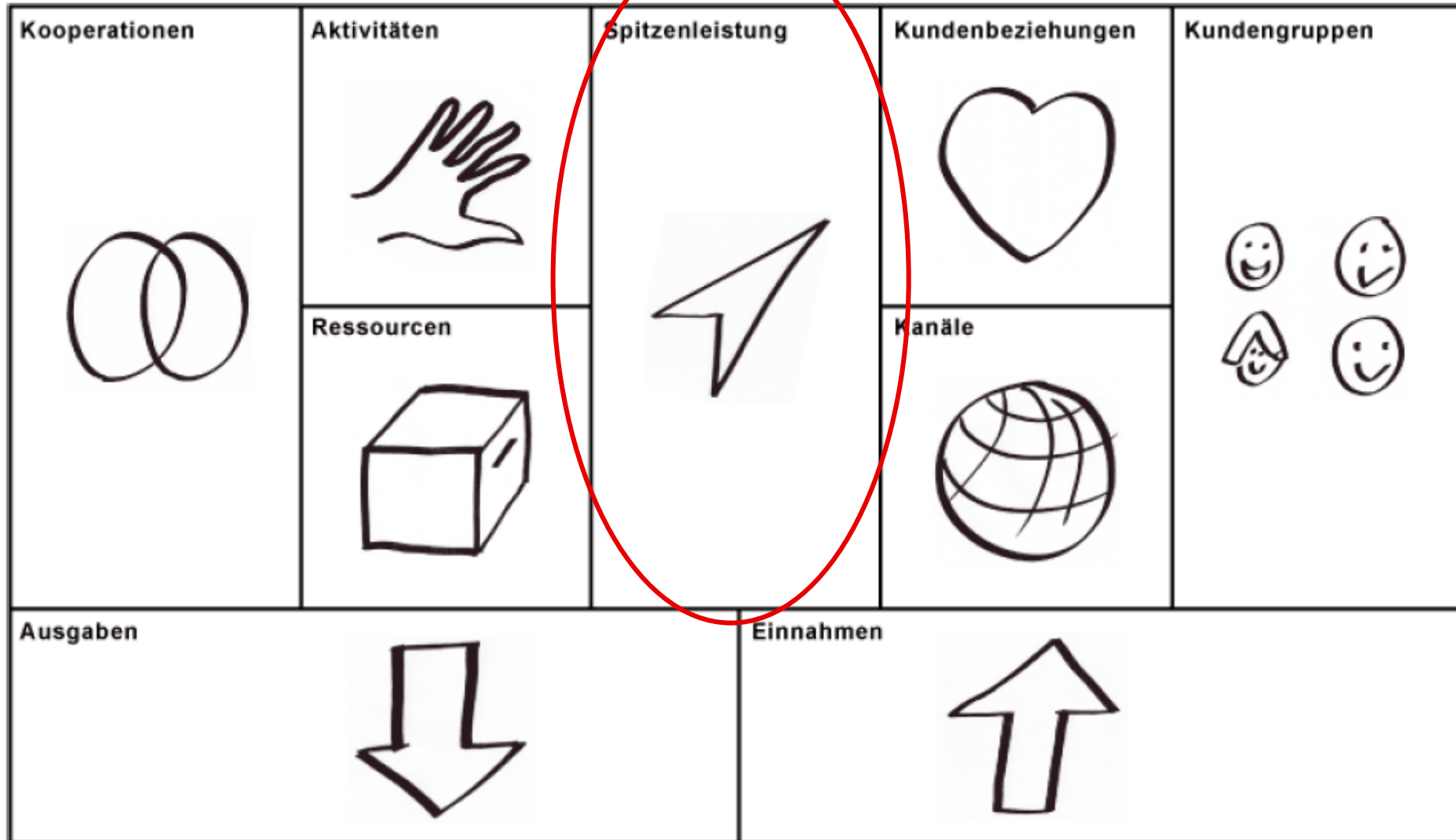
# Zákazníci & skupiny zákazníků

---

Pole skupiny zákazníků popisuje různé skupiny lidí a organizací, které chce knihovna oslovit a obsloužit. Toto pochopení je základem pro obchodní model.

- Na jaké skupiny zákazníků musíme nebo chceme brát ohled?
- Jaké potřeby mají tyto skupiny zákazníků?
- Jak získáme informace o potřebách této skupiny zákazníků?

# Připraveni na budoucnost s „Business Canvas“ Hodnotová nabídka = Value Proposition





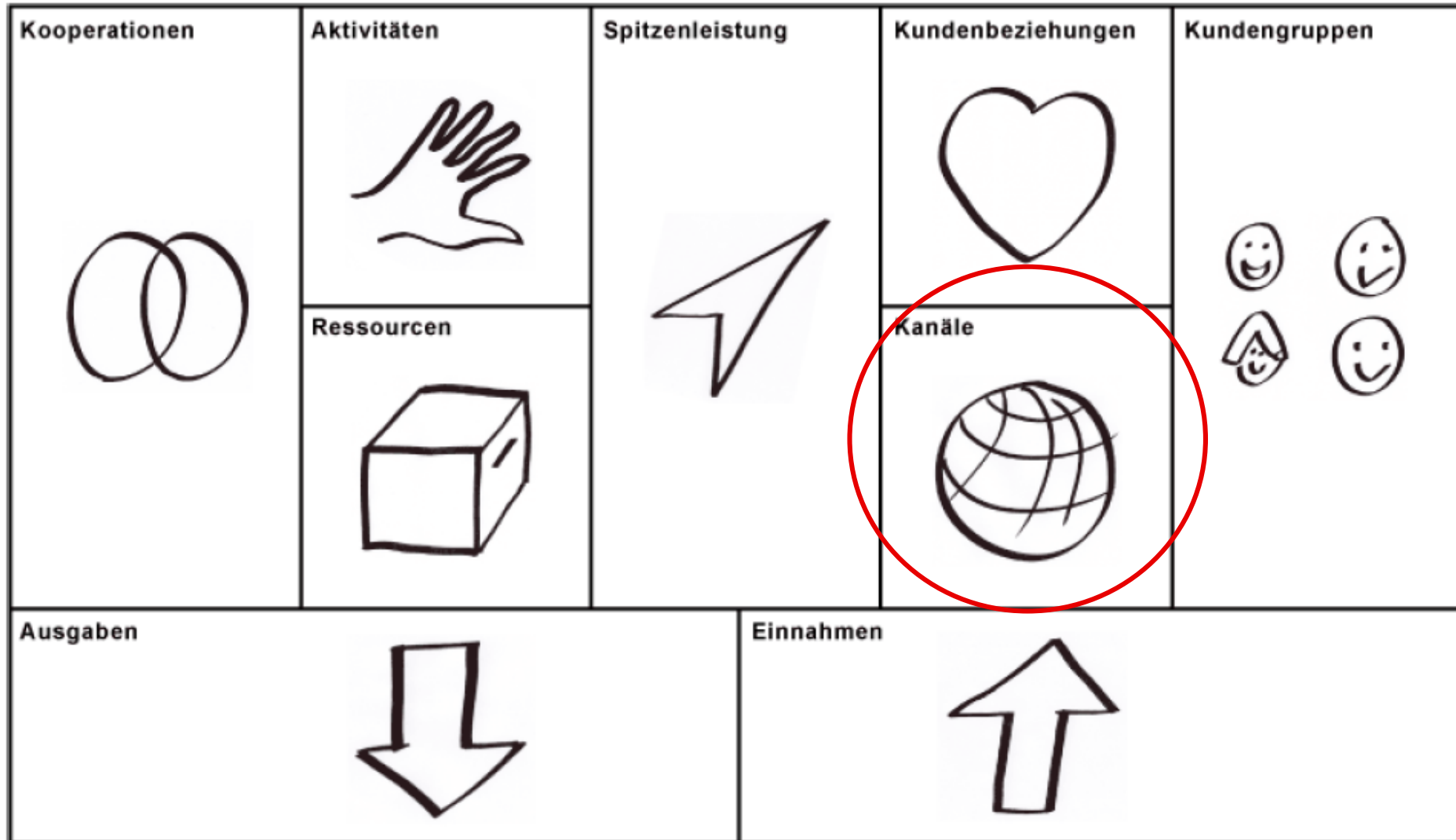
# Hodnotová nabídka = Value Proposition

---

Pole hodnotová nabídka popisuje kombinaci produktů a služeb, které nabízí určitou hodnotu pro určité skupiny zákazníků.

- Value Proposition neboli hodnotová nabídka, kterou knihovna nabízí, je důvodem,
  - proč se zákazníci rozhodují pro nebo proti nabídce produktu nebo služby
  - proč zákazníci a tzv. stakeholder (např. politika, zřizovatel) podporují určitou nabídku produktů nebo služeb.
- Které problémy zákazníků se vyřeší díky naším nabídkám?
- Které požadavky zákazníků splníme?
- Jakou pozici má vlastní „špičkový výkon“ ve vztahu s jinými dodavateli / s konkurencí?

# Připraveni na budoucnost s „Business Canvas“ Kanály



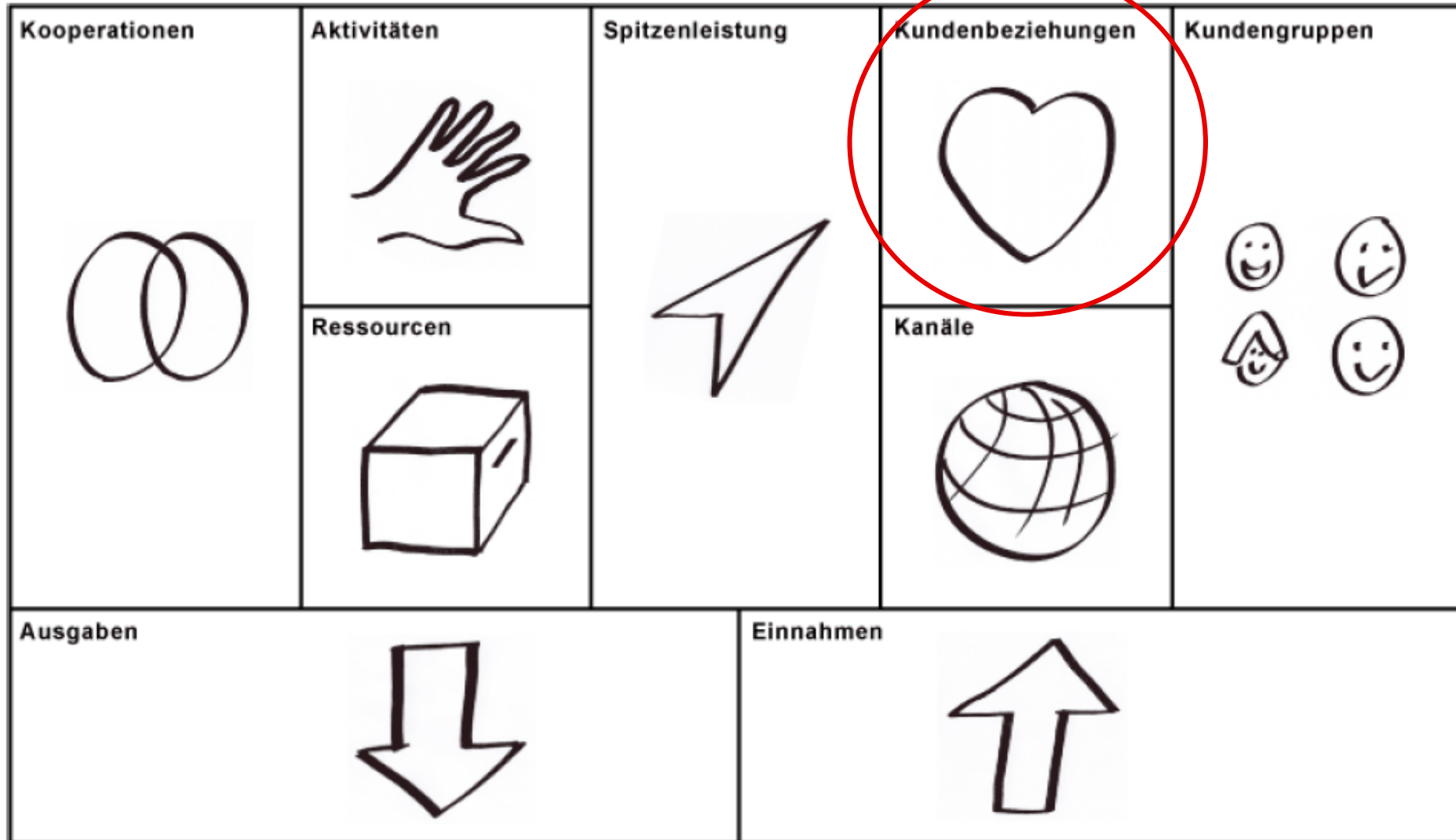
# Kanály

---

Pole kanály popisuje, jak knihovna komunikuje se svými skupinami zákazníků a jak se s nimi setkává, aby mohla zajistit špičkový výkon.

- Jaké kanály existují? Kde a jakým způsobem dochází k setkání? Virtuálně? V realitě?
- Jaké kanály fungují jakým způsobem?
- Kde se setkávají zákazníci s knihovnou?
- Jakým způsobem prožívá zákazník knihovnu a její služby?

# Připraveni na budoucnost s „Business Canvas“ Vztahy k zákazníkům



# Vztahy k zákazníkům

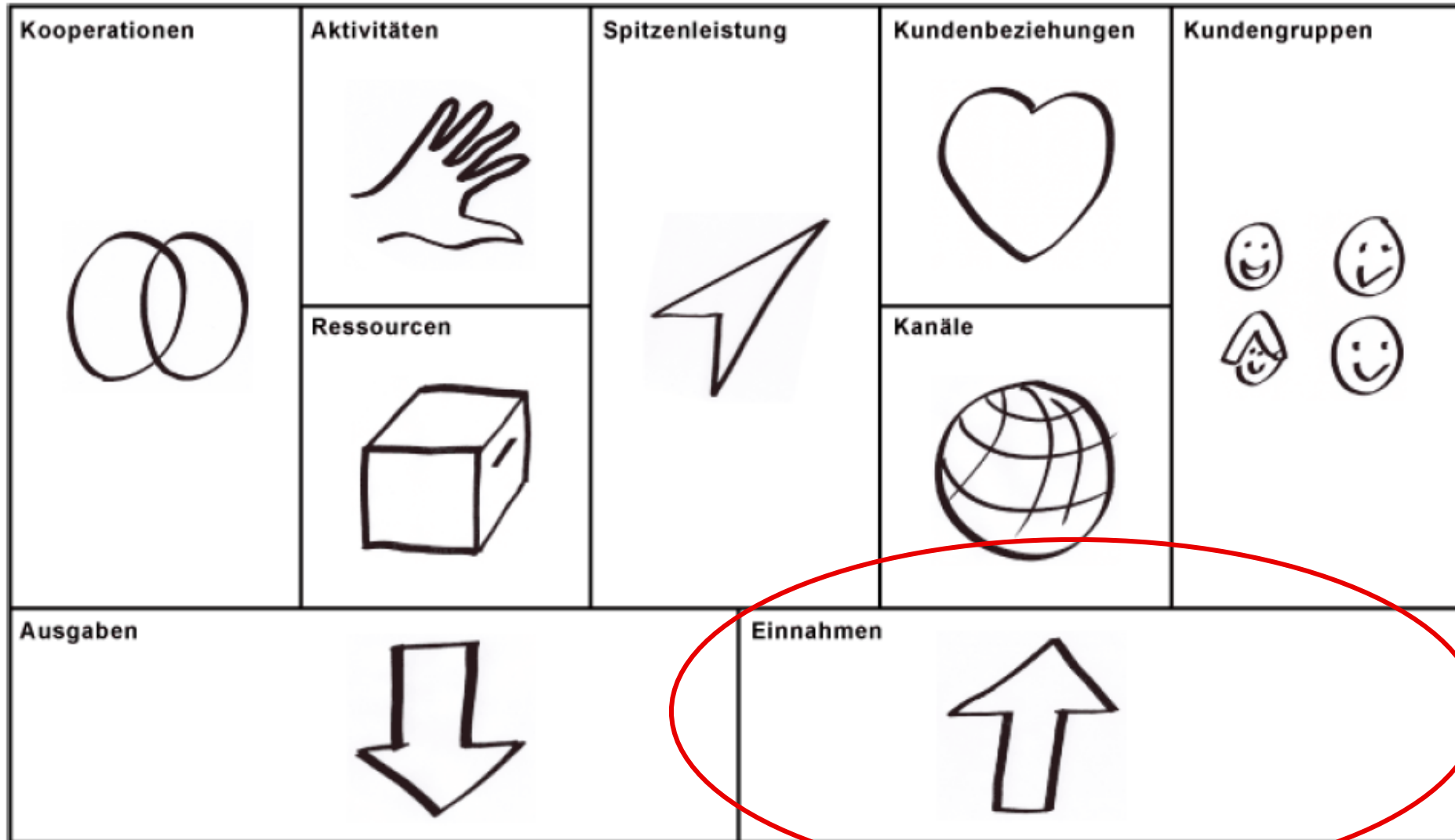
---

Pole vztahy k zákazníkům popisuje druh vztahu, který si knihovna vytváří k jednotlivým skupinám zákazníků.

- Jaké vztahy k zákazníkům již existují?
- Jak se vytváří vztahy k jednotlivým skupinám zákazníků? Osobně? Velice individuálně? Automaticky?
- Jaké vztahy k zákazníkům se musí nově vytvářet?
- Jak jsou zákazníci zapojeni do vývoje knihovny a jejích nabídek?



# Připraveni na budoucnost s „Business Canvas“ Příjmy



# Příjmy

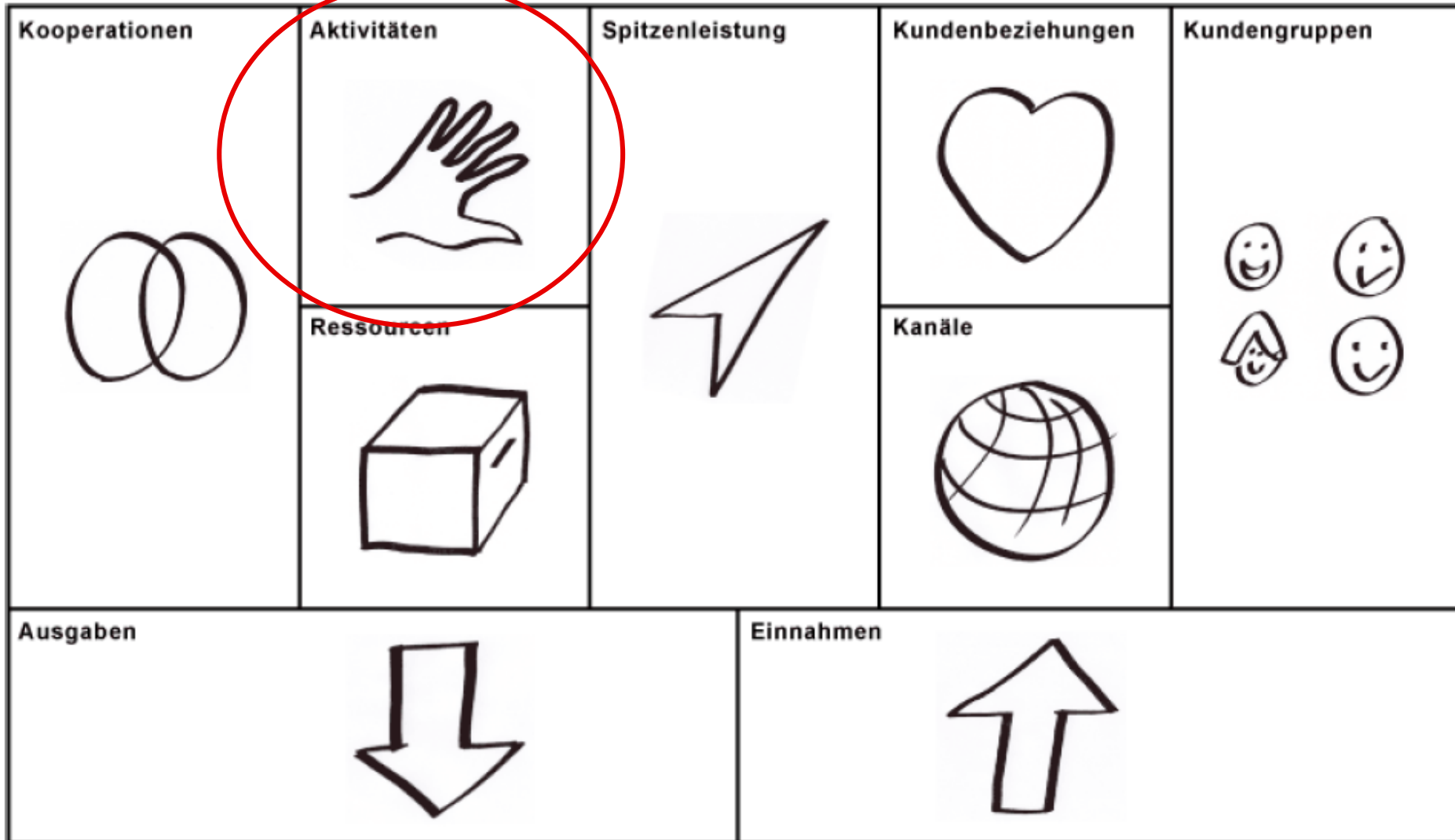
---

Pole příjmy popisuje výnos, který se vygeneruje díky zákaznickým skupinám.

Jak se definuje „výnos“ nebo „úspěch“ pro knihovnu?

- Jen když tečou „peníze“, tak má koncept šanci přežít. Proto si klademe otázku: Pro jaké způsoby užívání jsou jednotlivé skupiny zákazníků ochotny utrácet „peníze“?
- Jak měříme úspěch, když jej nechceme nebo nemůžeme měřit pomocí peněžních příjmů?
- Jaké užívání má pro zákazníka jakou hodnotu?
- Existují zdroje výdělku (peněžní), které lze využít?

# Připraveni na budoucnost s „Business Canvas“ Aktivita (Key Activities)



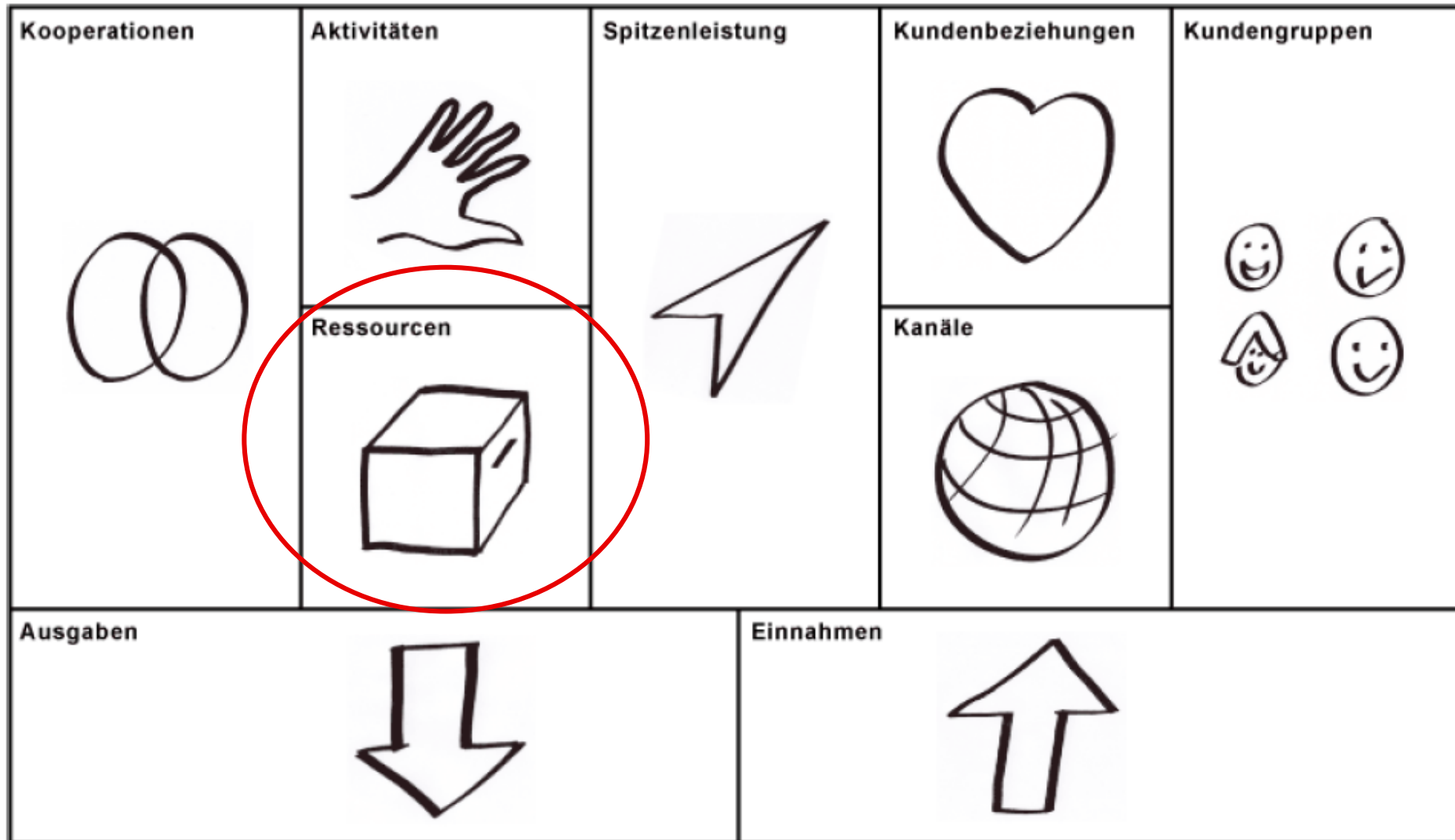
# Aktivität

---

Pole aktivity popisuje důležité činnosti nutné pro dobré fungování obchodního modelu.

- Co jsou centrální aktivity (činnosti a úkoly) knihovny, aby mohla vytvářet špičkový výkon, který uspokojí požadavky zákazníků?
- Jak se liší aktivity pro jednotlivé skupiny zákazníků?
- Rozhodující otázka: Co by se stalo, kdyby tyto aktivity (již) nebyly?

# Připraveni na budoucnost s „Business Canvas“ Zdroje





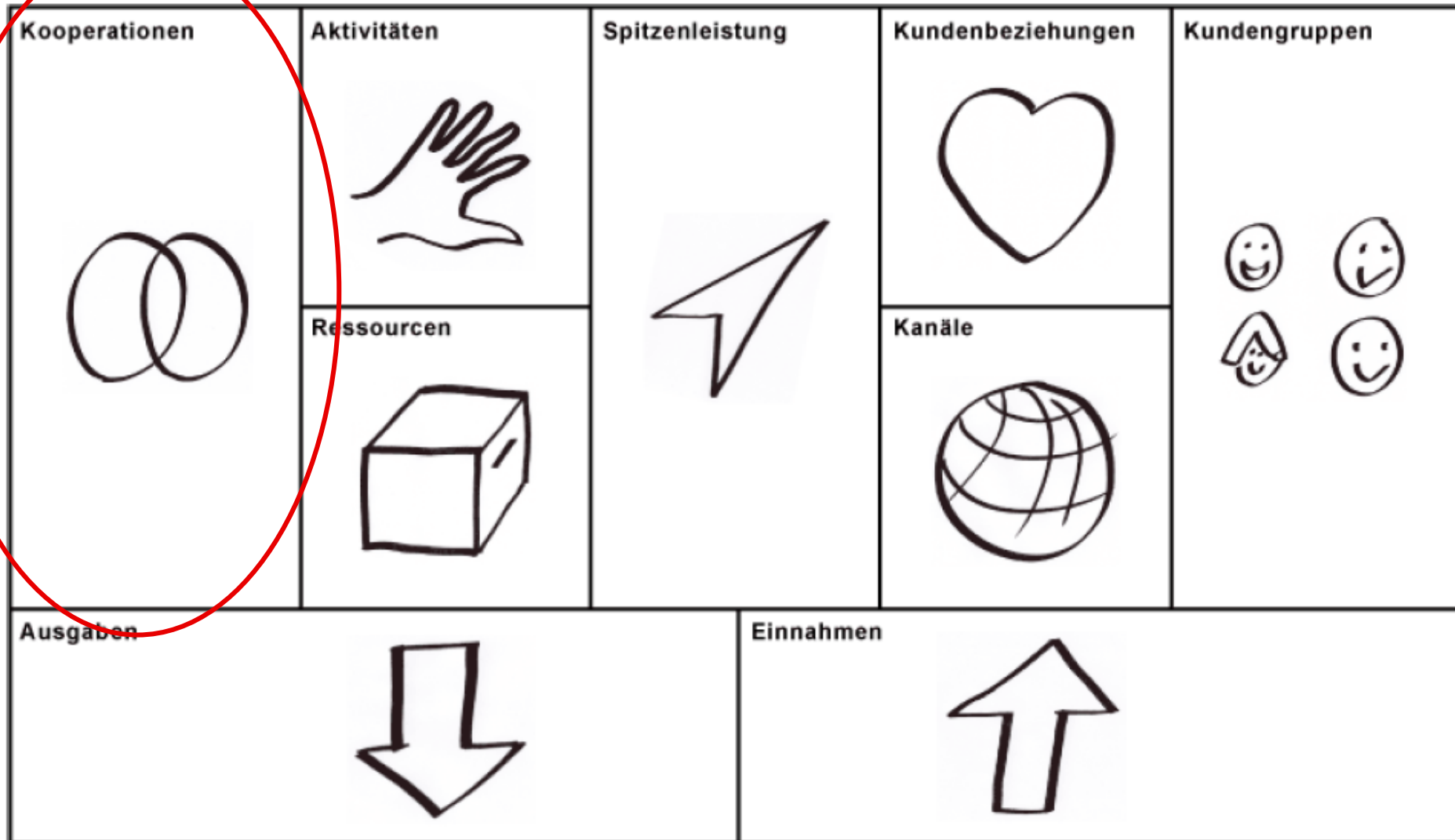
# Zdroje

---

Pole zdroje popisuje důležité prostředky a zařízení (personál, materiální zdroje, infrastruktura), aby mohl obchodní model fungovat.

- Zdroje mají různé charakteristiky:
  - fyzická => místa, místnosti, infrastruktura, technika
  - virtuální => přístup k informacím, databáze
  - lidské => vědomosti, vzdělání, kompetence, zkušenosti
  - finanční => rozpočet
- Jaké (kvantitativní/kvalitativní) lidské zdroje potřebuje tento obchodní model? Jaké jsou k dispozici?
- Jaké je věcné vybavení (technika, prostory, finance)?
- Jaké existují interní slabé a silné stránky?

# Připraveni na budoucnost s „Business Canvas“ Kooperace & partnerství



# Kooperace & partnerství

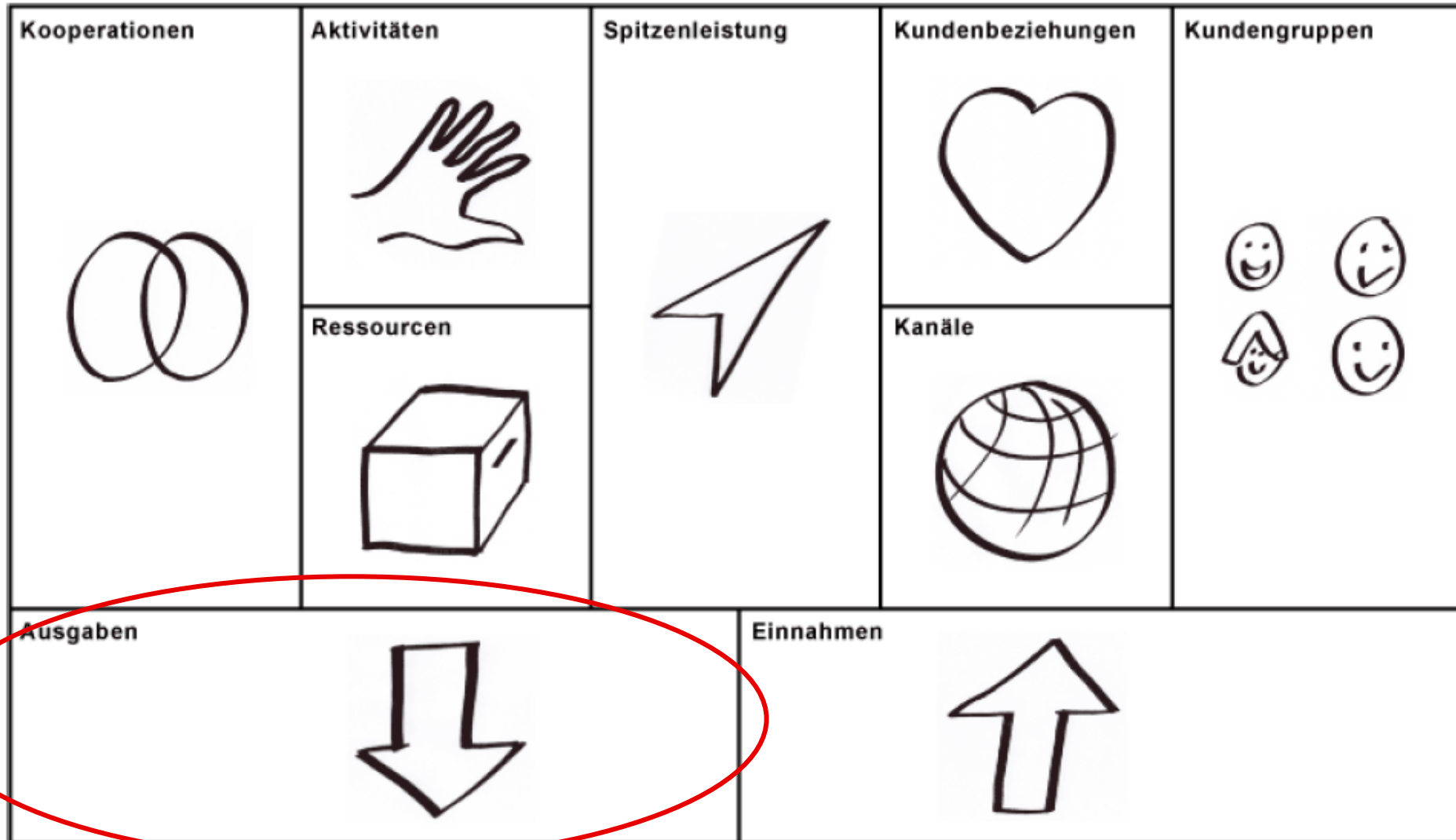
---

Pole kooperace zmiňuje důležité partnery, dodavatele a kooperaci, kterou knihovna potřebuje, aby její obchodní model mohl fungovat.

- Knihovny mají k dispozici více partnerů a kooperací. Ty ale zpravidla vznikly nestrukturovaně a nikdo se o ně aktivně nestará.
- Jaké kooperace existují?
- Kdo jsou partneři? Jaké mají vlastní zájmy?
- Jaký druh partnerů chybí? Jak je možné je získat?

# Připraveni na budoucnost s „Business Canvas“

## Výdaje = náklady



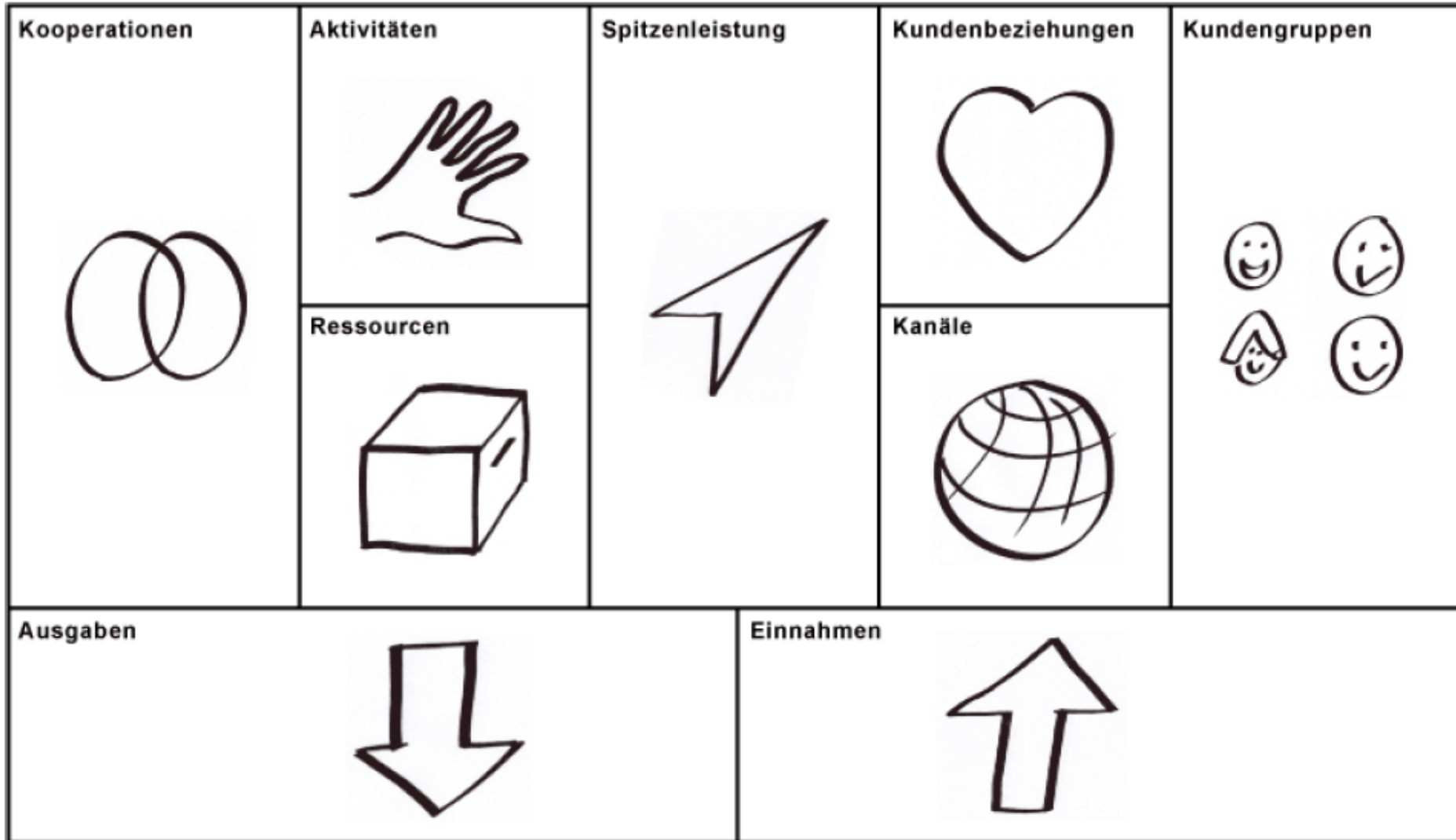
# Výdaje = Náklady

---

Pole výdaje popisuje všechny náklady, které vznikají v souvislosti s obchodním modelem.

- Knihovny mají omezené zdroje. Všechny nápady na vytváření služeb, výhody pro zákazníky, kooperace je třeba promyslet v rámci rozpočtu.
- Jaké náklady vznikají?
- Jaké aktivity vytvářejí jaké náklady? Jak se to shoduje s využíváním zákazníky?
- Jak je možné náklady minimalizovat? Je možné případně generovat příjmy jinak?

# Připraveni na budoucnost s „Business Canvas“



# Strategie

## Formulování strategie – Výběr strategie

---

Možné „podnikání“ knihovny

- Vzdělávací centrum Veřejná knihovna
- Kulturní centrum Veřejná knihovna
- Informační centrum Veřejná knihovna
- Sociálně-integrativní centrum Veřejná knihovna
- Vědecké centrum Vědecká knihovna
- Studijní centrum pro studenty
- ...



# Dohody o cílech pomáhají na cestě

- Cíl je žádoucí stav, výsledek nebo účinek, kterého chceme činností dosáhnout
- Cíle dávají činnosti orientaci a definují
  - **ČEHO** má být dosaženo
    - ➔ výsledek
  - aniž by bylo předem dáno **JAK**
    - ➔ způsob/cesta k dosažení cíle
- Cíle musí být výzvou

# Jak se pracuje s cíli?

## Dohody o cílech a smlouvy

- **Závazné (dobrovolné) konzultace**
  - mezi hierarchickými úrovněmi
  - pro přesně definované období
  - o požadovaném výsledku
  - o zdrojích, které jsou pro tento účel k dispozici a o způsobu a obsahu výměny informací

⇒ Kdo?

⇒ Kdy?

⇒ Co?

⇒ Čím?

**Zásada:**

**Přechod od jednotlivých pokynů k vedení orientovanému na cíle**

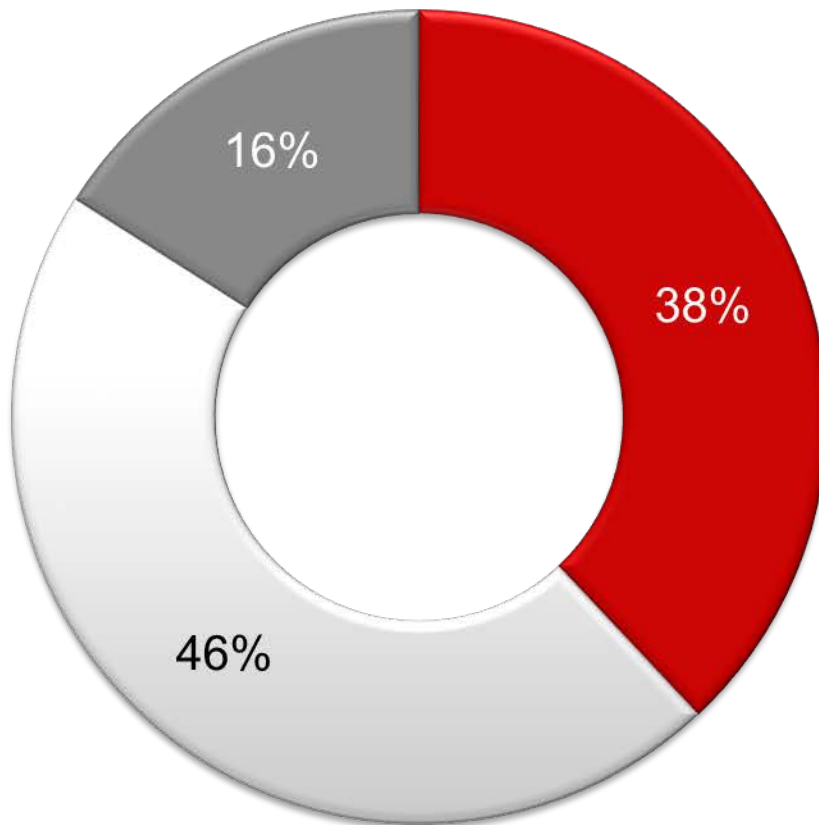
# Strukturovaný kompletní popis cílů

<b>Profil úkolů / Strategické cíle</b>		Knihovna je centrální institucí pro zprostředkování mediální a informační kompetence		
<b>Cíl (operativní: SMART)</b>		v roce 201x navštíví 70% 6. tříd městskou knihovnu v rámci programu pro školní třídy typu xy		
<b>Cílová skupina</b>		Žáci a žákyně 6. ročníku		
<b>Měřítko dosažení cílů</b>		<b>Opatření</b>	<b>Rozpočet</b>	<b>Kooperační partner</b>
<b>Současná hodnota</b>	<b>Cílová hodnota</b>	<b>Kdo? Co? Kdy?</b>	<b>Financování / čas / kompetence</b>	
40%	70%	Rozpracování konceptu prohlídek pro školní třídy paní X do 30.3.201x	Časový plán, příp. hrubý odhad rozpočtu	
		Návštěva učitelských porad ve školách A, B, C s prezentací nového konceptu do 30.12.201x (Paní X, Pan Y)	Časový plán	Ředitelka / ředitel školy A, B, C

The most  
dangerous phrase  
in the language is "we've  
always done it this way."

Rear Admiral Grant Hooper

# Statistika úspěchu tzv. Change-Projektů



- Úspěšné projekty (38%)
- Nebyl dosažen cíl projektu (46%)
- Neúspěšné projekty (16%)



**CHANGE  
AHEAD**

**Lidé v procesu změn –  
Ochota ke změně**

# Typické reakce v procesech změny

## „Průkopník“

- 20–30% podporuje změny
- Má rad rizika, zvědavý, inovativní, angažovaný, chce se profilovat

## „Odmítač“

- 20–30 % odmítači (veškerých) změn
- Bojí se rizik, strach, frustrovaný, zablokovaný, špatné zkušenosti

## „Váhavec“

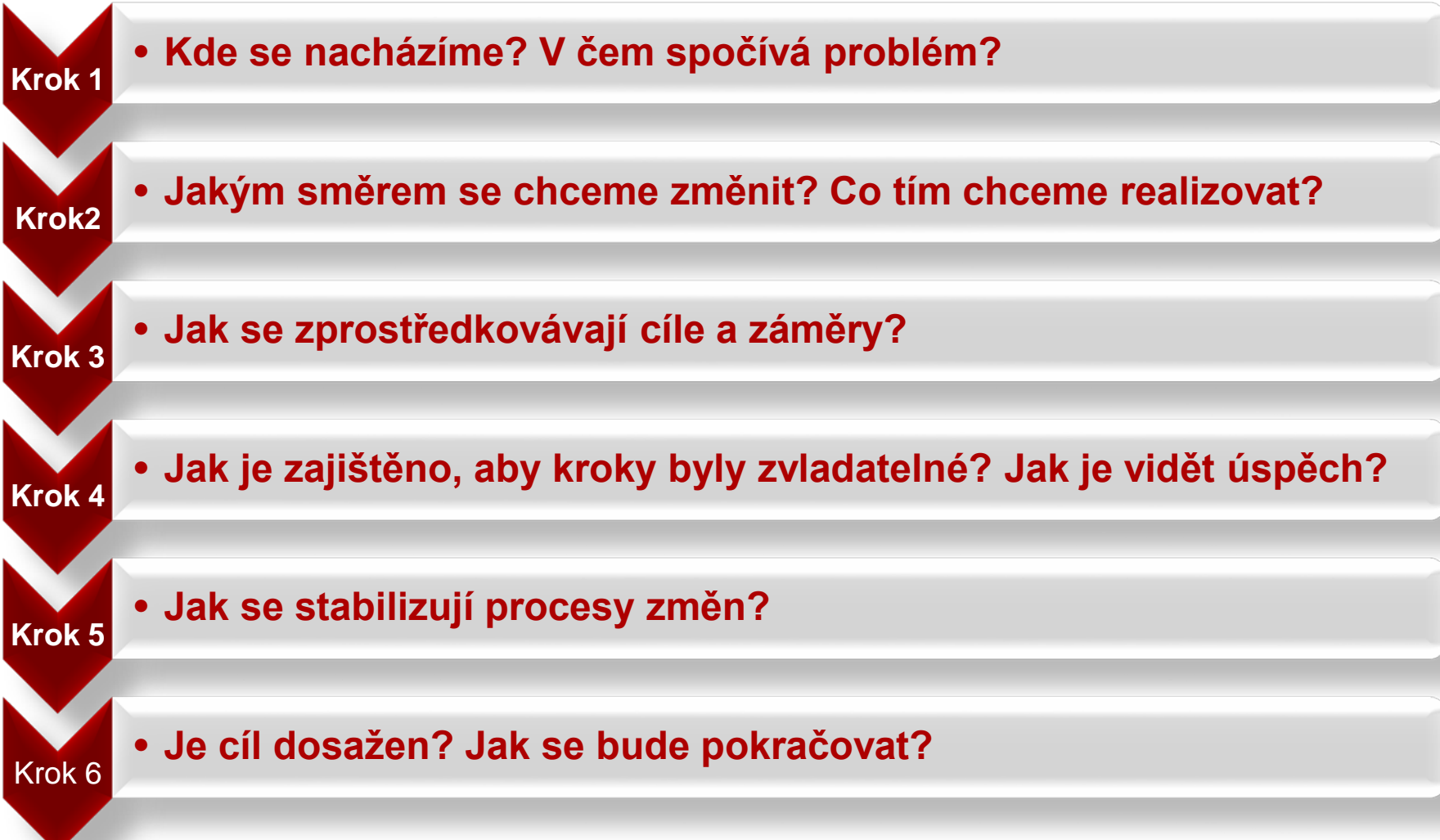
- 40–60% nerozhodný
- čekající, nejistý, špatně informovaný, oportunistický



# Jak je možné vytvořit motivaci pro změny?



# Kroky strukturovaného procesu změn



# Kroky procesu změn

## Krok 1

**Otázka: Kde se nacházíme? V čem spočívá problém?**

### Cíl tohoto kroku

- Vytvořit společné vědomí potřeby změn
- Zajistit, že důvody, důležitost a potřeba změn je chápána ze všech stran
- Poznat prostředí, v kterém se knihovna pohybuje
- Probudit a „vytvářet tlak“

### Možné nástroje

- Analýza projektového prostředí
- Analýza silných a slabých stran
- Tzv. Proč-Proč-diagram
- Pohovory se zaměstnanci
- Pohovory se zákazníky

# Kroky procesu změn

## Krok 2

**Otázka: Jakým směrem se chceme změnit? Co tím chceme realizovat?**

### Cíl tohoto kroku

- Formulovat jednoznačné a měřitelné cíle

### Možné nástroje

- Zpracovávání systému cílů
- Vývoj argumentační strategie

# Kroky procesu změn

## Krok 3

### Otázka: Jak se zprostředkovávají cíle a záměry?

#### Cíl tohoto kroku

- Seznámit zaměstnance s cíli, cestou a důsledky
- Zabránit nedostatečné informovanosti

#### Možné nástroje

- Vývoj informačního a komunikativního konceptu
- Využívání tzv. „Sounding-Boards“

# Kroky procesu změn

Krok  
4

**Otázka: Jak je zajištěno, aby tyto kroky byly zvladatelné?  
Jak zviditelnit úspěch?**

## Cíl tohoto kroku

- Zamezit pocitu přetěžování
- Zabránit „nezvládání“

## Možné nástroje

- Projektový management
- Nabídka školení
- Podpora ze strany vedení
- Slavit první úspěchy!

# Kroky procesu změn

## Krok 5

### Otázka: Jak se stabilizují procesy změn?

#### Cíl tohoto kroku

- Stále změny musí být vnímány jako běžné
- Udržování energie pro změny
- Zajištění výsledků
- Konstruktivní zacházení s nesouhlasem

#### Možné nástroje

- Pravidelné zprávy o aktuálním stavu
- Společně slavit úspěchy
- Pochválit ochotu ke změně
- Zavést kontinuální proces zlepšování



# Kroky procesu změn

---

Krok 6

**Otázka: Je cíl dosažen? Jak se bude pokračovat?**

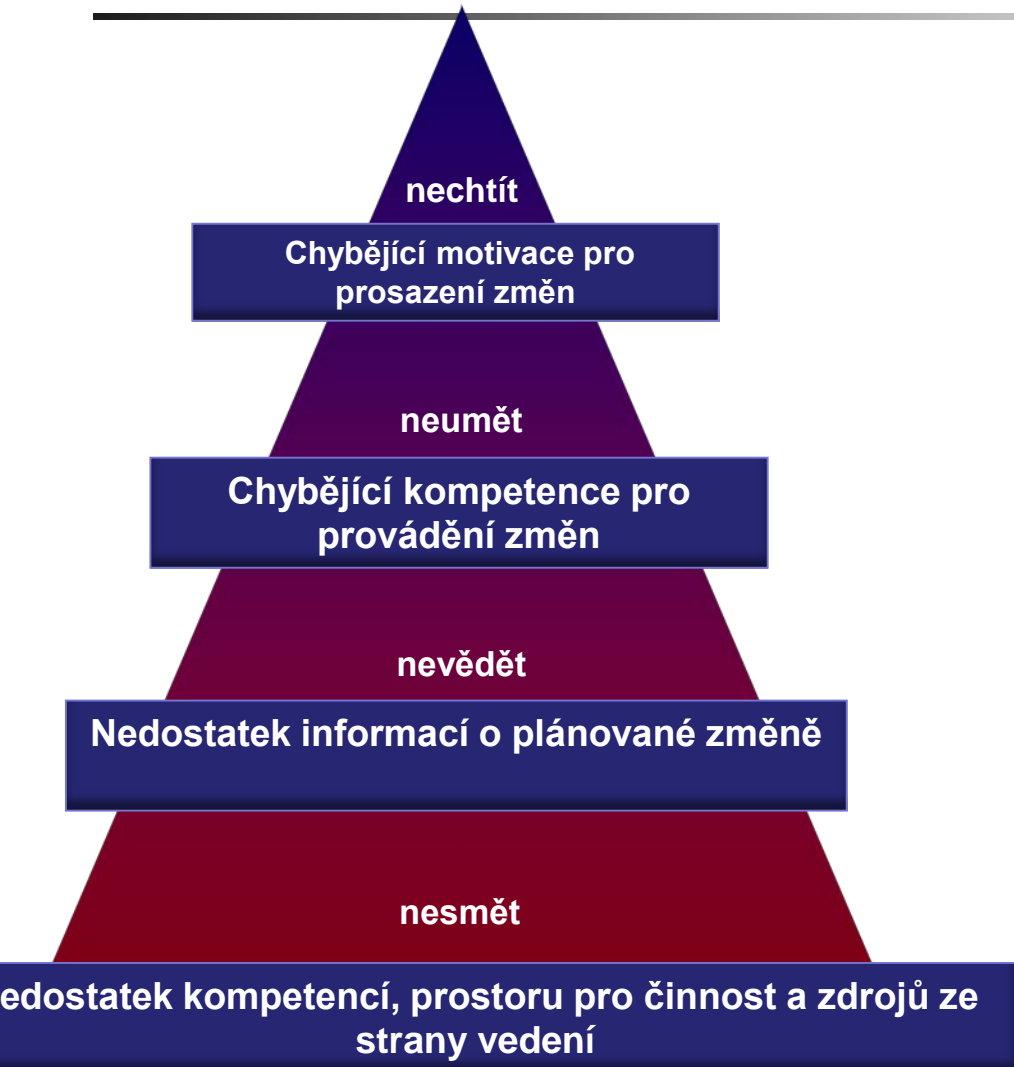
## Cíl tohoto kroku

- Kontrola úspěchu pomocí doprovodného controllingu

## Možné nástroje

- Kontrola dosažení cílů
- Evaluace průběhu projektů
- dokumentace „Lessons Learned“

# Chování v procesu změny překonávání odporu



## ➔ Umožnit motivaci

- Dát najevo ohodnocení
- Vytvořit užitek
- Zapojení těch, kterých se to týká
- Definovat motivaci

## ➔ Předat schopnosti

- školení, coaching, zpětná vazba
- procesy, metody, nástroje, technologie
- Projektový management

## ➔ Informovat

- Komunikace (dialog)
- transparentní, upřímné informování
- fakta, vizualizace

## ➔ Předat rozhodování

- Delegovat kompetence v oblasti činností a rozhodování
- delegovat
- Dát k dispozici zdroje

**Prof. Cornelia Vonhof**

**Hochschule der Medien Stuttgart**

Studiengang Bibliotheks- und Informationsmanagement  
Nobelstraße 10 | 70569 Stuttgart

Tel. +49 711 8923 3165 | [vonhof@hdm-stuttgart.de](mailto:vonhof@hdm-stuttgart.de)

[www.hdm-stuttgart.de/bi](http://www.hdm-stuttgart.de/bi)