

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

UVAJANJE TRŽENJA V SPLOŠNE KNJIŽNICE

Ljubljana, junij 2005

SIBILA LEBAR

IZJAVA

Študent/ka SIBILA LEBAR izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom DR. IČE ROJŠEK, in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 02. 06. 2005

Podpis: _____

KAZALO

1. UVOD	1
2.OPREDELITEV KNJIŽNICE KOT NEPRIDOBITNO NARAVNANE STORITVENE ORGANIZACIJE	2
2.1. Mednarodna opredelitev splošnih knjižnic	2
2.2. Opredelitev splošnih knjižnic v Sloveniji	2
3. DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA NAKLONJENOST TRŽENJU V KNJIŽNICAH	4
3.1. Ovire za sprejemanje koncepta trženja v knjižnicah	5
3.2. Spodbude za uvedbo trženjskega koncepta v knjižnice	8
3.2.1. Nove tehnologije	9
3.2.2. Naraščajoča konkurenca	11
3.2.3. Spremembe na strani porabnikov	12
4. POSEBNOSTI STORITEV KNJIŽNIC Z ZORNEGA KOTA TRŽENJA IN TRŽENJSKI SPLET	14
4.1. Storitve	16
4.2. Cena	17
4.3. Tržno komuniciranje	18
4.4. Tržne poti	20
4.5. Storitveni proces	21
4.6. Ljudje	22
4.7. Fizični dokazi	23
5. STRATEŠKO TRŽENJSKO NAČRTOVANJE V KNJIŽNICAH	23
6. ANALIZA OKOLJA KNJIŽNICE IVANA TAVČARJA ŠKOFJA LOKA KOT PRVI KORAK PRI STRATEŠKEM TRŽENJSKEM NAČRTOVANJU	27
6.1. Analiza notranjega okolja	27
6.1.1. Opredelitev poslanstva	27
6.1.2. Opredelitev ciljev	28
6.1.3. Analiza organizacijske kulture	28
6.1.4. Analiza prednosti in slabosti trženjskega spleta	29
6.2. Analiza zunanjega okolja	36
6.2.1. Okolje različnih interesnih skupin	36
6.2.2. Konkurenčno okolje	38
6.2.3. Makrookolje	39
6.2.3.1. Demografsko okolje	39
6.2.3.2. Gospodarsko okolje	41
6.2.3.3. Tehnološko okolje	42
6.2.3.4. Politično-pravno okolje	43
6.2.3.5. Družbeno-kulturno okolje	44
7. SKLEP	45
LITERATURA	46
VIRI	47
PRILOGE	1

1. UVOD

Dandanes je pomen storitev oziroma storitvenih dejavnosti v narodnih gospodarstvih in v svetovnem gospodarstvu nasploh izredno velik, zato današnjo družbo lahko imenujemo tudi storitvena družba. Storitveni sektor v razvitih državah predstavlja najpomembnejše gospodarsko področje, saj ustvarja večji del družbenega proizvoda teh držav, poleg tega pa tudi zaposluje največji delež njihovega prebivalstva.

Med najstarejše storitvene dejavnosti na področju kulture, izobraževanja in znanosti sodi knjižnična dejavnost, knjižnice pa so storitvene organizacije z večstoletno tradicijo. Včasih je bila njihova temeljna dejavnost osnova za informiranost družbe, danes pa so kot informacijska središča le eden izmed številnih tekmecev na področju menedžmenta informacij. Zato morajo knjižnice pri svojem poslovanju izvajati trženje ne le kot aktivnost, ampak kot celovit koncept, kot strateško orodje, ki jim bo v hitro spreminjajočem se okolju in neizprosnih tržnih pogojih omogočilo preživetje in nadaljnji razvoj.

Namen diplomske naloge je pokazati, da trženje ni primerno le za pridobitno naravnane organizacije, ampak tudi za splošne knjižnice¹ kot nepridobitno naravnane organizacije.

Prvo poglavje diplomske naloge opredeljuje splošne knjižnice, njihov namen, cilje in naloge tako v mednarodnem kot tudi v slovenskem merilu. Poleg tega, da morajo knjižnice v prvi vrsti poznati svoje naloge, se morajo pri uvajanju trženja v svoje poslovanje zavedati tudi posebnosti, ki izhajajo iz njihovega nepridobitnega značaja. Te so predstavljene v drugem poglavju, med drugimi dejavniki, ki vplivajo na naklonjenost trženju v knjižnicah. Posebnosti knjižničnih storitev z zornega kota trženja in trženjski splet knjižnic pa obravnava tretje poglavje.

Ko se knjižnica seznanila z vsemi dejavniki, ki pomembno vplivajo na njeno sprejemanje trženjskega koncepta kot načina poslovnega razmišljanja in delovanja, se šele lahko začne odvijati sistematični proces konkretnega izvajanja trženja. Tu ima ključno vlogo strateško trženjsko načrtovanje, o katerem govori četrto poglavje diplomske naloge.

V zadnjem poglavju sledi natančen opis prvega koraka v procesu strateškega trženjskega načrtovanja – analiza okolja – na konkretni nepridobitni storitveni organizaciji, Knjižnici Ivana Tavčarja Škofja Loka. Na podlagi te analize bom izpostavila priložnosti in nevarnosti, ki jim je Knjižnica Ivana Tavčarja Škofja Loka izpostavljena ter prednosti in slabosti, ki jih ima v zvezi s posameznimi elementi trženjskega spleta. Tako bom postavila temelje, na katerih knjižnica lahko oblikuje svojo trženjsko strategijo in razvije trženjske programe. Sledi sklep, literatura in viri ter priloge.

¹ Poznamo več vrst knjižnic, ki jih ločimo glede na prevladujočo skupino njihovih uporabnikov, in sicer: nacionalne, visokošolske, šolske, specialne in splošne knjižnice. V diplomski nalogi sem se osredotočila na slednje in zato kadarkoli uporabim izraz knjižnice s tem mislim le splošne knjižnice, čeprav mogoče zapisano velja tudi za katero drugo vrsto knjižnic.

2. OPREDELITEV KNJIŽNICE KOT NEPRIDOBITNO NARAVNANE STORITVENE ORGANIZACIJE

Splošne knjižnice so informacijska središča, ki zagotavljajo splošno dostopnost publikacij in informacij za posameznika in skupine v okolju, v katerem delujejo. So storitvene organizacije, katerih osnovni namen je zadovoljevanje informacijskih, kulturnih, izobraževalnih, raziskovalnih, sprostitvenih in drugih potreb prebivalcev določene lokalne skupnosti.

Njihove zbirke vključujejo monografske in serijske publikacije z vseh področij življenja (zgodovina, ekonomija, kultura, šport itd.), poleg tega pa tudi neknjižno ter avdiovizualno gradivo, kot so zvočne in video kasete, zgoščenke, CD-romi, DVD-ji in podobno. Značilnost sodobnih splošnih knjižnic je tudi nudenje elektronskih storitev ter uporaba virtualnih prostorov.

2.1. Mednarodna opredelitev splošnih knjižnic

Po tem ohlapnejšem orisu splošnih knjižnic nadaljujem z definicijo, ki po mednarodnih IFLA/UNESCO² standardih določa namen splošnih knjižnic: »Osnovni namen splošnih knjižnic je posredovanje knjižničnega gradiva in storitev na različnih medijih, s čimer zadovoljujejo potrebe posameznikov in skupin po izobraževanju, informacijah in razvoju osebnosti, vključno s sprostivijo in razvedrilom. Splošne knjižnice imajo pomembno vlogo pri razvoju in vzdrževanju demokratične družbe, saj zagotavljajo posamezniku dostop do obsežne in pestre zbirke znanj, idej in mnenj« (Štular Sotošek, 2003, str. 9).

Mednarodna organizacija UNESCO vidi splošno knjižnico kot »gonilno silo vzgoje, kulture in informacij ter, skozi zavest ljudi, bistveni dejavnik pri promociji miru in duhovne blaginje« (Manifest o splošnih knjižnicah³, 1994). V omenjenem manifestu je splošna knjižnica opredeljena kot lokalni informacijski center, ki omogoča svojim uporabnikom prost in neomejen dostop do vseh vrst znanja, duhovnih dobrin, kulture in informacij, njen namen pa je definirana kot zagotavljanje osnove za učenje od mladosti do starosti, samostojno sprejemanje odločitev in kulturni razvoj posameznika in družbenih skupin.

Temeljne naloge splošne knjižnice kot jih opredeljuje Manifest o splošnih knjižnicah so predstavljene v Prilogi 1.

2.2. Opredelitev splošnih knjižnic v Sloveniji

V Sloveniji opredeljuje dejavnost⁴ knjižnic (vključno s splošnimi knjižnicami) Zakon o knjižničarstvu (2001), ki določa, da »knjižnica v skladu s strokovnimi načeli organizira zbirko knjižničnega gradiva in virov informacij z namenom zagotavljati posameznikom in skupinam dostopnost in uporabo:

- lastnega gradiva in z njim povezanih informacij,
- medknjižnične izposoje,
- zunanjih dostopnih informacijskih virov«.

² Kratica IFLA pomeni okrajšavo za International Federation of Library Associations and Institutions, kratica UNESCO pa okrajšavo za United Nations Educational, Scientific and Cultural Organisation.

³ Manifest je bil sprejet na 10. seji Mednarodnega sveta za Splošni informacijski sistem (PGI), v Parizu, 28.-30.11. 1994. Oblikovan je bil v sodelovanju z Mednarodno federacijo knjižničarskih združenj IFLA.

⁴ Dejavnost knjižnic moramo razlikovati od storitev, ki jih knjižnice nudijo uporabnikom.

Po tem zakonu knjižnična dejavnost, ki je v Sloveniji urejena kot javna služba, zajema:

- zbiranje, obdelovanje, hranjenje in posredovanje knjižničnega gradiva⁵,
- zagotavljanje dostopa do knjižničnega gradiva in elektronskih publikacij,
- izdelovanje knjižničnih katalogov, podatkovnih zbirk in drugih informacijskih virov,
- posredovanje bibliografskih in drugih informacijskih proizvodov in storitev,
- sodelovanje v medknjižnični izposoji in posredovanju informacij,
- pridobivanje in izobraževanje uporabnikov,
- informacijsko opismenjevanje,
- varovanje knjižničnega gradiva, ki je kulturni spomenik,
- drugo bibliotekarsko, dokumentacijsko in informacijsko delo.

Knjižnično dejavnost, ki je javna služba, izvajajo javni zavodi, to so različne kategorije knjižnic.

Splošne knjižnice v okviru javne službe poleg zgoraj navedenih opravljajo še naslednje naloge:

- sodelujejo v vseživljenjskem izobraževanju,
- zbirajo, obdelujejo, varujejo in posredujejo domoznansko gradivo,
- zagotavljajo dostopnost in uporabo gradiv javnih oblasti, ki so splošno dostopna na elektronskih medijih,
- organizirajo posebne oblike dejavnosti za otroke, mladino in odrasle, ki so namenjene spodbujanju bralne kulture,
- organizirajo posebne oblike dejavnosti za posameznike s posebnimi potrebami,
- organizirajo kulturne prireditve, ki so povezane z njihovo dejavnostjo.

Če povzamem naloge splošnih knjižnic tako po mednarodni kot tudi slovenski opredelitvi, lahko zaključim, da so funkcije splošnih knjižnic v najširšem pomenu: informiranje, izobraževanje, vzgoja, zadovoljevanje obstoječih in potencialnih (novih) kulturnih (duhovnih) potreb prebivalstva določene lokalne skupnosti ter bogatenje celotne kulturne klime v ožji in širši okolici posamezne lokalne skupnosti (Spahić, 2002, str. 68).

Knjižnice so institucije, katerih poglavitni cilj niso ekonomski rezultati, temveč izpolnjevanje nekega poslanstva, opravljanje določene naloge v družbi. Zato jih opredeljujemo kot nepridobitne⁶ organizacije.

⁵ Knjižnično gradivo obsega vse objavljene tiskane, zvočne, slikovne, elektronske ali kako drugače tehnično izdelane zapise, ki jih zbirajo in javnosti posredujejo knjižnice ter so namenjeni za potrebe kulture, izobraževanja, raziskovanja in informiranja. Knjižnično gradivo so tudi rokopisi in drugo neobjavljeno gradivo - tipkopisi, elektronski zapisi in podobno - namenjeno zadovoljevanju že navedenih potreb (Zakon o knjižničarstvu, 2001).

⁶ Različni avtorji imenujejo tovrstne organizacije z različnimi izrazi. Sama bom v svojem diplomskem delu uporabljala izraz nepridobitne ("not-for-profit") organizacije, čeprav v literaturi naletimo tudi na drugačna poimenovanja kot npr. organizacije z negospodarskimi cilji delovanja, negospodarske organizacije, neprofitne ("non-profit") organizacije, nevladne organizacije, organizacije tretjega sektorja idr. Knjižnice lahko opravljajo tudi pridobitno dejavnost, vendar mora biti ta kot tudi prihodek od nje namenjen opravljanju knjižnične dejavnosti kot javne službe (Zakon o knjižničarstvu, 2001).

Glede na razvrstitev⁷ so splošne knjižnice javne nepridobitne organizacije, njihov ustanovitelj je namreč lokalna skupnost, znotraj te kategorije pa sodijo med javne zavode. Kot take imajo v svojem poslovanju določene značilnosti, iz katerih sledijo razlike med njimi in pridobitnimi organizacijami.

3. DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA NAKLONJENOST TRŽENJU V KNJIŽNICAH

Ideja o uvedbi trženja v knjižnice ni nova. Današnje trženje v knjižnicah ima svoje korenine v ZDA in deželah Severne Evrope, ki so znane po tem, da so bogatejše, imajo več knjižnic in bibliotekarskih šol kot kjerkoli drugje po svetu (Renborg, 2000, str. 5). Začetki knjižničnega trženja segajo v leto 1876, ko je Samuel Swett Green v svojem, kasneje pogosto citiranem, govoru na konferenci ALA⁸ poudaril pomembnost izboljšanja osebnih odnosov med knjižničarji in bralci. Leta 1896 je prav tako na ALA konferenci eden izmed govornikov prvič spregovoril o oglaševanju v knjižnici, s čimer je bil v knjižnični besednjak dodan termin oglaševanja knjižnic. Skozi desetletja se je nato knjižnično trženje preko različnih akcij⁹ razvijalo do danes, ko marsikatero knjižnico v svojem poslovanju izvajajo trženje ne le kot aktivnost, ampak kot celovit koncept, kot strateško orodje, ki jim v hitro spreminjajočem se okolju in neizprosni tržni konkurenci omogoča preživetje in nadaljnji razvoj.

Slokar (1990, str. 42-43), ki govori o trženju kot sestavnem delu knjižničnega delovnega ciklusa, vidi koristi njegove uvedbe v:

- izboljšanju kakovosti dela knjižnice,
- izboljšanju strukture bralcev,
- populariziranju knjižnično-informacijske vzgoje,
- zvišanju motivacije za znanstveno-izobraževalno dejavnost,
- izboljšanju delovnih pogojev v knjižnici,
- izboljšanjem finančnem položaju posamezne knjižnice in povečanju njenega ugleda.

Nekateri knjižničarji so še vedno skeptični glede uvajanja trženja v knjižnice, saj menijo, da trženje spada na področje pridobitno naravnanih organizacij. Res je, da knjižnica ne proizvaja fizičnih izdelkov, vendar pa, kot pravi Spahić (2002, str. 71), ob pomoči »kulturnega blaga« pomaga oblikovati zavest, spoznanje, strokovnost, humanost ipd. celih generacij. Ker so knjižnične storitve fizično neotipljive, je njihovo trženje za knjižničarje še večji izziv. Poleg tega se še vedno pojavlja veliko ovir za privzemanje trženja v knjižnicah.

⁷Trunk Širčeva in Tavčar (1998, str. 7) razvrščata nepridobitne organizacije glede na njihove ustanovitelje na:

- **javne nepridobitne organizacije**, ki jih ustanavlja država oziroma lokalna skupnost: organi in organizacije, ki izvajajo funkcije države, organi lokalnih skupnosti, javni zavodi (šole, bolnišnice,...), javni gospodarski zavodi;

- **zasebne nepridobitne organizacije**, ki jih ustanovljajo zasebniki: gospodarske in obrne zbornice;

- **na pol javne nepridobitne organizacije**, kjer gre za sodelovanje zasebnega in javnega sektorja: zavodi, zadruge, gospodarska interesna združenja, politične stranke, društva, ustanove, verske skupnosti, sindikati, poklicna združenja, dobrotelne organizacije in organizacije potrošnikov.

⁸ Kratica ALA pomeni okrajšavo za American Libraries Association.

⁹ Takšne akcije so bile npr. uvedba potujočih knjižnic, s katerimi so želeli približati knjige bralcem in ne čakati, da bralci pridejo h knjigam, uporaba izložbenih oken za oglaševanje knjig, uporaba oglasnih desk za oglaševanje knjižničnih dejavnosti, uporaba plakatov, nastanek prvih knjižnic za otroke z namenom doseči določeno skupino uporabnikov, izdajanje žepnih knjig in uvajanje t. i. pogovorov o knjigah z namenom privabiti nove uporabnike s pomočjo novih izdelkov.

3.1. Ovire za sprejemanje koncepta trženja v knjižnicah

V preteklosti so zaposleni v nepridobitnih organizacijah odklonilno gledali na trženje in vse, kar je povezano z njim. Bili so mnenja, da je trženje značilnost zasebnega sektorja. Vendar pa morajo tudi nepridobitne organizacije imeti svojo razlikovalno prednost in znati analizirati konkurente, porabnike ter trende v okolju. To je zlasti pomembno v današnjih razmerah, ko se tudi te organizacije velikokrat znajdejo v težavah. Zato je potrebno trženje »osvoboditi vezanosti zgolj na pridobitno poslovanje organizacij in ga razumeti kot način delovanja vseh organizacij v družbenem sistemu« (Jančič, 1996, str. 63).

Pri uvajanju trženja v knjižnice se je treba zavedati posebnosti, ki izhajajo iz njihovega nepridobitnega značaja. Palmer (1994, str. 40) navaja naslednje pomembne razlike med trženjem nepridobitnih organizacij in trženjem pridobitnih organizacij:

- **Izbira.** Medtem ko porabniki storitev pridobitnih organizacij po želji izbirajo med različnimi ponudniki, je pri nepridobitnih organizacijah ta izbira velikokrat onemogočena niti ni praktična. V primeru knjižnic to pomeni, da imajo prebivalci na območju svoje občine ponudbo knjižničnih storitev največkrat omejeno na eno splošno knjižnico, torej ne morejo knjižničnih storitev izbirati na način kot npr. frizerske storitve, kjer se na istem območju lahko odločajo med številnimi ponudniki.
- **Cilji.** Glavni cilj večine pridobitnih organizacij je en sam in nedvoumen – ustvarjanje dobička. Za razliko od tega kvantitativnega cilja imajo nepridobitne organizacije, med njimi tudi knjižnice, več različnih ciljev, ki so kvalitativne narave in veliko bolj kompleksni od ciljev pridobitnih organizacij (npr. imeti čim boljši položaj v konkurenci z enakimi oziroma podobnimi ustanovami, vzpostaviti čim boljšo interaktivno komunikacijo z obstoječimi in potencialnimi porabniki storitev oziroma z najširšo javnostjo).
- **Merjenje uspešnosti.** Pridobitne organizacije ponavadi zaradi kvantitativno opredeljenih ciljev brez problemov merijo uspešnost svojih trženjskih aktivnosti, medtem ko je pri nepridobitnih organizacijah, ki po večini zasledujejo nefinančne cilje, to močno oteženo.
- **Tržniki** v nepridobitnih organizacijah imajo veliko **manj pooblastil in pristojnosti** kot njihovi kolegi v pridobitnih organizacijah in so bolj **izpostavljeni nadzoru**. Nepridobitne organizacije v veliko primerov financira država in/ali občine, zato so za svoje ravnanje odgovorne ustreznim državnim nadzornim organom, ki preverjajo tako strokovno kot finančno plat njihovega delovanja. Ker naj bi delovale v interesu družbe nasploh oziroma v splošno javno dobro, je tudi širša javnost ves čas pozorna na njihove aktivnosti.
- **Sestavine trženjskega spleta.** V pridobitnih organizacijah se sestavine trženjskega spleta prilagajajo trenutnim razmeram na trgu - potrebam posameznih segmentov porabnikov v danem trenutku. V nepridobitnih organizacijah pa je to velikokrat onemogočeno. Na primer, *cena* storitve ne odraža dejanske vrednosti storitve, zaznane s strani porabnika, ampak je določena s strani lokalnih oziroma državnih oblasti.
- **Primarno storitvena dejavnost.** Končni output knjižnic kot storitvenih organizacij so storitve in ne fizični izdelki. Ta posebnost je obširneje predstavljena v tretjem poglavju.

- **Interesne skupine.**¹⁰ Nepridobitne organizacije se v primerjavi s pridobitnimi pri svojem delovanju soočajo z večjim številom različnih interesnih skupin. Na primer, knjižnice se srečujejo z željami, potrebami in mnenji svojih ustanoviteljev na eni strani, na drugi pa svojih članov in drugih obiskovalcev. Pri svojem delovanju morajo upoštevati še različne zunanje javnosti (financerje, sponzorje, donatorje, strokovno javnost, vladne organizacije, lokalno skupnost idr.) in notranje javnosti (zaposlene). Zaradi včasih nasprotujočih si interesov različnih interesnih skupin mora knjižnica pri svojem delovanju najti neko »harmonično« srednjo pot, kompromis med interesi družbe in svojimi lastnimi interesi.

Prav zadnja posebnost nepridobitnih organizacij predstavlja enega najpomembnejših dejavnikov, ki jih morajo knjižnice upoštevati pri uvajanju trženjskega koncepta v svoje poslovanje. Jančič (1996, str. 97) ugotavlja, da če želi organizacija dosegati dolgoročne cilje, mora povsem na novo definirati svojo povezanost z okoljem. Sprejeti mora **koncept déležnikov**¹¹, ki vidi organizacijo kot skupnost interesnih skupin oziroma javnosti (porabnikov, zaposlenih, konkurentov, finančnih partnerjev, lokalnih skupnosti, medijev, vladnih organov ipd.), od katerih ima vsaka v organizaciji določen »delež«¹². Za knjižnico to pomeni, da njihovega dela ne presoja samo trg s svojimi zakoni ponudbe in povpraševanja, ampak najširša javnost.

Za svoj uspeh bo torej morala knjižnica najprej razpoznati svoje interesne skupine, ugotoviti njihove potrebe in želje, poiskati možne načine njihove zadovoljitve ter oblikovati ustrezne projekte za vzpostavitev enakovrednih menjalnih odnosov z vsako posamezno interesno skupino. Obravnavanje interesnih skupin na tak način pomeni, da je knjižnica začela o njih razmišljati kot o trgih, »o skupinah torej, ki jim bo skušala ponuditi koristi v zameno za potrebne vire z njihove strani« (Jančič, 1996, str. 100). Takoj ko torej knjižnica vidi interesne skupine kot trge, lahko v svojem poslovanju začne uporabljati trženjski koncept.

Prav številne interesne skupine s svojimi različnimi interesi v veliki meri vplivajo na to, da so cilji nepridobitnih organizacij raznovrstni in kompleksni ter jih je zato težje natančno definirati. Konkretno razloge za pogosto nejasno opredelitev ciljev v nepridobitnih organizacijah sta Kotler in Andreasen (1996, str. 99) našla v ugotovitvah Harveya in Snyderja:

- Mnogo menedžerjev v nepridobitnih organizacijah ni naklonjena količinsko opredeljenim ciljem, poleg tega pričakujejo manjši nadzor.
- Veliko projektov se nadaljuje tudi potem, ko niso več v skladu s poslanstvom organizacije, nihče pa ne želi preučiti njihovih učinkov.

¹⁰ Interesna skupina je določena skupina ljudi in/ali organizacij, ki ima dejanski ali potencialni interes in/ali vpliv na organizacijo (Kotler, 1998, str. 676). Konkretno bom različne skupine interesnih skupin knjižnice definirala na primeru Knjižnice Ivana Tavčarja v petem poglavju.

¹¹ Pojem déležnikov (angl. stakeholders) je nastal po vzoru pojma delničarji (angl. shareholders). Tako kot so slednji lastniki denarnih interesov v nekem podjetju oziroma organizaciji, so déležniki "lastniki" družbenih interesov (Verčič, 2002, str. 202).

¹² Nekateri avtorji ločujejo izraza javnost in déležniki. Grunig opredeljuje déležnike kot posameznike ali skupine, ki vplivajo na dejanja, politiko, prakso, cilje organizacije ali pa navedeno vpliva nanje. Vendar pa po njegovem mnenju vsi déležniki še niso javnosti – to postanejo šele tedaj, ko so "prebujeni" v odnosu do organizacije in njenih aktivnosti (Jančič, 1996, str. 100).

- Nepridobitne organizacije se pogosto določenih projektov lotijo zgolj zaradi sredstev, ki so trenutno na voljo.
- Nekateri menedžerji v nepridobitnih organizacijah se bojijo, da bo trženjska miselnost prevladala nad človekoljubno naravo organizacije.
- Menedžerji v nepridobitnih organizacijah pogosto enačijo »poselek« z nečim, kar se izplača.
- Nepridobitne organizacije imajo redko finančna poročila, iz katerih je razvidno, kako posluje organizacija.

Poleg raznovrstnih zainteresiranih javnosti in njihovih pričakovanj Woodova in Youngova (1988, str. 133) omenjata še druge elemente, ki vplivajo na težje določanje ciljev v knjižnicah kot nepridobitnih organizacijah: (1) trenutno konkurenčno, ekonomsko in družbeno klimo, (2) sedanje delo organizacije in (3) dolgoročno postavljene cilje, ki bodo doseženi šele po več ciklih strateškega načrtovanja.

Štular Sotoškova (2003, str. 39) po Kotlerju navaja tri prepričanja o trženju, ki jih nasprotniki uvajanja trženja v nepridobitne organizacije največkrat izpostavljajo kot negativna:

- izvajanje trženjskih aktivnosti zahteva veliko finančnih sredstev, je predrago;
- trženjske aktivnosti so vsiljive (predvsem trženjske raziskave);
- uporaba trženja pravzaprav pomeni manipulacijo s ciljnimi javnostmi.

Eden najpomembnejših dejavnikov pri uvajanju trženjskega koncepta v knjižnice so zaposleni v knjižnicah. Knjižničarji so v veliko primerih trženju nenaklonjeni, ker so preslabo seznanjeni s sodobnimi spoznanji hitro razvijajoče se trženjske vede in imajo zato o trženju napačne predstave. Ne zavedajo se dovolj njegove pomembnosti za uspešno poslovanje knjižnice in njen obstoj. Zato so tudi premalo osredotočeni na porabnike, ne znajo prisluhniti njihovim potrebam in jih zato tudi ne morejo uspešno zadovoljevati. Na tem področju igrajo veliko vlogo vodilni delavci, ki morajo sami dobro poznati sodobne trženjske koncepte in jih znati približati tudi zaposlenim, obenem pa skrbeti za stalno strokovno izpopolnjevanje tako sebe kot zaposlenih.

Waltersova sodi, da so najpogostejše ovire pri vpeljevanju trženjske miselnosti med zaposlene v knjižnici naslednje (Žnideršič, 2001, str. 35):

- **Odpor proti spremembam.** Z uvedbo trženjskih tehnik se lahko izvajanje določenih storitev izkaže kot nepotrebno, vendar se jim bodo knjižničarji zaradi navajenosti mogoče težko odpovedali oziroma jih ukinili.
- **Nesposobnost prisluhniti porabnikom.** Knjižničarji so pogosto mnenja, da sami najbolj vedo, kaj želijo in potrebujejo njihovi porabniki. Vendar je potreben sistem, ki omogoča, da se prisluhne uporabnikom, saj ti s svojimi predlogi lahko pomagajo izboljšati knjižnične storitve.
- **Tradicija.** Knjižnice so organizacije z globoko zakoreninjeno tradicijo, ki jo le težka spreminjajo, vendar se z uvedbo trženjske miselnosti lahko razvije nova tradicija knjižničnega servisa.
- **Izjava o poslanstvu** knjižnice je pogosto **preobsežno zastavljena.** Čeprav mnoge knjižnice stremijo k temu, da bi zadovoljevale informacijske, izobraževalne in sprostivne potrebe čim

širšega kroga ljudi, je za uspeh knjižnic pomembno, da je njihova izjava o poslanstvu specifična in osredotočena na ciljne porabnike.

- **Biti pošten sam s seboj.** Raziskovanje trga pogosto pokaže, da so potrebne spremembe v načinu poslovanja knjižnice, kar je odgovornim včasih težko priznati, te spremembe sprejeti in se jim prilagoditi.
- **Priznavanje konkurence.** Knjižnice rade verjamejo, da nimajo tekmecev, kar seveda ne drži. Knjižnicam danes konkurirajo ne samo enake ali podobne knjižnične ustanove, ampak tudi in predvsem povsod navzoči mediji množičnega komuniciranja in množične kulture, še posebej svetovno medmrežje s ponudbo številnih informacijskih virov.

Dve glavni napaki slovenskih splošnih knjižnic pri dosedanjem uvajanju trženja v svoje poslovanje, na kateri opozarja Sepetova (1989, str. 115), pa sta:

- ❖ **nizka splošna raven storitev.** Knjižnice si prizadevajo, da bi nudile vsakemu porabniku nekaj, pri čemer vključujejo tudi potencialne porabnike, ki jih v knjižnico v danem trenutku sploh ni. Posledica takšnih prizadevanj je, da nudijo vsakemu malo, v splošnem pa nivo storitev ostaja nizek;
- ❖ **proizvodna (ne trženjska) usmeritev.** Knjižničarji zberejo uravnoteženo knjižno zbirko, jo uredijo po bibliotekarskih načelih in postrežejo tistega, ki v knjižnico pač pride.

Knjižnice torej lahko vodijo svoje trženjske aktivnosti v okviru različnih konceptov, njihova usmeritev k trgu se razlikuje. Razlike med knjižnicami, ki so učinkovite pri izvajanju trženjskega koncepta in tistimi, ki so pri tem neučinkovite oziroma tistimi, ki tega koncepta niti ne privzamejo, se kažejo v njihovem odnosu do številnih filozofskih in operativnih vprašanj (Wood, Young, 1988, str. 6). Kot ugotavljata Woodova in Youngova do najpogostejših razlik prihaja pri opredelitvi poslanstva, izpeljavi knjižničnih ciljev, vlogi knjižničarja, pomenu trženja v nepridobitnih organizacijah in (ne)uporabi metod trženjskega raziskovanja (Tab. 1, Priloga 2).

Knjižničarjem, ki so še vedno v dvomih glede knjižničnega trženja in se bojijo, da bi lahko škodilo poslanstvu knjižnic, lahko odgovorimo z razmišljanjem Štular Sotoškove (2003, str. 41), ki pravi, da »trženjska orientacija na neprofitnem področju nikakor ne pomeni »vladanja« trženja za vsako ceno, ampak pomeni le približevanje dane (profesionalno izbrane) storitve potrošnikom«. Vsekakor je usmerjenost knjižnic k svojim porabnikom in uporaba znanj s področja trženja vitalnega pomena za uspešno poslovanje na področju knjižnično-informacijskih storitev, kjer se danes položaj zaradi različnih dejavnikov vedno bolj zaostčuje.

3.2. Spodbude za uvedbo trženjskega koncepta v knjižnice

Dejavniki, zaradi katerih so dandanes sodobne knjižnice malodane prisiljene uvesti trženjski koncept v svoje poslovanje, so (Snoj, Petermanec, 2001, str. 315):

- večanje števila tekmecev na področju menedžmenta informacij,
- pojav novih informacijskih in komunikacijskih tehnologij,
- spremenjeno obnašanje porabnikov,
- eksplozija inovacij in novih znanj,
- globalizacija ponudbe na svetovnih trgih v vseh dejavnostih,

- liberalizacija mednarodnega poslovanja,
- povezovanje in sodelovanje organizacij zaradi večje konkurenčnosti,
- oblikovanje novih organizacijskih struktur, brisanje meja med tradicionalnimi poslovnimi funkcijami v organizacijah,
- razširjanje področij poslovanja,
- spreminjanje dosedanjih distribucijskih kanalov,
- bolj odprto in javno delovanje organizacij.

V nadaljevanju posebej obravnavam tri skupine dejavnikov, za katere menim, da so največjega pomena in hkrati tudi povod za vse ostale spremembe.

3.2.1. N o v e t e h n o l o g i j e

Nove informacijske in komunikacijske tehnologije so povzročile pravo revolucijo v celotnem poslovnem svetu. Zelo močan je njihov vpliv tudi na področju knjižnic. Nove tehnologije in mediji pomagajo knjižničarjem pri učinkovitem pridobivanju, organiziranju in posredovanju informacij. Računalniki, tiskalniki, CD-romi, multimedijски pripomočki, nova programska oprema, elektronsko dostopno podatkovne zbirke in drugi informacijski viri omogočajo nove, »on-line« storitve, uporabo podatkovnih baz na daljavo in porabnikom prijaznejši ter enostavnejši dostop do informacij. Lahko rečemo, kot ugotavlja Hofmann, da temeljne spremembe, ki jih povzročajo nove tehnologije, ne samo, da vplivajo na tehnično plat knjižničnih storitev, ampak te storitve tudi oblikujejo (Štular Sotošek, 2003, str. 72). Knjižnice, ki se ne bodo prilagodile novostim in ne bodo uvajale z novimi tehnologijami povezanih storitev, bodo postale nezanimive za porabnike, kar lahko ogrozi njihov obstoj.

Štular Sotoškova (2003, str. 73) po Layzell Wardovi navaja naslednje spremembe, ki jih v knjižnični vsakdan vnašajo nove informacijske tehnologije:

- **Povečevanje stroškov za vzdrževanje knjižnic.** Nemoteno in brežhibno izvajanje sodobnih informacijsko-knjižničnih storitev zahteva pridobivanje dodatnih finančnih in materialnih sredstev. Pri tem je pomembno upoštevati tudi večje stroške profesionalnega dela knjižničarjev, ki veliko truda vlagajo v izbiranje, pridobivanje, organiziranje in ohranjanje knjižnega gradiva, kjer posebno mesto pripada digitalnemu gradivu.
- **Razvoj različnih oblik sodelovanja med knjižnicami.** Pri nabavi tehnologije in digitalnih vsebin so se knjižnice povezale v t. i. konzorcije¹³. Na ta način si delijo procese ocenjevanja in odločanja o tem, kaj kupiti, kar se pozna predvsem v boljših in stroškovno ugodnejših odločitvah. Poleg tega bodo knjižnice dostop do informacij v globalnem smislu lahko zagotavljale le, če se bodo povezovale (medsebojno in s sorodnimi institucijami) tudi pri izmenjavi bibliografskih podatkov in nabavi literature. Z vzpostavitvijo informacijskih omrežij in novih partnerstev bodo knjižnice lahko služile modernim potrebam porabnikov.
- **Prihodnost klasičnih knjižnic.** Včasih so bili knjižničarji mnenja, da bodo potrebovali vedno več fizičnega prostora za hranjenje gradiva. Vse večja prisotnost gradiva v elektronski obliki pa poleg tega, da omogoča hitrejši dostop do informacij, predvsem rešuje prostorsko stisko.

¹³ Knjižnični konzorcij je opredeljen kot skupina dveh ali več knjižnic, ki na podlagi medsebojnega dogovora, sodelujejo pri doseganju skupnega cilja (Štular Sotošek, 2003, str. 76).

Dostopi preko svetovnega spleta vedno bolj nadomeščajo baze na CD-romih, bibliografske baze s celotnim besedilom pa zamenjujejo baze z indeksi ali povzetki.

- **Naraščajoče potrebe porabnikov po svetovanju in pomoči pri uporabi elektronskih informacijskih virov** (elektronski časopisi in revije, podatkovne zbirke in drugi »on-line« dostopni viri). Ta pomoč s strani knjižničnega osebja mora biti stalno zagotovljena. Knjižničarji – informatorji morajo aktivno sodelovati pri omogočanju samostojnosti porabnikov, tj. pri kreiranju prijaznega vmesnika, razumevanju potreb porabnikov in omogočanju samostojnega dostopa do različnih virov.
- **Razvoj digitalne knjižnice**¹⁴. Ta pojav je posledica prenosa gradiva na elektronske medije. S tem postaja knjižnica informacijski posrednik, njene storitve pa že dostopne z domov porabnikov.

Posebno mesto v tehnološkem razvoju knjižnic pripada *prenosu ponudbe knjižničnih storitev na svetovni splet*, ki postaja vitalna alternativa tradicionalnim storitvam tako v poslovnem kot neposlovnem svetu. Spletne podprte storitve naraščajo ne samo zaradi svoje enostavne dostopnosti, ampak tudi zaradi svoje individualiziranosti. Hiter razvoj tehnologij je spremenil pričakovanja kupcev, njihovo pripravljenost sprejeti knjižnične storitve na tradicionalni, za knjižnico priročajši način. Porabniki pričakujejo bolj individualizirane storitve, ki bi jim bile dostopne v vsakršnem trenutku na njihovo zahtevo. S pomočjo spleta bi do določene mere knjižnice takšne storitve lahko omogočile. Ob ustreznih ponudbi elektronskih storitev in elektronsko dostopnih knjižnih zbirk ter virov pa morajo knjižnice poskrbeti tudi za njihovo redno urejanje, obdelovanje, organiziranje ter posodabljanje (Hirshon, 1999, str. 60).

Prenos storitev na svetovni splet ni nujno vedno pozitiven. Takšna ponudba storitev je neosebna, brez kakršnegakoli neposrednega stika z zaposlenimi. Medtem ko nekateri ljudje uživajo v deskanju po spletu, si drugi želijo čim hitreje opraviti svojo storitev in zapustiti splet. Prav tako predstavljajo problem slabo organizirane, nepregledne spletne strani in počasni strežniki. Hirshon (1999, str. 62) ugotavlja, da ima prenos storitev na svetovni splet pozitiven učinek takrat, kadar porabniki menijo, da jim uporaba spleta nudi možnost opraviti storitev kjerkoli in kadarkoli, če pa se jim zdijo spletne storitve neučinkovite in jim njihova uporaba predstavlja zgolj nevšečnosti, pride do negativnih učinkov tega prenosa.

V splošnem pa ima razvoj novih tehnologij za poslovanje knjižnic več pozitivnih kot negativnih posledic. Kavčič-Čoliceva (1999, str. 7) kot pozitivne posledice spremenjenega tehnološkega okolja sodobnih knjižnic izpostavlja novo, učinkovitejšo organizacijo dela, kakovostnejšo ponudbo storitev, razvoj novih storitev, dostop do večjih količin gradiva, nove opise delovnih mest, nove nazive in nove profile knjižničarjev. Na drugi strani pa opozarja na visoke cene informacijskih virov, večje stroške izobraževanj in redukcije proračunov knjižnic, kar posledično zahteva pridobivanje dodatnih finančnih sredstev.

¹⁴ Digitalna knjižnica omogoča dostop do digitalnih informacij na način, ki ni možen v kontekstu tradicionalne knjižnice. To pomeni, da porabniki pri dostopanju do informacij nimajo geografskih, tehničnih in fizičnih ovir. Porabnikom so na voljo informacije, ki se nahajajo na različnih podatkovnih zbirkah, v različnih vrstah knjižnic in v različnih elektronskih omrežjih (Štular Sotošek, 2003, str. 79).

3.2.2. N a r a š č a j o č a k o n k u r e n c a

Omenjene tehnološke spremembe so povzročile pravo eksplozijo informacij, zanimanje ljudi za informacijske proizvode in storitve se je izredno povečalo, posledično pa je naraslo tudi število njihovih ponudnikov. Tako današnjim knjižnicam, pojmovanim kot informacijska središča, resne tekmece predstavljajo raznovrstni profitno usmerjeni ponudniki informacij, ki svoj potencial vidijo v hitro večajočem se sektorju informacijskih storitev (npr. ponudniki raznih podatkovnih baz, spletne knjigarne). Singh (2003, str. 36) poudarja, da knjižnice niso več ekskluzivni ponudniki informacij, kot je zanje veljalo v preteklosti, ampak le eden izmed številnih konkurentov na področju menedžmenta informacij. Med njimi imajo posebno mesto množični mediji in drugi vedno številčnejši »domači« prenosniki vsebin. Reyes Pacios Lozanova (2000, str. 174) kot konkurente omenja tudi t. i. »knjižnične kavarnice«, ki poleg osnovnih storitev ponujajo še dodatne (npr. prebiranje knjig ob kavi). Po njenem mnenju morajo zato knjižnice poskrbeti, da bodo bolj moderne, sodobne, po zunanjem videzu in opremljenosti privlačnejše, računalniško in komunikacijsko dobro opremljene, da bodo nudile raznovrstne storitve ter poleg osnovnih prostorov imele tudi posebne kotičke (npr. mini kavarnico).

Kot ugotavljata Broady-Prestonova in Barnesova (2002, str. 310-311) je uspeh storitvene organizacije v prvi vrsti odvisen od tega, ali je zmožna pritegniti porabnike in jih tudi obdržati, se pravi učinkovito zadovoljiti njihove potrebe tako, da ti ostanejo zvesti organizaciji. Med načini, s katerimi knjižnice lahko dosežejo konkurenčno prednost in si pridobijo zveste porabnike, avtorici omenjata:

- hitro obdelavo informacij,
- ponudbo točnih in pravočasnih informacij in
- inovativno rabo informacij.

Nova tehnologija knjižnicam nudi možnosti za doseganje razlikovalne sposobnosti ne samo na področju upravljanja z informacijami, ampak tudi na področjih:

- razvijanja novih storitev,
- doseganja novih trgov,
- vzpostavljanja novih načinov dostave storitev ter izboljšanja obstoječih,
- posluževanja novih komunikacijskih poti,
- boljšega vzdrževanja zvestobe sedanjih porabnikov,
- učinkovitejših odnosov z notranjimi in zunanjimi javnostmi.

Spahić (2002, str. 69) pa je mnenja, da mora knjižnica izumiti svojo razlikovalno lastnost glede na druge knjižnice s:

- kulturno-komunikacijsko vsebino,
- izborom specifičnih obiskovalcev,
- načinom oziroma slogom opravljanja storitev,
- ureditvijo, funkcionalno estetizacijo notranjega in zunanjega prostora s posebnimi programi in dodatnimi dejavnostmi,
- promocijo prejšnjih in drugih elementov.

Da bo knjižnica navedene obveznosti čim boljše izpolnila, mora poznati trženjski koncept in njegove zakonitosti uspešno prenesti iz teorije v prakso. Tako ima možnost, da si pridobi boljši položaj in večji ugled kot drugi ponudniki istih oziroma podobnih storitev.

3.2.3. Spremembe na strani porabnikov

Zaradi tehnoloških sprememb, ki so povzročile pravo eksplozijo informacij, in posledično naraščajočega števila ponudnikov informacijskih storitev smo danes priča tudi spremenjenemu vedenju porabnikov. Na tem področju lahko zasledimo naslednje trende:

- o porast zanimanja porabnikov za informacijske proizvode in storitve,
- o naraščanje samostojnosti porabnikov pri uporabi določenih storitev (predvsem tistih, ki so vezane na nove tehnologije),
- o višja pričakovanja¹⁵ porabnikov,
- o bolj raznovrstne in zahtevne potrebe in želje porabnikov,
- o večja občutljivost porabnikov za »mehke« sestavine storitev, kot sta zaznana vrednost ponujenih storitev¹⁶ in njihova kakovost¹⁷.

Bolj kot kdajkoli prej je v današnji visoko tehnološki informacijski dobi pomembno, da knjižnice znajo poskrbeti za svoje porabnike, vzdrževati in negovati odnose z njimi ter s tem doseči njihovo zvestobo. Gre za uporabo t. i. *trženja s poudarkom na odnosih s porabniki*, pri katerem podjetje oziroma organizacija ni več osredotočena na ustvarjanje vrednosti s posamično transakcijo, ampak gradi, razvija in ohranja odnose s svojimi porabniki ter tako ustvarja vzajemne koristi. Razlike med obema pristopoma so prikazane v Tabeli 1.

Tabela 1: Primerjava trženja, osredotočenega na posamično transakcijo, in trženja s poudarkom na odnosih s porabniki

OSREDOTOČENOST na TRANSAKCIJO	OSREDOTOČENOST na ODNOSE
- usmerjenost na posamično prodajo	- usmerjenost na ohranjanje porabnika
- odnos s porabnikom s prekinitvami	- neprekinjen odnos
- poudarek na lastnostih izdelka/storitve	- poudarek na zaznanih koristih izdelka/storitve
- kratkoročni časovni okvir	- dolgoročni časovni okvir
- majhen poudarek postrežbi porabnikov	- močan poudarek postrežbi porabnikov
- šibka prizadevanja za izpolnjevanje pričakovanj porabnikov	- močna prizadevanja za izpolnjevanje Pričakovanj porabnikov
- kakovost je skrb zaposlenih v proizvodnji	- kakovost je skrb vseh zaposlenih

Vir: Lovelock, Vandermerwe, Lewis, 1999, str. 181-183.

¹⁵ Pričakovanja porabnikov so lahko različna. *Objektivna pričakovanja* opredelimo s povprečno ravno kakovosti, ki temelji na znanih informacijah. *Subjektivna pričakovanja* izražajo počutje porabnikov v povezavi s storitvijo in pričakovanja, kakšna bi po njihovem mnenju kakovost storitve morala biti. *Idealna pričakovanja* pa vsebujejo to, kar se lahko zgodi pri najboljših objektivnih pogojih (Potočnik, 2000, str. 183).

¹⁶ Z vidika gospodarnega ravnanja porabnika je vrednost storitve opredeljena kot razlika med koristjo, ki jo ima porabnik od kakovosti storitve, in ceno, ki jo plača za to kakovost (Potočnik, 2000, str. 186).

¹⁷ Pomembno je, da kakovost storitve razlikujemo od porabnikovega zadovoljstva s storitvijo. Kakovost storitve porabnik dojame oziroma zazna racionalno, medtem ko je njegovo zadovoljstvo emocionalno (Potočnik, 2000, str. 182).

V knjižnicah je v zadnjem času na področju odnosov s porabniki prišlo do številnih sprememb in novih vzorcev. Pomembni premiki, ki jih knjižnice za uspešno poslovanje morajo upoštevati, so, kot ugotavlja Singh (2003, str. 35), naslednji:

- ***Spremenjeno pojmovanje knjižnic.*** Knjižnica ni več pojmovana zgolj kot zgradba, prostor, kjer morajo biti porabniki fizično prisotni, če hočejo uporabiti knjižnične storitve. Z razvojem novih informacijskih in komunikacijskih tehnologij je postala knjižnica informacijsko središče, kjer porabniki lahko uporabljajo njene storitve, ali fizično ali pa s pomočjo elektronskih in raznih drugih medijev.
- ***Spremenjena vloga ponudnikov storitev.*** Knjižničarji niso več zgolj dostavljalci informacij, ampak morajo biti porabnikom, zaradi njihovih vedno kompleksnejših zahtev, pripravljeni nuditi tudi analizo in interpretacijo dostavljenih informacij.
- ***Spremembe na področju finančne podpore knjižnic.*** Sredstva se določajo na podlagi vrednosti storitev, ki jih knjižnica nudi, vrednost storitve pa je odvisna od njene učinkovitosti za porabnika. Torej ni več vodstvo knjižnice tisto, ki odloča o vrednosti storitve za porabnika in prek tega o sredstvih, ampak o tem odločajo porabniki sami.
- ***Spremenjen odnos knjižnic do porabnikov.*** Ni več storitvena organizacija oziroma knjižnica tista, ki odloča, kaj porabniki potrebujejo, ampak so porabniki tisti, ki knjižnici narekujejo njene storitve. Od njihovih potreb in želja je odvisno, kaj bo knjižnica ponujala. Knjižnica mora zagotoviti informacije in storitve, ki jih porabniki zahtevajo, zadovoljevati mora njihove potrebe in želje, saj je od njih odvisen obstoj organizacije.

Današnji porabnik knjižničnih storitev se torej močno razlikuje od porabnika samo nekaj let nazaj. Zaradi relativno enostavne in hitre dostopnosti informacij ter novih tehnologij so se porabnikova pričakovanja glede knjižničnih storitev močno povečala, predvsem glede njihove kakovosti. Zaradi spremenjenih potreb in pričakovanj porabnikov je postala pomembnost tradicionalnih storitev, ki jih knjižnice nudijo, vprašljiva. Dandanes morajo knjižnice, če želijo doseči zvestobo svojih porabnikov, slediti njihovim potrebam in željam ter se jim prilagajati s posodabljanjem obstoječih in uvajanjem novih storitev.

Trženje s poudarkom na odnosih s porabniki v povezavi s knjižnicami kot informacijskimi središči poudarja (Singh, 2003, str. 39):

- knjižnice morajo temeljito raziskati potrebe, želje in zahteve svojih porabnikov ter jih v čim večji meri zadovoljiti;
- knjižnice morajo identificirati svoje ciljno občinstvo ter ga stalno in organizirano preučevati;
- informacijske storitve morajo biti porabnikom prijazne;
- knjižnice morajo neprenehoma ustvarjati zavedanje o svojih storitvah med porabniki.

Če torej knjižnice želijo preživeti in uspeli v današnjem tehnološko hitro razvijajočem se in visoko konkurenčnem okolju, morajo nuditi svoje storitve na takšen način in v tolikšni meri, kot jih zahteva povprečni današnji porabnik knjižničnih storitev. Pomemben je hiter in enostaven dostop do informacijskih storitev, brez znižanja ravni njihove kakovosti, ter osredotočenost knjižnic na svoje porabnike ter njihove potrebe.

4. POSEBNOSTI STORITEV KNJIŽNIC Z ZORNEGA KOTA TRŽENJA IN TRŽENJSKI SPLET

Pri trženju v knjižnicah, ki so storitvene organizacije, se pojavljajo posebnosti, ki izvirajo iz samega značaja storitev. Kakšne so te posebnosti, lahko do določene mere razberemo že iz same opredelitve storitve¹⁸.

Kotler storitev definira kot »dejanje ali delovanje, ki ga ena stran lahko ponudi drugi, je po svoji naravi neotipljivo in ne pomeni posedovanja česar koli; proizvodnja storitve je lahko ali pa tudi ne vezana na fizični izdelek« (1998, str. 464). Lovelock, Vandermerwejeva in Lewisova tej opredelitvi dodajajo še, da so »storitve ekonomske aktivnosti, ki z doseganjem želenih sprememb pri porabnikih, zanje ustvarjajo vrednost in jim nudijo koristi ob določenem času in na določenem kraju« (1999, str. 7). Po Batesonovem mnenju (1999, str. 10) pa za razumevanje storitev ni nujna njihova opredelitev, pomembno je spoznanje, da se koristi od storitev ustvarjajo z interakcijo, ki porabnika vključuje v večji ali manjši meri. Vsem opredelitvam je skupno, da osnovno značilnost storitev vidijo v tem, da so aktivnosti oziroma procesi.

V nadaljevanju natančneje pogledimo lastnosti, po katerih se storitve razlikujejo od izdelkov in zato pomembno vplivajo na oblikovanje programov za njihovo trženje.

a) Neopredmetenost

Najosnovnejša in največkrat navedena razlika med storitvami in fizičnimi izdelki je, da storitev ni predmet, ampak izid procesa. Posledica tega je, da porabniki knjižnične storitve pred izvedbo ne morejo ovrednotiti, ker ne obstoja v fizični obliki. Da bi zmanjšale porabnikovo negotovost, morajo knjižnice svoji abstraktni ponudbi dodati fizične dokaze in podobo. Če izhajam iz ugotovitve Kotlerja (1998, str. 467), potem velja, da porabniki knjižničnih storitev do ustreznih sklepov o njihovi kakovosti lahko pridejo že na osnovi prostora, ljudi, opreme, komunikacijskega gradiva, simbolov in/ali cene.

Izziv neopredmetenosti za trženje: Knjižnične storitve je zaradi njihove neopredmetenosti težko patentirati, kar konkurentom omogoča lažje kopiranje novih storitvenih konceptov. Prav tako je oteženo natančno prikazovanje storitev in komuniciranje o njih s porabniki. Izziv predstavljajo tudi odločitve o tem, kaj naj knjižnice vključijo v oglaševalske akcije in druge promocijske materiale. Poleg tega so dejanski stroški »note storitve« težko določljivi, zaradi česar je razmerje med ceno in kakovostjo kompleksnejše (Zeithaml, Bitner, 1996, str. 19).

b) Neločljivost proizvodnje od porabe

Za storitve v knjižnici velja, da se ponavadi naredijo in porabijo istočasno (npr. svetovanje). V nasprotju s fizičnimi izdelki, ki se najprej proizvedejo, nato prodajo in še kasneje porabijo, se storitve najprej prodajo ter nato proizvedejo in porabijo hkrati. Knjižnične storitve so dejanja, ki obstajajo le

¹⁸ Pri nas se na področju opredeljevanja storitve lahko srečamo tudi s pojmom "usluga", ki pomeni neplačno storitev, in "servis", ki pomeni tiste storitve, ki jih običajno proizvajalci ali ponudniki izdelkov opravljajo v zvezi s popravili ali vzdrževanjem fizičnih izdelkov (Snoj, 1998, str. 30).

v samem procesu izvedbe, nastanejo torej v interakciji knjižničarja in porabnika. Na ta način tako knjižnica kot njen porabnik vplivata na končni izid, to je zadovoljstvo porabnika.

Izziv neločljivosti za trženje: Zaradi istočasne izvedbe in porabe storitev je množična proizvodnja pri storitvah težko mogoča, če ne kar nemogoča. Kakovost storitve in porabnikovo zadovoljstvo sta močno odvisna od izvajalca storitve ter interakcije med njim in porabnikom. Ključnega pomena je tudi, da se storitev ponuja na več različnih mestih, s čimer se doseže, da je dostava storitve bolj prilagojena posameznemu porabniku (Zeithaml, Bitner, 1996, str. 19).

c) Spremenljivost

Knjižnične storitve se spreminjajo, niso popolnoma standardizirane, njihovo izvajanje in končni izid sta namreč odvisna od vrste različnih dejavnikov (knjižničarja, porabnika, njunega medsebojnega odnosa, kraja in časa izvajanja itd). V veliki meri se ta lastnost navezuje na neločljivost storitev. Zaradi vpletenosti porabnika v sam izvajalni proces je težko postaviti neke standarde kakovosti in tako zagotoviti identične storitve vsem porabnikom (knjižničar bo lahko en dan slabše volje in bo njegove svetovanje manj ustrezno kot nek drug dan).

Izziv spremenljivosti za trženje: Dejavnike, ki vplivajo na spremenljivost storitve in tako posledično tudi na njeno kakovost, knjižnice težko nadzorujejo. Po Kotlerjevem mnenju (1998, str. 468) k boljši kontroli kakovosti storitev pripomore: izbor ustreznih kadrov in njihovo stalno usposabljanje, poenotenje poteka storitev v organizaciji ter uvedba sistema predlogov in pritožb, s katerim je moč odkrivati in popravljati morebitne slabe storitve.

č) Minljivost

Knjižničnih storitev ne moremo hraniti, pospraviti, skladiščiti, ponovno prodajati ali vračati. Storitve obstajajo le v trenutku izvajanja, ne prej in ne kasneje. Storitve torej ne morejo biti ustvarjene na zalogo, posledica tega pa so težave pri usklajevanju ponudbe storitev in povpraševanja po njih.

Izziv neminljivosti za trženje: Knjižnice morajo pozornost nameniti zlasti obvladovanju povpraševanja v konicah (v popoldanskih urah, ob sobotah, pred prazniki) in v času zunaj konic (med poletnimi počitnicami). Zaradi nezmožnosti vračanja storitev in njihove ponovne prodaje morajo imeti knjižnice pripravljenih tudi vrsto ustreznih strategij za primere, ko gre določena stvar narobe.

Tem štirim osnovnim razlikam med fizičnimi izdelki in storitvami, ki jih navaja večina avtorjev (Kotler, 1998; Zeithaml, Bitner, 1996; Baron, Harris, 1995), Lovelock, Vandermerwejeva in Lewisova (1999, str. 16) dodajo še naslednje značilnosti storitev:

- porabnik ne pridobi lastništva nad storitvijo,
- aktivna vpletenost porabnika v sam proces nastajanja storitve,
- drugi ljudje (zaposleni in ostali porabniki) lahko vplivajo na doživljanje storitve,
- porabnik velikokrat težko ovrednoti dobljeno storitev,
- čas (hitrost izvedbe storitve) je pomemben dejavnik,
- sistem dostave lahko vključuje poleg fizičnih tudi elektronske kanale.

Navedene posebnosti storitev narekujejo knjižnicam kot storitvenim organizacijam uporabo trženjskega spleta¹⁹, ki se razlikuje od klasičnega trženjskega spleta za izdelke. Slednjega sestavljajo štiri prvine, imenovane 4P (Product, Price, Promotion, Place): izdelek, cena, tržno komuniciranje in tržne poti. Storitvene organizacije pa uporabljajo razširjeni trženjski splet (7P), ki poleg običajnih štirih P-jev trženja vsebuje še tri dodatne P-je (People, Physical evidences, Process): ljudi, fizične dokaze in proces. Lovelock, Vandermerwejeva in Lewisova (1999, str. 20) tem sedmim P-jem dodajajo še osmega, ki se nanaša na produktivnost in kakovost, ter o vseh osmih P-jih govorijo kot o modelu integriranega upravljanja storitev. Teh osem sestavin po njihovem mnenju predstavlja osem ključnih trženjskih odločitev, s katerimi se soočajo menedžerji vsake storitvene organizacije.

Torej morajo tudi knjižnice vsaki izmed sestavin nameniti posebno pozornost in razmislek.

4.1. Storitve

Z nudenjem storitev organizacije skušajo zadovoljiti potrebe svojih porabnikov. Knjižnice nudijo cel spekter storitev, s katerimi zadovoljujejo informacijske, vzgojno-izobraževalne, kulturne in sprostitvene potrebe zelo različnih ciljnih trgov. V današnjem času se poleg tradicionalnih knjižničnih storitev (izposoja gradiva, posredovanje informacij in svetovanje, organizacija različnih prireditev) pojavljajo nove, predvsem na sodobno tehnologijo vezane storitve, kot sta dostop do svetovnega spleta in uporaba elektronskih podatkovnih zbirk ter informacijskih virov. Vse storitve pa je, kot meni Weingandova (1998, str. 80), potrebno neprestano razvijati in jih prilagajati glede na spreminjajoče se potrebe in želje ciljnih porabnikov.

Lovelock, Vandermerwejeva in Lewisova (1999, str. 299) ugotavljajo, da je pomembno, da storitvene organizacije pri ponudbi svojih storitev poleg jedra posamezne storitve, ki se nanaša na osnovno uporabno vrednost, zagotovijo porabnikom tudi dodatne storitve. Te namreč omogočajo konkurenčno razlikovanje jedra storitve ter ustvarjajo konkurenčno prednost. Obstajata dva tipa dodatnih storitev:

- **podporne storitve** olajšajo uporabo osnovne storitve ali pa so neobhodno potrebne za dostavo storitve: informiranje, sprejemanje naročil, zaračunavanje, izvedba plačil;
- **storitve**, ki predstavljajo **elemente dodane vrednosti**: svetovanje, gostoljubje, varovanje, izjeme od ustaljenih pravil.

Primeri dodatnih storitev za izposajo knjižničnega gradiva na dom kot ključne storitve vsake knjižnice so podani v Tabeli 2 v Prilogi 3.

Za umeščanje sestavin storitve v kategorije osnovne oziroma dodatne storitve in za oblikovanje njihovega delovanja je bistveno, kako jih zaznavajo porabniki, katerim so namenjene. Porabniki pa običajno ne ločijo skupka storitev v osnovne in dodatne, pač pa je za njihovo zaznavo storitve pomembna celota narave tega skupka storitev.

¹⁹ "Trženjski splet je niz trženjskih instrumentov, ki jih podjetje uporablja, da sledi svojim trženjskim ciljem na ciljnim trgu" (Kotler, 1998, str. 98).

4.2. Cena

Pri oblikovanju cene mora knjižnica upoštevati tako dejavnike na strani ponudbe kot tudi na strani povpraševanja. Stroške, ki jih imajo knjižnice, Weingandova (1994, str. 137) loči na neposredne stroške, vezane na posamezno storitev (npr. najem opreme za izvajanje določene storitve, plače zaposlenih, najetih za opravljanje določene storitve, stroški promocije določene storitve), in posredne stroške, ki se nanašajo na celotno knjižnično poslovanje (stroški najemnine, ogrevanja, vzdrževanja, plače stalnega knjižničnega osebja idr.). Določitev stroškov posamezne storitve predstavlja osnovo za ocenjevanje, primerjanje in nadaljnje načrtovanje storitev, to je odločanje o tem, katere razvijati, katere obdržati na sedanji ravni in katere po potrebi ukiniti.

Pri odločanju, katere storitve ponuditi porabnikom in kako določiti njihovo ceno, morajo knjižnice upoštevati tudi stroške z zornega kota porabnika. Stroški na strani porabnika niso povezani samo s prodajnimi cenami, plačilnimi pogoji, raznimi popusti idr., ampak tudi z drugimi stroški, ki jih ima pri nakupu in uporabi storitve. Woodova in Youngova (1988, str. 71) razlikujeta tri kategorije stroškov knjižničnih porabnikov:

- **članarina in ostala plačila** za posamezne storitve (medknjižnična izposoja, internet ipd.): v knjižnicah kot nepridobitnih organizacijah je zaračunavanje storitev še posebej pereča tema. Nasprotniki plačevanja storitev se sklicujejo na to, da mora biti vsakdo upravičen do enakega in neomejenega dostopa do informacij. Mnenje tistih, ki zagovarjajo plačevanje knjižničnih storitev, pa je, da knjižnica porabnikom ne more odtegniti nobenih proizvodov in storitev dokler plačujejo zanje;²⁰
- **stroški, povezani s čustvenim doživljanjem storitve**: sem lahko uvrstimo nelagodnost porabnikov zaradi nepoznavanja določenih knjižničnih postopkov, zadrego, ker morajo prositi za pomoč ali ko zahtevajo informacije občutljive narave, razočaranje nad neprimernim vedenjem, strokovnostjo zaposlenih, zmedenost in strah pred uporabo računalnikov, jezo in nervozo zaradi gneče v knjižnici itd.;
- **stroški, povezani s fizičnim doživljanjem storitve**: sem spadajo porabljeni čas (obiska knjižnice, čakanja v vrsti, čakanja na telefonski zvezi), stroški iskanja knjig na različnih lokacijah, stroški papirnatega dela (izpolnjevanje raznih formularjev) in nenazadnje neudobje zaradi neprimernih stolov, slabe svetlobe, hrupa in neprijetnih vonjav.

Nakup in vzdrževanje novih tehnologij ter informacijskih sistemov še povečuje stroške sodobnih knjižnic, zato brezplačna uporaba vseh knjižničnih storitev dandanes praktično ni več mogoča. Odločitve o tem, katere storitve naj bodo brezplačne in katere ne, koliko zaračunavati in komu (ali vsem enako), mora knjižnično vodstvo temeljito pretehtati, saj je cena ena od dejavnikov, na kateri knjižnica lahko gradi svojo konkurenčno prednost. O konkurenčnih, cenovno ugodnih storitvah pa je potrebno porabnike najprej obvestiti in jim predstaviti koristi teh storitev zanje; tu so knjižnici v precejšnji pomoč različna orodja tržnega komuniciranja.

²⁰ V knjižnicah po svetu se udejanja koncept brezplačnih osnovnih storitev, kamor spadajo izposoja gradiva, posredovanje informacij o gradivu in iz gradiva ter bibliopedagoško delo. Te brezplačne storitve knjižnice največkrat nadomestijo z letnimi članarinami, z zaračunavanjem zamudnin, z obračunavanjem fotokopiranja, izposoje avdio in video gradiva, rezervacij gradiva in medknjižnične izposoje, z zaračunavanjem poizvedb po literaturi, z oddajanjem knjižničnih prostorov, s prodajo publikacij iz lastne založniške dejavnosti in s prodajo odpisanih knjig (Štular Sotošek, 2003, str. 20).

Weingandova (1998, str. 102) po Kotlerju navaja, da se porabniki odločajo za uporabo storitve na podlagi primerjave pričakovanih koristi s pričakovanimi stroški, ki jih povzroči uporaba storitve, ter da so v večini primerov za porabnika pomembnejši nedenarni stroški kot sama cena storitve. Zato se morajo knjižnice osredotočiti na porabnika, na njegovo zaznavanje storitve oziroma zaznavanje stroškov in koristi, povezanih z njo. Koristi od storitve pa morajo biti porabnikom popolnoma jasne in vidne, k njihovi ustrezni predstavitvi so knjižnici v precejšnjo pomoč različna orodja tržnega komuniciranja.

4.3. Tržno komuniciranje

Woodova in Youngova (1988, str. 75) tržno komuniciranje opredeljujeta kot skupek aktivnosti, ki ciljne porabnike ozaveščajo o določeni storitvi in jih seznanjajo s koristmi, ki jih jim bo uporaba te storitve prinesla. Navedena sestavina trženjskega spleta ima naslednje pomembne naloge: informiranje in izobraževanje porabnikov o organizaciji in njenih storitvah, prepričevanje ciljnih porabnikov o prednostih, odlikah, vrednosti določene storitve, spodbujanje ciljnih porabnikov, da se v določenem trenutku odločijo za akcijo, ter vzdrževanje odnosov z obstoječimi porabniki (Lovelock, Vandermerwe, Lewis, 1996, str. 371).

Kotler (1998, str. 596) navaja pet poglavitnih orodij, ki sestavljajo splet trženjskih komunikacij oziroma promocijski splet storitvene organizacije. Ta orodja tvorijo tudi promocijski splet knjižnice:

1. oglaševanje: radijski, televizijski in tiskani oglasi, spletne strani, imeniki, brošure, letaki, zgibanke, prospekti, plakati, simboli in logotipi;
2. odnosi z javnostmi in publiciteta: obvestila za javnost, članki o knjižnici, letna poročila o poslovanju, seminarji, dobrodelna darila, odnosi s krajevnim okoljem, interna glasila, razni dogodki;
3. pospeševanje prodaje: nagradne knjižne uganke, kvizi, predstavitve, darila, dan brezplačnega vpisa v knjižnico, dan vračanja knjig brez zamudnine;
4. neposredno trženje: neposredna pošta (seznanjanje z novostmi, vabila na prireditve), telefonsko obveščanje porabnikov (o prispelem in rezerviranem gradivu, o določeni prireditvi);
5. osebna prodaja, ki v knjižnicah pomeni osebne stike s porabniki, aktiven pristop do njih, svetovanje, informiranje in pomoč ob njihovem obisku knjižnice.

Woodova in Youngova (1988, str. 10) ugotavljata, da je v knjižnicah zaradi neločljive narave storitev knjižnično osebje osnovni promocijski element. Do *osebnih stikov* prihaja pri vsaki neposredni interakciji izvajalca in porabnika, tako v knjižnici pri izvajanju storitev kot tudi pri srečanjih zunaj knjižnice, kjer ljudje zaposlene enačijo s knjižnico in si tako ustvarjajo vtis o njenih storitvah. Vsak pozitiven stik porabnikov z zaposlenimi je za knjižnico najboljša oblika tržnega komuniciranja. Avtorici poudarjata, da je zato glavna naloga knjižnice usposobiti, organizirati in motivirati vse svoje zaposlene, da bodo s svojim vedenjem in mišljenjem izražali poslanstvo organizacije. Kovárjeva (2000, str. 82) dodaja, da morajo biti knjižničarji vidni, prepoznavni, obvladati morajo svojo stroko, komuniciranje in psihologijo porabnikov ter poleg tega biti vedno dobre volje, prijazni in ustrezljivi, tudi zaradi svoje velike vloge pri ustvarjanju celostne podobe in ugleda knjižnice.

Kot smo ugotovili že v točki 3.1., imajo knjižnice različne skupine javnosti, kar pomeni, da imajo zelo pomembno vlogo pri komuniciranju tudi **odnosi z javnostmi**. Gre za vedno prisoten in dvosmeren proces komuniciranja knjižnice s svojim okoljem, zaradi česar moramo odnose z javnostmi upravljati načrtno in po najboljših močeh. Kot poudarja Kovárjeva (2000, str. 78), knjižnici pomagajo ustvariti celostno podobo, prepoznavnost, pozitivne odnose z okoljem oziroma globalno in kontinuirano sodelovanje z različnimi segmenti javnosti. Poleg odnosov z zunanjimi javnostmi (mediji, obstoječi in potencialni porabniki, strokovna javnost, financerji, dobavitelji, sponzorji in donatorji) mora biti knjižnica pozorna tudi na notranje odnose, to je na odnose s svojimi zaposlenimi.

Za razliko od odnosov z javnostmi, ki so vedno prisotni, pa če to želimo ali ne, gre pri **oglaševanju** za enosmerni proces, saj se knjižnica sama odloči, kdaj, kako in kaj bo oglaševala. Kljub temu, da je oglaševanje v slovenskih splošnih knjižnicah že nekaj časa prisotno, zaradi pomanjkanja finančnih sredstev knjižnice ne morejo izvajati večjih, posebej načrtovanih in sistematično organiziranih akcij posredovanja oglaševalskih sporočil v javnost (Kovář, 2000, str. 73). **Pospeševanje prodaje in neposredno trženje** pa sta bolj orodji, ki dopolnjujeta odnose z javnostmi in oglaševanje, v knjižnicah kot nepridobitnih organizacijah pridobivata na pomenu šele v zadnjih letih, predvsem zaradi razvoja novih tehnologij in uvajanja trženjskih znanj tudi na področja nepridobitnega sektorja.

Poleg seznanjanja s posebnimi akcijami, ponudbami, grajenja zvestobe in spodbujanja ponovnih nakupov so cilji komuniciranja v zvezi s storitvami (Lovelock, Vandermerwe, Lewis, 1999, str. 376) lahko:

- ustvariti nazorne, zapomnljive podobe o organizaciji in storitvah,
- ustvariti zavedanje in zanimanje, da bi tako spodbudili prvo uporabo storitve,
- naučiti porabnike, kako uporabiti storitev,
- uravnavati povpraševanje glede na zmogljivosti,
- odzvati se na navedbe v sporočilih konkurentov,
- z informiranjem in nasveti zmanjšati negotovost in tveganje,
- izraziti hvaležnost zaslužnim porabnikom in zaposlenim,
- spodbujati zvestobo z nagrajevanjem pogoste uporabe storitve,
- repositionirati storitev glede na konkurenčne storitve.

Pri trženju knjižničnih storitev je velik del komuniciranja namenjen svetovanju, izobraževanju, zlasti novih porabnikov. Treba jih je poučiti o koristih, ki jih določena storitev nudi, kje in kdaj se lahko dobi storitev, jim pojasniti njihovo vlogo v storitvenem procesu in omogočiti, da razvijejo ustrezne veščine. Ustrezno izobražen oziroma usposobljen porabnik, ki se dobro znajde kot soustvarjalec storitve, bo pozitivno vplival na produktivnost in kakovost knjižnice.

Zaradi velikega pomena zaposlenih v knjižnici je potrebno tudi t. i. interno komuniciranje, zlasti z vidika ohranjanja in gojenja organizacijske kulture. Cilji internega komuniciranja, kot jih vidijo Lovelock, Vandermerwejeva in Lewisova (1996, str. 373), so: zagotavljanje učinkovite dostave storitev, doseganje produktivnih in usklajenih delovnih razmerij ter grajenje zaupanja, spoštovanja in zvestobe vseh zaposlenih. Zvestoba in pripadnost zaposlenih namreč v veliki meri vplivata na

izvajanje kakovostnih storitev, te prinašajo zadovoljstvo porabnikom, zadovoljni porabniki pa ostajajo zvesti organizaciji ter ji s tem zagotavljajo dolgoročno dobičkonosnost.

4.4. Tržne poti

Pri tej komponenti gre za odločitve o kraju in času dostave storitve kot tudi o uporabljenih metodah in kanalih dostave. Dostava lahko vključuje različne distribucijske kanale, odvisno od narave storitve, ki jo dostavljamo. Lahko gre za direktno dostavo ali dostavo preko posrednikov. Za porabnika je v vsakem primeru ključnega pomena hitrost, priročnost in prilagodljivost dostave. Pri odločanju o tržnih poteh za svoje storitve mora biti knjižnica poleg omenjenih dejavnikov pozorna še na naslednje (Weingand, 1994, str. 141-144): kakovost storitev, čas dostopa do storitev, postavitve prioritete in proces načrtovanja, število in vrsto posrednikov, število in lokacijo izposojevališč, nove tehnologije, druge inovacije in spremembe, življenjski cikel storitev in raven pozicioniranja.

Opravljanje knjižničnih storitev je bilo do nedavnega vezano na samo knjižnično zgradbo, na »storitveno tovarno«²¹, v zadnjem času pa na pomenu pridobivajo tudi drugi distribucijski kanali, ki porabnikom omogočajo uporabo določenih storitev na kraju in ob času, ki ju sami izberejo. Možni načini dostave knjižničnih storitev so:

- porabnik pride v knjižnico - storitveno tovarno: izposoja knjižničnega gradiva v matični knjižnici in na dom, uporaba čitalnice, obisk raznih prireditev;
- porabnik pride v podružnico, ki je drugje kot storitvena tovarna: izposoja knjižničnega gradiva, ure pravljič v izposojevališčih;
- predstavnik storitvene organizacije obišče porabnika: izposoja knjižničnega gradiva preko bibliobusa in izposojevališč premičnih knjižnih zbirk;
- storitev se dostavi neosebno:
 - po fizičnih kanalih: seznanjanje s knjižnimi novostmi po pošti;
 - po elektronskih kanalih: posredovanje informacij, rezerviranje in podaljševanje knjižničnega gradiva po telefonu in spletu, dostop do knjižničnih katalogov preko spleta.

Z razvojem novih tehnologij prihajajo najbolj v ospredje elektronski kanali, ki poleg nudenja večjega udobja porabnikom (dostopnost 24 ur na dan) prinašajo koristi tudi organizacijam, predvsem v smislu zmanjševanja stroškov in izboljševanja produktivnosti. Knjižnice postopoma prehajajo v obdobje »deinstitucionaliziranega informacijskega trgovanja«, ko namesto, da porabnik pride k njim, knjižnica pride k porabniku (Kinnell, MacDougall, 1994, str. 103).

Pri knjižničnih storitvah gre največkrat za direktno dostavo storitve brez posrednikov. Izjema je medknjižnična izposoja, pri kateri matična knjižnica nastopa kot posrednik (porabniku posreduje gradivo iz druge knjižnice) ter izposoja v izposojevališčih premičnih knjižnih zbirk (matična knjižnica jim v skladu s potrebami porabnikov posreduje gradivo). Weingandova (1998, str. 114) meni, da knjižnico lahko razumemo tako, kot je njena institucionalna vloga, to je zakladnica knjig, kamor prihajajo porabniki, ali pa kot posrednika, to je povezavo med potrebo porabnika in ustreznim podatki, ki to potrebo zadovoljijo. Woodova in Youngova (1988, str. 13) v tem smislu knjižnico uvrščata na konec storitvene distribucijske verige, o njej razmišljata kot o »trgovcu na drobno«, ki od

²¹ Pojem "storitvena tovarna" se nanaša na kraj, kjer storitvena organizacija izvaja svoje storitve.

založnikov, drugih dobaviteljev knjižničnega gradiva, drugih knjižnic, lastnikov podatkovnih zbirk in informacijskih virov posredujejo proizvode in storitve končnim porabnikom.

4.5. Storitveni proces

Ustvarjanje in dostava storitve porabnikom zahteva oblikovanje in izvedbo učinkovitih procesov. To so dejanski postopki, mehanizmi oziroma aktivnosti, s pomočjo katerih je storitev dostavljena. Storitveni procesi se med seboj razlikujejo glede na stopnjo kompleksnosti: lahko gre za relativno enostavne postopke, ki vključujejo malo korakov, ali pa za zelo kompleksne sisteme s celo vrsto aktivnosti.

Lovelock, Vandermerwejeva in Lewisova (1996, str. 34) s čisto operativnega vidika ločijo štiri vrste storitvenih procesov, ki so prikazani v Tabeli 2.

Tabela 2: Vrste storitvenih procesov

Stopnja (ne)opredmetenosti procesa	Kdo ali kaj je neposredni porabnik storitve?	
	LJUDJE	SREDSTVA
OPREDMETEN	Procesi usmerjeni na <i>človekovo telo</i>	Procesi usmerjeni na <i>fizična sredstva</i>
NEOPREDMETEN	Procesi usmerjeni na <i>človekovo zavest</i>	Procesi usmerjeni na <i>informacijske procese</i>

Vir: Lovelock, Vandermerwe, Lewis, 1996, str. 34.

Storitveni procesi v knjižnici so največkrat usmerjeni na človekovo zavest, saj s podajanjem novih informacij in znanj vplivajo na oblikovanje določenih stališč, mnenj porabnikov in na njihovo vedenje. Izjema je na primer storitev fotokopiranja, kjer gre za usmerjenost procesov na fizična sredstva, to je gradivo, ki ga porabnik želi fotokopirati.

Storitvenim procesom je potrebno nameniti posebno pozornost tudi zaradi njihovega vpliva na oceno kakovosti storitve s strani porabnika; lahko so standardizirani ali pa prilagojeni posameznemu porabniku. Večina procesov v knjižnici je standardiziranih (potek izposoje gradiva, potek rezerviranja, podaljševanja gradiva itd), nekateri pa so prilagojeni posamezniku (posredovanje informacij, svetovanje).

Neustrezni procesi onemogočajo dobro delo zaposlenim »na odru«, kar povzroča nizko produktivnost in povečanje možnosti napak pri izvajanju storitev. Zaposleni »na odru« so tisti, ki prihajajo v neposreden stik s porabniki in od njih je v veliki meri odvisno, kako bo porabnik zaznal storitev. Od teh neposrednih soočenj je odvisno tudi, kakšno sliko si bo porabnik ustvaril ne samo o izvajanju storitve, ampak tudi o izvajalcu samem – knjižnici kot celoti. Da bi zaposleni »na odru« čim bolje delovali, morajo imeti ustrezno podporo v zakulisju, to je v delu storitvenega procesa, ki je porabnikom neviden. Če osebe »za odrom« ne opravi svojega dela ustrezno, ga tudi zaposleni »na odru« ne morejo, to pa vodi do nezadovoljstva porabnikov.

4.6. Ljudje

Pri večini knjižničnih storitev (izjema so storitve, ki se opravijo preko neosebnihih – fizičnih in elektronskih – kanalov) prihaja do neposrednega osebnega stika med porabniki in zaposlenimi. Narava teh stikov močno vpliva na porabnikovo percepcijo kakovosti storitve, kajti porabniki pogosto ocenjujejo kakovost prejete storitve na podlagi ljudi, ki jo izvajajo. Sodobne knjižnice morajo zato veliko časa nameniti izobraževanju, usposabljanju in motiviranju svojih zaposlenih, zlasti tistih, ki delujejo »na odru«, kar pomeni, da so v neposrednem stiku s porabniki.

Knjižnica se glede na večino storitev, ki jih ponuja, uvršča med organizacije z visoko intenzivnostjo stikov s porabniki.²² To lahko utemeljimo z naslednjimi dejstvi:

- porabnik pri uporabi večine storitev osebno obiše prostore knjižnice;
- porabnik ostane v knjižnici ves čas, ko poteka storitveni proces (izposoja knjižničnega gradiva, svetovanje, posredovanje informacij, uporaba interneta, obisk prireditve idr.);
- med porabnikom in knjižničnim osebjem so neposredni stiki (npr. tako pri izposoji kot pri svetovanju porabnik in zaposleni neposredno komunicirata med seboj);
- vse storitve (razen fotokopiranja) so - kot smo ugotovili že pri obravnavi storitvenih procesov - usmerjene na človeka samega, ne pa na sredstva, ki jih poseduje.

V knjižnici imajo pri medosebnem komuniciranju oz. izvajanju storitev še vedno prevladujočo vlogo ljudje, saj knjižnično gradivo izposojajo, porabnikom pomagajo in svetujejo pri iskanju gradiv, porabnike informirajo in jih usposablajo za samostojno uporabo knjižnice, pripravljajo in vodijo kulturne prireditve ter podobno. V današnjem kompleksnem in hitro spreminjajočem se okolju morajo knjižničarji prevzeti nove vloge, pravi Sáezova (2002, str. 139), in sicer vloge ponudnikov internetnega dostopa, navigatorjev, izvajalcev izobraževanja, posrednikov, ocenjevalcev in organizatorjev informacijskih baz ter načrtovalcev. Z razvojem novih tehnologij imajo v storitvenem procesu knjižnic vedno večjo vlogo tudi stroji in naprave, to so predvsem računalniki, ki omogočajo računalniško izposoja knjižničnega gradiva, iskanje informacij po bazah drugih knjižnic, računalniško obdelavo podatkov o članih knjižnice, deskanje po internetu itd. Nove tehnologije vplivajo tudi na zmanjševanje števila ravni, kjer prihaja do stikov med porabniki in zaposlenimi. Tako porabnikom pri uporabi nekaterih knjižničnih storitev kot npr. rezerviranje in podaljševanje knjižničnega gradiva preko interneta sploh ni treba priti v prostore knjižnice niti imeti osebnih stikov s knjižničnim osebjem. Vendar ima to lahko tudi negativne vplive, sploh če knjižnica ne izobrazi porabnikov za uporabo teh storitev ali če gre za porabnikom neprijazno tehnično opremo.

Poleg zaposlenih na porabnikovo zaznavanje storitve vplivajo tudi vsi ostali ljudje, ki igrajo kakršnokoli vlogo pri dostavi storitve, predvsem ostali porabniki v storitvenem okolju.

²² Glede na intenzivnost stikov porabnika s storitveno organizacijo Lovelock, Vandermerwejeva in Lewisova (1996, str. 49) ločijo storitve:

- z *visoko* intenzivnostjo stikov: porabnik osebno obiše prostore storitvene organizacije, ostane tam ves čas, ko poteka storitveni proces in ima neposredne stike z zaposlenimi;
- s *srednjo* intenzivnostjo stikov: porabnik obiše prostore storitvene organizacije, vendar je malo ali pa sploh ni prisoten med potekom storitvenega procesa;
- z *nizko* intenzivnostjo stikov: porabnik ima malo ali nič osebnih stikov z zaposlenimi, namesto njih uporablja elektronske in fizične distribucijske kanale.

4.7. Fizični dokazi

Fizični dokazi se nanašajo na storitveno pokrajino, to je na slog in videz fizičnega okolja, v katerem je storitev dostavljena, in kjer prihaja do interakcije med porabnikom in izvajalcem storitve (Lovelock, Vandermerwe, Lewis, 1996, str. 326). Fizične dokaze predstavljajo vse otipljive sestavine, ki olajšajo izvajanje in komuniciranje o storitvi. Zaradi neopredmetenosti porabniki velikokrat storitve pred uporabo ne morejo ustrezno oceniti, zato na podlagi fizičnih dokazov sklepajo o njeni kakovosti.

Pri ocenjevanju knjižničnih storitev so porabnikom lahko v pomoč naslednje vidne oporne točke in komunikacijski elementi (Lovelock, Vandermerwe, Lewis, 1996, str. 55):

- knjižnično osebje: videz, oblačila, govor, gestikulacija, obnašanje;
- prostori in oprema: zunanost zgradbe, parkirni prostori, okoliška pokrajina, notranost zgradbe, tehnična oprema, pohištvo, razporeditev gradiva, razsvetljava, glasba, ogrevanje, prezračevalni sistemi;
- neosebne komunikacije: tiskan material (poslovniki, ceniki, izkaznice, knjižne kazalke, vabila, prospekti, brošure, katalogi), oglasi v medijih, časopisni članki o knjižnici;
- drugi ljudje: ostali porabniki, prisotni med izvajanjem storitve, pripombe in komentarji prijateljev, znancev in tudi neznancev.

Fizični dokazi vplivajo tudi na nakupno vedenje porabnikov, in sicer na tri načine: pritegnejo njihovo pozornost; preko simbolov prenašajo določena sporočila; vzbujajo ali povečujejo zanimanje za storitev (Lovelock, Vandermerwe, Lewis, 1999, str. 327).

Knjižnice morajo torej previdno ravnati s fizičnimi dokazi, ker imajo odločilen vpliv na vtis, ki si ga ne samo o storitvi, ampak o celotni storitveni organizaciji ustvarijo porabniki.

5. STRATEŠKO TRŽENJSKO NAČRTOVANJE V KNJIŽNICAH

Ko torej knjižnica sprejme trženjski koncept kot način svojega poslovnega razmišljanja in delovanja, ko njeni zaposleni osvojijo trženjsko miselnost in ko razmišljanja o osredotočenosti na porabnika prevevajo celotno organizacijo, se šele lahko začne odvijati sistematični proces načrtovanja in izvajanja trženja. Tu ima ključno vlogo strateško trženjsko načrtovanje.

Povezovanje trženja s strateškim načrtovanjem je za knjižnice v današnjem hitro spreminjajočem se okolju vitalnega pomena, kajti le tako bodo svoje vsakdanje poslovne aktivnosti uspešno prilagajale spremembam v okolju in dosegale zastavljene cilje.

Tudi Kinnellova in MacDougallova (1994, str. 24) poudarjata, da ima strateški vidik trženja ključno vlogo pri učinkovitem odzivanju organizacije na spremembe na trgu. O strateškem trženjskem načrtovanju razmišljata kot o konceptu, katerega uporaba je obvezna za doseganje konkurenčne prednosti knjižnice, določanje njenih trženjskih priložnosti in usklajevanje ciljev knjižnice z razpoložljivimi sredstvi. Weingandova (1998, str. 2) govori celo o partnerstvu trženja in strateškega načrtovanja: vsak od teh dveh procesov je nepopoln brez drugega v smislu, da drug drugemu povečujeta vrednost in zagotavljata celovitost svojega namena in uporabe.

Po Palmerjevem mnenju (1994, str. 50) strateško trženjska usmeritev storitvene organizacije pomeni več kot le analiziranje porabniških potreb, razporejanje sredstev za izvajanje tistih storitev, ki bodo zadovoljile ugotovljene potrebe, ter na podlagi tega doseganje kratkoročnih dobičkov. Za storitveno organizacijo je po njegovi oceni vzdrževanje uravnoteženega portfelja storitev enako pomembno kot doseganje kratkoročnega dobička.

Pojem skladnosti srečamo tudi v Kotlerjevi (1998, str. 62) definiciji, po kateri je strateško trženjsko načrtovanje »poslovodni postopek, ki razvije in vzdržuje usklajenost med cilji, sposobnostmi in viri organizacije ter njenimi spreminjajočimi se tržnimi priložnostmi«. Kot cilja strateškega načrtovanja Kotler navaja: oblikovanje dejavnosti in storitev organizacije na način, da te prinesejo načrtovane dobičke in dosežejo načrtovano rast; pomoč organizaciji pri izbiri in organiziranju njenih dejavnosti tako, da bo kljub morebitnim problemom pri določeni dejavnosti ali skupini storitev ostala uspešna.

Glavni cilji strateškega načrtovanja v knjižnicah kot nepridobitnih organizacijah so naslednji (Corrall, 1994, str. 3):

- razjasnitev namena in ciljev knjižnice,
- določitev smeri razvoja in postavitev prioritet,
- vzpostavitev ogrodja za politiko in sprejemanje odločitev,
- pomoč pri učinkoviti dodelitvi in porabi sredstev in
- upoštevanje kritičnih problemov in pritiskov.

Splošne koristi, ki jih strateško trženjsko načrtovanje prinese knjižnici, so (Oven, 2000, str. 9):

- večje zaupanje matične organizacije kot rezultat dejstva, da ima knjižnica natančno določene cilje, ve kaj hoče doseči in na kakšen način bo to dosegla;
- izboljšanje morale, medsebojnih odnosov in dvig motivacije zaposlenih, ker sedaj natančno poznajo poslanstvo in cilje knjižnice ter se z njimi lahko identificirajo;
- povečanje zadovoljstva porabnikov knjižničnih storitev, saj zaposleni sedaj lahko hitreje reagirajo, so bolj fleksibilni in dosledni pri sprejemanju odločitev v okviru določene politike knjižnice;
- boljši stik z javnostjo, spodbujanje sodelovanja v procesu načrtovanja, izboljšanje ustne in pisne komunikacije;
- razvoj veščin in sposobnosti pri zbiranju in analiziranju podatkov, razvoj kritičnega in kreativnega mišljenja;
- posvetovanja s posamezniki in skupinami pripomorejo k temu, da knjižnica redno spremlja trende, ponuja bolj relevantne in učinkovite storitve, ki pripomorejo k večji konkurenčnosti same organizacije.

Sam proces strateškega trženjskega načrtovanja vključuje več korakov, njihovo število, poimenovanje in zaporedje pa različni avtorji²³ definirajo na različne načine. V pričujočem diplomskem delu bom proces strateškega trženjskega načrtovanja obravnavala enako kot Kotler in Andreasen (1996, str. 64-66), ki sta vse korake procesa načrtovanja v nepridobitnih organizacijah združila v tri glavne faze, prikazane tudi na Sliki 1 v Prilogi 4:

- **Analiza notranjega in zunanjega okolja.** Analiza notranjega okolja pomeni, da organizacija opredeli svoje poslanstvo, svoje smotre in cilje, analizira organizacijsko kulturo ter ovrednoti svoje prednosti in slabosti. Analiza zunanjega okolja pa vključuje analizo dejavnikov mikro okolja (različnih javnosti, konkurence) in analizo ključnih vplivov makro okolja (demografskih, gospodarskih, naravnih, tehnoloških, politično-pravnih in družbeno-kulturnih vplivov).
- **Razvoj trženjske strategije.** Na tej stopnji organizacija natančno določi svojo trženjsko strategijo. Prvi korak pri tem je postavitev trženjskih ciljev in smernic na podlagi analize okolja, drugi korak pa opredelitev osnovne oziroma temeljne trženjske strategije, ki vključuje izbiro ciljnih trgov, konkurenčno pozicioniranje in določitev ključnih elementov trženjskega spleta.
- **Izvedba in nadzor.** Zadnja faza vključuje razvoj organizacijske strukture in sistemov upravljanja, ki bodo izpeljali temeljno strategijo, podrobno določitev konkretnih taktik za vsak vidik temeljne strategije in oblikovanje meril, s katerimi organizacija oceni temeljno strategijo ter končne učinke celotnega procesa načrtovanja.

Analizo notranjega in zunanjega okolja kot prvi korak v procesu strateškega trženjskega načrtovanja bom na primeru izbrane knjižnice podrobno obravnavala v naslednjem poglavju. V nadaljevanju pa bom na kratko predstavila vsebino drugega in tretjega koraka, ki se jima zaradi omejenega obsega diplomskega dela z zornega kota omenjene knjižnice ne bom posvetila poglobljeno.

Razvoj trženjske strategije

Na osnovi izvedene analize okolja organizacija razvije temeljno trženjsko strategijo, s pomočjo katere bo skušala doseči zastavljene cilje. Ključni elementi trženjske strategije, kot jih navajata Kotler in Andreasen (1996, str. 150), so:

- en ali več ciljnih trgov;
- jasno določena konkurenčna prednost oziroma razlikovalna sposobnost,
- natančno oblikovan in usklajen trženjski splet.

²³ **Palmer** (1994, str. 46) opredeli znotraj procesa trženjskega načrtovanja pet ključnih funkcij: analiza trenutnega trženjskega položaja organizacije, določitev njenega poslanstva in ciljev, določitev in ocena strateških alternativ, izpeljava izbrane strategije ter kontrola te izpeljave.

Woodova (1988, str. 108) kot tri osnovne elemente procesa strateškega trženjskega načrtovanja navaja: analiziranje (identifikacija priložnosti in nevarnosti na podlagi revizije notranjega in zunanjega okolja organizacije), načrtovanje (izbira priložnosti za uresničitev ciljev organizacije, načrtovanje strategij in akcij za doseg ciljev, oblikovanje organizacijskih enot za upravljanje z viri in za ocenjevanje rezultatov) in kontrolo (izvedba načrta, nadzor izvedbe, prilagoditve načrta, če je potrebno, predstavitev rezultatov).

Med slovenskimi avtorji zelo podrobno predstavljata model za strateško načrtovanje v nepridobitnih organizacijah **Trunk Širceva** in **Tavčar** (1998, str. 113). Njun model vključuje naslednje korake: sporazum udeležencev o izdelavi strateškega načrta organizacije, opredelitev poslanstva, snovanje vizije, analizo okolij, opredelitev strateških zadev, snovanje strategij, pregledovanje in osvajanje strategij, dopolnjevanje vizije, uvajanje in uresničevanje strategije ter ocenjevanje uspešnosti izbrane strategije in procesa načrtovanja.

Pomembno je, da organizacija razvije trženjsko strategijo, s katero bo v čim večji meri zadovoljila želje in potrebe svojih ciljnih trgov. To pomeni, da mora biti učinkovita strategija osredotočena na porabnike, poleg tega pa še usmerjena v prihodnost, jasna, izvirna, ločljiva od strategij konkurentov in lahko prilagodljiva.

Trženjska strategija je tesno povezana z opredeljeno temeljno konkurenčno strategijo, ki je lahko ena od naslednjih treh (Kotler, 1998, str. 84):

➤ ***Strategije vodenja v stroškovni učinkovitosti***

Pri izbiri te strategije organizacija poskuša doseči najnižje stroške izvajanja storitev, kar bi ji omogočilo ponuditi storitve po nižji ceni kot konkurenti in posledično pridobiti velik tržni delež.

➤ ***Strategije diferenciacije***

V tem primeru si organizacija prizadeva ponuditi tisto, česar ne ponuja noben ali ponujajo le nekateri njeni konkurenti. Lahko pa se usmeri na doseganje odličnosti na določenem, za porabnike pomembnem področju (na področju kakovosti, sloga, tehnologije ipd.). Ta odličnost je lahko dejanska ali pa jo zaradi uspešne promocije porabniki le zaznavajo kot tako.

➤ ***Strategije osredotočenja***

Organizacija se osredotoči na enega ali več ozkih tržnih segmentov oziroma tržnih niš, preuči njihove potrebe in se nato odloči bodisi za strategijo stroškovnega vodstva bodisi za eno od oblik diferenciacije znotraj teh segmentov.

Izvedba trženjske strategije in nadzor

Za izvedbo trženjske strategije je potreben razvoj ustrezne organizacijske strukture in sistemov upravljanja, ki bodo strategijo uspešno izpeljali. Organizacijska struktura mora na vseh nivojih odražati k porabnikom usmerjen pristop, trženje pa mora biti zadeva vseh zaposlenih, kar pomeni, da prežema celotno organizacijo (Štular Sotošek, 2003, str. 61).

Kljub temu pa včasih jasna strategija in ustrezna organizacijska struktura ter sistemi upravljanja niso dovolj. Kotler (1998, str. 88) opozarja na McKinseyev splet 7-S, ki poleg strategije, strukture in sistemov, ki se štejejo za »hardware« uspeha, vključuje še kadre, slog, spretnosti in skupne vrednote, ki predstavljajo »software«. To pomeni, da mora organizacija zaposliti sposobne kadre, jih ustrezno usposobiti in razporediti na prava delovna mesta. Vsi zaposleni morajo imeti skupen določen način razmišljanja in obnašanja, biti sposobni izpeljati določeno strategijo ter imeti skupne vrednote in poslanstva.

Ob izvajanju trženjske strategije organizacija ne sme pozabiti na redno pregledovanje in ocenjevanje rezultatov na podlagi predhodno oblikovanih kriterijev uspešnosti. Uspešne strategije je potrebno nadaljevati, manj uspešne popraviti, neuspešne pa ukiniti oziroma zamenjati z boljšimi. Pomembno je tudi preverjanje samega procesa strateškega trženjskega načrtovanja, ugotavljanje prednosti in slabosti ter prilagajanje za naslednji krog načrtovanja. Ob vsem tem pa mora organizacija ostati pozorna na stalno spremljanje ključnih vplivov okolja in ustrezno odzivanje na morebitne spremembe.

Za poslovno odličnost morajo biti namreč organizacije v stalni pripravljenosti, da preučijo spreminjajoče se okolje, da opredelijo nove cilje in obnašanje. Prilagodljive organizacije posvečajo pozornost okolju in se skušajo s pomočjo fleksibilnega strateškega trženjskega načrtovanja prilagoditi spremembam v njem.

Tržna usmerjenost in strateško načrtovanje torej predstavljata gonilo uspešnih modernih organizacij. Ena takšnih organizacij si prizadeva biti tudi Knjižnica Ivana Tavčarja Škofja Loka. Tema naslednjega poglavja je poglobljena analiza njenega notranjega in zunanjskega okolja. Na njeni podlagi bom ocenila priložnosti in nevarnosti, ki jim je knjižnica izpostavljena ter s tem postavila temelje, na katerih vodstvo knjižnice lahko oblikuje svojo trženjsko strategijo in razvije trženjske programe.

6. ANALIZA OKOLJA KNJIŽNICE IVANA TAVČARJA ŠKOFJA LOKA KOT PRVI KORAK PRI STRATEŠKEM TRŽENJSKEM NAČRTOVANJU

Analiza okolja vsake organizacije poteka v dveh delih. Najprej mora Knjižnica Ivana Tavčarja Škofja Loka²⁴ analizirati svoje notranje okolje, kar pomeni opredelitev poslanstva, ciljev, razumevanje narave organizacijske kulture ter analiziranje prednosti in slabosti trženjskega spleta. V naslednjem koraku pa knjižnica analizira svoje mikro (ključne interesne skupine, konkurenti) in makro zunanje okolje (demografski, gospodarski, tehnološki, pravno-politični, družbeno-kulturni trendi).

6.1. Analiza notranjega okolja²⁵

6.1.1. O p r e d e l i t e v p o s l a n s t v a

Vsaka knjižnica mora imeti svoje poslanstvo, ki opredeli razlog, zakaj knjižnica obstaja – njen glavni namen, njeno vlogo v družbi oziroma lokalni skupnosti. Poslanstvo bo knjižnici pomagalo razumeti primarno žarišče posla in jo bo usmerjalo k potrebnim prioritetam in odločitvam. Pri opredeljevanju svojega poslanstva si mora knjižnica postaviti nekaj temeljnih vprašanj, ki jih Kotler in Andreasen (1996, str. 67) povzemata po Druckerju: »S čim se ukvarjamo?«, »Kdo so naši porabniki?«, »Kaj je tisto, kar pomeni vrednost v očeh porabnika?«, »S čim se bomo ukvarjali?« in »S čim naj bi se ukvarjali?«. Ta vprašanja si mora knjižnica neprestano zastavljati in nanje skušati preudarno in temeljito odgovoriti, saj poslanstvo zaradi spreminjajočih se pogojev na trgu lahko postane neustrezno ali pa sčasoma zbledi.

Knjižnica Ivana Tavčarja nima eksplicitno opredeljenega poslanstva. Na podlagi njenega ravnanja do porabnikov in družbe nasploh ter ob upoštevanju sestavin, ki jih imajo v svojih poslanstvih nekatere druge slovenske knjižnice (Domače strani slovenskih knjižnic, 2005), pa lahko rečem, da Knjižnica Ivana Tavčarja skrbi za zadovoljevanje potreb po informiranju, izobraževanju, raziskovanju, razširjanju znanstvenih spoznanj, kulturnem udejstvovanju in razvedrilu vseh prebivalcev na območju občin Škofja Loka, Gorenja vas – Poljane, Železniki in Žiri. Knjižnica vsem kategorijam prebivalcev teh občin ne glede na starost, spol, izobrazbo, politično ali versko prepričanje, narodnost, jezik ali socialni status zagotavlja dostop in rabo vsega razpoložljivega knjižničnega

²⁴ Knjižnico podrobno predstavljam z različnih zornih kotov v prilogah (Priloga 5 do vključno Priloga 11). Poleg tega bom za knjižnico v nadaljevanju uporabljala skrajšan naziv – Knjižnica Ivana Tavčarja.

²⁵ Poslanstvo, cilje in kulturo Knjižnice Ivana Tavčarja sem opredelila na podlagi pogovorov z ravnateljico knjižnice, internih gradiv knjižnice, lastnih spoznanj o knjižnici ter pridobljenega znanja s področja trženja.

gradiva, informacij in storitev, oblikuje, utrjuje in spodbuja bralne navade ter jim približuje knjigo v njihovem bivalnem okolju.

Jasno oblikovano poslanstvo služi knjižnici kot osnova za definiranje strateških in na njihovi osnovi tudi kratkoročnih – operativnih ciljev.

6.1.2. O p r e d e l i t e v c i l j e v

Namen ciljev je zagotoviti organizaciji smernice za delovanje v skladu z njenim poslanstvom. Kot informacijsko, izobraževalno in kulturno središče širšega škofjeloškega območja si Knjižnica Ivana Tavčarja v prvi vrsti prizadeva vzpostaviti čim boljšo interaktivno komunikacijo z obstoječimi in potencialnimi porabniki storitev oziroma z najširšo javnostjo, s čimer želi doseči večji delež prebivalstva med člani knjižnice in s tem večjo prepoznavnost in ugled v lokalnem prostoru. Temu cilju so podrejeni vsi ostali cilji:

- večanje knjižnične zbirke in oblikovanje posebne zbirke gradiv, ki bo prilagojena slepim in slabovidnim, zagotovitev večjega števila uporabniških računalniških mest z dostopom do interneta, digitalizacija določenih domoznanskih gradiv, nakup potrebnih elektronskih podatkovnih zbirk in publikacij za potrebe informiranja, raziskovanja in izobraževanja in na ta način delovati kot e-točka v lokalnem okolju;
- povečanje dostopnosti knjižničnih storitev z večjim številom ur tedenske odprtosti knjižnice, s čimer bo mogoče med člane zajeti večji delež prebivalstva in povečati število porabnikov;
- nadaljevanje informacijskega opismenjevanja posameznikov in skupin: srednješolcev, podjetnikov, obrtnikov, kar lahko vpliva na angažiranost posameznikov v različnih procesih delovanja lokalne skupnosti, hkrati pa to pomeni tudi pritegnitev zdaj bralno neaktivnih skupin uporabnikov;
- spodbujanje bralne kulture z različnimi dopolnilnimi dejavnostmi: dejavnostmi za otroke (kreativne delavnice, igralne urice,..), strokovnimi predavanji za odrasle, predstavitevami knjig, z urejeno spletno stranjo, s predstavitevami v različnih medijih;
- nudenje mladim možnosti za drugačne oblike druženja kot alternativo drogam, alkoholu, vandalizmu, skratka nekvalitetnemu izkoriščanju prostega časa, zagotavljanje prostorov in pogojev za razvijanje ustvarjalnosti, za komunikacijo in medsebojna srečanja posameznikov in različnih skupin porabnikov, prav tako tudi nudenje podpore delovanju lokalnih društev, združenj in nevladnih organizacij;
- zagotavljanje podpore demokratičnim procesom v lokalni skupnosti, spodbujanje aktivnega sodelovanja prebivalcev pri odločanju, kar bo knjižnica skušala doseči z zagotavljanjem informacij o delovanju lokalne skupnosti in posredovanjem informacij o njej.

Pričakovani učinki so dolgoročni: več znanja, dvig kvalitete življenja in izrabe prostega časa, osebna rast, zadovoljni ljudje.

6.1.3. A n a l i z a o r g a n i z a c i j s k e k u l t u r e

Organizacijska kultura je kompleksna zmes vrednot, prepričanj, navad, običajev in vzorcev vedenja zaposlenih v določeni organizaciji. Je ključna kvaliteta najuspešnejših organizacij. Kotler in

Andreasen (1996, str. 69) jo vidita kot dejavnik, ki v največji meri določa, kaj organizacija lahko doseže.

Knjižnica Ivana Tavčarja ima jasno, prodorno in k porabnikom usmerjeno organizacijsko kulturo. Zaradi usmerjenosti k trgu oziroma porabnikom je v knjižnici manj različnih birokratskih postopkov in pravil. Zaposleni namreč dobro vedo, kaj storiti v večini situacij, saj jim visoka organizacijska kultura popolnoma jasno narekuje temeljne vrednote organizacije. Veliko samostojnega odločanja s strani zaposlenih pomeni prihranek časa (ni treba čakati ravnateljice za sprejem vsake odločitve) in posledično zadovoljstvo porabnikov. Poleg samostojnosti se v organizaciji ceni še kvalitete, kot so samoiniciativnost, ustvarjalnost in solidarnost. Komunikacija med zaposlenimi je dobra, medsebojni odnosi prijateljski, veliko je timskega dela, tako v odločanje kot tudi v načrtovanje so vpleteni vsi zaposleni. Posamezne enote delujejo v skladu s splošno filozofijo in namenom organizacije. Vloge zaposlenih so natančno določene, vsakdo poleg rednega dela (izposoja knjižničnega gradiva) opravlja še različne zadolžitve, pokriva določeno področje (nabavo, obdelavo, medknjižnično izposajo, vodenje statistik, domoznansko zbirko, odpis gradiva idr.). Čeprav so vloge specifične, so si med seboj enakovredne, kar daje zaposlenim občutek enake pomembnosti njihovega dela.

6.1.4. Analiza prednosti in slabosti trženjskega spleta

Potem ko je Knjižnica Ivana Tavčarja opredelila svoje poslanstvo, cilje in analizirala organizacijsko kulturo, mora natančno analizirati tudi vseh sedem sestavin trženjskega spleta (storitev, ceno, tržne poti, tržno komuniciranje, ljudi, storitveni proces in fizično okolje), da ugotovi prednosti in slabosti posamezne sestavine.

Ponudba knjižničnih storitev

Knjižnica Ivana Tavčarja ima bogato ponudbo knjižničnih storitev (glej Prilogo 5), ki jih stalno razvija in prilagaja svojim porabnikom. Nudenje raznovrstnih storitev pomeni možnost zadovoljevanja informacijskih, izobraževalnih, kulturnih in sprostitvenih potreb zelo različnih skupin porabnikov. Knjižnica sledi najnovejšim trendom na področju informacijske in komunikacijske tehnologije ter v svojo ponudbo vključuje nove oblike storitev, kot so dostop do interneta, igranje računalniških igrice na mladinskem oddelku, internetno naročanje, rezerviranje in podaljševanje knjižničnega gradiva, medknjižnična izposoja, dostop do podatkovnih baz ter elektronskih publikacij itd. Te storitve dajejo porabnikom signal, da knjižnica gre v korak s časom, s čimer pritegne tudi tiste, ki so jo do nedavnega pojmovali kot staro in počasno organizacijo, nenaklonjeno spremembam in novostim.

Ustrezno izvajanje osnovne storitve, to je izposoje knjižničnega gradiva, temelji na knjižnični zbirki²⁶ knjižnice. Knjižnica Ivana Tavčarja za aktualnost svoje zbirke skrbi z rednim dopolnjevanjem in rednim izločanjem knjižničnega gradiva. Število enot v zbirki se je od leta 1998 do 2003 povečalo za 34.627 enot ali 25 % (glej Tab. 3, Priloga 6). Narasel je tako obseg knjižnega²⁷ kot tudi neknjižnega

²⁶ Knjižnična zbirka predstavlja vse gradivo, ki ga knjižnica zagotavlja svojim porabnikom. To je število enot knjižničnega gradiva oziroma dokumentov določene vrste, ki jih knjižnica hrani, in tistih, ki so dostopni na daljavo in za katere si je knjižnica zagotovila pravico dostopa vsaj za določeno časovno obdobje.

²⁷ Knjižno gradivo so monografske in serijske publikacije (knjige, brošure, časniki, časopisi, almanahi, koledarji, zborniki, disertacije, patenti standardi itd.), ki so razmnožene na papirju in obsegajo več kot štiri strani.

gradiva²⁸. V celotno knjižnično mrežo je bilo ob koncu leta 2003 vpisanih 172.555 enot knjižničnega gradiva, kar pomeni, da knjižnica s 4,2 enotami na prebivalca presega standard 3,7. Večina kupljenega gradiva so bile tiste knjige in serijske publikacije, ki so prednostne pri izposoji porabnikom. Pri nakupu neknjižnega gradiva pa knjižnica žal ne dosega predpisanih najmanj 0,3 enote neknjižnega gradiva na prebivalca, ampak le 0,1. Večjega nakupa tega gradiva knjižnici ne dovoljuje prostor, ki predstavlja največjo slabost Knjižnice Ivana Tavčarja.

Med prednostni ponudbe Knjižnice Ivana Tavčarja bi omenila, da je 85 % knjižnične zbirke dosegljive v prostem pristopu, kar porabnikom omogoča samostojno pregledovanje in izbiranje gradiva med knjižnimi policami in ne le preko računalniških seznamov.

Knjižnica Ivana Tavčarja pri ponudbi svojih storitev poleg jedra posamezne storitve zagotavlja tudi dodatne storitve. Dodatne storitve se nanašajo na informiranje, sprejemanje naročil, zaračunavanje, plačevanje, svetovanje, izkazovanje gostoljubja, varovanje in izjeme od ustaljenih pravil. Navedene dodatne storitve za osnovno storitev Knjižnice Ivana Tavčarja, to je izposajo knjižničnega gradiva na dom so analizirane v Prilogi 7.

Slabost, ki se kaže na strani ponudbe storitev, je v tem, da povpraševanje in ponudba nista vedno uravnotežena npr. pri povpraševanju po določenih vrstah knjig (učbeniki za osnovne, srednje šole, fakultete, knjige za domače branje, strokovna literatura, trenutno priljubljeni romani ipd.), pri obisku knjižnice v določenih delih dneva (po končanem pouku, službi, popoldanske ure), ko število porabnikov, ki obišejo knjižnico, presega zmogljivosti knjižničarjev, kar povzroča čakalne vrste in včasih tudi nezadovoljnost porabnikov.

Da pa so porabniki Knjižnice Ivana Tavčarja v splošnem zelo zadovoljni s svojo knjižnico, govorijo rezultati nedavne ankete²⁹, ki jo je izvedla knjižnica, in v kateri je 98,8 % vprašanih izrazilo zadovoljstvo ali celo veliko zadovoljstvo s knjižnico in njenimi storitvami nasploh (Interna gradiva Knjižnice Ivana Tavčarja, 2004).

Cena

Večina storitev Knjižnice Ivana Tavčarja je brezplačnih oziroma se izvaja za simbolično ceno, kar od nje zahteva tudi zakonodaja (Uredba o osnovnih storitvah knjižnic). Te brezplačne storitve Knjižnica Ivana Tavčarja nadomesti z letnimi članarinami, z zaračunavanjem zamudnin, z obračunavanjem fotokopiranja, rezervacij gradiva in stroškov medknjižnične izposoje, z oddajanjem knjižničnih prostorov, s prodajo publikacij iz lastne založniške dejavnosti in s prodajo odpisanih knjig. Cene so objavljene v ceniku storitev za tekoče leto. Do nedavnega je Knjižnica Ivana Tavčarja kot še polovica drugih splošnih knjižnic v Sloveniji zaračunavala tudi simbolično obrabnino zgoščenk, DVD-jev in CD-romov. To pa je zaradi zahteve strokovne javnosti in na zadovoljstvo porabnikov zdaj, kot tudi druge knjižnice, morala opustiti.

²⁸ Neknjižno gradivo so publikacije, razmnožene na papirju, ki ne obsegajo več kot štiri strani ter publikacije na vseh drugih nosilcih zapisa.

²⁹ Knjižnica Ivana Tavčarja je anketo izvedla na vzorcu 250 obiskovalcev knjižnice v oktobru 2004.

Knjižnica torej od svoje osnovne dejavnosti nima praktično nobenih prihodkov. Pomanjkljivo financiranje s strani občin jo v današnjem okolju, ki zahteva nakup in vzdrževanje dragih novih tehnologij ter informacijskih sistemov, sili v opravljanje pridobitne dejavnosti. S finančno pomočjo sponzorjev se je Knjižnica Ivana Tavčarja lotila in uspešno izvedla že nekaj takih projektov. Omenim naj izdajo knjige s pesmicami za otroke, ki jo sedaj prodaja drugim slovenskim knjižnicam, izdelavo novoletnih voščilnic, ki jih je prodajala na stojnici v Škofji Loki, v knjižnici porabniki lahko za simbolično ceno kupijo knjižne kazalke, na katerih so izpisani uporabni podatki o knjižnici (naslov, telefon, elektronska pošta, odpiralni čas) itd.

Če se v Knjižnici Ivana Tavčarja zavzemajo, da bi se nekatere knjižnične storitve plačevale, pa se na drugi strani trudijo, da bi njihovi porabniki imeli čim manj drugih stroškov, ki so povezani z obiskom knjižnice in uporabo njenih storitev. Gre za nedenarne stroške, ki so za večino porabnikov pomembnejši kot sama cena storitev. Tako v Knjižnici Ivana Tavčarja skušajo z računalniškim in informacijskim opismenjevanjem čim bolj zmanjšati nelagodnost porabnikov zaradi nepoznavanja določenih knjižničnih postopkov in storitev, zagotoviti strokovnost in prijaznost zaposlenih, zmanjšati stroške čakanja v vrsti in na telefonskih linijah ter stroške papirnatega dela (manj obrazcev), zagotoviti čim večje udobje porabnika s primerno svetlobo, glasnostjo, opremo in nenazadnje urejenimi sanitarijmi.

Vsakoletni cenik Knjižnica Ivana Tavčarja uskladi z ostalimi knjižnicami na Gorenjskem, tako da ni opaznejših razlik med cenami njihovih storitev. Porabniki zato ne razlikujejo med ponudbami teh knjižnic na osnovi cen storitev, ampak na podlagi drugih dejavnikov (raznovrstnost in dostopnost storitev, številčnost knjižnične zbirke, zaposleni, fizično okolje).

Dostopnost knjižničnih storitev (tržne poti)

Knjižnica Ivana Tavčarja se pri dostavi svojih storitev poslužuje različnih distribucijskih kanalov, kar porabnikom omogoča uporabo določenih storitev na kraju in ob času, ki jim najbolj ustreza. Poleg območja občine Škofja Loka, kjer je locirana, osrednja matična knjižnica s svojim delovanjem pokriva še tri druge občine: Gorenjo vas – Poljane, Železnike in Žiri. Porabniki lahko do knjižničnih storitev dostopajo tudi v petih večjih izposojevališčih s stalno knjižno zalogo (Trata, Železniki, Žiri, Gorenja vas in Poljane). Knjižnica pa ima tudi tri manjša izposojevalna mesta premičnih zbirk: v Sorici, Sovodnju in Domu za starejše občane Škofja Loka, kjer izposoja poteka v okviru dejavnosti ustanove. V letu 2004 je bilo ukinjeno izposojevalno mesto v Retečah, kjer zaradi neprimernih klimatskih pogojev knjižnična dejavnost ni bila več mogoča. V vseh petih večjih izposojevališčih knjige izmenično izposojajo delavci iz matične knjižnice, v manjših izposojevalnih enotah pa delajo pogodbeni delavci oziroma študentje. Dostop do osnovnih knjižničnih storitev je torej zagotovljen vsem prebivalcem na območju knjižnične mreže v krajih z več kot 1.500 prebivalci, medtem ko je krajev z manj kot 1.500 prebivalci brez knjižnične dejavnosti 19. Tem prebivalcem bi dostopnost knjižničnih storitev lahko omogočili z uvedbo bibliobusa. Izvajanje knjižničnih storitev na več mestih na eni strani povečuje dostopnost storitev za porabnike, na drugi pa lahko povzroči probleme v zvezi z zagotavljanjem določene ravni kakovosti storitve, zlasti tam, kjer delajo strokovno ne dovolj podkovani ljudje (študenti).

Poleg neposrednega osebnega obiska knjižnice ali njenih enot se lahko porabniki Knjižnice Ivana Tavčarja njenih storitev poslužujejo tudi neosebno, preko fizičnih in/ali elektronskih kanalov. Knjižnica po pošti obvešča porabnike o tekočih prireditvah in drugih zadevah, po telefonu jim posreduje razne informacije in jim svetuje, preko SMS sporočil jih obvešča o roku vrnitve gradiv, omogoča jim naročanje, rezervacije in podaljševanje knjižničnega gradiva po telefonu, telefonskem odzivniku in internetu ter zagotavlja dostop do knjižničnih katalogov preko interneta. Te storitve so hitreje opravljene, porabnikom bolj prilagojene (uporabljajo jih tam, kjer želijo, in takrat, kadar želijo), vendar so bolj neosebne, problem pa lahko predstavlja tudi slaba seznanjenost porabnikov z njihovo uporabo.

Pri dostopnosti knjižničnih storitev ne moremo mimo odpiralnega časa knjižnice. Matična knjižnica je odprta tedensko 55 ur, izposojevališča pa 50 ur. Na prebivalca občin je torej knjižnica odprta 9,39 sekunde, kar je v skladu s standardom (8 do 10 sekund). Storitve preko telefonskega odzivnika in interneta pa so porabnikom dostopne 24 ur na dan.

Glede zagotavljanja čim večje dostopnosti knjižničnih storitev vsem skupinam prebivalcev bi opozorila tudi na tiste, ki so iz različnih razlogov vedno doma (bolniki, ostareli, gospodinje, nezaposleni). Zanje bi knjižnica lahko uvedla dostavo gradiva na dom in jim s tem omogočila vsaj malo večjo vključenost v javno življenje.

Tržno komuniciranje

Knjižnica Ivana Tavčarja pri vzpostavljanju stikov s svojimi porabniki uporablja vse oblike tržnega komuniciranja: oglaševanje, neposredno trženje, odnose z javnostmi, pospeševanje ponudbe in osebne stike. Dobro razvito tržno komuniciranje in izdelana celostna podoba ji omogočata predstavljanje širši javnosti, ustvarjanje pozitivne podobe o knjižnici in preko podajanja informacij o tem, zakaj knjižnica sploh obstaja ter kaj in kako prispeva v družbeno okolje, privabljanje novih porabnikov.

Knjižnica Ivana Tavčarja se redno poslužuje oglaševanja v časopisih (Gorenjski glas, Delo, Dnevnik, Loški utrip, Ločanka), na radiu (Radio Sora, Radio Kranj, Belvi, Val 202) in televiziji (Deželna televizija Škofja Loka, Gorenjska televizija Kranj). V medijih porabnike obvešča o knjižničnih novostih, najbolj branih knjigah, tekočih prireditvah in jim posreduje druge pomembne informacije o delovanju knjižnice (spremenjen čas odprtosti poleti). Tudi v sami knjižnici porabniki lahko dobijo razen promocijski material z uporabnimi informacijami (knjižne kazalke, brošure, letaki, prospekti, zgibanke, plakati). Pomanjkljivost knjižnice pa je, da nima urejene spletne strani, kar je v današnjem času skoraj nujnost.

Oblike neposrednega trženja, ki jih uporablja Knjižnica Ivana Tavčarja, so: neposredna pošta (seznanjanje porabnikov z novostmi, vabila na prireditve), telefonsko obveščanje porabnikov (o prispelem in rezerviranem gradivu, o določeni prireditvi). Knjižnica bi s svojimi porabniki lahko razvila tudi komuniciranje po elektronski pošti (npr. odgovarjanje in komentiranje vprašanj, predlogov, pripomb, pohval s strani porabnikov).

Knjižnica Ivana Tavčarja se v veliki meri poslužuje tudi orodij pospeševanja prodaje: za otroke in mladino organizira nagradne knjižne uganke in kvize, za svoje porabnike pripravlja predstavitve novih knjig, obstoječe in potencialne porabnike ob posebnih priložnostih tudi obdaruje,³⁰ enkrat letno pripravi dan brezplačnega vpisa v knjižnico, na kulturni praznik osmega februarja pa dan odprtih vrat, ko porabniki lahko vračajo gradivo brez zamudnine.

S svojimi javnostmi komunicira preko obvestil za javnost, članki o knjižnici in preko organiziranja raznih dogodkov (npr. organizacija posebnih prireditev s pogostitvijo za sponzorje posameznih projektov). Knjižnica Ivana Tavčarja bi lahko pripravljala tudi interno glasilo, enkrat letno pa mogoče tudi tiskovno konferenco za predstavnike medijev in občin ustanoviteljic, na kateri bi predstavila svojo poslovno poročilo in izbrane novosti ter projekte. Na ta način bi o delu knjižnice in njenih novitetah izvedel tudi porabniki, ki se o tem ne prepričajo z lastnim obiskom, predvsem pa bi odločujoča javnost mogoče le spregledala, kakšno poslanstvo knjižnica opravlja in bi jo bila pripravljena finančno podpirati v večji meri.

Osebni stiki Knjižnice Ivana Tavčarja s porabniki potekajo preko njenih zaposlenih (svetovanje, informiranje in pomoč ob njihovem obisku knjižnice), kar pa je že tema naslednje točke.

Zaposleni

Knjižnica Ivana Tavčarja se glede na večino storitev, ki jih ponuja, uvršča med organizacije z visoko intenzivnostjo stikov s porabniki (stiki med porabniki in knjižnico so pogosti in precej močni). Zato njeni zaposleni predstavljajo ključen element pri izvajanju knjižničnih storitev in pri porabnikovi percepciji kakovosti storitev.

Enega večjih problemov Knjižnice Ivana Tavčarja predstavlja pomanjkanje kadrov. Trenutno je v knjižnici zaposlenih 17 oseb, od tega 12 strokovnih delavcev, 2 upravnega delavca – ravnatelj in računovodja, 1 tehnični delavec – snažilka ter 2 delavca preko javnih del. Med vsemi zaposlenimi jih je 5 z visoko izobrazbo, 7 z višjo, 4 s srednjo in 1 z osnovnošolsko izobrazbo³¹ (glej Tab. 5, Priloga 8). Poleg tega imajo vsi strokovni delavci ter ravnateljica opravljen strokovni izpit iz knjižničarstva ter tečaj za uporabo interneta. Zaradi pomanjkanja strokovnih delavcev morajo vsi zaposleni v knjižnici opravljati vse delovne naloge, poleg tega pa še posebne delovne zadolžitve. Tako vsi skrbijo za redni potek izposoje, zavijajo knjige, urejajo knjižni fond, skrbijo za pet večjih izposojevališč, urejajo kataloge, opremljajo knjige s črtnimi kodami, sodelujejo pri organizaciji in izvedbi kulturnih prireditev itd. Vsi so tudi usposobljeni za delo z računalniki in programsko opremo, ki omogoča hitrejšo in preglednejšo obdelavo gradiva in izposajo. Dodatne strokovne delavce bi potrebovali predvsem za strokovno delo, ki ga porabnik ne vidi, za delo »za odrom« (npr. katalogizacija člankov, naročanje in pripravljanje gradiv). Pojavlja pa se tudi potreba po večjem številu informatorjev. S tem bi porabnikom omogočili boljši dostop do informacij in na ta način povečali kakovost storitev, to pa bi pripomoglo tudi k večjemu zadovoljstvu porabnikov.

³⁰ Nedavni projekt, ki ga je knjižnica izvedla ob praznovanju svoje 60-letnice in pri katerem sem sama aktivno sodelovala, je bila obdaritev vseh novorojenčkov in prvošolčkov na območju knjižnične mreže z otroško knjigo s pesmicami znane pesnice Neže Maurer in ilustracijami Nine Drol, ki jo je Knjižnica Ivana Tavčarja izdala v samozaložbi.

³¹ Podatki se nanašajo na leto 2005.

Kljub temu, da je zaposlenih v Knjižnici Ivana Tavčarja premalo, so dobro usposobljeni za svoje delo, saj se redno dodatno izobražujejo: obiskujejo razne tečaje in seminarje (tečaji katalogizacije, izposoje, računalniški tečaji ipd.), se udeležujejo raznih strokovnih knjižničarskih posvetovanj in srečanj, obiskujejo knjižne sejme in sodelujejo s strokovnimi organizacijami. Del izobraževanja pa so tudi strokovne ekskurzije z ogledi znamenitih bibliotek, doma in v tujini.

Poleg ustrezne usposobljenosti zaposlenih je pomembna tudi njihova vljudnost, ustrežljivost, prijaznost, spoštovanje in upoštevanje želja porabnikov, kajti slednji vse to dojemajo kot del storitve same. O zadovoljstvu porabnikov z zaposlenimi v Knjižnici Ivana Tavčarja največ povedo njihove izjave (Knjižnice na Škofjeloškem, 1995, str. 71-74):

- *»Knjižnice pač ne naredijo le polne police knjig, ampak predvsem knjižničarke, ki so mi v teh letih svetovale mnogo dobrih naslovov, ...«*
- *»V naši knjižnici dela enkratno, prijazno in zelo ustrežljivo kolektiv.«*
- *»V knjižnici so mi najbolj všeč uslužbenci, saj so vedno pripravljene pomagati.«*

Starejši zaposleni v Knjižnici Ivana Tavčarja imajo bogate izkušnje, dobro poznajo porabnike, mladi prinašajo nove ideje, vsi pa so predani knjižničarskemu poklicu in se identificirajo s knjižnico.

Storitveni proces

Storitveni proces v Knjižnici Ivana Tavčarja vključuje postopke, naloge in delovne operacije, ki omogočajo izvedbo knjižničnih storitev. Pri izvajanju posamezne storitve so pomembni načini in oblike vključitve izvajalcev ter porabnikov v potek storitvenega procesa. Pri večini storitev, ki jih nudi Knjižnica Ivana Tavčarja, je porabnik aktivno vpleten v storitveni proces oziroma sooblikuje rezultate tega procesa.

Storitveni procesi se razlikujejo glede kompleksnosti izvajanja storitev in glede diferenciranosti načinov in postopkov poteka storitev. Storitveni procesi v Knjižnici Ivana Tavčarja se v zadnjem času gibljejo v smeri povečevanja kompleksnosti in diferenciranosti. S slednjim knjižnica doseže boljše prilagajanje posameznim porabnikom. To zlasti velja za nove storitve, kot so storitve na daljavo, za katere lahko rečemo, da so oblikovane po meri posameznika, saj jih lahko uporabi kjerkoli in kadarkoli. S povečanjem razlikovanja storitvenega procesa bi se Knjižnica Ivana Tavčarja lahko usmerila v tržne vrzeli storitev, kot je npr. ponudba paketnih informacij, tj. informacij za ozke ciljne skupine porabnikov (ciljne informacije za nezaposlene ali samostojne podjetnike in obrtnike). Povečevanje kompleksnosti storitvenih procesov pa pomeni, da Knjižnica Ivana Tavčarja dodaja jedrom obstoječih storitev dodatne storitve, s čimer želi pritegniti porabnike, ki se usmerjajo na porabo celega skupka storitev.

Na tem mestu bi samo na kratko omenila storitveni proces izposoje knjižničnega gradiva kot osrednje storitve Knjižnice Ivana Tavčarja. Gre za storitev, kjer veliko korakov naredi porabnik sam, kar pomeni, da je zelo vpleten v proces izvajanja storitve. Vendar pa so ti koraki dokaj enostavni, saj od njega ne zahtevajo kakšnega večjega znanja. Vse korake porabnik opravi v organizaciji sami, v kateri mora ostati od začetka do konca izvajanja storitve. Naslednja značilnost je ta, da se pri izposoji gradiva vse dogaja »na odru«, torej je porabniku vidno. Seveda to velja v primeru, ko porabnik sam

poišče in izbere gradivo Če pa bi knjižnica uporabljala računalniški sistem izposoje s signaturami, ko knjige poišče osebje v skladišču, bi se del storitve odvijal tudi »za odrom«. »Za odrom« (torej za črto vidnosti) pa seveda poteka tudi vrsta podpornih dejavnosti, ki omogočajo tekočo izvedbo storitve ob stiku s porabnikom, in sicer:

- naročilo knjige pri založniku,
- dostava knjige v knjižnico,
- čakanje knjige na nadaljnjo obravnavo do izstavitve računa,
- po prihodu računa vpis kraja, številke računa, cene knjige s popustom in DDV-jem na zadnjo stran knjige,
- inventarizacija knjige oz. vnos v računalniško bazo,
- katalogizacija knjige, kar pomeni, da se izpolni kataložni listek zanjo,
- oprema knjige s kodo in z nalepko, ki vsebuje bistvene podatke o njej,
- zavijanje knjige in postavitvev na polico (potrebna je tudi kasnejša skrb za knjigo).

Fizično okolje

Knjižnica Ivana Tavčarja mora svojo pozornost nameniti tudi fizičnemu okolju, v katerem deluje, saj si njeni porabniki na njegovi podlagi ustvarjajo določeno mnenje in vtis tako o knjižničnih storitvah kot knjižnici sami. Poskrbeti mora za ustrezno fizično podporo izvajanju storitev, to je za zgradbe in prostore, v katerih potekajo njene storitve, za računalniško in drugo opremo ter za druge fizične dokaze storitev (tiskan material, ki nudi porabnikom različne informacije in s tem naredi storitve bolj otipljive). Medtem ko je slednega dovolj in je porabnikom prijazen, kot smo ugotovili že v točki o tržnem komuniciranju, pa je prostor največji problem, s katerim se srečuje Knjižnica Ivana Tavčarja.

Lokacija knjižnične zgradbe sicer predstavlja konkurenčno prednost: knjižnica je v samem centru mesta blizu avtobusne postaje in drugih infrastrukturnih objektov (pošte, banke, poslovne hiše, šol, trgovin in lokalov). Sama zgradba pa je za delovanje knjižnice povsem neprimerna, saj v njej obupno primanjkuje prostora, pa tudi zunaj ni dovolj parkirnih mest. Pomanjkanje prostora je vzrok za vse ostale probleme, ki se tičejo fizičnega okolja knjižnice. Zaradi prostorske stiske ima pri odločitvah o namenu posameznega prostora vedno prednost osnovna storitev knjižnice, torej knjige in knjižne police. Številčnost knjižnih polic na premajhnem prostoru ima za posledico nepreglednost tako polic kot knjig na njih, pa tudi pomanjkanje svetlobe ter slabši pretok zraka. Knjižnica zaradi pomanjkanja prostora nima ustreznih mest za odlaganje garderobe, nima posebnega prostora za izvajanje prireditvev, niti nima dovolj računalniških in čitalniških mest za porabnike. Ima pa urejeno klančino za ljudi na invalidskih vozičkih in za starše z otroškimi vozički. Ustrezno so urejene tudi sanitarije. Problem pomanjkanja prostora se bo v največji meri rešil s predvideno preselitvijo knjižnice na novo lokacijo. To bi pomenilo več prostora za knjižne police, kar bi rešilo problem nepreglednosti knjig, zaradi manjše natrpanosti knjižnih polic bi bilo tudi več svetlobe in boljši pretok zraka. Večji knjižnični prostori bi imeli urjen garderobni prostor, čitalnico tako za odrasle kot za mladino, igralni kotiček, poseben prostor za prireditve, več z računalniki opremljenih uporabniških mest itd. Nenazadnje pa bi s selitvijo knjižnica pridobila tudi večje parkirišče. Vse to bi pripomoglo k izboljšanju dobrega počutja obiskovalcev knjižnice.

Pomembni dejavniki, ki vplivajo na počutje obiskovalcev, so tudi razsvetljava, zrak in raven hrupa v knjižnici. V Knjižnici Ivana Tavčarja so zaradi že omenjene prostorske stiske knjižne police močno natrpane, stojijo zelo blizu ena drugi in ponekod segajo skoraj do stropa knjižnice. To povzroča pomanjkanje svetlobe med knjižnimi policami, kar je za porabnike moteče pri ogledovanju posameznih knjig med policami. Poleg tega je v delu knjižnice, kjer se nahaja knjižno gradivo tudi neustrezno število stropnih svetilk, kar dodatno povečuje slabo osvetljenost (zlasti v zimskem času, ko so dnevi krajši). V prostorih, namenjenih branju in študiju, pa je dovolj svetlobe, ki jo zagotavljajo številna okna v tem delu knjižnice.

Glede na število obiskovalcev in glede na knjižnično zbirko je površina knjižnice absolutno premajhna. Veliko število obiskovalcev na premajhnem prostoru pa pomeni hrup in nemir, zlasti poleti ob višjih temperaturah pa tudi slab zrak, zatohlost in neprijeten vonj, saj knjižnica, razen mladinskega oddelka, ni klimatizirana. Probleme glede hrupa, slabega zraka in neustrezne svetlobe bo knjižnica v veliki meri rešila s pridobitvijo novih prostorov.

Knjižnica Ivana Tavčarja stalno dopolnjuje komunikacijsko in računalniško opremo v vseh enotah knjižnice v okviru svojih prostorskih in finančnih zmožnosti. Ker je vedno bolj v ospredju vloga knjižnice kot informacijskega središča, mora knjižnica porabnikom nuditi ustrezno računalniško in komunikacijsko opremo. Vse enote knjižnice z izjemo izposojevališč premičnih zbirk in izposojevališča v Poljanah, kjer pomanjkanje prostora to onemogoča, so računalniško opremljene in omogočajo tako iskanje po katalogih in COBISS-u kot brkljanje po internetu. Natančnejši pregled prostora in opreme Knjižnice Ivana Tavčarja je v Tabeli 6 v Prilogi 9.

6.2. Analiza zunanjega okolja

Za knjižnice je v današnjem času tako kot za druge organizacije in podjetja ključno, da poznajo in razumejo trende v okolju, v katerem delujejo. Zato morajo analizirati silnice, ki delujejo v teh okoljih. Zunanje okolje organizacije delimo na ožje ali mikro okolje (okolje različnih interesnih skupin, konkurenčno okolje) in širše ali makro okolje (demografsko, gospodarsko, tehnološko, politično-pravno, kulturno-družbeno okolje).

6.2.1. Okolje različnih interesnih skupin

Okolje različnih interesnih skupin sestavljajo vsi subjekti, ki imajo kakršenkoli interes in/ali vpliv na delovanje organizacije. Kot sem že omenila v točki 3.1., je ena glavnih posebnosti trženja v nepridobitnih organizacijah številčnost teh interesnih skupin ter raznovrstnost njihovih interesov in pričakovanj. Kotler in Andreasen (1996, str. 79) navajata štiri ključne vrste interesnih skupin, s katerimi se srečuje vsaka nepridobitna organizacija: 1. vlagateljske interesne skupine, 2. notranje interesne skupine, 3. posredniške interesne skupine in 4. porabniške interesne skupine. Navedeno razvrstitev sem prilagodila in uporabila tudi pri analizi interesnih skupin, s katerimi se pri svojem poslovanju sooča Knjižnica Ivana Tavčarja.

Vlagateljske interesne skupine. To so vsi tisti, ki z zagotavljanjem različnih virov (finančnih, materialnih virov, zakonskega okolja) knjižnici omogočajo njeno delovanje:

- financerji: Ministrstvo za kulturo, občine Škofja Loka, Gorenja vas – Poljane, Železniki, Žiri, matična organizacija;
- sponzorji in donatorji: družbena in zasebna podjetja ter posamezniki na območju vseh štirih občin (Škofja Loka, Gorenja vas – Poljane, Železniki, Žiri);
- dobavitelji: slovenski tiskarji, založniki in drugi dobavitelji, ki dobavljajo knjige, revije in drugo knjižnično gradivo, druge knjižnice v Sloveniji, ki menjajo ali podarjajo gradivo, posamezniki in institucije, ki darujejo gradivo (osnovne šole, glasbene šole, podjetja, ustanove), dobavitelji računalniške in druge opreme, dobavitelji potrošnega materiala;
- regulativna javnost: država RS, občine Škofja Loka, Gorenja vas – Poljane, Železniki, Žiri, strokovna združenja (Zveza splošnih knjižnic, Zveza bibliotekarskih društev Slovenije, Društvo bibliotekarjev Gorenjske, Center za razvoj knjižnic pri Narodni univerzitetni knjižnici), GLOSA – Sindikat kulture Slovenije.

Notranje interesne skupine.³² Te javnosti tvorijo:

- svet knjižnice;
- vodstvo knjižnice;
- zaposleni v osrednji knjižnici in v zunanjih enotah (strokovno in tehnično osebje, javni delavci, pogodbeni delavci).

Na tem mestu bi omenila pomen t. i. notranjega trženja³³. Če namreč knjižnica želi, da bo izvajanje trženjskega koncepta učinkovito, morajo najprej njeni zaposleni razumeti in ponotranjiti trženjsko miselnost. To pomeni, da se zaposleni, ki ravnavajo trženjsko, zavedajo vpliva, ki ga imajo na zadovoljstvo porabnikov.

Posredniške interesne skupine. Te predstavljajo vsi tisti, ki knjižnici pomagajo pri promoviranju in distribuiranju njenih storitev do končnih porabnikov:

- IZUM – Inštitut informacijskih znanosti Maribor, ki gosti elektronsko bazo knjižnice;
- Pošta Slovenije, preko katere knjižnica svojim porabnikom pošilja vabila na prireditve, sezname knjižnih novosti ter drugi promocijski material in obvestila;
- samostojni distributer, preko katerega knjižnica splošnim in šolskim knjižnicam v Sloveniji prodaja otroško knjigo, ki jo je izdala v samozaložbi;
- samostojni oblikovalki, ki skrbita za celostno podobo knjižnice;
- mediji: časopisi (Gorenjski glas, Delo, Dnevnik, Loški utrip, Ločanka), radio (Radio Sora, Radio Kranj, Belvi, Val 202), televizija (Deželna televizija Škofja Loka, Gorenjska televizija Kranj).

Porabniške interesne skupine³⁴. Predstavljajo najpomembnejšo interesno skupino knjižnice in hkrati primarni dejavnik, zaradi katerega knjižnica sploh obstaja. Sem sodijo:

³² Zaposleni sodijo med elemente notranjega okolja organizacije, kamor jih uvršča tudi večina avtorjev, ki obravnavajo to tematiko. Kotler in Andreasen (1996, str. 79) pa zaposlene vidita kot eno izmed interesnih skupin organizacije pri obravnavi zunanjega okolja. Ker uporabljam njun model analize okolja interesnih skupin, jih tudi sama navajam na tem mestu.

³³ Notranje (interno) trženje po Kotlerjevi definiciji (1998, str. 23) pomeni “uspešno zaposlovanje, izobraževanje in motiviranje sposobnih uslužbencev, da bi bolje stregli porabnikom”.

³⁴ Podrobnejši podatki o porabnikih Knjižnice Ivana Tavčarja so predstavljeni v Prilogi 10.

- različne skupine porabnikov knjižničnih storitev (novi, stalni, potencialni);
- lokalna in splošna javnost, ki ima določeno mnenje o knjižnici in njenem delovanju in je s tem sooblikovalka zunanje podobe knjižnice.

Vse interesne skupine, s katerimi se knjižnica sooča, niso enako aktivne v svojem odnosu do knjižnice niti niso enako pomembne za knjižnico. Kljub temu mora knjižnica natančno proučiti vsako izmed njih, ugotoviti njene potrebe in želje ter poiskati najboljše možne načine njihove zadovoljitve. Zadovoljne interesne skupine namreč pomenijo uspeh knjižnice.

6.2.2. K o n k u r e n č n o o k o l j e

Kot sem že omenila v točki 3.2.2., je razvoj novih tehnologij knjižnicam prinesel več in tudi nove oblike konkurence, predvsem na področju posredovanja informacij. Žal pa se večina knjižnic še vedno ne zaveda konkurence, ali pa zanika njen obstoj, ocenjujoč, da je konkurenca značilna samo za pridobitne organizacije. O drugih kulturnih organizacijah razmišljajo kot o sestrskih organizacijah, ki nudijo družbeno potrebne storitve, ne pa tudi o tem, da zadovoljujejo iste skupine porabnikov in/ali se potegujejo za iste finančne vire.

Pri analizi tekmecev Knjižnice Ivana Tavčarja se bom naslonila na ugotovitve Woodove in Youngove (1988, str. 37) o najmanj treh vrstah konkurence, s katerimi se pri svojem delovanju srečujejo splošne knjižnice. Za Knjižnico Ivana Tavčarja konkurente predstavljajo:

1. **organizacije, ki dobivajo sredstva iz istega vira:** druge slovenske splošne knjižnice, ki jih financira Ministrstvo za kulturo RS, organizacije, ki se financirajo iz istih občinskih proračunov (glasbena šola, šola za učence s posebnimi potrebami, razvojna agencija, lokalna turistična organizacija, center za socialno delo idr.), organizacije, ki prejemajo sredstva od istih sponzorjev in donatorjev (šole, športni klubi in društva, humanitarne organizacije na območju občin Škofja Loka, Gorenja vas – Poljane, Železniki, Žiri),
2. **organizacije, ki se potegujejo za iste skupine porabnikov:** na področju informiranja (lokalni mediji, ponudniki podatkovnih baz, svetovni splet), na področju izobraževanja (ljudska univerza, organizacija za vseživljenjsko učenje), na področju kulturnega razvedrila (loško gledališče, sklad za kulturne ljubiteljske dejavnosti, loški muzej, muzejsko društvo, foto klub, študentski klubi, galerije idr.);
3. **pridobitne organizacije, ki omogočajo zadovoljevanje iste vrste potreb:** knjigarne, izposojevalnice videokaset in DVD-jev, fotokopirnice.

Najbolj intenzivna konkurenca je na prvi ravni. Res pa je, da med samimi knjižnicami obstaja bolj šibka konkurenca, saj vsaka izmed njih pokriva določeno geografsko območje, porabniki s teh območij pa bolj malo prehajajo med knjižnicami tako zaradi navade kot tudi in predvsem zaradi geografske (ne)prikladnosti.

Med splošnimi knjižnicami kot konkurenta Knjižnici Ivana Tavčarja lahko omenim knjižnico v Kranju, ki je konkurenčna predvsem zaradi lokacije v bližini Škofje Loke in večje knjižne zbirke.³⁵ Kljub temu, da je škofjeloška knjižnica manjša od kranjske, ji je enakovredna po številu računalniških mest namenjenih porabnikom (obe knjižnici jih imata 12), po številu čitalniških sedežev na člana knjižnice (Škofja Loka 2,6, Kranj 1,7) in v številu letnih kulturnih prireditev pa jo celo prekaša (Škofja Loka 215, Kranj 134).³⁶ Poseben segment porabnikov Knjižnice Ivana Tavčarja predstavljajo študenti, ki ponavadi iščejo specifično literaturo, povezano s svojim študijem. Največjo ponudbo tega gradiva imajo visokošolske knjižnice na posameznih fakultetah in visokih šolah ter predvsem Narodna in univerzitetna knjižnica. Vendar pa te knjižnice večinoma ponujajo knjige le preko računalniških seznamov, kar je za mnoge bralce velika omejitev. V nasprotju z njimi je Knjižnica Ivana Tavčarja knjižnica odprtega tipa, 85 % knjižnične zbirke ima namreč v prostem pristopu (porabnik sam med knjižnimi policami pregleduje in izbira gradivo). Manjši konkurenti, predvsem konkurenti za določen segment bralcev (za osnovnošolce, dijake), so šolske knjižnice (na širšem škofjeloškem območju), ki pa so bistveno manj založene, predvsem pa ožje usmerjene (obvezna čtiva, izbrana strokovna literatura).

Knjižnica Ivana Tavčarja se zaveda, da se mora kljub statusu javnega zavoda obnašati "tržno" in poskušati slediti novim trendom v svetu na področju knjižnic, s čimer bi pridobila čim več novih porabnikov, saj so dodeljena državna in občinska sredstva vezana na število porabnikov. Knjižnici se večje investicije v sedanjo stavbo in prostore ne izplačajo, zato s prejetimi finančnimi sredstvi raje obnavlja in povečuje knjižnično zbirko. V knjižnici namreč lahko glede na trenutno prostorsko stisko gradijo svojo konkurenčno prednost predvsem z nudenjem čim večjega števila knjižničnega gradiva in dobro preskrbljenostjo s knjižnimi novostmi, poleg tega pa še z bogato vsebino kulturnih prireditev, uvajanjem novih storitev (dostop do interneta, storitve na daljavo), prijaznimi zaposlenimi, raznimi promocijskimi projekti ter seveda ugodno lokacijo v centru Škofje Loke, ki je ena glavnih razlikovalnih sposobnosti knjižnice.

6.2.3. M a k r o o k o l j e

6.2.3.1. Demografsko okolje

Knjižnica Ivana Tavčarja zadovoljuje v prvi vrsti potrebe vseh prebivalcev, ki živijo na območju knjižnične mreže, torej prebivalcev občin Škofja Loka, Gorenja vas – Poljane, Železniki in Žiri, nadalje pa tudi vseh drugih ljudi, ki pokažejo interes zanjo. Ti prebivalci torej predstavljajo potencialne trge za Knjižnico Ivana Tavčarja in zato mora njih in njihove značilnosti natančno spremljati. Proučiti mora: število in stopnjo rasti prebivalstva, starostno in spolno strukturo, izobrazbeno stopnjo, dohodek in zaposljivost prebivalstva, velikost in strukturo družin ter druge statistične podatke.

³⁵ Ob tem moram opozoriti na dejstvo, da mora biti knjižna zbirka (število vseh knjig) posamezne knjižnice usklajena s številom prebivalcev območja, ki ga knjižnica pokriva s svojo dejavnostjo. Tako je razumljivo, da ima kranjska knjižnica na razpolago več kot dvakrat večje število knjig kot škofjeloška, saj tudi pokriva dvakrat večje območje. Večje število knjig pa še ne pomeni, da ima tudi večje število naslovov kot škofjeloška knjižnica (glede na večje število prebivalcev mora imeti namreč več izvodov posamezne knjige, zato je večje tudi skupno število knjig).

³⁶ Podatki se nanašajo na leto 2003 (Slovenske knjižnice v številkah, 2004).

Poglavitne demografske značilnosti prebivalcev občine Škofja Loka³⁷ so prikazane v Prilogi 12, vpliv trendov na tem področju na načrtovanje trženja v Knjižnici Ivana Tavčarja pa predstavljam v nadaljevanju.

Svetovni trend naraščanja števila prebivalstva je značilen tudi za prebivalstvo v občini Škofja Loka. To se od leta 2001 povečuje, čeprav z upočasnjeno stopnjo. Večje število prebivalcev je posledica pozitivnega naravnega in selitvenega prirasta (leta 2003 je bil ta prvič po letu 1999 zopet pozitiven). Pozitiven selitveni prirast je na eni strani povezan s selitvami s podeželja v mesta (okrog Škofje Loke je veliko vasi), na drugi pa s selitvami iz večjih centrov (iz Ljubljane, Kranja) v manjša mesta. Naraščajoče prebivalstvo za Knjižnico Ivana Tavčarja pomeni več finančnih sredstev (knjižnica namreč od države prejme sredstva glede na število prebivalcev območja, ki ga pokriva njena mreža), hkrati pa tudi več potencialnih porabnikov in posledično več potreb, ki jih bo morala zadovoljiti.

Knjižnica Ivana Tavčarja mora upoštevati tudi trend zviševanja povprečne starosti prebivalstva. Tako starejši postajajo vse pomembnejši ciljni segment. Zaradi staranja prebivalstva in podaljševanja življenjske dobe se knjižnici nedvomno odpirajo možnosti za nove storitve. V današnjem času so namreč starejši ljudje bolj aktivni, kot je bil ta segment v preteklosti. Zlasti tisti bolj kreativni in praviloma z boljšo izobrazbo bodo preživljali del svojega prostega časa s storitvami, ki jih lahko ponudi knjižnica (izobraževanje za tretje življenjsko obdobje v obliki študijskih krožkov, tečajev, delavnic, predavanj in drugih srečanj). Tukaj bi opozorila tudi na pomen različnih skupin zdravstveno prizadetih, ki jih je v tej življenjski dobi največ (slepi in slabovidni, gluhi in naglušni, gibalno prizadeti). Knjižnica mora tudi njim nameniti posebno pozornost in jim s svojimi storitvami omogočiti boljšo vključitev v javno življenje (dostava knjižničnega gradiva na dom, podporne tehnologije za slepe, slabovidne, gluhe in naglušne).

Spreminja se tudi izobrazbena struktura prebivalstva. Število izobraženih ljudi se povečuje, posledica zviševanja izobrazbene ravni ljudi pa je porast povpraševanja po kakovostnih storitvah. Tudi Knjižnica Ivana Tavčarja se mora odzvati na potrebe svojih porabnikov po določeni ravni kakovosti knjižničnih storitev, v nasprotnem primeru namreč lahko izgubi del porabnikov. Med bolj izobraženimi mora biti knjižnica posebej pozorna na potrebe studentov – v občini Škofja Loka jih je vedno več – in jim skušati ponuditi storitve, ki jih potrebujejo in želijo (izposoja strokovnega gradiva z različnih področij, dostop do raznih podatkovnih baz in interneta, organizacija strokovnih predavanj idr.).

Na področju zaposlenosti je opazen porast zaposlitev v storitvenih dejavnostih, v zadnjem času pa zlasti porast zaposlitev, kjer delaš doma oziroma med potjo (prenosna pisarna preko telefona, faksa, modema, interneta). Spreminja se tudi delovni čas, vedno več ljudi namreč dela do poznih popoldanskih ur. Zaradi primanjkovanja časa za obisk knjižnice čez dan narašča povpraševanje po daljši odprtosti knjižnice, predvsem pa po storitvah, ki omogočajo poslovanje na daljavo. Knjižnica Ivana Tavčarja bo zato v svojo ponudbo morala vključevati elektronske medije za prenos vidnih in

³⁷ Demografski podatki se nanašajo samo na prebivalce občine Škofja Loka, ki predstavljajo več kot polovico območja, ki ga Knjižnica Ivana Tavčarja pokriva s svojo mrežo. Predvidevala sem namreč, da trendi, ugotovljeni na podlagi analize njihovih podatkov, veljajo tudi za prebivalce ostalih treh občin (gre za geografsko celoto štirih občin, včasih je bila to samo ena občina, katerih prebivalci se med seboj bistveno ne razlikujejo).

slušnih informacij ter aparature, ki bodo branje teh medijev omogočale. Posledica vedno daljšega delovnega časa staršev je tudi, da so mlajši porabniki (predvsem osnovnošolci) po končanih šolskih obveznostih velikokrat prepuščeni sami sebi. Knjižnica jim v tem primeru lahko omogoči koristno preživljanje prostega časa z nudenjem raznih družabnih in izobraževalnih storitev (kreativne delavnice, tečaji tujih jezikov, računalniško opismenjevanje, knjižni kvizi in uganke, predstavitve mladinskih knjig itd.).

Spremembe se pojavljajo tudi na strani družine in gospodinjstev. Narašča število enostarševskih družin in izvenzakonskih zvez, število otrok se manjša, porok je vedno manj, zanje se odločajo kasneje, razvez je več, povečuje pa se tudi število netradicionalnih gospodinjstev (neporočeni samski ljudje, skupaj živeči neporočeni odrasli enega ali obeh spolov, poročeni pari brez otrok, ljudje s »praznim gnezdrom«). Vsaka skupina ima drugačne potrebe in nakupne navade, ki jih mora Knjižnica Ivana Tavčarja v čim večji meri poskušati odkriti in nato zadovoljiti.

6.2.3.2. Gospodarsko okolje

Pri proučevanju gospodarskega okolja mora biti Knjižnica Ivana Tavčarja pozorna na naslednje determinante: gospodarske razmere v državi in panogi (stopnja inflacije, bančni sistem, davčni sistem, raven naložbenih in fizičnih virov itd.), katere gospodarske dejavnosti so v porastu in katere v usihanju, kakšna je splošna klima poslovanja in gospodarske rasti, značilnosti potrošnje, spremembe dohodkov, življenjskih stroškov, obrestnih mer, prihrankov in posojilnih vzorcev svojih porabnikov.

Iz podatkov v Prilogi 13 je razvidno, da so sredstva države za nakup gradiva za splošne knjižnice od leta 2000 začela izrazito padati, v letu 2001 so padla za 76 milijonov tolarjev, v letu 2002 pa še za 107 milijonov tolarjev (oboje je predvsem posledica zmanjšanja sredstev za nakup gradiva iz kulturnega tolarja, kar ni bilo nadomeščeno s povišanjem rednih sredstev). Ob nadaljevanju takega trenda se bo postavilo vprašanje neizpolnjevanja nakupnih normativov in posledično ustreznosti oziroma kakovosti izvajanja javne službe, saj občine kot ustanoviteljice niso sposobne nadomestiti primanjkljaja, ki ga povzroči zmanjšanje sredstev s strani države. Nekatere občine, ki imajo samo krajevna izposojevališča, se težko sprijaznijo že z dejstvom, da morajo sofinancirati skupne stroške osrednjih knjižnic in ne le stroškov, ki nastajajo ob delovanju samih izposojevališč, kaj šele, da bi zagotavljale dodatna sredstva za razvoj knjižnic. Nepripravljenost občin za sofinanciranje skupnih stroškov pa za Knjižnico Ivana Tavčarja pomeni manj finančnih sredstev za nakup gradiva in za druge investicije ter s tem nevarnost manj kakovostne knjižnične ponudbe in nezadovoljnih porabnikov. Knjižnica bi nekaj dodatnih sredstev za svoje poslovanje lahko pridobila z uvedbo plačevanja nekaterih storitev, kar pa bi na strani porabnikov verjetno povzročilo nezadovoljstvo in izogibanje pridobivanju individualnega članstva.

Pomen storitvenih dejavnosti narašča tudi na območju občine Škofja Loka. Iz podatkov v Tabeli 20 v Prilogi 14 je razvidno, da se manjša število poslovnih subjektov v kmetijstvu, gozdarstvu, rudarstvu, predelovalnih dejavnostih, povečuje pa se njihovo število na področju poslovnih storitev, nepremičnin, izobraževanja, zdravstva, gostinstva in drugih storitev. V tem trendu vidim priložnost za Knjižnico Ivana Tavčarja, da ponudi posebne pakete poslovnih informacij za manjša podjetja,

samostojne podjetnike in obrtnike (zbir informacij, razdrobljenih ali dostopnih na različnih mestih in v različnih časih), lahko pa jim omogoči tudi dostop do, za njih pomembnih in uporabnih, baz podatkov (skupna uporaba baz na enem mestu bi bila cenejša v primerjavi s tem, da vsak sam plačuje dostop do teh istih baz).

Nadaljuje se trend večanja razlik med porabniki zgornjega in spodnjega družbenega razreda – prvi postajajo še bogatejši, drugi pa revnejši. Oba razreda se tudi številčno povečujeta, manj pa je srednjega razreda. Knjižnica Ivana Tavčarja mora pri svoji ponudbi upoštevati, da so družbeni razredi različno naklonjeni različnim storitvam (npr. porabniki zgornjega razreda imajo raje knjižno gradivo – knjige, revije – , porabniki nižjega razreda pa avdiovizualno gradivo). Stopnjevanje socialnih razlik povzroča različne družbene frustracije, pri čemer knjižnica s svojimi širokimi možnostmi izobraževanja, kulture in kvalitetnega druženja postaja vse pomembnejši socialni amortizer (Germadnik, 2002, str. 87). Na območju občine Škofja Loka so mesečne plače še vedno pod slovenskim povprečjem, prav tako pa tudi pod povprečjem gorenjske regije. To pomeni manjšo kupno moč njenih prebivalcev, ki jo mora Knjižnica Ivana Tavčarja upoštevati pri oblikovanju cen svojih storitev (višina članarine, zamudnin, rezervacij, cena tiskanja, fotokopiranja, najema prostora itd.). Porabniki so v zadnjem času tudi spremenili svoje potrošniške navade. Trošijo bolj previdno kot v preteklosti, pri tem pa so pozorni na kombinacijo kvalitete in cene. Knjižnica Ivana Tavčarja mora torej ob določeni ceni zagotoviti tudi ustrezno kvaliteto svojih storitev.

6.2.3.3. Tehnološko okolje

Zaradi številnih tehnoloških sprememb in razvoja postaja tehnološko okolje za knjižnice ključnega pomena. Pojavile so se namreč nove informacijske in komunikacijske tehnologije, ki na eni strani vplivajo na tehnično plat knjižničnih storitev, način dela (visoka stopnja avtomatiziranosti), na drugi strani pa na obliko knjižničnih storitev. Ponudba knjižnic se je v veliki meri spremenila: obstoječe storitve so se preoblikovale, pojavile so se nove storitve, nove tržne poti in novi komunikacijski kanali. Vse te spremembe imajo za posledico večjo dostopnost informacij in različnega gradiva, povezovanje in sodelovanje knjižnic na različnih ravneh (razvijanje vzajemnih storitev), pa tudi naraščanje stroškov za vzdrževanje knjižnic in večja vlaganja v izobraževanje zaposlenih. Med novimi storitvami imajo poseben pomen storitve, ki omogočajo poslovanje na daljavo (rezervacije, naročanje in podaljševanje gradiva preko interneta, telefona, telefonskega odzivnika, obveščanje in dajanje informacij po telefonu in elektronski pošti itd.). Čeprav so te storitve po meri posameznika (uporablja jih lahko kadarkoli in kjerkoli sam želi), imajo to slabost, da so brez neposrednega stika in zato precej neosebne. Poleg storitev na daljavo mora Knjižnica Ivana Tavčarja novim trendom slediti tudi z ustreznim številom sodobno opremljenih uporabniških delovnih mest z internetom, zagotavljanjem dostopa do elektronskih podatkovnih zbirk in publikacij, večanjem števila avdiovizualnih gradiv idr.

Zaradi tehničnih poenostavitev, ki jih prinašajo nove tehnologije, in relativno nizkih stroškov elektronskega objavljanja se bo nadaljeval trend, ki ga Germadnik (2002, str. 85) imenuje »hiperprodukcija informacij«. To za Knjižnico Ivana Tavčarja predstavlja najmanj dve priložnosti:

- Slaba informacijska pismenost bo problem zlasti manj izobraženega dela prebivalstva, slaba elektronska pismenost pa predvsem starejšega prebivalstva, ki tovrstnih znanj ne more več

pridobiti preko rednih izobraževanj. Knjižnica naj zato v svojo ponudbo vključi različne informacijske materiale in tečaje, ki bodo tudi tem porabnikom omogočili ustrezno informiranje.

- Zaradi velike gostote informacij tudi informacijsko pismeni porabniki potrebujejo vedno več časa, da pridejo do ustrezne informacije. Zanje knjižnica lahko pripravi posebne paketne in t. i. ciljne informacije, ki pa zahtevajo svetovalno in navigacijsko usposobljene knjižničarje.

V današnjem času tehnološki razvoj in inovacije omogočajo delovanje in povezovanje organizacij in ljudi na globalni ravni. Globalizacija, odprtost meja in velika konkurenčnost med drugim povzročajo potrebe po novih znanjih na eni strani in hitro zastarevanje znanj na drugi. Vse več ljudi se zato stalno izobražuje, prilagaja in dopolnjuje svoje znanje, predvsem po kratkih neformalnih programih oziroma samoiniciativno po lastnem načrtu. Tukaj lahko Knjižnica Ivana Tavčarja odigra pomembno vlogo kot izvajalec t. i. vseživljenjskega učenja (tečaji tujih jezikov, računalniško opismenjevanje, strokovna predavanja, delavnice) in ponudnik raznih strokovnih gradiv za samostojno izobraževanje.

6.2.3.4. Politično-pravno okolje

Na trženjske odločitve Knjižnice Ivana Tavčarja v veliki meri vpliva tudi njeno poznavanje dejavnikov na politično-pravnem področju. Knjižnica mora poleg tega, da pozna zakone in predpise, ki zadevajo njeno poslovanje, biti pozorna tudi na delovanje vladnih služb, agencij in ministrstev, splošno politično vzdušje, odnos knjižnic do pridobivanja sredstev in lobiranja, osredotočenost politične moči, vedenje nosilcev moči ter ostale značilnosti pravnega in političnega sistema, ki se nanašajo nanjo.

Kot v drugih dejavnostih se tudi na področju knjižnic zakonodaja ne samo vedno hitreje spreminja, ampak tudi vedno bolj širi. Pojavlja se vedno več zakonov, predpisov in omejitev, ki se nanašajo na delovanje knjižnic. Najpomembnejši med njimi je Zakon o knjižničarstvu, ki med drugim ureja tudi dejavnost, ustanovitev, financiranje in nadzor splošnih knjižnic. Poleg navedenega zakona so za delovanje Knjižnice Ivana Tavčarja bistveni še Zakon o uresničevanju javnega interesa za kulturo, Uredba o osnovnih storitvah knjižnic in Pravilnik o pogojih za izvajanje knjižnične dejavnosti kot javne službe. Razvoj knjižnic pa usmerjajo standardi in strokovna priporočila, ki jih sprejme Nacionalni svet za knjižnično dejavnost³⁸. Knjižnica mora biti pozorna tudi na mnenja in priporočila Zveze splošnih knjižnic in Zveze bibliotekarskih društev Slovenije ter Centra za razvoj knjižnic pri Narodni in univerzitetni knjižnici. Na eni strani sprejeti standardi in strokovna priporočila za delovanje knjižnic pomenijo manj težav pri načrtovanju in izvajanju programov ter lažje merjenje in nadzorovanje delovanja, na drugi strani pa ti pogoji, ki temeljijo na povprečjih, za dobro razvito knjižnico (kot je Knjižnica Ivana Tavčarja) lahko pomenijo oviro za njen nadaljnji razvoj. Seveda mora knjižnica delovati tudi v skladu z mednarodnimi IFLA/UNESCO standardi.

Več zakonov in predpisov ima posledice tudi za porabnike, ki so danes precej bolj zaščiteni in seznanjeni s svojimi pravicami kot v preteklosti. Posledica tega so večje zmožnosti vplivanja

³⁸ Nacionalni svet za knjižnično dejavnost je strokovno-posvetovalno telo, ki odloča o strokovnih zadevah na področju knjižnične dejavnosti (Predpisi s področja kulture, 2003, str. 109).

porabnikov na poslovanje knjižnice in posredno s tem uresničevanje njihovih interesov. Dandanes je večji tudi poudarek na etiki in družbeni odgovornosti.

6.2.3.5. Družbeno-kulturno okolje

Knjižnica Ivana Tavčarja kot sodobno informacijsko in kulturno središče opravlja pomembno vlogo spodbujevalca pri dvigu izobrazbene in kulturne ravni prebivalcev na svojem ožjem lokalnem in širšem regionalnem območju. Za uspešno opravljanje te naloge mora dobro poznati značilnosti družbeno-kulturnega okolja, v katerem deluje. Proučiti mora splošno kulturno raven območja, ki ga pokriva, bralne navade in stopnjo informacijske pismenosti svojih porabnikov, njihov življenjski slog, njihove običaje in navade, mnenja, stališča, vrednote in norme, njihove vloge v družbi, pa tudi odnos javnosti do njene panoge in njenih storitev.

Zaradi večje kulturne ozaveščenosti prebivalstva ter povečanja njihove naklonjenosti kulturi in kulturnim organizacijam se status knjižnic v javnosti spreminja, njihov ugled se v zadnjem času izboljšuje. Večji ugled knjižnicam zagotavlja prepoznavnost in nezamenljivost z ostalimi ponudniki informacijskih, izobraževalnih, razvedrilnih in kulturnih storitev. Na ta način lahko pritegnejo tudi nove skupine porabnikov in dosežejo, da jim je s strani države priznan poseben pomen v času informacijske in na znanju temelječe družbe. Trend večje kulturne in informacijske ozaveščenosti je značilen tudi za porabnike Knjižnice Ivana Tavčarja, saj izposoja knjižničnega gradiva stalno narašča, prav tako pa tudi obisk kulturnih prireditev in število udeležencev informacijskega in računalniškega opismenjevanja (glej Tab. 11, Priloga 11). Ozaveščenost staršev glede pomena knjižnice kot pomembnega socializacijskega dejavnika se kaže tudi v večjem številu vpisanih predšolskih otrok (glej Tab. 7, Priloga 10).

Glavne kulturne vrednote določene družbe se izražajo v tem, kakšen odnos imajo ljudje do samih sebe, do drugih ljudi, organizacij, družbe nasploh, narave in vesolja (Kotler, Armstrong, 2004, str. 130). Prebivalci na območju mreže Knjižnice Ivana Tavčarja imajo danes drugačne vrednote, kot so jih imeli še nekaj let nazaj. Večji poudarek dajejo duhovnosti, so bolj kulturno ozaveščeni, namenjajo večjo skrb svojemu zdravju in sprostitvi, bolj cenijo svoj prosti čas, bolj so naklonjeni naravi in odprti do vsega alternativnega, drugačnega. Vsi ti trendi se odražajo tudi na področju delovanja knjižnice. Povečuje se namreč povpraševanje po knjigah o duhovnosti, zdravem življenju, sproščanju, drugih verstvih, alternativnih temah (joga, avtogeni trening, feng shui). Knjižnica Ivana Tavčarja mora zagotoviti najnovejšo literaturo s teh področij in zadostno število posameznih izvodov (glede na povpraševanje). Na te teme lahko organizira tudi predavanja in razgovore, s čimer pritegne nove skupine porabnikov.

Prav tako se spreminja življenjski slog ljudi. Odločajo se za bolj aktivno preživljanje prostega časa, več se samoizobražujejo, namenjajo večjo pozornost ljudem s posebnimi potrebami in se bolj zavedajo perečih problemov družbe. Knjižnica Ivana Tavčarja ima v teh trendih več priložnosti za privabljanje porabnikov: organiziranje okroglih miz na aktualne teme (droge, alkohol, nasilje v družini in družbi, medosebni odnosi, revščina, ekološke teme itd.), organiziranje raznih tečajev, delavnic in predavanj v okviru vseživljenjskega učenja, uvedba storitev za ljudi s posebnimi potrebami idr.

7. SKLEP

Do nedavnega so le nekatere knjižnice v svojem poslovanju uporabljale trženjska znanja, ostale pa so odklonilno gledale na trženje in vse, kar je povezano z njim. Zaposleni v njih so bili mnenja, da je trženje značilnost zasebnega sektorja. Razmah informacijske in komunikacijske tehnologije, spremembe v pojmovanju znanja in izobraževanja ter porabniki s svojimi naraščajočimi zahtevami in pričakovanji pa so postavili današnje knjižnice pred nove izzive, knjižničarjem pa dodelili novo vlogo. Sodobne knjižnice niso več samo »skladovnice knjig«, ampak delujejo kot informacijska in komunikacijska središča, so ponudniki raznovrstnih storitev, s katerimi zadovoljujejo potrebe svojih porabnikov. Tu ima pomembno vlogo privzemanje trženjskega koncepta in znotraj njega zasledovanje strateških usmeritev.

V hitro spreminjajočem se okolju in neizprosnih tržnih pogojih uporaba trženjskih znanj knjižnicam zagotavlja ne samo preživetje, ampak tudi nadaljnji razvoj, vendar le pod pogojem, da knjižnice trženje najprej razumejo kot filozofijo, kot niz vrednot, ki prežema vso organizacijo in šele potem kot proces različnih aktivnosti, kjer se trženje kombinira s strateškim načrtovanjem. Ob tem se morajo zavedati posebnosti, ki izhajajo iz njihovega nepridobitnega značaja. Poglavitni cilj knjižnic ni doseganje ekonomskih rezultatov, temveč izpolnjevanje nekega poslanstva, opravljanje določene naloge v družbi oziroma zagotavljanje javne koristi okolju, v katerem delujejo. Pri svojem delovanju se srečujejo z različnimi interesnimi skupinami z različnimi potrebami ter željami, ki jih je potrebno zadovoljiti. Končni ouput knjižnic so storitve, ki so po svoji naravi neotipljive, na kar morajo biti knjižnice prav tako pozorne ob vpeljevanju trženjskega koncepta v svoje poslovanje.

Ko se knjižnice seznanijo z vsemi dejavniki, ki jih določa njihov nepridobitni značaj, in s posebnostmi, ki izhajajo iz samega značaja storitev, se šele lahko začne odvijati sistematični proces konkretnega izvajanja trženja, kjer ima ključno vlogo strateško trženjsko načrtovanje. Z njegovo uporabo knjižnice analizirajo okolje, v katerem delujejo, ter razvijejo in izvedejo trženjske strategije, s katerimi se skušajo prilagoditi spremembam v tem okolju in doseči zastavljene cilje. Na ta način oblikujejo in zagotovijo sedanjim in bodočim potencialnim porabnikom storitve, ki so čimbolj skladne s potrebami njihovega okolja.

Za izvajanje trženja ne le kot aktivnosti, ampak kot celovitega koncepta, kot strateškega orodja, si prizadeva tudi Knjižnica Ivana Tavčarja Škofja Loka. V ta namen mora biti osredotočena na porabnike, poznati vse svoje interesne skupine, široko definirati konkurenco, analizirati in raziskati svoje notranje in zunanje okolje, spremembe v njem pa dojemati kot priložnosti in kontekst za strateško načrtovanje. Usmerjenost k porabnikom in uporaba znanj s področja trženja ji bosta omogočili uspešno poslovanje na področju knjižnično-informacijskih storitev, kjer se danes položaj zaradi različnih dejavnikov vedno bolj zaostruje.

Kljub vpeljevanju sodobnih trženjskih znanj in konceptov v svoje poslovanje, pa naj knjižnice ostanejo »prostor za ozdravljanje duše«, kot pravi napis nad vhodom v starogrško knjižnico v Tebah. Knjižnice naj ne pozabijo, kako pomembna je knjiga, kako pomembno je branje, vstopanje v različne svetove, vstopanje v različne čase tudi danes, tudi za sodobnega človeka.

LITERATURA

1. Baron Steve, Harris Kim: Services Marketing. Text and Cases. New York : Macmillan Press LTD, 1995. 254 str.
2. Bateson John E. G., Hoffman K. Douglas: Managing Services Marketing. Text and Readings. 4th Edition. Fort Worth : The Dryden Press, 1999. 471 str.
3. Broady-Preston Judith, Steel Lucy: Employees, Customers and Internal Marketing Strategies in LIS. Library Management, Bradford, 23(2002), 8/9, str. 384-393.
4. Corral Sheila: Strategic Planning for Library and Information Services. London : Aslib, 1994. 50 str.
5. Gazvoda Jelka: Analiza stanja na področju knjižnične dejavnosti. Uroš Grilc, ur., Analiza stanja na področjih kulture in predlog prednostnih ciljev. Ljubljana : Ministrstvo za kulturo RS, 2002, str. 114-152.
6. Germadnik Janko: Naš prvi milijon. Melita Ambrožič, ur., Knjižnice in javnost, Ljubljana, 2002, str. 73 - 89.
7. Hirshon Arnold: The Development of Library Client Service Programs and the Role of Library Consortia. Library Consortium Management, Bradford, 1(1999), 3/4, str. 59-75.
8. Jančič Zlatko: Celostni marketing. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 1996. 225 str.
9. Kavčič-Čolić Alenka: Razvojni trendi v visokošolskih knjižnicah. Jelka Gazvoda, ur., Knjižnica, Ljubljana, 43(1999), 4, str. 5-18.
10. Kinnell Margaret, MacDougall Jennifer: Meeting the Marketing Challenge. Strategies for Public Libraries and Leisure Services. London : Taylor Graham Publishing, 1994. 163 str. 13 pril.
11. Kotler Philip, Andreasen Alan R.: Strategic Marketing for Nonprofit Organizations. 5th Edition. Upper Saddle River (New Jersey) : Prentice Hall, 1996. 632 str.
12. Kotler Philip: Marketing Management – Trženjsko upravljanje. Analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor. 2. izdaja. Ljubljana : Slovenska knjiga, 1998. 832 str.
13. Kotler Philip, Armstrong Gary: Principles of Marketing. 10th Edition. Upper Saddle River (New Jersey) : Pearson/Prentice Hall, 2004. 661 str. 77 pril.
14. Kovář Barbara: Predstavimo se javnosti: splet orodij tržnega komuniciranja v splošni knjižnici. Melita Ambrožič, ur., Knjižnica, Ljubljana, 44(2000), 3, str. 67-86.
15. Lovelock Christopher H., Vandermerwe Sandra, Lewis Barbara: Services Marketing. A European Perspective. London : Prentice Hall Europe, 1999. 718 str.
16. Oven Zdenka: Ugotavljanje uspešnosti delovanja visokošolskih knjižnic. Diplomsko delo. Ljubljana : Filozofska fakulteta, 2000. 66 str. 44 pril.
17. Palmer Adrian: Principles of Services Marketing. London : McGraw-Hill International, 1994. 345 str.
18. Potočnik Vekoslav: Trženje storitev. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 2000. 229 str.
19. Renborg Greta: Marketing Library Services. How it all began. Adapting Marketing to Libraries in a Changing and World-wide Environment. Papers presented at the 63rd IFLA Conference, Copenhagen, September 1997. München : K.G. Saur Verlag GmbH & Co., 2000, str. 5-11.
20. Reyes Pacios Lozano Ana: A Customer Orientation Checklist: a Model. Library Review, Bradford, 49(2000), 4, str. 173-178.
21. Sáez Eileen Elliott: Marketing Concepts for Libraries and Information Services. 2nd Edition. London : Facet Publishing, 2002. 224 str.
22. Sepe Miša: Trženje v splošnoizobraževalni knjižnici. Jelka Gazvoda, ur., Knjižnica, Ljubljana, 33(1989), 3-4, str. 103-121.
23. Singh Rajesh: Developing Relationship Marketing with Customers: a Scandinavian Perspective. Library Management, Bradford, 24(2003), 1/2, str. 34-43.
24. Slokar Rajko: Razmišljanje o marketingu in strateškem planiranju v SIK. Jelka Gazvoda, ur., Knjižnica, Ljubljana, 34(1990), 1-2, str. 39-43.

25. Snoj Boris: Management storitev. Koper : Visoka šola za management, 1998. 186 str.
26. Snoj Boris, Petermanec Zdenka: Let Users Judge the Quality of Faculty Library Services. *New Library World*, Bradford, 102(2001), 1168, str. 314-324.
27. Spahić Besim: Kulturni marketing. Vidiki strateškomarketinškega premisleka kulture in umetnosti. Ljubljana : Študentska založba, 2002. 199 str.
28. Štular Sotošek Karmen: Marketing knjižnično-informacijskih središč. Ocena možnosti za izvajanje marketinga v različnih tipih slovenskih knjižnic. Magistrsko delo. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 2003. 114 str.
29. Trunk Širca Nada, Tavčar Mitja I.: Management nepridobitnih organizacij. Koper : Visoka šola za management, 1998. 136 str.
30. Verčič Dejan: Odnosi z javnostmi v neprofitnih organizacijah. Dejan Jelovac, ur., *Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta nevladnih organizacij*. Ljubljana : Radio Študent, 2002, str. 199-212.
31. Weingand Darlene E.: *Managing Today's Public Library. Blueprint for Change*. Englewood, Colorado : Libraries Unlimited, Inc., 1994. 185 str.
32. Weingand Darlene E.: *Future-driven Library Marketing*. Chicago : American Library Association, 1998. 189 str.
33. Wood Elizabeth J., Young Victoria L.: *Strategic Marketing for Libraries. A Handbook*. New York : Greenwood Press, 1988. 214 str.
34. Zeithaml Valarie A., Bitner Mary Jo: *Services Marketing*. New York : McGraw Hill, 1996. 700 str.
35. Žnideršič Nataša: Načrtovanje dela in osnovni elementi trženja v šolski knjižnici. Diplomsko delo. Ljubljana : Filozofska fakulteta, 2001. 92 str. 4 pril.

VIRI

1. Domače strani slovenskih knjižnic. [URL: <http://home.izum.si/cobiss/hp/knjiznice.htm>], 2005.
2. Interna gradiva Knjižnice Ivana Tavčarja Škofja Loka.
3. Knjižnice na Škofjeloškem. Jubilejni zbornik ob 50-letnici Knjižnice Ivana Tavčarja Škofja Loka. Škofja Loka : Knjižnica Ivana Tavčarja Škofja Loka, 1995. 274 str.
4. Manifest o splošnih knjižnicah IFLA/UNESCO. [URL: <http://www.lj-oz.sik.si/sk/manifestska.htm>], 28.-30.11.1994.
5. Pogovor z ga. Marijo Lebar, ravnateljico Knjižnice Ivana Tavčarja Škofja Loka, 2005.
6. Pravilnik o pogojih za izvajanje knjižnične dejavnosti kot javne službe (Uradni list RS, št. 73/03).
7. Pravilnik o splošnih pogojih poslovanja Knjižnice Ivana Tavčarja Škofja Loka. Škofja Loka, 2003. 13 str. 15 pril.
8. Predpisi s področja kulture. Ljubljana : Ministrstvo za kulturo in Uradni list Republike Slovenije, 2003. 750 str.
9. Slovenske knjižnice v številkah. [URL: <http://www.nuk.uni-lj.si/kis/splk2003.xls>], 2004.
10. Statistični letopis Republike Slovenije 1992. Ljubljana : Zavod Republike Slovenije za statistiko, 1993. 530 str.
11. Statistični letopis Republike Slovenije. [URL: http://www.stat.si/letopis/index_letopis.asp], 1999-2004.
12. Uredba o osnovnih storitvah knjižnic (Uradni list RS, št. 29/03).
13. Zakon o knjižničarstvu (Uradni list RS, št. 87/01).
14. Zakon o uresničevanju javnega interesa za kulturo (Uradni list RS, št. 96/02).
15. Zapisniki predavanj in vaj pri predmetu Trženje storitev. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, štud. leto 1999/2000.

PRILOGE

Priloga 1: MEDNARODNI MANIFEST O SPLOŠNIH KNJIŽNICAH

Manifest o splošnih knjižnicah (1994) opredeljuje temeljne naloge splošne knjižnice, vezane na informacije, pismenost, izobraževanje in kulturo, v naslednjih točkah:

1. oblikovanje in utrjevanje bralnih navad pri otrocih od rane mladosti dalje;
2. podpiranje individualnega in lastnega ter seveda tudi formalnega izobraževanja na vseh stopnjah;
3. nudenje možnosti za ustvarjalni razvoj osebnosti;
4. spodbujanje domišljije in ustvarjalnosti pri otrocih in mladini;
5. gojenje zavesti o kulturni dediščini in o pomenu umetnosti, znanstvenih dosežkov in inovacij;
6. zagotavljanje dostopa do kulturnega sporočila vseh oblik poustvarjalne (igralske, glasbene ipd.) umetnosti;
7. pospeševanje dialoga med kulturami in spodbujanje različnosti kultur;
8. podpiranje ustno prenašajočih se tradicij;
9. zagotavljanje državljanom dostopa do vseh vrst informacij, nastalih v lokalni skupnosti ali pomembnih zanjo;
10. nudenje ustreznih informacijskih storitev lokalnim podjetjem, združenjem in interesnim skupinam;
11. pomoč pri razvijanju informacijske pismenosti in uveljavljanju veščin računalniškega opismenjevanja;
12. podpiranje, sodelovanje v programih in akcijah opismenjevanja vseh starostnih skupin, po potrebi tudi lastno uvajanje takih dejavnosti.

Priloga 2: RAZLIČNE USMERITVE KNJIŽNIC

Tabela 1: Razlike med knjižnicami, ki učinkovito izvajajo trženjski koncept, knjižnicami, ki ga izvajajo neučinkovito, in knjižnicami, ki ga sploh ne izvajajo

	Netrženjsko usmerjena knjižnica	Trženjsko neučinkovita knjižnica	Trženjsko učinkovita knjižnica
<i>Poslanstvo</i>	Podobno poslanstvu »skladišča«: hranjenje knjig, njihova občasna uporaba in kroženje med bralci.	Preširoko zastavljeno: omogočanje prostega dostopa do informacij za vse ljudi.	Nudenje informacij in storitev, s katerimi zadovoljuje sprostivne, izobraževalne in druge potrebe ciljnih publik.
<i>Cilji</i>	Izhajajo iz knjižnice same; cilji, osnovani na potrebah lokalne skupnosti, se ji zdijo neprimerni.	Cilje postavlja na osnovi potreb porabnikov, vendar ni sposobna njihovih vložkov integrirati v knjižnično načrtovanje.	Cilji so postavljeni na osnovi potreb ciljnih trgov ter usklajeni s knjižničnimi sredstvi.
<i>Vloga knjižničarjev</i>	Omejeni na delo v sami zgradbi. Glavna naloga je vzdrževanje knjižnične zbirke.	Knjižničarji se lahko odzivajo le na jasno izražene potrebe porabnikov.	Hitro odzivanje na potrebe porabnikov. Aktivno spremljanje in analiziranje potreb obstoječih in potencialnih porabnikov.
<i>Vloga trženja</i>	Uporaba trženja v nepridobitnih organizacijah je neumestna. Trženje ogroža zgodovinsko vlogo knjižnice v družbi.	Funkcija trženja je v prodaji in promociji obstoječe knjižnične ponudbe.	Uporaba trženja v nepridobitnih organizacijah je obvezna, omogoča strateško usklajenost med knjižnično ponudbo in potrebami ciljnih trgov.
<i>Metode trž. raziskovanja</i>	Trž. raziskovanju se izogiba, saj meni, da sama najbolje ve, kaj njeni porabniki potrebujejo.	Slabo jih pozna in zato redko uporablja. Pri raziskovanju zajame le obstoječe porabnike.	Odlično poznavanje celotne trženjske teorije in redna uporaba metod trž. raziskovanja.
<i>Usmeritev na trg</i>	Koncept proizvodnje	Prodajni koncept	Trženjski koncept

Vir: Wood, 1988, str. 6-7.

Priloga 3: PRIMERI DODATNIH STORITEV ZA IZPOSOJO KNJIŽNIČNEGA GRADIVA NA DOM KOT OSNOVNE STORITVE VSAKE KNJIŽNICE

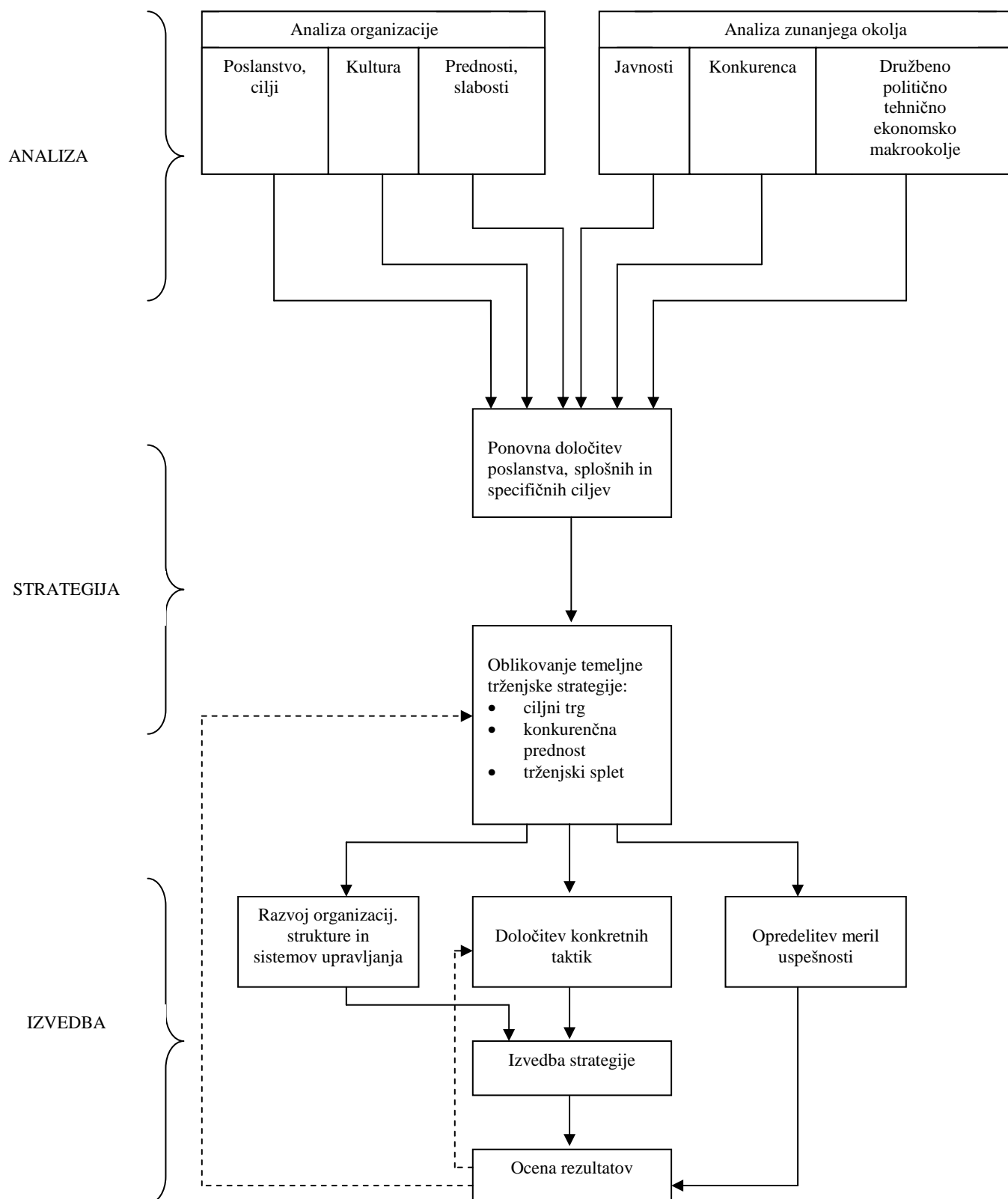
Tabela 2: Možni primeri dodatnih storitev za osnovno storitev »izposoja knjižničnega gradiva na dom«

Informacije	Sprejemanje naročil	Zaračunavanje	Plačilo
<ul style="list-style-type: none"> - poslovnik knjižnice - cenik knjižnice - sezname knjižnih novosti - opomini za nevrčilo knjižničnega gradiva - napisi o delovnem času - smerokazi o tematiki knjig (medicina, zgodovina, psihologija,...) - potrditev rezervacij za internet, za medknjižnične izposoje - pregledna in redno ažurirana spletna stran 	<ul style="list-style-type: none"> - rezervacije knjižničnega gradiva - naročilo knjižnega gradiva preko medknjižnične izposoje - rezervacije za uporabo interneta - rezervacije za uporabo čitalnice 	<ul style="list-style-type: none"> - jasni računalniški izpiski o stanju izposojenih knjig (naslovi knjig, datumi vračila) 	<ul style="list-style-type: none"> - plačevanje članarine, zamudnine, rezervacij knjižnega gradiva, medknjižnične izposoje preko različnih oblik plačil (gotovina, plačilne kartice, elektronska nakazila, poštna nakaznica itd.)
Svetovanje	Gostoljubje	Varovanje	Izjeme
<ul style="list-style-type: none"> - pri izbiri knjižničnega gradiva - pri iskanju knjig po računalniški bazi knjižnice in bazah drugih knjižnic - pri uporabi interneta - pri iskanju knjig med policami 	<ul style="list-style-type: none"> - ustrezen odnos zaposlenih (vljudnost, spoštovanje, upoštevanje porabnikovih želja) - urejeni toaletni prostori - urejeni prostori za odlaganje osebnih stvari - sedeži za primere čakalnih vrst 	<ul style="list-style-type: none"> - varovanje otrok - varovanje štirinožcev - varovanje parkirišča (avtomobilov, motornih koles, koles, vozičkov) - varovan prostor za odlaganje osebne garderobe in prtljage 	<ul style="list-style-type: none"> - obravnava posebnih vrst komunikacij (pritožbe, pohvale, predlogi) - vnaprejšnje posebne zahteve - reševanje problemov in težav med izvedbo storitve - urejen dostop za ljudi s posebnimi potrebami - podporne tehnologije znotraj knjižnice za slepe, slabovidne, gluhe in naglušne

Vir: lasten vir.

Priloga 4: PROCES STRATEŠKEGA TRŽENJSKEGA NAČRTOVANJA

Slika 1: Proces strateškega trženjskega načrtovanja



Vir: Kotler, Andreasen, 1996, str. 65.

Priloga 5: STORITVE KNJIŽNICE IVANA TAVČARJA ŠKOFJA LOKA

Storitve, ki jih Knjižnica Ivana Tavčarja nudi svojim porabnikom (Pravilnik o splošnih pogojih poslovanja Knjižnice Ivana Tavčarja Škofja Loka, 2003), so:

- dostop do knjižničnega gradiva, njegova uporaba v prostorih knjižnice ter izposoja v čitalnici in na dom (knjige, avdiovizualno gradivo, periodika – revije, časopisi),
- naročanje in rezerviranje gradiva osebno in po internetu,
- podaljšanje knjižničnega gradiva osebno in po telefonu v času odprtosti knjižnice in 24 ur na dan po telefonskem odzivniku in internetu,
- svetovanje in pomoč porabnikom pri izbiri in uporabi knjižničnega gradiva,
- posredovanje informacij o gradivu in iz gradiva, ki so v lasti knjižnice oziroma do katerih ima knjižnica dostop,
- informiranje porabnikov o poslovanju in organiziranosti knjižnice,
- usposabljanje porabnikov za samostojno iskanje informacij o gradivu knjižnice in drugem dostopnem gradivu, za uporabo katalogov v knjižnici (lokalnega, vzajemnega, drugih), za uporabo tehničnih pripomočkov, ki so v javni uporabi v prostorih knjižnice,
- dostop in uporaba splošno dostopnih elektronskih virov javnih oblasti, zakupljenih podatkovnih zbirk in drugih informacijskih virov,
- dostop do dejavnosti in prireditev, ki jih knjižnica pripravlja samostojno in v sodelovanju s kulturnimi izobraževalnimi organizacijami ter društvi (to so: likovne, foto in knjižne razstave, predavanja z diapozitivi, literarni večeri, predstavitev knjig in diplomskih nalog, organizirani obiski knjižnice, ure pravljic, pravljичni video, predstave za otroke, srečanja z mladinskimi avtorji, mladinski kviz),
- seznanjanje porabnikov z novostmi v knjižnici,
- medknjižnična izposoja (tj. izposoja in posoja knjižničnega gradiva oziroma kopij tega gradiva med knjižnicami, ki niso pod isto upravo),
- dostop do interneta
- fotokopiranje, izpisovanje iz elektronskih virov na papir ali elektronske nosilce, skeniranje,
- funkcionalno usposabljanje porabnikov, ki presega osnovno usposabljanje za uporabo knjižnice,
- uporaba knjižničnih prostorov.

Priloga 6: KNJIŽNIČNA ZBIRKA KNJIŽNICE IVANA TAVČARJA ŠKOFJA LOKA

Tabela 3: Število enot v zbirki knjižničnega gradiva Knjižnice Ivana Tavčarja Škofja Loka v obdobju 1998 – 2003 po vrsti gradiva

Št. enot knjižnega gradiva (1)		1998	1999	2000	2001	2002	2003
Knjige	odrasli	ni podatka	99.967	103.685	107.715	109.933	113.705
	mladina		40.364	43.184	45.501	47.501	49.878
	skupaj		140.331	146.869	153.216	157.434	163.583
Serijske publikacije	odrasli	ni podatka	2.945	3.277	3.546	3.950	4.164
	mladina		105	132	162	207	255
	skupaj		3.050	3.409	3.708	4.157	4.419
SKUPAJ	odrasli	ni podatka	102.912	106.962	111.261	113.883	117.869
	mladina		40.469	43.316	45.663	47.708	50.133
	skupaj		135.772	143.381	150.278	156.924	161.591
Št. enot neknjižnega gradiva (2)		1998	1999	2000	2001	2002	2003
Kartografsko gradivo ^a		49	62	163	184	205	184
Slikovno gradivo ^b			3	3	4	4	5
Notno gradivo ^c			1	1	4	8	14
Filmi, video kasete		747	845	1.002	1.095	1.171	1.022
Plošče, kasete, CD		1.359	1.660	2.209	2.614	2.689	2.993
Elektronski viri ^c		1	32	103	174	244	322
Tridimen. gradivo, igrače		0	0	6	6	6	6
Multimedijski kompleti		0	1	1	1	7	7
SKUPAJ		2.156	2.604	3.488	4.082	4.334	4.553
Skupno št. enot v zbirki knjižničnega gradiva (1 + 2)		137.928	144.867	153.766	161.006	165.925	172.555

^a Kartografsko gradivo so dve ali tridimenzionalne karte, atlasi, globusi, načrti, topografski modeli, karte za slepe, zračne reprodukcije oziroma posnetki in podobno.

^b Slikovno gradivo je gradivo, v katerem prevladuje slikovna predstavitev. To so grafični listi, umetniški originali in reprodukcije, fotografije, lepaki, tehnične risbe in podobno.

^c Notno gradivo so publikacije oziroma dokumenti, katerih vsebina je tiskan zapis glasbe. Lahko so v knjižni obliki ali kot samostojni listi.

^c Elektronski vir je vsak dokument v elektronski obliki, za uporabo katerega potrebujemo računalniško opremo (digitalni dokumenti, elektronske serijske publikacije, podatkovne zbirke, elektronski patenti, elektronsko avdiovizualno gradivo).

Vir: Interna gradiva Knjižnice Ivana Tavčarja Škofja Loka.

Tabela 4: Značilnosti ureditve knjižnične zbirke Knjižnice Ivana Tavčarja Škofja Loka v obdobju 1998 – 2003

		1998	1999	2000	2001	2002	2003
% knjižnične zbirke v prostem pristopu		97,5 %	95 %	95 %	90 %	90 %	85 %
Prirast knjižnične zbirke ^d (št. enot)	knjige	8.988	8.030	8.246	7.362	6.277	6.965
	serijske publikacije		950	359	299	514	480
	neknjižno gradivo	412	468	884	738	405	565
	SKUPAJ	9.400	9.448	9.489	8.399	7.196	8.010
Odpis knjižničnega gradiva ^e (št. enot)		ni podatka	1.182	1.754	1.159	2.391	1.380

^d Prirast je število inventarnih enot knjižničnega gradiva, ki jih je v določenem časovnem obdobju knjižnica vključila v svojo zbirko (jih je inventarizirala).

^e Odpis je število inventarnih enot knjižničnega gradiva, ki so bile v določenem časovnem obdobju izločene iz knjižnične zbirke.

Vir: Interna gradiva Knjižnice Ivana Tavčarja Škofja Loka.

Priloga 7: DODATNE STORITVE ZA IZPOSOJO KNJIŽNIČNEGA GRADIVA NA DOM V KNJIŽNICI IVANA TAVČARJA ŠKOFJA LOKA

Jedro glavne storitve knjižnice je članom izposojati knjižnično gradivo na dom. Dodatne storitve pa so naslednje:

1. Informacije

Vsak nov član ob vpisu v knjižnico dobi poslovník knjižnice in veljavni cenik knjižničnih storitev. Pri izposoji na dom so za porabnika zelo pomembne informacije o delovnem času posameznega oddelka knjižnice (oddelek za odrasle, mladinski oddelek), saj lahko porabnik storitev uporablja samo v tem času. Te ključne informacije porabnik dobi že na vhodu v knjižnico v obliki napisanih obvestil na vhodnih vratih knjižnice. Cene članarine, zamudnine, rezervacij so napisane na steni ob izposojevalnem pultu. Knjižnica porabnike redno informira o knjižnih novostih in programih prireditvev v lokalnih in drugih medijih pa tudi na letakih v sami knjižnici. Knjižnici bi na tem mestu predlagala, da oblikuje svojo spletno stran na internetu, kjer bi vsak mesec objavljala program prireditvev in knjižne novosti, poleg tega pa bi lahko porabniki na tej strani dobili informacije o delovnem času knjižnice, o cenah posameznih knjižničnih storitev, o poslovníku itd.

2. Sprejemanje naročil

V primeru, ko je zelena knjiga trenutno izposojena, lahko porabnik naredi rezervacijo, ki pa jo je potrebno takoj plačati (100 SIT na knjigo). Ta rezervacija pomeni, da ko bo knjiga vrnjena, bo porabnik, ki jo je rezerviral, prvi, ki si bo to knjigo lahko izposodil. Ko se knjiga vrne, knjižnica porabnika, ki jo je rezerviral, po telefonu obvesti o tem, nato pa ima ta porabnik tri dni časa, da pride po rezervirano knjigo. Če porabnik ne pride po knjigo v tem času, se ta knjiga da v nadaljnjo izposajo. Rezervacije knjig je mogoče opraviti le na kraju samem in po internetu, ne pa tudi po telefonu. Po telefonu je mogoče le podaljševati rok, do katerega mora biti knjiga vrnjena v knjižnico. Na kraju samem poteka tudi naročilo knjig/e iz drugih knjižnic (medknjižnična izposoja), poleg tega pa knjižnica dobiva naročila iz drugih knjižnic, ki določene knjige nimajo same, in zato uporabijo knjižnično mrežo Cobiss, preko katere poteka medknjižnična izposoja. Zaposleni v knjižnici vsako jutro pregledajo, ali so prišla kakšna naročila iz drugih knjižnic (po elektronski pošti preko Cobiss sistema) in naročeno/e knjigo/e še isti dan odpošljejo. Knjižnici bi predlagala, da uvede možnost rezervacij in medknjižnične izposoje tudi po telefonu.

3. Zaračunavanje

Porabnik ob vsaki izposoji pa tudi samo ob vrnitvi gradiva dobi računalniški izpisek o stanju izposojenih knjig. Ta izpisek vsebuje naslednje podatke: ime in priimek člana, vpisno številko člana, naziv knjižnice, datum izpiska, ime in priimek izposojevalca, število izposojenih knjig, njihovi naslovi in roki, do katerih morajo biti knjige vrnjene. Kadar član karkoli plača (članarino, zamudnino, rezervacijo idr.), izpisek velja tudi kot račun.

4. Plačilo

Novi član knjižnice mora članarino plačati takoj ob vpisu v knjižnico. Članarina se plačuje vsako leto, in sicer jo je za tekoče leto treba poravnati v roku enega meseca po prvem obisku knjižnice po preteku enega leta od zadnjega plačila. V primeru, da porabnik članarine ne poravnava v tem roku, mu je onemogočena nadaljnja izposoja knjig, dokler ne plača potrebnega zneska. Prav tako velja en mesec odloga plačila pri zamudninah, rezervacije in stroške medknjižnične izposoje (naročilo knjige iz druge knjižnice) pa je treba plačati takoj. Vse stvari se lahko plačajo z gotovino, ne pa s kreditnimi karticami (ni ustrezne tehnologije), zato bi predlagala knjižnici, da uvede možnost plačevanja s kreditnimi karticami.

5. Svetovanje

Porabnik lahko zaprosi knjižničarja za svetovanje in pomoč pri izbiri in uporabi knjižničnega gradiva, pri uporabi računalnika za iskanje knjig po lokalni bazi knjižnice in po bazah vseh ostalih

knjižnic, ki so vključene v knjižnično mrežo Cobiss. Vsakršno svetovanje je brezplačno.

6. Izkazovanje gostoljubja

Za dobro vzdušje med porabniki v knjižnici v prvi vrsti skrbijo zaposleni, ki vsakega obiskovalca (tudi če ne pride do izposojevalnega pulta) vljudno pozdravijo in se nasmehnejo. V knjižnici je na voljo veliko raznovrstnih revij in časopisov, ki jih lahko bere prav vsak obiskovalec knjižnice (tudi nečlani). Tako velikokrat ljudje pridejo v knjižnico v 'prehodnem' času, ko čakajo npr. na avtobus, na začetek kakega sestanka, popoldanskega pouka itd. Porabnikom so v knjižnici na voljo tudi urejeni toaletni prostori z več umivalniki, ogledali, milom (tekoče, trdo) in svežimi brisačami (papirnate, iz blaga). Ob vhodu v knjižnico so tudi stojala za dežnike in stenski obešalniki za odlaganje plaščev, jaken itd.

Knjižnica bi lahko uredila tudi kotiček, kjer bi se lahko porabniki okrepčali z manjšimi sendviči, rogljički in osvežili z različnimi pijačami; najmanj, kar bi v knjižnici lahko uvedli, so avtomati z navadno pitno vodo.

7. Varovanje porabnika in njegovih stvari

Ob obisku odraslih z otroki lahko odrasli pri izbiranju knjižničnega gradiva zase otroke peljejo na mladinski oddelek. Tam otroci lahko gledajo slikanice ali pa se igrajo s plišastimi igračkami. Pred knjižnico je urejeno tudi parkirišče s stojali za kolesa, ki pa ni posebej varovano (npr. z varnostnikom). Zaradi premalo sredstev v knjižnici ni zaposlenega varnostnika, ki bi lahko varoval osebne stvari porabnikov (torbice, vrečke), zato v knjižnici tudi nimajo posebnega prostora namenjenega za odlaganje prtljage.

Vsekakor bi knjižnici svetovala, da uvede varovan prostor za odlaganje prtljage (torbice, vrečke), saj te stvari porabnika pri daljšem postanku v knjižnici motijo ali ovirajo. Ker veliko porabnikov pride v knjižnico s svojimi psi, bi bilo potrebno nekaj storiti tudi v zvezi z varstvom teh štirinožcev, saj jih lastniki pustijo čakati na najbolj nemogočih in neprimernih mestih.

8. Izjeme od ustaljenih postopkov

V knjižnici ni posebnih izjem že zaradi same narave storitvene organizacije. Glede posebnih vrst komunikacij lahko vsak član knjižnice odda pismeni predlog, pohvalo ali pritožbo, ki jo pregleda ravnateljica knjižnice, in glede na upravičenost pritožbe/predloga tudi ustrezno ukrepa. Knjižnica ima pri vhodu urejeno klančino, ki omogoča dostop osebam na invalidskih vozičkih in staršem z otroškimi vozički.

Priloga 8: ZAPOSLENI V KNJIŽNICI IVANA TAVČARJA ŠKOFJA LOKA

Tabela 5: Zaposleni v Knjižnici Ivana Tavčarja Škofja Loka v obdobju 1998 – 2003

		1998	1999	2000	2001	2002	2003
Strokovni delavci	univerzitetna izobrazba	1	1	2	3	3	5 ^f
	višja izobrazba	8	8	7	6	6	5
	srednja izobrazba	4	3	3	3	3	4 ^f
Upravni delavci		1	2	2	2	2	2
Tehnični delavci		1	1	1	1	1	1
SKUPAJ		15	15	15	15	15	17^g

^f Od tega 1 delavec preko javnih del.

^g Od tega 2 delavca preko javnih del.

Vir: Interna gradiva Knjižnice Ivana Tavčarja Škofja Loka.

Priloga 9: PROSTOR IN OPREMA KNJIŽNICE IVANA TAVČARJA ŠKOFJA LOKA

Tabela 6: Prostor in oprema Knjižnice Ivana Tavčarja Škofja Loka v obdobju 1998 – 2003

	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Prostor v m ²	975	1.025	1.025	1.025	1.025	1.025
Število čitalnic	Ni podatka	6	6	6	6	6
Število čitalniških sedežev ^h	122	125	110	105	105	105
Dolžina polic v metrih	3.085	3.120	3.216	3.383	3.398	3.451
Št. aparatov skupaj	ni podatka	34	44	49	61	70
- avdiovizualna oprema		0	0	0	4	5
- telefon		13	14	14	14	15
- faks		1	1	1	1	1
- kopirni stroj		2	2	2	2	3
- računalniška strojna oprema		18	27	32	40	46

^h Čitalniški sedež je delovni prostor, namenjen delu porabnikov knjižnice, ne glede na to, ali uporabljajo gradivo knjižnice ali svoje lastno.

Vir: Interna gradiva Knjižnice Ivana Tavčarja Škofja Loka.

Priloga 10: PORABNIKI KNJIŽNICE IVANA TAVČARJA ŠKOFJA LOKA

Knjižnica Ivana Tavčarja znotraj svojih porabnikov v prvi vrsti ločuje med člani in nečlani. Član knjižnice je porabnik, ki se včlani v knjižnico z namenom uporabljati knjižnično gradivo in storitve knjižnice (Pravilnik o splošnih pogojih poslovanja Knjižnice Ivana Tavčarja Škofja Loka, 2003, str. 5). Člani imajo dostop do vseh knjižničnih storitev, medtem ko nečlani le do nekaterih (izposoja knjižničnega gradiva v knjižnici, obisk prireditev, dostop do interneta, uporaba čitalnice in drugih prostorov knjižnice, fotokopiranje). Člane knjižnica glede na starost deli na dve veliki skupini: na odrasle in na mlade do 15. leta. Znotraj teh dveh segmentov pa ločuje še: predšolske otroke, osnovnošolce, dijake, študente, zaposlene, nezaposlene in upokojene.

Tabela 7: Člani Knjižnice Ivana Tavčarja Škofja Loka po posameznih segmentih v obdobju 1998 – 2003

		1998	1999	2000	2001	2002	2003
Odrasli	Dijaki	ni podatka	1.724	1.824	1.721	1.021	1.013
	študenti		1.137	1.169	1.211	930	977
	zaposleni		2.869	3.313	3.786	2.938	2.554
	nezaposleni		197	188	242	174	172
	upokojenci		734	771	653	534	441
	SKUPAJ		6.330	6.938 ⁱ	7.265	7.613	5.597
Mladina (do 15. leta)	predšolska	ni podatka	415	522	562	554	612
	osnovnošolska		1.798	2.038	2.097	1.828	2.020
	SKUPAJ		2.002	2.213	2.560	2.659	2.382
Št. vseh članov (odrasli + mladina)		8.332	9.151	9.825	10.272	7.979	7.789

ⁱ To število zajema še 277 odraslih članov, ki niso zajeti v nobeni od navedenih kategorij.

Vir: Interna gradiva Knjižnice Ivana Tavčarja Škofja Loka.

Med člani knjižnice so glede na starost zastopane vse skupine prebivalstva. Odraslih članov je bilo leta 2003 5.157 ali 66 %, članov, mlajših od 15 let pa 2.632 ali 34 %. V letu 2003 je bilo v vse enote Knjižnice Ivana Tavčarja vpisanih 7.789 članov, kar je nekaj manj (6,5 %) kot leta 1998. Med člani je največ zaposlenih oseb (2.554), ki predstavljajo 33 % vseh članov, sledijo osnovnošolci (2.020) s 26 % in dijaki (1.013) s 13 %. Med vsemi starostnimi segmenti članov se je od leta 1998 do leta 2003 povečalo le število mladih do 15. leta, in sicer za tretjino (31,5 %). Število odraslih članov pa se je zmanjšalo za 18,5 %, in sicer v vseh segmentih. Podatki kot člane zajemajo le tiste vpisane osebe, ki so v določenem letu knjižnico obiskale vsaj enkrat ali so se njenih storitev posluževale na daljavo. Število vseh v knjižnico vpisanih oseb pa je nekoliko večje: 10.123 vpisanih v vse enote. Vendar pa vključno z njimi knjižnica komaj polovično dosega priporočila Državne matične službe za splošne knjižnice, po katerih naj bi bilo v knjižnico vključenih vsaj 40 % vseh prebivalcev z območja knjižnične mreže in vsaj 60 % mladih do 15. leta. K povečanemu članstvu bo verjetno pripomoglo brezplačno članstvo, kot ga predvideva novi Zakon o knjižničarstvu, vendar pa bodo ustanoviteljice knjižnice dolžne zagotoviti dovolj sredstev za vse materialne stroške. Precejšnji delež teh stroškov namreč knjižnica sedaj pokriva sama z drugimi viri sredstev, t. i. lastnimi sredstvi.

Tabela 8: Število prebivalcev na območju knjižnične mreže in odprtost knjižnice v obdobju 1998 – 2003

	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Št. prebivalcev na območju knjižnične mreže na 31.12.	40.147	40.415	40.588	40.559	40.691	40.882
Od tega mladih (do 15. leta)	8.223	8.020	7.865	7.817	7.703	7.428
Št. ur tedenske odprtosti osrednje knjižnice	55	55	55	55	55	55
Št. ur letne odprtosti celotne knjižnične mreže	5.460	5.082	5.082	5.772	5.830	5.830

Vir: Interna gradiva Knjižnice Ivana Tavčarja Škofja Loka.

Večje število članov je pogojeno tudi z odprtostjo knjižnice. Knjižnica bi morala omogočiti dnevno dostopnost do literature oziroma biti odprta v skladu z Uredbo o osnovnih storitvah knjižnic (Uradni list RS, 29/03), ki natančno določa obratovalni čas knjižnice glede na število prebivalcev, ki jim je namenjena, in ki je stopila v veljavo 22.03.2004. V letu 2003 je bila celotna knjižnična mreža na teden odprta 9,87 sekund na prebivalca na območju knjižnične mreže, kar ustreza standardom.

V letu 2003 je bila knjižnica za občana na teden odprta:

- v občini Škofja Loka: 11 sekund/prebivalca,
- v občini Gorenja vas – Poljane: 5 sekund/prebivalca,
- v občini Železniki: 6 sekund/prebivalca,
- v občini Žiri: 10 sekund/prebivalca.

V letu 2003 še veljavni standard 8 do 10 sekund odprtosti tedensko na prebivalca je tako knjižnica dosegala v dveh občinah (Škofja Loka in Žiri), v občini Gorenja vas – Poljane in Železniki pa bi bilo potrebno čas odprtosti za obiskovalce povečati.

Ob vsem povedanem bi želela opozoriti tudi na dejstvo, da število članov oziroma vpisanih oseb v knjižnico ne odraža dejanskega števila oseb, ki uporabljajo vse knjižnične storitve, saj v povprečju eno knjižnično izkaznico uporabljajo 2 do 3 različne osebe. To pomeni, da je število »neuradnih« članov oziroma porabnikov, ki imajo dostop do vseh knjižničnih storitev, približno 20.000, kar ustreza zakonskim priporočilom.

Tabela 9: Število obiskovalcev (članov in nečlanov) Knjižnice Ivana Tavčarja Škofja Loka po uporabi glavnih knjižničnih storitev v obdobju 1998 – 2003

		1998	1999	2000	2001	2002	2003
Izposoja na dom	odrasli	ni	51.275	56.325	60.906	81.022	84.454
	mladina	podatka	22.922	27.484	32.020	40.510	46.541
Drugi reg. Obiskovalci	odrasli	ni	17.229	20.470	13.792	21.260	22.056
	mladina	podatka	6.353	7.137	4.280	8.996	4.865
Obisk prirediteljev	odrasli	} 4.595	1.901	2.986	2.363	2.140	2.482
	mladina		2.591	6.370	4.280	5.625	6.401
SKUPAJ	odrasli	ni	70.405	79.781	94.867	104.422	108.992
	mladina	podatka	31.866	40.991	50.092	55.131	57.807
Št. vseh obiskovalcev		97.815	102.271	120.772	144.959	159.553	166.799

Vir: Interna gradiva Knjižnice Ivana Tavčarja Škofja Loka.

Knjižnico je v letu 2003 obiskalo 166.799 porabnikov³⁹, ki so si sposodili knjige, jih vrnil, prišli v čitalnico ali se udeležili knjižničnih prireditev. Od vseh obiskovalcev je bilo 108.992 ali 65 % odraslih in 57.807 ali 35 % mladih do 15. leta. Število obiskovalcev se je od leta 1998 močno povečalo, in sicer za skoraj 71 %. Obisk prireditev se je podvojil, močno pa je narasla tudi izposoja knjižničnega gradiva na dom. 166.799 obiskovalcev v letu 2003 pomeni, da je vsak prebivalec z območja knjižnične mreže obiskal knjižnico približno 4-krat, vsak član knjižnice pa 21-krat. Obisk tako na prebivalca kot tudi na člana je skozi vsa leta naraščal, od leta 1998 pa se je skoraj podvojil.

Tabela 10: Obisk knjižnice na prebivalca in na člana v obdobju 1998 – 2003

	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Št. obiskovalcev	97.815	102.271	120.772	144.959	159.553	166.799
Št. Prebivalcev	40.147	40.415	40.588	40.559	40.691	40.882
Št. Članov	8.332	9.151	9.825	10.272	7.979	7.789
Obisk/prebivalca	2,44	2,53	2,98	3,57	3,92	4,08
Obisk/člana	11,74	11,18	12,29	14,11	20,00	21,41

Vir: Interna gradiva Knjižnice Ivana Tavčarja Škofja Loka.

³⁹ To število ne pomeni 166.799 različnih obiskovalcev, kajti ena oseba lahko obiše knjižnico večkrat oziroma se poslužuje različnih knjižničnih storitev. Čeprav številka v bistvu pomeni število obiskov v knjižnici, jo sama tolmačim na enak način kot knjižnica v svojih internih gradivih.

Priloga 11: UPORABA STORITEV KNJIŽNICE IVANA TAVČARJA ŠKOFJA LOKA

Tabela 11: Storitve v Knjižnici Ivana Tavčarja Škofja Loka po posameznih letih v obdobju 1998 – 2003

		1998	1999	2000	2001	2002	2003
Izposoja knjižničnega gradiva (št. enot)		317.888	322.055	371.987	440.094	472.450	480.612
- izposoja na dom (št. izposojenih enot)		ni podatka	296.624	347.389	393.380	418.073	412.119
- izposoja gradiva v čitalnici			25.431	24.598	46.714	54.377	68.493
Št. Fotokopij vseh oblik		13.184	Ni podatka	13.588	9.530	12.455	9.390
Naročeno št. informacij o gradivu in iz gradiva^j		ni podatka	3.896	4.320	5.300	1.150	1.450
Medknjižnična izposoja^k		33	58	62	70	95	63
Prireditve	št. prireditev	128	139	167	157	195	215
	št. obiskovalcev	4.595	4.492	9.356	6.643	7.765	8.631
Program izobraževanja za uporabo knjižnice in njenega gradiva	št. ur učenja	ni podatka	5	44	40	10	56
	št. udeležencev		24	512	110	35	272
Št. računalniških mest za uporabo							
- računalniškega kataloga		4	Ni podatka	8	10	14	16
- interneta		ni podatka		5	7	11	12
- urejanje besedil				3	5	8	8
Uporaba knjižnice na daljavo^l		ni podatka	Ni podatka	Ni podatka	da	Da	Da
Uporaba elektronskih storitev^m		ne	Ne	Ne	da	Da	Da

^j Enota za merjenje naročenih informacij je registriran odgovor na zastavljeno vprašanje, pri čemer je uporabljen več kot en vir: npr. 1 izpis za 1 uporabnika, 1 poizvedba na internetu, podana na disketi, 1 pisna računalniška poizvedba, 1 odgovor na referenčno vprašanje, poslan po elektronski pošti ipd.

^k Medknjižnična izposoja je izposoja in posoja knjižničnega gradiva v fizični obliki oziroma kopij tega gradiva med različnimi knjižnicami.

^l Uporaba knjižnice na daljavo pomeni uporabo zbirk in knjižnice v primeru, ko uporabnik sam fizično ne obišče knjižnice (uporaba službe za dostavo gradiva, naročanje storitev po telefonu in telefaksu in podobno).

^m Elektronska storitev je storitev, ki jo knjižnica nudi na lokalnih strežnikih oziroma je dostopna s pomočjo računalniških omrežij (dostop do računalniških katalogov, podaljšanje roka izposoje gradiva s pomočjo OPAC-a ali telefonskega odzivnika, dostop do spletnih strani knjižnice, do elektronskih virov, referenčne informacije, elektronsko posredovanje dokumentov in omogočanje dostopa do medmrežja v knjižnici).

Vir: Interna gradiva Knjižnice Ivana Tavčarja Škofja Loka.

V letu 2003 je bilo sposojenih 480.612 enot knjižničnega gradiva: v osrednji knjižnici 341.220 enot ali 2 % več kot v preteklem letu ali 71 % vsega izposojenega gradiva, v izposojevališčih pa 139.392 enot ali 3 % več kot v letu 2002.

Obisk in izposoja se iz leta v leto povečujeta, medtem ko število zaposlenih ostaja enako. Število izposojenih enot na strokovnega delavca presega normativ 12.000 enot sposojenega gradiva na leto za več kot trikrat (40.051 enot). Tako je en strokovni delavec v preteklem letu postregel 13.900 obiskovalcem, dnevno 48 in jim sposodil 40.051 enot gradiv ali dnevno 138 enot.

Knjižnica Ivana Tavčarja se čedalje bolj uveljavlja kot **informacijsko središče**. Sistem COBISS omogoča povezovanje vseh vrst knjižnic v Sloveniji, kar slehernemu porabniku kjerkoli omogoča dostop do lokalnega in vzajemnega kataloga in na ta način tudi do gradiva iz katerekoli knjižnice. Preko medknjižnične izposoje je bilo posredovanih 63 enot knjižnega gradiva (knjižno gradivo, ki so si ga porabniki Knjižnice Ivana Tavčarja v letu 2003 izposodili iz drugih knjižnic in gradivo, sposojeno v druge knjižnice iz Knjižnice Ivana Tavčarja).

Porabniki Knjižnica Ivana Tavčarja imajo možnost uporabljati računalniška mesta za iskanje po knjižničnih bazah, za brkljanje po internetu, za pisanje tekstov, tiskanje in prenos podatkov na diskete. Poleg tega se lahko v osrednji knjižnici uporablja EIFL Direct, preko katerega je dostopnih vrsta posameznih baz podatkov, omogoča tudi pregledovanje seznamov naslovov tujih strokovnih in znanstvenih revij s polnimi besedili člankov, ki jih vsebujejo posamezne baze podatkov.

V sklop informacijske dejavnosti knjižnice sodi tudi sodelovanje s šolami na škofjeloškem območju. Knjižnica dijake uvaja v poznavanje in uporabo sistema COBISS in možnosti, ki jih jim nudi.

Knjižnica Ivana Tavčarja je v letu 2003 v sodelovanju z nekaterimi drugimi kulturnimi in izobraževalnimi institucijami pripravila vrsto kulturnih prireditev – skupno 215, ki se jih je udeležilo 8.631 obiskovalcev. Poleg že uveljavljenih prireditev je Knjižnica Ivana Tavčarja v letu 2003 v Žireh uvedla kreativne delavnice za otroke in prireditve za odrasle – petkove večere. Zelo dobro so obiskani sredini večeri, ko se menjavajo predstavitve knjig, strokovna predavanja o aktualnih temah, predavanja z diapozitivi, literarni večeri, predstavitve raziskovalnih in diplomskih nalog (v tem projektu s Knjižnico Ivana Tavčarja sodeluje občina Škofja Loka). Med prireditvami za otroke moram omeniti ure pravljic vsak teden v Škofji Loki, dvakrat na mesec v Žireh in enkrat mesečno na Trati, v Gorenji vasi in Železnikih, občasno pa so ure pravljic tudi ob drugih priložnostih. Knjižnica Ivana Tavčarja v sodelovanju z zunanjimi sodelavci pripravlja tudi kreativne delavnice in igralne urice s tujim jezikom. Med prireditve lahko uvrstimo tudi različne oblike spodbujanja branja predvsem pri mladini. To so:

- mesečna nagradna vprašanja za otroke (odgovore najdejo v leposlovnih ali strokovnih literaturi);
- moja najljubša knjiga: zbiranje predlogov mladih bralcev za njihovo najljubšo knjigo;
- slovenski knjižni kviz: spodbujanje branja in spoznavanja posameznih delov Slovenije.

Priloga 12: PODATKI ZA ANALIZO DEMOGRAFSKEGA OKOLJA KNJIŽNICE IVANA TAVČARJA ŠKOFJA LOKA

Tabela 12: Prebivalstvo na področju občine Škofja Loka po spolu na dan 31.12. določenega leta v obdobju 1998 – 2003

	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Ženske	11.305	11.212	11.239	11.191	11.238	11.298
Moški	10.786	10.828	10.860	10.891	10.898	10.889
SKUPAJ	22.091	22.040	22.099	22.082	22.136	22.187

Vir: Statistični letopis Republike Slovenije, 1999-2004.

Tabela 13: Naravno gibanje prebivalstva na področju občine Škofja Loka določenega leta v obdobju 1998 – 2003

	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Živorajeni	238	248	274	223	255	214
Umrli	168	195	164	157	154	182
Naravni prirast	70	53	110	66	101	32

Vir: Statistični letopis Republike Slovenije, 1999-2004.

Tabela 14: Sklenitve in razveze zakonskih zvez prebivalcev na področju občine Škofja Loka določenega leta v obdobju 1998 – 2003

	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Sklenitve zakonskih zvez	102	91	93	84	91	102
Razveze	24	26	29	20	23	30

Vir: Statistični letopis Republike Slovenije, 1999-2004.

Tabela 15: Selitveno gibanje prebivalstva na področju občine Škofja Loka določenega leta v obdobju 1998 – 2003

	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Priseljeni skupaj	232	296	250	233	305	137
- iz drugih občin Slovenije	226	222	176	155	199	75
- iz tujine	6	74	74	78	106	62
Odseljeni skupaj	211	275	266	331	331	126
- v druge občine Slovenije	199	242	236	285	252	95
- v tujino	12	33	30	46	79	31
Selitveni prirast	21	21	-16	-98	-26	11

Vir: Statistični letopis Republike Slovenije, 1999-2004.

Tabela 16: Število potencialnih porabnikov knjižničnih storitev na področju občine Škofja Loka po istih segmentih kot jih uporablja Knjižnice Ivana Tavčarja Škofja Loka (brez nezaposlenih in upokoјencev) določenega leta v obdobju 1998 – 2003

	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Število otrok v vrtcih	720	739	735	710	Ni podatka	646
Število učencev v OŠ	2.380	2.288	2.184	2.189	Ni podatka	2.195
Število dijakov srednjih šol po občini stalnega prebivališča	1.382	1.336	1.359	1.338	Ni podatka	1.291
Število študentov visokošolskega dodiplomskega študija po občini stalnega prebivališča	1.032	1.079	1.149	1.182	Ni podatka	1.238
Število delovno aktivnega prebivalstva	6.788 ⁿ	8.245	8.426	8.680	8.815	8.568

ⁿ zaposlene osebe

Vir: Statistični letopis Republike Slovenije, 1999-2004.

Tabela 17: Povprečne mesečne bruto in neto plače na zaposleno osebo in delovno aktivno prebivalstvo na področju občine Škofja Loka določenega leta v obdobju 1998 – 2003

	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Povprečne bruto mesečne plače (v SIT)	14.2338	155.722	172.961	189.551	210.055	224.750
Povprečne neto mesečne plače (v SIT)	92.579	101.048	111.946	122.650	135.719	145.334
Število delovno aktivnega prebivalstva	6.788*	8.245	8.426	8.680	8.815	8.568

Slovenija (2003): bruto 253.200 SIT, neto 159.072 SIT.

Gorenjska regija (2003): bruto 242.330 SIT, neto 154.181 SIT.

Vir: Statistični letopis Republike Slovenije, 1999-2004.

Tabela 18: Gospodinjstva, družine, stavbe in stanovanja na področju občine Škofja Loka ob popisu leta 1991 in leta 2002

	Popis 1991	Popis 2002
Gospodinjstva skupaj	6.677	7.266
Povprečna velikost gospodinjstva	3,1	3,0
Družine	ni podatka	6.018
Stavbe s stanovanji	ni podatka	4.095
Stanovanja skupaj	6.802	7.778
Stanovanja na stavbo s stanovanji	ni podatka	1,9

Vir: Statistični letopis Republike Slovenije, 1999-2004.

Priloga 13: FINANCIRANJE SPLOŠNIH KNJIŽNIC S STRANI DRŽAVE

Tabela 19: Prispevek Ministrstva za kulturo za nakup gradiva za splošne knjižnice v obdobju 1996 – 2002

Leto	Sredstva po številu prebivalcev	Sredstva po številu demografsko ogroženih krajev	Kulturni tolar po številu prebivalcev	SKUPAJ
1996	309.631.200	0	0	309.631.200
1997	513.999.281	0	0	513.999.281
1998	442.332.582	46.463.000	0	488.795.582
1999	471.067.662	51.472.878	145.068.000	667.608.540
2000	588.794.310	57.999.971	122.456.073	769.250.354
2001	543.137.283	57.999.971	91.852.750	692.990.004
2002	524.069.642	61.018.000	0	585.087.642

Vir: Gazvoda, 2002, str. 137.

Priloga 14: GOSPODARSKE DEJAVNOSTI NA OBMOČJU OBČINE ŠKOFJA LOKA

Tabela 20: Poslovni subjekti po dejavnosti za območje občine Škofja Loka na dan 31.12. določenega leta v obdobju 1998 – 2003

	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Kmetijstvo, lov, gozdarstvo	16	15	15	15	11	12
Ribištvo	1	1	1	1	1	1
Rudarstvo	4	3	3	3	2	1
Predelovalne dejavnosti	308	307	289	287	285	271
Oskrba z elektriko, plinom, vodo	2	3	3	3	3	3
Gradbeništvo	138	158	160	163	167	158
Trgovina; popravila motornih vozil	334	341	297	283	283	252
Gostinstvo	58	66	64	64	63	65
Promet, skladiščenje, zveze	117	117	112	108	106	101
Finančno posredništvo	8	8	8	8	5	4
Nepremičnine, najem, poslovne storitve	182	191	192	202	199	193
Javna uprava, obramba, socialno zavarovanje	31	31	31	30	30	29
Izobraževanje	16	16	17	17	17	18
Zdravstvo, socialno varstvo	37	39	43	46	48	50
Druge javne, skupne in osebne storitve	259	248	269	271	289	309
Eksteritorialne organizacije, združenja	0	0	0	0	0	0
SKUPAJ	1.511	1.544	1.504	1.501	1.509	1.467

Vir: Statistični letopis Republike Slovenije, 1999-2004.