

REPUBLIKA SLOVENIJA
UNIVERZA V MARIBORU
EKONOMSKO-POSLOVNA FAKULTETA

Magistrsko delo

STRATEŠKO MARKETIŠKO POZICIONIRANJE SPLOŠNE KNJIŽNICE

Kandidatka: Barbara Kovář, univ. dipl. ekon.,
rojena leta 1960, v Mariboru,
zaposlena v Mariborski knjižnici
kot vodja Oddelka za razvoj

Program: Znanstveni magistrski program Ekonomija in poslovne vede
Smer študija: Marketing

Tema odobrena na seji senata EPF dne 19. 11. 2010
z delovnim naslovom: Strateško marketinško pozicioniranje splošne knjižnice

Mentor: dr. Matjaž Iršič, docent
Lektor: Dragica Turjak, prof. slovenščine in ruščine

KAZALO

1	UVOD	7
1.1	Oprelitev področja in opis problema	7
1.2	Namen, cilji in osnovne trditve.....	8
1.3	Raziskovalne hipoteze	10
1.4	Predpostavke in omejitve raziskave	14
1.5	Uporabljene metode raziskovanja	14
2	TEORETIČNA IZHODIŠČA	17
2.1	Oprelitev marketinga	17
2.2	Marketing storitev	18
2.2.1	Razlike med fizičnim izdelkom in storitvijo	19
2.2.2	Razvrščanje (klasificiranje), sestavine in značilnosti storitev	23
2.2.3	Posredovanje storitev in marketinške strategije	24
2.3	Marketing nepridobitnih organizacij	26
2.3.1	Oprelitev nepridobitnih organizacij	27
2.3.2	Koncepti poslovanja nepridobitnih organizacij.....	28
2.3.2.1	Proizvodna orientiranost.....	29
2.3.2.2	Izdelčna orientiranost	29
2.3.2.3	Prodajna orientiranost.....	29
2.3.2.4	Marketinška orientiranost.....	29
2.3.3	Proces menjave in udeleženci menjave v nepridobitnih organizacijah	30
2.4	Strateški marketing	33
2.4.1	Analiza notranjega in zunanjega okolja in strateška diagnoza	37
2.4.2	Strateško načrtovanje marketinga.....	38
2.4.2.1	Segmentacija trga	39
2.4.2.1.1	Segmentiranje trga uporabnikov.....	39
2.4.2.1.2	Segmentiranje trga virov sredstev	41
2.4.2.1.3	Segmentiranje trga konkurence	42
2.4.2.2	Oblikovanje ciljev	42
2.4.2.3	Generične strategije	43
2.4.2.4	Temeljne strategije	44
2.4.2.4.1	Strategija vodilne organizacije na trgu	44
2.4.2.4.2	Strategija izzivalcev na trgu	46
2.4.2.4.3	Strategija tržnih zasledovalcev	46
2.4.2.4.4	Strategija tržne niše	47
2.4.2.4.5	Strategija, usmerjena k doseganju dolgoročnega zadovoljstva odjemalcev.....	47
2.4.2.5	Strateško pozicioniranje	48
2.4.2.6	Marketinški splet in instrumentalne strategije.....	48
2.4.3	Izvajanje strateškega marketinga	50
2.4.4	Nadzor aktivnosti marketinga.....	51
3	STRATEŠKO POZICIONIRANJE	52
3.1	Uvod	52
3.2	Razvoj koncepta pozicioniranja	53
3.3	Proces pozicioniranja.....	59
3.4	Diferenciacija (razlikovanje)	61
3.5	Oprelitve pozicioniranja	63

3.6	Znamčenje (Branding).....	64
3.7	Možnosti strateškega pozicioniranja	65
3.8	Ugotavljanje trenutne pozicije.....	67
3.8.1	Imidž (image, podoba).....	67
3.8.2	Identiteta	69
3.8.3	Povezava imidž - identiteta.....	69
3.8.4	Ugotavljanje trenutne podobe (imidža)	72
3.8.5	Zaznavni zemljevid.....	74
3.9	Povzetek ugotovitev	75
4	POLOŽAJ SPLOŠNIH KNJIŽNIC KOT NEPRIDOBITNIH USTANOV V SLOVENIJI.....	77
4.1	Ekonomski okolje in ekonomski pomen knjižnic	77
4.2	Pravno formalni okvirji za uresničevanje izzivov novega obdobja v razvoju splošnih knjižnic kot nepridobitnih organizacij	78
4.3	Uporabniki splošnih knjižnic.....	82
4.4	Tehnološko okolje	83
4.5	Organiziranost in ponudba splošnih knjižnic na ravni države.....	84
4.6	Zunanja podoba slovenskih splošnih knjižnic skozi raziskovanje uporabnikov .	86
4.7	Razvojne perspektive.....	89
5	RAZISKAVA: MERJENJE ZAZNAVANJA NEPRIDOBITNE ORGANIZACIJE - Mariborske knjižnice kot mreže splošnih knjižnic in posameznih sestavin njenih storitev v primerjavi z izbrano konkurenco	91
5.1	Splošni podatki o Mariborski knjižnici	91
5.1.1	Območje delovanja	91
5.1.2	Poslanstvo in vizija.....	92
5.1.3	Organiziranost	93
5.1.4	Financiranje	94
5.1.5	Javnosti, s katerimi komunicira knjižnica	94
5.1.6	Ponudba knjižnice	95
5.1.7	Podatki o poslovanju	96
5.2	Metodologija.....	97
5.2.1	Opredelitev raziskovalnega problema	97
5.2.2	Cilji raziskave	98
5.2.3	Raziskovalne hipoteze	98
5.2.4	Omejitve raziskave	102
5.2.5	Vzorec.....	102
5.2.6	Potek raziskave	102
5.2.7	Rezultati raziskave.....	105
5.2.7.1	Konkurenčne ustanove	105
5.2.7.2	Kvalitativna raziskava – skupinska diskusija	110
5.2.7.3	Kvantitativna telefonska in spletna raziskava, splošne ugotovitve in preverjanje raziskovalnih hipotez.....	115
5.2.7.4	Prednostni viri in razlikovalne značilnosti (sposobnosti).....	154
6	IZHODIŠČA ZA PROCES STRATEŠKEGA MARKETINŠKEGA POZICIONIRANJA V MARIBORSKI KNJIŽNICI	160
6.1	Uvodna izhodišča	160
6.2	Zasnova strateškega marketinga v Mariborski knjižnici	160
6.3	Izhodišča, ki vodijo do procesa strateškega pozicioniranja.....	162

6.3.1	Strateška analiza in diagnoza notranjega in zunanjega okolja Mariborske knjižnice kot podlaga za strateško pozicioniranje	163
6.3.2	Strateško pozicioniranje kot del procesa strateškega marketinškega načrtovanja v Mariborski knjižnici.....	168
6.3.2.1	Segmentacija trga	168
6.3.2.2	Oblikovanje strateških marketinških ciljev	170
6.3.2.3	Strateško marketinško pozicioniranje in oblikovanje strategij.....	171
7	SKLEP	183
7.1	Ključne ugotovitve raziskave in preverjanja raziskovalnih hipotez	183
7.2	Ključni predlogi (usmeritve)	186
8	LITERATURA	189
9	VIRI	194
10	SEZNAM SLIK	197
11	SEZNAM TABEL	198
12	SEZNAM GRAFOV	200

PRILOGA 1: Anketni vprašalnik (telefonska anketa)

PRILOGA 2: Anketni vprašalnik (spletna anketa)

PRILOGA 3: Delovni življenjepis

POVZETEK

Hiter tehnološki razvoj, globalizacija družbe, nenehne inovacije in stalne spremembe prinašajo zadnjih dvajset in več let velike spremembe v vsakdanje življenje vsakega posameznika. V današnji visoko konkurenčni in informacijski družbi ljudje vse bolj povprašujejo po izdelkih/storitvah, ki jih zaznavajo kot koristne za njihove potrebe. Vsi ti premiki vplivajo tudi na poslovanje nepridobitnih organizacij širšega družbenega pomena, ki delujejo v javnem interesu. Menedžerji v teh organizacijah se že zavedajo, da v času velikih družbenih sprememb in ekonomskih omejitev, ki zahtevajo racionalno porabo javnih sredstev za doseganje družbenih ciljev, nista več dovolj zgolj njihov obstoj in delovanje s pomočjo proračunskih, donatorskih ali drugih finančnih virov. Svoje poslovanje morajo prilagajati potrebam uporabnikov na trgu, se nenehno spraševati, na katere trge in ciljne skupine se bodo usmerili, kako in s čim jih bodo zadovoljili, kako bodo nastopili proti konkurentom na trgu, kdaj bodo vstopili na izbrani trg in tako naprej. Vse to so ključne odločitve strateškega marketinga, ki vključuje tudi strateško pozicioniranje kot celovit proces, ki s svojimi odločitvami posega med odločitve na ravni oblikovanja strategije celotne organizacije.

Poudarek magistrskega dela temelji na teoretičnem proučevanju in empiričnem dokazovanju možnosti vključevanja strateškega pozicioniranja v poslovanje nepridobitnih organizacij. S pomočjo domače in tuje literature smo najprej opredelili proces marketinga, se osredotočili na marketing storitev, opredelili nepridobitne organizacije in preko procesa menjave prešli na faze strateškega marketinga, med katerimi smo podrobneje raziskali proces strateškega pozicioniranja. Ugotovili smo celovitost tega procesa, ki z raziskovanjem in analizo uporabnikov in njihovega zaznavanja podobe neke organizacije temelji na usmerjenosti »navzven«, v tržno okolje, z raziskovanjem in analizo konkurentov pa na iskanju notranjih prednostnih virov in razlikovalnih značilnosti.

Kot izhodišče za empirično raziskavo, s katero smo preverili teoretične podlage na primeru nepridobitne organizacije, to je Mariborske knjižnice kot mreže splošnih knjižnic, smo najprej raziskali položaj slovenskih splošnih knjižnic in okolja, v katerem delujejo. Ugotovili smo, da spremembe in premiki v družbi zahtevajo tudi spremembe v poslovanju teh nepridobitnih organizacij, kar z vključevanjem podjetniške ekonomije in poslovnih ved zahteva nove poslovne modele, ki vključujejo tudi strateško marketinško načrtovanje in pozicioniranje.

Rezultati empirične raziskave, kjer smo ugotavljali zaznavanje nepridobitne organizacije – splošne knjižnice in posameznih sestavin njenih storitev med člani, uporabniki in nečlani, proučili konkurente v definiranem okolju knjižnice in raziskali prednostne vire in razlikovalne značilnosti (notranje vire), so nas vodili do izhodišč procesa strateškega marketinškega pozicioniranja na primeru nepridobitne organizacije, Mariborske knjižnice kot mreže splošnih knjižnic. Ugotovitve so strnjene v ključnih ugotovitvah raziskave, iz rezultatov pa sklepamo, da proces strateškega marketinškega pozicioniranja pripomore k učinkovitejšemu upravljanju nepridobitne organizacije in racionalnejšemu vlaganju virov na eni strani in zadovoljevanju uporabnikov, njihovih koristi ter družbenega interesa na drugi strani.

Ključne besede: marketing, marketing storitev, strateški marketing, strateško načrtovanje, strateško pozicioniranje, imidž, identiteta, nepridobitne organizacije, splošne knjižnice, knjižnice

SUMMARY

Title: Strategic marketing positioning of public library

Fast technological development, globalisation of the society, constant innovations and changes in the last twenty or more years have brought many changes in everyday life of each individual. In today's highly competitive and information society, people have increasingly demanded the products/services that they perceive as useful to satisfy their needs. All these shifts have affected the operations of non-profit organisations of wider social importance which act in the public interest. Managers employed in these organisations are aware that in the time of great social changes and economic restrictions that require rational spending of public funds in order to achieve social goals, merely their existence and activities based on budget funds, donations or other sources are no longer sufficient. Their activities must be adjusted to the needs of the users on the market, they need to ask themselves continuously what their target markets and groups are, how they will meet their expectations, how they will respond to their competitors, when to enter a selected market and so on. All these are the key strategic marketing decisions which include also strategic positioning as a wholesome process whose decisions interfere in decisions on the level of designing the overall organisation strategy.

The thesis focuses on theoretic study and empiric verification of possibilities of including strategic positioning in non-profit organisations' operations. Based on Slovenian and foreign literature, first the process of marketing was defined; subsequently, the focus was on marketing of services, definitions of non-profit organisations and through the process of exchange the phases of strategic marketing were studied, and among them especially the strategic positioning process was analysed. We have established the wholesomeness of this process which by research and analysis of users and their perception of the organisation is based on being oriented »externally«, towards the market environment, whereas by research and analysis of competitors on detecting internal priority resources and differential features.

As the starting point of the empiric research applied in order to examine theoretic bases in the case of a non-profit organisation (the Maribor Public Library which is organised as a public library network), first the position of Slovenian public libraries in their environment was analysed. It was established that social changes and shifts require changes in these types of non-profit organisations. By incorporating business economy and business administration science new business models are required that include both strategic marketing planning and positioning.

Results of our empiric research, during which we examined perception of a non-profit organisation – a public library and individual elements of its services with its members, users and non-members, studied its competitors in the defined environment of the library and explored priority resources and differential features (internal resources), led us towards the starting points of the strategic marketing positioning in the case of the non-profit organisation, the Maribor Public Library as a public library network. The key results have been summarised in the key research findings, which allow us to conclude that the process of strategic marketing positioning contributes to a more efficient management of a non-profit organisation and to a more rational investment of assets on the one side and to a higher satisfaction of its users, their benefits and social interest on the other side.

Key words: marketing, marketing of services, strategic marketing, strategic planning, strategic positioning, image, identity, non-profit organisations, public libraries, libraries.

1 UVOD

1.1 Opredelitev področja in opis problema

Novo obdobje, ki je zajelo celotno družbo, so nakazala že devetdeseta leta prejšnjega stoletja s prehodom iz industrijske v postindustrijsko, informacijsko dobo in družbo znanja. Futurolog Alvin Toffler, (Toffler 1975) in (Toffler 1983), je že konec sedemdesetih in v začetku osemdesetih let prejšnjega stoletja napovedal prihod informacijske družbe, ki naj bi povzročila v naslednjih dvajsetih letih ekstremne spremembe. Nastajale naj bi nove vrste konkurence, nove poti in smeri dela za skoraj vsakogar in prvič v zgodovini naj te spremembe ne bi temeljile na prihodu nove generacije, ampak na močnih premikih osnovnih paradigem, ki bodo dopuščale vsakomur, da bo lahko vplival in ustvarjal nove poti življenja in dela. Prehod v informacijsko družbo, razvoj informacijsko komunikacijske tehnologije, pojav interneta ter elektronsko dostopnih virov podatkov in informacij, digitalizacija, globalizacija in težnja k združevanju v smislu kooperativnega, enakovrednega in demokratičnega sodelovanja na vseh ravneh so dejansko spremembe, ki od konca 20. stoletja močno vplivajo tudi na poslovanje nepridobitnih organizacij širšega družbenega pomena, ki delujejo v javnem interesu. Vključene v proces družbene menjave morajo nepridobitne organizacije na eni strani udeleževati svoja raznolika poslanstva, na drugi strani pa v skladu z razvijajočo se družbo proučevati naraščajočo konkurenco na trgu, se prilagajati uporabnikom v okolju ter hkrati te potrebe in vedenje usmerjati s skladu s poslanstvom, splošnimi družbenimi interesi in napredkom v svetu. Poslovanje mora biti usmerjeno v kreiranje menjave z namenom odgovarjanja in vplivanja na potrebe, želje in vedenje uporabnikov na tak način, da bo menjava, resnična ter pravilno sprejeta in uporabljena, tudi družbeno dobrodejna, s čemer nepridobitne organizacije posegajo na področje družbenega marketinga.

Tehnološke spremembe v okolju povzročajo spremembe v vedenjskih vzorcih ljudi, tradicionalne okvirje življenja zamenjujejo stalne spremembe, narašča potreba po vseživljenjskem učenju, v središču so inovativne veščine, izpolnjevanje znanja in nenehne raziskave. Globalizacija družbe in migracije prebivalstva v iskanju drugačnih ali boljših življenjskih in delovnih pogojev povzročajo nove socialne probleme in izzive na področju kulturnega razvoja in oblikovanja splošnih družbenih vrednot. Vsi ti izzivi spreminjajo tudi nepridobitne organizacije, kot so splošne knjižnice, v odprte sisteme, ki fizično, z novimi zgradbami, domiselno urejeno notranjostjo in raznoliko ponudbo ter virtualno, prek komunikacijskih omrežij, odpirajo vrata do informacij in znanja za različne ciljne skupine uporabnikov doma ter širom po svetu. Zato gre danes, v 21. stoletju, razvoj nepridobitnih organizacij kot so splošne knjižnice, v smeri: sožitja z razvojem informacijske družbe; krepitev socialno razvojne vloge knjižnic z izenačevanjem izobraževalnih, informacijskih in drugih socialnih možnosti za vse prebivalce; utrjevanja vloge, ki jo imajo splošne knjižnice pri razvijanju branja, bralne kulture in pismenosti prebivalstva ter zagotavljanja vseživljenjskega učenja, socialnega mreženja in druženja.

Če povzamemo razmišljanja o možnih in potrebnih spremembah v knjižnicah kot nepridobitnih organizacijah, ki jih je podal direktor Danske agencije za knjižnice in medije Jens Thorhauge na konferenci o evropski knjižnični politiki, maja 2009 na Dunaju (A Library Policy for Europe 2009), je potreben premik:

- od osredotočanja na oblikovanje in kopičenje knjižničnih zbirk k ustvarjanju različnih povezav z okoljem in razvoju novih storitev tako v »realnem« kot »virtualnem« okolju,
- od osredotočanja k izdelku (storitvi) na usmerjenost k uporabniku in njegovemu aktivnemu vključevanju v oblikovanje ponudbe knjižnic,
- od koncepta splošne knjižnice kot »shrambe« knjig, k ustvarjanju družbenih središč v lokalnih okoljih, s poudarkom na socialnem mreženju.
- Držati korak s konkurenco pri ponudbi storitev.

Odločitveni vodstveni problem oziroma priložnost nepridobitnih organizacij, kot so splošne knjižnice, je torej, glede na spremembe v okolju (ekonomsko okolje, pravno okolje, vedenje uporabnikov, marketinške in tehnološke sposobnosti itd.), pozicionirati, oblikovati podobo organizacije in njenih storitev (ponudbe) tako, da bodo trenutni in potencialni uporabniki lahko ocenili, kakšen je položaj knjižnice in njenih storitev v odnosu do konkurentov, ter jo zaznavali kot družbeno, informacijsko središče lokalnega okolja, odprto mislečo institucijo, vodeno s filozofijo demokracije ter prostor, ki ponuja obiskovalcem možnosti za druženje, učenje, sodelovanje, pogovore, sprostitev, zabavo, iskanje in ga lahko obišče vsakdo, ne glede na starost, raso, spol, vero, narodno pripadnost, jezik ali socialni položaj.

Osnovni problem (priložnost), ki ga (jo) nameravam v tej nalogi raziskati je: Kako glede na spremembe v okolju in trenutno zaznavanje ciljne javnosti načrtovati proces strateškega marketinškega pozicioniranja, v okviru katerega si bo nepridobitna organizacija, kot je splošna knjižnica, skozi postopek strateškega marketinškega načrtovanja prizadevala doseči takšen položaj (podobo – imidž) na trgu, kot želi, da ga zaznavajo njeni trenutni in potencialni uporabniki oziroma strateške javnosti, v primerjavi s konkurenčnimi ustanovami in v skladu z javnimi interesi ter spremembami v okolju. To pomeni proces, ki bo na eni strani gradil, planiral in udeleževal identiteto, ki bo nepridobitno organizacijo pozitivno razlikovala od konkurentov, ter sledil potrebam, željam in pričakovanjem uporabnikov, na drugi strani pa hkrati te potrebe in vedenje usmerjal v zavedanje, da je splošna knjižnica nepridobitna organizacija, ki lahko v današnji globalni družbi pripomore k uresničevanju temeljnih vrednot človeka, kot so svoboda, blaginja, razvoj družbe in posameznika.

Izhajamo iz teorije strateškega marketinga in pozicioniranja tako profitnih kot nepridobitnih organizacij, ki so jo razvili teoretiki Kotler (1996, 2004), Kotler et al. (2008), Kotler in Andreasen (1996); Blythe (2006); Hooley et al. (2008); Radonjič (2009) in praksa kot Ries in Trout (2001).

1.2 Namen, cilji in osnovne trditve

Namen magistrske naloge je, na osnovi teoretičnih izsledkov proučiti pomen vključitve procesa načrtovanja in izvajanja strateškega marketinškega pozicioniranja v okviru strateškega marketinškega načrtovanja v upravljanje nepridobitnih organizacij širšega družbenega pomena.

Ker uspešno strateško pozicioniranje temelji na informacijah zunanjega in notranjega okolja, izhodišče in startna točka za oblikovanje strateškega marketinškega pozicioniranja

pa na razumevanju trenutne in oblikovanju zelene podobe neke organizacije v okolju, bomo v aplikativnem delu na osnovi raziskave merjenja zaznav članov, uporabnikov in nečlanov (neuporabnikov)¹ ter njihovih stališč, mnenj, motivov preverili podobo nepridobitne organizacije, ki upravlja z mrežo dvajsetih splošnih knjižnic/enot, in nekaterih izbranih sestavin njenih storitev v primerjavi z definirano konkurenco.

Na osnovi teoretičnih izsledkov in rezultatov aplikativnega dela bomo skozi proces strateškega marketinškega načrtovanja postavili izhodišča za načrtovanje procesa strateškega marketinškega pozicioniranja v nepridobitni organizaciji na primeru splošne knjižnice kot mreže dvajsetih splošnih knjižnic/enot.

Temeljni namen magistrske naloge je torej predstaviti vlogo in pomen procesa strateškega marketinškega pozicioniranja, ki načrtovan, kontinuirano voden in izvajan, omogoča jasen, razločevalni in zeleni položaj nepridobitnih organizacij ter v primeru splošnih knjižnic čim višjo zaznano uporabno vrednost v zavesti udeležencev na trgu (rešitev informacijskih, socialnih problemov, koristi na področju vseživljenjskega učenja, pridobivanja bralne kulture itd.).

Cilji teoretičnega dela:

- pregledati in proučiti relevantno literaturo s področja teorije strateškega marketinga in strateškega marketinškega pozicioniranja,
- proučiti in opredeliti marketing storitev,
- proučiti in opredeliti marketing nepridobitnih organizacij,
- opredeliti strateški marketing in postopek strateškega marketinškega načrtovanja,
- proučiti in opredeliti razvoj koncepta strateškega marketinškega pozicioniranja,
- opredeliti proces in možnosti strateškega pozicioniranja ter oblikovanja identitete in imidža (zunanje podobe),
- proučiti in predstaviti položaj in podobo splošnih knjižnic kot nepridobitnih organizacij v slovenskem prostoru.

Cilji empiričnega dela:

- Identifikacija ustanov, ki ponujajo podobne ali istovrstne storitve - konkurentov v okolju nepridobitne organizacije, splošne knjižnice.
- Na osnovi anketiranja respondentov ugotoviti poznavanje nepridobitne organizacije kot mreže splošnih knjižnic in njene ponudbe, imidž/podobo knjižnice in nekaterih lastnosti/značilnosti ter nekaterih dimenzij izbranih sestavin njenih storitev (aktualnost in časovna ustreznost prireditve za otroke in odrasle, aktualnost strokovne in študijske literature) v definiranim okolju in v primerjavi z definirano konkurenco v tem okolju.
- Na osnovi teoretičnih izhodišč in dolgoletnih izkušenj v okviru upravljanja nepridobitne organizacije predvideti izhodišča za definiranje prednostnih virov (spodobnosti, iznajdljivosti) in razlikovalnih značilnosti, ki so lahko vir konkurenčne prednosti v splošni knjižnici.

¹ Član je oseba, ki je vpisana v knjižnico in lahko koristi vse njene storitve. Uporabnik je oseba, ki ni vpisana v knjižnico, vendar obiskuje njene prireditve in/ali uporablja dostop do interneta, ker lahko po zakonodaji koristi te storitve tudi, če ni član. Nečlan (neuporabnik) je oseba, ki ni vpisana v knjižnico in ne koristi nobenih njenih storitev.

- Na osnovi poznavanja poslovanja mreže splošnih knjižnic ter trenutnega stanja notranje organiziranosti, ugotovitve raziskave uporabiti kot podlago za postavitev osnovnih izhodišč načrtovanja strateškega pozicioniranja nepridobitne organizacije kot je mariborska splošna knjižnica z mrežo splošnih knjižnic/enot kot primera, ki je lahko uporaben za katerokoli nepridobitno organizacijo, kot je splošna knjižnica, upoštevajoč seveda lastne specifičnosti, kot je velikost organizacije, okolje, v katerem deluje, struktura uporabnikov, vrsta ponudbe itd.

1.3 Raziskovalne hipoteze

Na področju raziskovanja zunanje podobe in zaznavanja posameznih dimenzij izbranih storitev s strani članov, uporabnikov in nečlanov med nepridobitnimi organizacijami, kot so splošne knjižnice, v primerjavi s konkurenčnimi ustanovami v okolju, v slovenskem prostoru nismo zasledili nobene sorodne raziskave. Zato postavljene hipoteze temeljijo predvsem na večletnih izkušnjah in vsakodnevno pridobljenih informacijah pri delu z uporabniki, izmenjavi izkušenj v slovenskem prostoru in posameznih raziskavah na knjižničnem področju, ki pa večinoma v manjšem obsegu raziskujejo na posameznih lokalnih območjih predvsem mnenja obstoječih uporabnikov o knjižničnih storitvah, ugotavljajo njihovo zadovoljstvo s knjižničnim fondom, posredovanjem informacij, strokovno usposobljenostjo ali odpiralnim časom, razloge za obisk in pričakovanja glede posameznih segmentov ponudbe.

Hipoteze v aplikativnem delu naloge se nanašajo na nepridobitne organizacije, kot so splošne knjižnice, njihovo preverjanje je potekalo s pomočjo podatkov primarne kvalitativne in kvantitativne raziskave merjenja zaznavanja zunanje podobe na primeru nepridobitne organizacije kot mreže splošnih knjižnic in lastnosti/značilnosti nekaterih dimenzij izbranih sestavin njenih storitev med člani, uporabniki in nečlani v primerjavi s konkurenčnimi ustanovami. Postavljene hipoteze in njihovo preverjanje na primeru nepridobitne organizacije so nam služile kot vodilo za nadaljnje razvijanje izhodišč strateškega marketinškega pozicioniranja splošne knjižnice kot nepridobitne organizacije. Pri tem smo uporabili različne lestvice (Likertova lestvica, lestvica semantičnega diferenciala, kategorijska, intervalna lestvica, rangiranje) in analizirali podatke s pomočjo korespondenčne analize kot osnove za zaznavni zemljevid, univariatne analize (% podanih odgovorov, povprečne vrednosti na posameznih lestvicah itd.) in bivariatne analize križanja dveh relevantnih spremenljivk.

V magistrskem delu preverjamo hipoteze, katerih 1. sklop se nanaša na poznavanje splošnih knjižnic, 2. sklop se nanaša na pogostost obiska glede na status anketirancev, 3. sklop se nanaša na podobo splošnih knjižnic, 4. sklop pa na podobo splošnih knjižnic v primerjavi z izbranimi konkurenčnimi ustanovami. Hipoteze preverjamo na konkretnem primeru nepridobitne organizacije, to je mreže splošnih knjižnic, kot je Mariborska knjižnica.

1. sklop: Poznavanje splošnih knjižnic

H1: Med člani, uporabniki in nečlani (neuporabniki) splošnih knjižnic obstaja razlika v poznavanju splošnih knjižnic.

V nadaljevanju navajamo podhipoteze:

H1a: Več kot 50% anketiranih oseb (članov, uporabnikov in nečlanov) meni, da splošne knjižnice dobro in zelo dobro pozna.

H1b: Več kot 90% anketiranih, ki se opredeljujejo kot člani splošnih knjižnic, se odloča za trditev, da splošne knjižnice dobro ali zelo dobro pozna.

H1c: Največ 30% anketiranih, ki se opredeljujejo kot uporabniki splošnih knjižnic, se odloča za trditev, da splošne knjižnice dobro ali zelo dobro pozna.

H1d: Več kot 80% anketiranih, ki se opredeljujejo kot nečlani (neuporabniki) splošnih knjižnic, se odloča, da splošne knjižnice slabo ali jih sploh ne pozna.

2. sklop: Pogostost obiska

H2: Med člani in uporabniki, ki pogosto (enkrat na 2 meseca ali pogosteje) obiskujejo splošne knjižnice, nadpovprečno izstopajo študenti (več kot 40%).

H3: Med člani in uporabniki, ki redno (enkrat na 3 tedne ali pogosteje) obiskujejo splošne knjižnice, nadpovprečno izstopajo tisti, ki so se opredelili, da imajo otroke ali vnuke, mlajše od 12 let (več kot 60%).

3. sklop: Podoba splošnih knjižnic

H4: Povprečna ocena strinjanja anketiranih oseb, da so splošne knjižnice namenjene vsem ljudem, na skali od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam) dosega 4 (se strinjam).

H5: Povprečna ocena strinjanja anketiranih oseb, da so splošne knjižnice ustanove, kjer lahko uporabniki s pomočjo knjižničarjev poiščejo prave (pravilne in verodostojne) informacije, na skali od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam) dosega več kot 4 (strinjam se).

H6: Povprečna ocena strinjanja anketiranih oseb, da so splošne knjižnice ustanove, ki prispevajo k razvijanju branja, bralne kulture in pismenosti prebivalstva, na skali od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam) dosega več kot 4 (strinjam se).

H7: Povprečna ocena strinjanja anketiranih oseb, da so splošne knjižnice ustanove, ki omogočajo vseživljenjsko učenje, na skali od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam) dosega 4 (se strinjam).

H8: Povprečna ocena strinjanja anketiranih oseb, da so splošne knjižnice ustanove, ki omogočajo vsem ljudem z dostopom do informacij demokratično vključevanje v procese odločanja v sodobni družbi, na skali od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam) dosega največ 2 (delno se strinjam).

H9: Povprečna ocena strinjanja anketiranih oseb, da so splošne knjižnice ustanove, ki omogočajo dostop do storitev tudi ljudem s posebnimi potrebami (funkcionalno in intelektualno ovirani), na skali od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam) dosega največ 2 (delno se strinjam).

4. sklop: Podoba splošnih knjižnic v primerjavi s konkurenti

Primerjava lastnosti/značilnosti:

H10: Med anketiranci, ki obiščejo splošne knjižnice vsaj enkrat v zadnjem letu, se jih več kot 50% odloči za lastnost, da je konzervativna ustanova, kar je najvišji % v primerjavi z odločitvijo anketirancev za to lastnost pri izbranih konkurenčnih ustanovah.

H11: Med anketiranci, ki obiščejo splošne knjižnice vsaj enkrat v zadnjem letu, se jih več kot 50% odloči za lastnost, da je tiha ustanova, kar je najvišji % v primerjavi z odločitvijo anketirancev za to lastnost pri izbranih konkurenčnih ustanovah.

H12: Med anketiranci, ki obiščejo splošne knjižnice vsaj enkrat v zadnjem letu, se jih več kot 70% odloči za lastnost, da je namenjena vsem ljudem.

H13: Med anketiranci, ki obiščejo splošne knjižnice vsaj enkrat v zadnjem letu, se jih več kot 70% odloči za lastnost, da je osebje strokovno, kar je najvišji % v primerjavi z odločitvijo anketirancev za to lastnost pri izbranih konkurenčnih ustanovah.

H14: Med anketiranci, ki obiščejo splošne knjižnice vsaj enkrat v zadnjem letu, se jih več kot 70% odloči za lastnost, da je osebje pozorno, kar je najvišji % v primerjavi z odločitvijo anketirancev za to lastnost pri izbranih konkurenčnih ustanovah.

H15: Prepoznavnost splošnih knjižnic med ljudmi je med anketiranci nižja od povprečja prepoznavnosti izbranih konkurenčnih ustanov.

H16: Med anketiranci, ki obiščejo splošne knjižnice vsaj enkrat v zadnjem letu, jih največ 50% opredeli splošno knjižnico kot prostor za druženje.

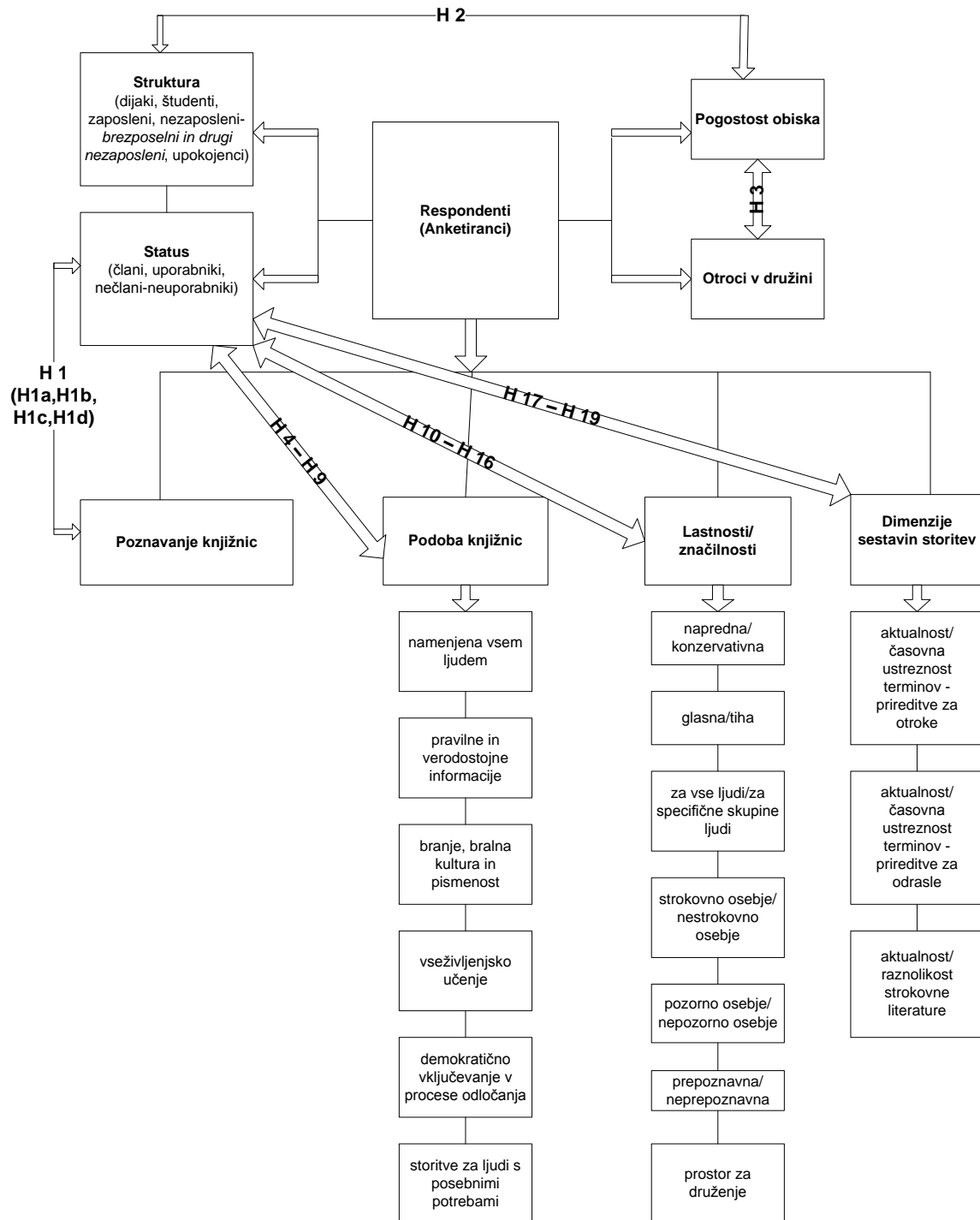
Primerjava posameznih dimenzij izbranih storitev:

H17: Po mnenju anketiranih oseb splošne knjižnice za aktualnost prireditev za otroke, na lestvici od 1 (neaktualne – nezanimive, nesodobne) do 5 (aktualne – zanimive, sodobne), med izbranimi konkurenčnimi ustanovami, dosegajo najvišjo povprečno oceno, in znaša več kot 4.

H18: Po mnenju anketiranih oseb splošne knjižnice za aktualnost prireditev za odrasle, na lestvici od 1 (neaktualne – nezanimive, nesodobne) do 5 (aktualne – zanimive, sodobne), med izbranimi konkurenčnimi ustanovami, dosegajo najvišjo povprečno oceno, in znaša več kot 4.

H19: Po mnenju anketiranih oseb splošne knjižnice za aktualnost strokovne in študijske literature na lestvici od 1 (neaktualna – nesodobna, zastarela) do 5 (aktualna – trenutno pomembna, sodobna), med izbranimi konkurenčnimi ustanovami ne dosegajo najvišje povprečne ocene, ki znaša manj kot 4.

SLIKA 1: RAZISKOVALNE HIPOTEZE



1.4 Predpostavke in omejitve raziskave

Predpostavke:

- Predpostavljamo, da so teoretične ugotovitve strateškega marketinškega pozicioniranja organizacije prenosljive v prakso nepridobitnih organizacij.
- Predpostavljamo, da je lahko postopek raziskave vzorčni model za raziskavo v ostalih okoljih oziroma občinskih središčih, kjer ima nepridobitna organizacija svoje knjižnične enote.
- Predpostavljamo, da bodo anketiranci pripravljeni sodelovati v raziskavi.

Omejitve:

- V raziskavi ni zajeta populacija predšolskih, šolskih in srednješolskih otrok, ker se omejujemo na polnoletne osebe (od 18 let naprej), ki so lahko trenutni ali potencialni starši otrok.
- Ker polnoletne osebe lahko vključujejo tudi del srednješolske populacije (dijaki), je v raziskavo vključenih tudi del teh respondentov, ki pa jih pri rezultatih povezujemo s ciljno skupino študentov.
- V raziskavi smo se omejili na konkurente na območju osrednje knjižnice Mariborske knjižnice.
- V raziskavi smo se omejili na nekaj dimenzij izbranih sestavin posameznih storitev Mariborske knjižnice v primerjavi z izbranimi konkurenti.
- V telefonski raziskavi smo se omejili na prebivalce Mestne občine Maribor in okoliških krajev.
- Pri spletni raziskavi nimamo v naprej predvidenega vzorca (razen 320 naročnikov elektronskih novic) in nismo omejeni samo na prebivalce Mestne občine Maribor in okoliških krajev. Zaradi načina zbiranja podatkov (spletna stran knjižnice) je velika verjetnost, da bodo med respondenti prevladovali člani in uporabniki Mariborske knjižnice.

1.5 Uporabljene metode raziskovanja

V nalogi gre za poslovno raziskavo, uporabljene raziskovalne metode bodo temeljile na deskriptivno analitičnem pristopu.

Deskriptivni del temelji na:

- metodi analize in sinteze,
- metodi deskripcije opisovanja dejstev, procesov in pojavov,
- metodi kompilacije, kjer povzemamo opazovanja, spoznanja, stališča, sklepe in rezultate drugih avtorjev,
- metodi klasifikacije z definiranjem določenih pojmov,
- metodi dedukcije s sklepanjem od splošnega k posamičnemu.

Teoretični del naloge temelji na proučevanju sekundarnih virov, strokovnem in znanstvenem gradivu tujih in domačih avtorjev, ki se ukvarjajo z obravnavano temo, celotna naloga in raziskava pa tudi na lastnih dolgoletnih izkušnjah s področja upravljanja nepridobitne organizacije.

V empiričnem delu naloge smo na osnovi sekundarnih, eksternih virov podatkov (viri na internetu, informativni materiali, opazovanje okolja ob obiskih konkurenčnih ustanov), kot iztočnico za nadaljnje raziskovanje, zbrali in raziskali ponudbo konkurenčnih ustanov v okolju osrednje knjižnice Mariborske knjižnice v Mestni občini Maribor, v okviru kvalitativne raziskave uporabili metodo osebnega nestrukturiranega spraševanja v obliki skupinske diskusije, v okviru kvantitativne raziskave pa metodo strukturiranega spraševanja v obliki kombinacije telefonskega in spletnega anketiranja. Na osnovi internih virov podatkov Mariborske knjižnice smo nato raziskali prednostne vire in razlikovalne značilnosti ustanove.

Kvalitativna in kvantitativna raziskava se je izvajala za potrebe Mariborske knjižnice, ki raziskave uporabnikov izvaja vsaka tri leta. Vprašanja oziroma potrebne vsebine za raziskavo v okviru te naloge so, s sodelovanjem avtorice te naloge, vključene v ti dve raziskavi.

Kvalitativna raziskava zajema 10-12 udeležencev, starostna sestava le-teh uravnotežen delež udeležencev različnih starostnih skupin obeh spolov iz mestnega in primestnega okolja, ki so člani in uporabniki storitev Mariborske knjižnice in tistih, ki to niso. Analiza vsebuje besedilno interpretacijo ugotovitev skupinske diskusije, kot podlago za kvantitativno raziskavo. Praktično je raziskavo izvedlo pooblaščenno podjetje, ki je končni scenarij za izvedbo oblikovalo skupaj z Mariborsko knjižnico kot naročnikom in avtorico te naloge kot sodelujočo pri pripravi raziskave.

Kvantitativna raziskava je potekala na dva načina:

Telefonska raziskava

- Telefonska raziskava splošne javnosti, to je prebivalcev Mestne občine Maribor in okoliških krajev, starih 18 let in več.
- Statistična množica zajema 99.714 prebivalcev starejših od 15 let (Vir: Statistični urad Republike Slovenije, 2010), velikost vzorca 700 anketiranih, predvidena standardna napaka vzorca pri 95-odstotni stopnji zanesljivosti je $\pm 3,7\%$.
- Naključno sistematično vzorčenje – na osnovi TIS-a – prebivalci Mestne občine Maribor.
- Čas izvajanja: 10 delovnih dni
- Metoda zbiranja podatkov je zajemala računalniško podprto telefonsko anketiranje v maksimalni dolžini 8 minut, ki ga je izvedlo pooblaščenno podjetje (podpisnik mednarodnega strokovnega in etičnega kodeksa tržnih in javnomnenjskih raziskovalcev ESOMAR), ki je oblikovalo vprašalnik s sodelovanjem Mariborske knjižnice kot naročnikom in avtorico te naloge kot sodelujočo pri pripravi raziskave, po predstavitvi ugotovitev kvalitativne raziskave.

Spletna raziskava

- Statistična množica je zajemala okoli 320 naročnikov elektronskih novic Mariborske knjižnice, ki smo jim poslali vabilo k izpolnjevanju vprašalnika.
- Vabilo k izpolnjevanju in povezavo do spletne ankete smo objavili na spletni strani Mariborske knjižnice, obvestila s prošnjo za izpolnitev vprašalnika smo razdelili po mreži splošnih knjižnic/enot.
- Vzorčenje, ki temelji na verjetnosti; predvideni čas izvajanja: 20 delovnih dni oziroma dlje, z namenom dobiti čim višje število izpolnjenih anketnih vprašalnikov.
- Metoda zbiranja podatkov je zajemala spletno anketiranje v maksimalni dolžini 8 minut, ki ga je izvedlo pooblaščen podjetje (podpisnik mednarodnega strokovnega in etičnega kodeksa tržnih in javnomnenjskih raziskovalcev ESOMAR), ki je pripravilo vprašalnik s sodelovanjem Mariborske knjižnice kot naročnikom in avtorico te naloge kot sodelujočo pri pripravi raziskave, po predstavitvi ugotovitev kvalitativne raziskave.

Kot pripomoček za zbiranje podatkov smo uporabili različne lestvice stališč (Likertova lestvica, lestvica semantičnega diferenciala, kategorijska, intervalna lestvica). Uporabljena je induktivna metoda proučevanja.

Analiza podatkov temelji na:

- deskriptivni analizi besedilne interpretacije ugotovitev skupinske diskusije, kot podlagi za pripravo kvantitativne raziskave.

Analiza podatkov kvantitativne raziskave temelji na:

- korespondenčni analizi kot osnovi za zaznavne zemljevide,
- univariatni analizi (% podanih odgovorov, povprečna vrednost na posameznih lestvicah ipd.),
- bivariatni analizi (križanje med dvema relevantnima spremenljivkama).

2 TEORETIČNA IZHODIŠČA

2.1 Opredelitev marketinga

Marketing je proces, ki zajema vrsto ključnih aktivnosti v organizaciji, usmerjenih v menjavo in na trg: marketinški informacijski sistem, politika marketinga, strateški marketing z analizo okolja, segmentiranjem trga, oblikovanjem strateških ciljev in strategij ter strateškega pozicioniranja, marketinški splet z oblikovanjem izdelka/storitve, cen, distribucije in tržnega komuniciranja, izvajanje in realizacija na trgu in spremljanje kontrole uspešnosti poslovanja. Med temi aktivnostmi zajema strateški marketing z izborom ciljnih trgov, segmentiranjem in pozicioniranjem odločitve, ki so izhodiščnega pomena za vse ostale in postavljajo organizacijo v določen strateški položaj na trgu.

Marketing se je najprej uveljavil v industrijsko razvitem svetu, predvsem v ZDA in se postopoma, v petdesetih letih prejšnjega stoletja, pričel seliti na evropska tla. Na našem območju se je, v času jugoslovanskega samoupravnega družbenega političnega sistema, za pojem marketing uveljavil tudi izraz trženje. V Sloveniji se uporabljata obe različici.

Kotler in Andreasen (Kotler in Andreasen 1996, 3) navajata, da se je ideja o uveljavitvi marketinškega koncepta poslovanja pričela uveljavljati tudi v nepridobitnih organizacijah v sedemdesetih letih 20. stoletja in se razširila na evropska tla. Pojavi se pojem »družbeni marketing«, ki razširi marketing od koncepta ekonomske menjave izdelkov profitnih organizacij na koncept družbene menjave storitev nepridobitnih organizacij. Glavni namen slednjih ni pridobivanje dobička, ampak zagotavljanje izdelkov/storitev, ki so družbeno potrebne in zaželene.

Ameriško združenje za marketing je pred leti sprejelo splošno definicijo marketinga, ki poudarja, da je marketing proces načrtovanja izdelkov, storitev in idej – kot tudi določanja tržnih cen in odločanja v zvezi s tržnim komuniciranjem in distribucijo – z namenom, da se ustvari izmenjava, ki bo zadovoljevala pričakovanja kupcev in proizvajalcev. Za kupce je najpomembnejši kakovosten izdelek, ponujen po konkurenčni ceni. To je mogoče doseči z aktivnim odnosom do kupca, ki se mu prilagajamo z dobavnimi roki, s ceno, kvaliteto in drugimi marketinškimi aktivnostmi (Devetak 2007, 18).

Po Kotlerju (Kotler 1996, 6) je trženje družbeni in vodstveni proces, ki omogoča posameznikom in skupinam, da dobijo to, kar potrebujejo in želijo, tako da ustvarijo, ponudijo in z drugimi izmenjujejo izdelke, ki imajo vrednost.

Opredelitev marketinga različnih avtorjev je veliko in se razlikujejo med seboj, vse pa prežema osnovno vodilo, da je marketing podjetniška miselnost, ki usmerja poslovne aktivnosti v optimalen premik blaga, storitev, idej, organizacije ali osebnosti od proizvajalca/ponudnika do potrošnika/uporabnika.

Izraz marketing ima več pomenov in se pojavlja kot ekonomski proces, poslovna dejavnost ali funkcija, poslovna koncepcija in znanstvena disciplina. Osnovna vsebina marketinga je

v tem, da ima ponudnik aktiven odnos do potrošnika pri zadovoljevanju njegovih vsakdanjih potreb (Devetak 2007, 16).

Začetek 21. stoletja pa je, z razvojem globalnega gospodarstva in vse pogostejših pretresov znotraj njega ter nenehnim iskanjem novih in segmentiranjem vedno manjših trgov, ki postajajo že nedobičkonosni, prinesel nov način razmišljanja.

Kotler in Trias navajata, da najuspešnejše trženjske zamisli v zadnjem času temeljijo na drugačnem vzorcu, kot sta zgolj preprosta določitev trga in njegovo neskončno segmentiranje ter repozicioniranje. Resnično prelomne ideje izhajajo iz lateralnega mišljenja in zamisli lateralnega trženja. Le-to ne pomeni popolne opustitve klasičnega trženjskega mišljenja, uporabi se lahko kot dodatno izhodišče za pridobivanje novih trženjskih zamisli (Kotler in Trias 2004, 10). Potrebne so inovacije posameznih izdelkov znotraj obstoječih trgov, s katerimi lahko osvojimo nove kupce in trge. Bistvo naj bi bilo v tem, da obstoječim izdelkom dodajamo nove rešitve, obliko, dodatke itd., kar lahko privlači sedanje in potencialne kupce.

Slovar slovenskega knjižnega jezika pojasnjuje pojem lateralen kot nekaj stranskega, obstranskega, bočnega.

2.2 Marketing storitev

Kotler in drugi teoretiki, (Kotler et al. 2008, 9) in (Kotler in Andreasen 1996, 376), navajajo, da marketing ni omejen samo na ponudbo fizičnih izdelkov. Vključuje tudi ponudbo storitev, to je aktivnosti ali koristi, ki so neotipljive in jih ena stran ponuja drugi, izid oziroma rezultat pa ne prinaša lastništva nikomur. Njihova produkcija je lahko, ali pa tudi ne, povezana s fizičnim izdelkom.

Povzeto po Lovelocku in Wirtzu (Lovelock in Wirtz 2007, 15) so storitve gospodarske aktivnosti, ki jih ena stran ponuja drugi in s tem ustvarja proces menjave med ponudnikom (prodajalcem) in prejemnikom (kupcem) na trgu. Avtorja opredeljujeta storitve kot določena dela, izvajanja, učinke, prireditve, predstave ipd., ki se dogajajo v nekem časovnem obdobju. Poudarjata, da kupci kupujejo storitve, ker pričakujejo, da bodo imeli, v zameno za plačilo, porabljen čas in vložen trud, od koriščenja teh storitev določene koristi, ne da bi pri tem prišlo do prenosa lastništva katerekoli fizične sestavine posamezne storitve.

Prav slednje (neprenos lastništva) pa ločuje marketing storitev (kjer je storitev jedro oziroma osnovni izdelek) od »marketinga skozi storitve«, kot ga poimenujeta Lovelock in Wirtz (prav tam, 15), kjer gre za sestavine storitev, ki jih organizacije ponujajo ob prodaji svojih fizičnih izdelkov (prenos lastništva), kot so na primer prevoz, instalacije, svetovanja, vzdrževanje ipd.

Storitvene dejavnosti opravljajo različne pridobitne (banke, zavarovalnice, svetovalne agencije, različni servisi, turistične agencije itd.) ali nepridobitne organizacije, ki se financirajo iz proračunskih in drugih (donacije, projektno financiranje, sponzorstvo) virov sredstev (šole, bolnišnice, policija itd.). Dejavnosti s področja storitev opravljajo tudi

nepridobitne, proračunsko financirane organizacije, kot so knjižnice, ki ob izposoji knjižničnega gradiva ponujajo različne informacijske storitve, prireditve, izobraževanja ipd. Ponujajo pa tudi fizične izdelke (blago), vendar je ponudba le-teh sekundarnega pomena (npr. prodaja izdanih knjig, katalogov, promocijskega materiala ipd.).

2.2.1 Razlike med fizičnim izdelkom in storitvijo

Izdelki so osnovni objekti menjalnih procesov med udeleženci. Iz zornega kota managementa jih je smiselno obravnavati kot sredstva, s katerimi udeleženci v menjavah ekonomsko in tudi drugače uspešno zadovoljujejo svoje potrebe oziroma želje. Z njimi udeleženci torej rešujejo svoje probleme oziroma dosegajo svoje cilje (Snoj 1998, 28).

V managementu organizacije je možno *izdelke* razumeti kot *splete oziroma celote*:

- *procesov* (aktivnosti, dejanj, procesnih sestavin, storitev v ožjem pomenu besede), ki se udejanjajo v menjavi, in
- *stvari* (fizičnih objektov, fizičnih izdelkov, fizičnih sestavin) (prav tam, 28).

Pojavne oblike izdelkov kot osnovnih predmetov menjave so lahko zelo različne:

- blago (fizični izdelki),
- storitve,
- pravice,
- ideje,
- prostori,
- osebnosti,
- organizacije (Kotler, Armstrong, Saunders, Wong 1996: 8, v: Snoj 1998, 28).

Storitev lahko torej obravnavamo kot eno od pojavnih oblik izdelka, ki pa na področju marketinga zahteva drugačne aktivnosti menedžmenta kot pri fizičnem izdelku.

V nadaljevanju, v tabeli 1, v prevodu, po Lovelocku in Wirtzu (Lovelock in Wirtz 2007, 17), povzemamo in prikazujemo osem razlik med storitvami in fizičnimi izdelki (blagom), navajamo posledice, ki jih prinašajo te razlike, in naloge na področju marketinških aktivnosti. Tabelo dopolnjujemo s povzetimi razlagami (v poševnem tisku), ki jih avtorja v originalu navajata v besedilu, ki sledi tabeli.

TABELA 1: OSEM RAZLIK MED STORITVAMI IN BLAGOM (FIZIČNIMI IZDELKI), POSLEDICE RAZLIK IN NALOGE NA PODROČJU MARKETINGA

Razlika	Posledica	Naloge v povezavi z marketingom
<p>Večine storitvenih izdelkov ni mogoče popisati (inventarizirati)</p> <p><i>Storitve zajamajo dejanja, izvajanja ..., ki so kratkotrajna, minljiva in jih ni mogoče »uskладиščiti«. Pripomočki, oprema, izvajalci, ki so v pripravljenosti za izvajanje storitve, zagotavljajo produkcijske kapacitete, ne predstavljajo pa izdelka samega.</i></p>	<p>Odjemalci jih lahko odklonijo ali morajo nanje čakati.</p> <p>Če ni povpraševanja, neuporabljene kapacitete pomenijo izgubo možnosti kreiranja vrednosti, koristi iz tega premoženja, če povpraševanje presega kapacitete so lahko odjemalci razočarani, storitev odklonijo in se obrnejo drugam ali jih zaprosimo, da počakajo na kasneje.</p>	<p>Skozi promocijo najti način enakomernega povpraševanja, dinamično oblikovanje cen in rezervacije.</p>
<p>Neotipljive sestavine često prevladujejo pri ustvarjanju vrednosti (koristi)</p> <p>Mnoge storitve vključujejo pomembne fizične sestavine (npr. hotelske postelje, gledališki interier ...), vendar so često neotipljive sestavine (procesnost, strokovno znanje osebja ...) tiste, ki ustvarjajo največjo vrednost, korist v okviru izvajanja storitve.</p>	<p>Odjemalci ne morejo poskusiti, vonjati ali se dotakniti teh sestavin storitev, ne morejo jih videti ali slišati.</p> <p>Storitve je težje vrednotiti in razlikovati od konkurence.</p> <p><i>Ker odjemalci ne morejo poskusiti, vonjati ... teh sestavin, je v naprej težje oceniti pomembne značilnosti storitve in ovrednotiti kvaliteto izvedbe. Pomanjkanje referenc otežuje odjemalcem ločevanje ponudbe med konkurenti.</i></p>	<p>S poudarjanjem in izražanjem v obliki opisov, gesel (sloganov) ustvarjati storitve bolj otipljive.</p> <p>V okviru oglaševanja uporabljati konkretne primerjave, živahne in intenzivne podobe; znamčenje.</p>
<p>Storitve si je pogosto težko predstavljati in jih razumeti</p>	<p>Odjemalci zaznavajo večje tveganje in negotovost.</p> <p><i>Mnoge storitve lahko opišemo tudi kot »razumsko neotipljive«, kar povzroča, da si odjemalci težje v naprej predstavljajo in razumejo, kaj bodo od storitve pridobili. Predvsem za organizacije v javnem sektorju je pomembno, da si v naprej ustvarijo zaupanje v njihove sposobnosti in potem upravičijo zaupanje z dejanji, ki ga ohranjajo.</i></p>	<p>Vzgajanje (izobraževanje) odjemalcev, da bodo znali dobro izbrati, pojasniti jim, kaj lahko pričakujejo, dokumentiranje predhodnih izvajanj, ponujati jamstvo.</p> <p><i>Dobro izurjeno prodajno osebje lahko zmanjša riziko s poznavanjem posebnih značilnosti storitve za posamezne skupine odjemalcev in izobraževanjem le-teh o tem kaj lahko pričakujejo med in po končani storitvi. Z dokumentiranjem izvajanj lahko prikaže, kaj je bilo že narejeno in zakaj, z jamstvom zagotavlja ponovno uporabo in zmanjša negotovost.</i></p>

TABELA 1: OSEM RAZLIK MED STORITVAMI IN BLAGOM (FIZIČNIMI IZDELKI), POSLEDICE RAZLIK IN NALOGE NA PODROČJU MARKETINGA – nadaljevanje tabele

Razlika	Posledica	Naloge v povezavi z marketingom
Odjemalci so lahko vključeni v produkcijo (izvajanje)	<p>Odjemalci so v interakciji s ponudnikovo opremo, pripomočki in organizacijo.</p> <p>Pičlo, skromno izvajanje s strani odjemalcev lahko ogrozi delovno storilnost; zmanjša intenzivnost doživljanja izvajanja storitve, zmanjša korist.</p> <p><i>Nekatere storitve zahtevajo aktivno sodelovanje odjemalcev (npr. samopostrežni terminali, ki omogočajo samostojne rezervacije kart ipd.)</i></p>	<p>Razvijanje uporabniško prijazne opremljenosti, pripomočkov in organizacije.</p> <p>Izobraževanje odjemalcev v smeri učinkovitejše izvedbe; ponudba pomoči in podpore odjemalcem.</p>
Ljudje lahko sodelujejo pri doživljanju storitve	<p>Pojava, stališča, vedenje osebja in sodelujočih odjemalcev lahko ustvarjajo, usmerjajo doživljanje in vplivajo na zadovoljstvo.</p>	<p>Pridobivanje zaposlenih za sodelovanje, izobraževanje in nagrajevanje zaposlenih, kot izhodišče za ojačitev planiranega koncepta storitve.</p> <p>Ciljanje na prave odjemalce ob pravem času, formiranje njihovega vedenja.</p> <p>Posebna pozornost mora biti namenjena izobraževanju in motiviranju tistih zaposlenih, ki prihajajo pri izvajanju storitev v direkten kontakt z odjemalci, poleg strokovnega znanja in tehničnih veščin so pomembni tudi dobri medsebojni odnosi in pozitivna stališča. Tudi odjemalci lahko s svojim vedenjem, pojavo ... ojačajo ali negirajo podobo, ki jo skuša projicirati organizacija.</p>

TABELA 1: OSEM RAZLIK MED STORITVAMI IN BLAGOM (FIZIČNIMI IZDELKI), POSLEDICE RAZLIK IN NALOGE NA PODROČJU MARKETINGA – nadaljevanje tabele

Razlika	Posledica	Naloge v povezavi z marketingom
Vložki in učinki (inputi in outputi) v veliki meri težijo k stalnim spremembam	<p>Težavneje vzdrževati doslednost, zanesljivost in kvaliteto storitev ali zmanjšati stroške skozi višjo produktivnost.</p> <p>Težko zaščititi odjemalce pred posledicami neuspešnih storitev.</p> <p>Izvajanje storitev se često razlikuje od dne do dne, med različnimi zaposlenimi in vključenimi odjemalci, kvaliteta se spreminja.</p>	<p>Postaviti standarde kvalitete, ki slonijo na pričakovanjih odjemalcev; preoblikovanje sestavin izdelka v smeri enostavnosti in odpornosti proti napakam.</p> <p>Dobra podpora, servis.</p> <p>Samodejne interakcije (vzajemno delovanje) z odjemalci; izvedba kljub odsotnosti odjemalcev.</p> <p><i>Spremenljivosti in nestalnosti izvajanja se lahko izognemo s sprejetjem standardiziranih procedur in standardov kvalitete, neprekinjenim izobraževanjem zaposlenih za učinkovito izvajanje in odpravljanje morebitnih napak ipd.</i></p>
Čas je zelo pomemben	<p>Za odjemalce je čas redek, nezadosten vir, ki ga želijo razumno potrošiti; ne želijo čakati; želijo storitev v času, ki jim ustreza.</p>	<p>Najti poti za konkurenčno podajanje storitev ob pričakovanem času; do skrajnosti zmanjšati breme čakanja, ponuditi raztegljiv čas ponudbe storitev.</p>
Distribucija se lahko izvaja skozi »nefizične« kanale	<p>Informacijske storitve lahko posredujemo skozi elektronske kanale, kot so internet, ali zvočne komunikacije.</p>	<p>Oblikovati uporabniško prijazne, varne in zavarovane spletne strani in brezplačen dostop preko telefona.</p> <p>Zagotoviti možnost prenosa vseh informacij s spleta.</p>

Vir: (Lovelock in Wirtz 2007, 16-22)

Prevod: Lastno delo

2.2.2 Razvrščanje (klasificiranje), sestavine in značilnosti storitev

Poznamo več načinov razvrščanja storitev: glede na vrsto uporabnikov (uporabniške, podjetniške storitve), vključenost ljudi ali opreme pri izvajanju, inovativnost ali rutinskost storitve in med drugim tudi glede na poslovne cilje, kjer ločimo pridobitne in nepridobitne storitve. Med nepridobitne storitvene organizacije sodijo galerije, muzeji, knjižnice, šole, dobrodelne organizacije, različna društva (npr. gasilci) ipd.

Snoj (Snoj 1998, 45) navaja, da so v literaturi zaradi raznovrstnosti storitev pri njihovem klasificiranju značilni zelo različni in pogosto nekonsistentni prijemi (...). Med najbolj navajane kriterije, ki jih avtorji uporabljajo pri klasificiranju sodijo:

- stopnja »(ne)snovnosti storitev,
- izvajanje storitev na osnovi človeka oziroma opreme,
- usmerjenost storitev,
- stopnja napora in tveganj, ki so jih odjemalci pripravljani vložiti v nakup in uporabo storitev,
- načini proizvodnje storitev (Snoj 1992: 140, v: Snoj 1998, 46).

Sestavine storitev so:

- storitvena organizacija ali posameznik, ki izvaja storitev (fizična podpora s sredstvi za izvajanje storitev in okolje, kjer se izvaja storitev),
- storitveni proces z vsebinskimi značilnostmi storitve in
- uporabniki storitve, ki so udeleženi v procesu njenega izvajanja.

Storitveni proces zajema določene aktivnosti, ki so potrebne, da storitev nastane, dobra storitev pa nastane kot rezultat načrtovanih med seboj povezanih procesov in natančnega izvajanja posameznih aktivnosti.

Vsebinske značilnosti storitev so, povzete po Kotlerju in drugih ter Snoju, naslednje (Kotler in Andreasen 1996, 376-384) in (Kotler et al. 2008, 601) in (Snoj 1998, 35-42):

- Neopredmetenost oziroma neotipljivost, kar pomeni, da jih pred izvedbo uporabnik ne more videti, občutiti, okusiti, slišati ali vonjati. Hkrati pa ima uporabnik težave tudi pri njihovi konceptualizaciji – so torej tudi »razumsko neotipljive« [npr. izvedba literarnega večera]. Uporabniki pa vendarle iščejo dokazila o kakovosti storitve, za kar pa mora poskrbeti ponudnik v obliki primerne fizičnega prostora in pripadajoče opreme, usposobljenih in komunikativnih ljudi, ki izvajajo storitve, informativnega gradiva, simbolov, cene. Storitve postajajo »otipljive« v dogajanju, torej na ta način, da jih je mogoče zaznavati vsaj z enim čutilom. To »osnavljanje« je možno preko različnih medijev (posrednikov), ki omogočajo pretvorbo in prenos »neotipljivosti« v »otipljivost« (na primer opremljenost restavracije, postelja v hotelu itd.).
- Neločljivost oziroma nerazdružljivost, kar pomeni, da se storitve praviloma izvajajo in porabijo istočasno. Storitve ne more biti ločena od ponudnika, uporabnik je prisoten, ko se storitev izvaja, med njim in ponudnikom nastane določena interakcija. Oba, tako uporabnik kot izvajalec oziroma ponudnik vplivata na izid

[npr. izvedba ustvarjalne delavnice za otroke v nepridobitni organizaciji, kjer prav interakcija med izvajalcem in publiko – uporabniki storitve vpliva na izid].

- Spremenljivost, ker se storitve hitro spreminjajo in je kakovost storitve odvisna od tistega, ki jo izvaja, kot tudi od tega, kdaj, kje in kako je ponujena. Zato je kakovost tudi težje spremljati.
- Minljivost, kar pomeni, da storitev ne moremo skladiščiti. Ni problem, če je povpraševanje stalno, ker lahko v naprej zagotovimo za izvajanje potrebne vire, težave nastanejo, če povpraševanje niha. Učinki storitve pa so lahko kljub minljivosti dolgotrajnejši (npr. določeno izobraževanje). Uporabniki po izvedeni storitvi torej ne postanejo lastniki te storitve, lahko pa so lastniki njenih učinkov [npr. izvedba informacijskega opismenjevanja za določeno ciljno skupino uporabnikov nepridobitne organizacije].
- Procesnost, ker pomeni, da storitve nastajajo po posameznih fazah, korakih, ki si sledijo v določenem zaporedju (npr. izvedba turističnega potovanja). Proces, ki je prilagojen uporabniku, običajno vsebuje določeno raven prilagoditve posameznemu uporabniku. Zanj je značilno variiranje, stopnje pa se ne odvijajo po utečenem redu [npr. ponudba programa informacijskega opismenjevanja v nepridobitni organizaciji, ki poteka po zaporednih fazah zahtevnosti iskanja in vrednotenja informacij iz različnih virov].

Snoj (Snoj 1998, 36) tudi ugotavlja, da je procesnost storitev osnovni vzrok za vse ostale značilnosti. Te značilnosti so, v odvisnosti od vrste storitev, v različnem medsebojnem vzročno posledičnem odnosu. Pravi, da so procesnost, neotipljivost in minljivost generične lastnosti storitev, ostale so iz generičnih izhajajoči problemi, ki niso prisotni pri vseh storitvah, kot na primer: neločljivost od izvajalca, sočasnost izvajanja in uporabe, neposrednost odnosa med izvajalci in uporabniki, participiranje uporabnikov v izvajanju, variabilnost ipd.

2.2.3 Posredovanje storitev in marketinške strategije

Ponudba storitev je nekoliko drugačna kot ponudba izdelkov, kjer se kupec večinoma osredotoči na sam izdelek, ki ga vzame, plača in z njim odide. Pri storitvenih dejavnostih tradicionalne marketinške pristope dopolnjujemo še z dodatnimi instrumenti, vezanimi na ponudbo storitev. Pri posredovanju storitev so pri oblikovanju marketinškega spleta (izdelek/storitev, distribucija, cena, promocija) pomembni tudi instrumenti oziroma orodja:

- fizično okolje, ki ustvarja pri uporabnikih vtis o nastajanju storitve, in predstavlja tisto, kar uporabnik vidi, sliši ali občuti (stavba, prostor, signalizacija itd.). Fizični dokazi imajo določeno kakovost, videz, barvo itd. Skupaj z ljudmi ustvarjajo podobo neke organizacije;
- ljudje, ki posredujejo oziroma izvajajo storitev (strokovnost, komunikativnost itd.) in s svojim delom vplivajo na oblikovanje zunanje podobe storitvene organizacije;
- fizični procesi, ki vključujejo različne delovne postopke, ki omogočajo izvedbo storitve in obsegajo tudi oblike in načine vključitve uporabnikov v potek storitve.

Glede na zapletenost Gronroos (Gronroos 1984, v: Kotler 1996, 469) trdi, da zahteva trženje storitev ne le zunanje, ampak tudi notranje in odzivno (interactive) trženje. Zunanje trženje opisuje normalno delo, ki ga opravi podjetje, kadar pripravi storitev, ji določi ceno,

jo distribuira in opravi tržno komuniciranje. Notranje trženje pomeni delo, ki ga opravi podjetje, ko usposablja in motivira svoje zaposlene, da dobro strežejo porabnikom.

Odzivno trženje opisuje sposobnost vseh zaposlenih, da strežejo porabnikom. Stranka oceni kakovost storitve, ne le po njeni tehnični kakovosti (npr. Ali je bila operacija uspešna?), ampak tudi po funkcionalni kakovosti (npr. Ali se je kirurg dovolj zanimal za pacienta in je vzbujal zaupanje?) (Kotler 1996, 470). V nepridobitni organizaciji, kot je knjižnica, lahko kot primer tehnične kakovosti navedemo uspešno izvedeno informacijsko poizvedbo za uporabnika, ki pa bo zadovoljen s funkcionalno kakovostjo, če bo ob iskanju in vrednotenju informacij knjižničar pri uporabniku vzbujal zaupanje.

Glede na svojo dejavnost se morajo storitvene organizacije strateško osredotočiti na naslednje naloge:

- Povečanje svoje konkurenčne diferenciacije v primerjavi z drugimi ponudniki. Ker je večino novosti že možno posnemati, je to kar težka naloga. Storitvene organizacije lahko to dosežajo skozi razlikovanje instrumentov marketinškega spleta kot so ljudje, fizično okolje in fizični procesi.
- Povečanje storilnosti. To lahko stori s povečanim obsegom dela na zaposlenega, bolj kakovostnim delom, povečanim obsegom storitev, zamenjavo delovnih s strojnimi operacijami, kjer je to mogoče, zmanjšanjem potreb po storitvah zaradi izboljšanja kakovosti izdelkov itd. Pri vseh teh opcijah je potrebno paziti, da se zaradi pehanja za storilnostjo ne zmanjša kakovost storitev.
- Izboljšanje kakovosti storitev. Kakovost je razlika med pričakovano in dejansko prejeta storitvijo, kot jo zazna uporabnik. Zato si storitvene organizacije prizadevajo odgovoriti na vprašanje, kateri dejavniki vplivajo na porabnikovo zaznavanje kakovosti storitev (Potočnik 2002, 438).

Ker sta pri storitvah navadno v ospredju izkustvena kakovost (lastnosti, ki jih uporabnik lahko ovrednoti po končani storitvi) in kakovost zaupanja (lastnosti, ki jih uporabnik običajno težko ovrednoti celo po uporabi), občutijo kupci več tveganja pri nakupu. To pa ima številne posledice. Prvič, porabniki storitev se zanesejo bolj na informacijo od ust do ust kot na oglaševanje dejavnosti. Drugič, opirajo se na ceno, osebe in fizične znake, da ocenijo kakovost storitve. Tretjič, ostanejo izredno zvesti ponudniku, če so s storitvijo zadovoljni (Kotler 1996, 471).

Med izvajalcem storitve in uporabnikom se postopoma razvije nek odnos, ki lahko ustvari trajno pozitivno razmerje, če so uporabniki s storitvijo zadovoljni. Da pa bo to zadovoljstvo ostalo pozitivno, morajo storitvene organizacije raziskati potrebe, želje, pričakovanja, vrednote, načine nakupnega vedenja, motive uporabnikov, katere so njihove demografske, psihografske, vedenjske značilnosti, kar vodi v segmentacijo trga in prilagajanje ponudbe posameznim homogenim ciljnim skupinam. Zadovoljivo izvajanje storitvenega procesa pomeni največji prispevek h kakovosti storitve, ki jo zazna uporabnik, zato ga mora izvajalec prilagajati porabniku.

Novejšo paradigmo v spoznanju pomena ohranjanja zdajšnjih potrošnikov, usmerjeno v dolgoročno sodelovanje, poznamo danes pod imenom »trženje na podlagi odnosov« oziroma »marketing povezav« (Relationship Marketing), ki poudarja trajne marketinške odnose s potrošniki in drugimi deležniki organizacije.

Ker koncept marketinga povezav temelji na prisotnosti t.i. povezovalnih elementov v menjalnem odnosu, je potrebno pred definiranjem koncepta najprej opredeliti t.i. »kontinuum povezovalnosti«. Tako je mogoče opredeliti menjalni odnos med tržnima udeležencema iz vidika števila in intenzivnosti prisotnosti povezovalnih elementov v menjalnem procesu (Radonjič in Iršič 2009, Del 3, 80).

Povzeto po Radonjiču in Iršiču (prav tam, 82) je za povezovalni odnos značilno naslednje: kooperacija in druge oblike medsebojnega sodelovanja, vzajemno doseganje ciljev, dolgoročen odnos, uravnavanje medsebojnih koristi in bremen, medsebojno zaupanje, iskanje vzajemnih koristi.

Storitvene sestavine so praviloma objekti menjave v nepridobitnih organizacijah.

2.3 Marketing nepridobitnih organizacij

Bilo je v poznih 1970-ih, ko je nekaj nepridobitnih organizacij prvič pričelo upoštevati vrednost uporabe marketinških načel pri doseganju njihovih ciljev (...). Marketing je ideja, katere čas je prišel. Sedaj je že široko sprejet v mnogih nepridobitnih organizacijah kot bistvo za njihov uspeh (Kotler in Andreasen 1996, 2 in 3).

Organizacije na področju vzgoje, izobraževanja, znanosti, kulture, športa, zdravstva, socialnega varstva, dobrodelne organizacije, gospodarske družbe na nepridobitnem področju itd. ponujajo različne storitve, ki ne temeljijo na maksimiranju dobička, izvirajo pa iz osnovnega poslanstva posamezne institucije, ki v svojem izhodišču vsebuje tudi vplivanje na vedenje določenega ciljnega trga.

Pridobivanje in ohranjanje uporabnikov storitev, zadovoljevanje njihovih potreb in želja ter, na drugi strani, vplivanje na njihovo vedenje, čim boljša dostopnost in kakovostno izvajanje javnih storitev, uspešna in učinkovita uporaba javnih sredstev za doseganje družbenih ciljev pa je »dobiček«, s katerim morajo nepridobitne organizacije upravičevati svoj obstoj in družbeno financiranje. S tem posegajo na področje družbenega marketinga, kjer gre za določeno naravnost teh organizacij do družbenega okolja, v okviru katere si le-te prizadevajo vplivati na družbeno vedenje tako, da ima od posredovanih storitev v prvi vrsti korist ciljna publika in širša družbena skupnost in ne le ponudnik teh storitev. Kot uspešna podlaga za doseganje le-tega se je že v sedemdesetih letih prejšnjega stoletja pokazala uporaba marketinškega načina poslovanja v obliki nepridobitnega marketinga, ki predstavlja način upravljanja organizacij, ki obstajajo zaradi družbenih potreb po urejenem reševanju določenih družbenih zadev.

Po Druckerju (Drucker 1993, 39-40) nepridobitne organizacije ne zagotavljajo samo izvajanja storitev, želijo namreč, da uporabnik ni samo potrošnik, koristnik teh storitev, ampak neke vrste izvršitelj. Ponujajo storitve, ki prinašajo spremembe med ljudmi. Ustvarjajo navade, poglede, obveze, znanje. Poskušajo raje postati del koristnika storitve kot samo njegov dobavitelj. Čeprav uporablja veliko podobnih načinov in orodij kot profitni marketing, se marketing v nepridobitnem sektorju precej razlikuje zato, ker prodaja nekaj neotipljivega. Nekaj, kar se spreminja v vrednost, korist za uporabnika. To je koncept, in prodajati koncept je nekaj popolnoma drugega kot prodajati nek izdelek.

Široko gledano, pomeni nepridobitni marketing orientiranost menedžmenta, ki pomaga nepridobitnim organizacijam razširiti njihovo obzorje od delovanja, usmerjenega navznoter, na zunanji svet, ki vpliva na organizacijo. Organizacije, ki se marketinško orientirajo, so sposobne različne aktivnosti in zunanjo komunikacijo usmeriti k oblikovanju trdne zunanje podobe (imidža) in tudi vplivati na to, kako bo podoba zunanji svet zaznal (Wymer et al. 2006, 4).

2.3.1 Opredelitev nepridobitnih organizacij

Obstajajo različne vrste nepridobitnih organizacij. Lahko tudi prodajajo izdelke in storitve (gledališča vstopnice, bolnišnice programe za zdravo življenje, knjižnice in muzeji izdaje svojih publikacij, spominke v svojih prodajalnah itd.), vendar je ta prodaja večinoma sekundarnega pomena, saj opravljajo poslanstvo širšega družbenega pomena in ponujajo storitve v javnem interesu. Seveda pa to ne pomeni, da ne smejo poslovati tudi z dobičkom, s katerim pokrivajo stroške poslovanja in večajo premoženje, ki jim je zaupano v gospodarjenje.

Neprofitne firme lahko delimo glede na način pridobivanja njihovih virov za poslovanje ali glede na način, kako so nadzorovane. Lahko ustvarjajo računovodski dobiček, vendar ga morajo vračati v poslovni proces. Te firme se od tradicionalnih razlikujejo po tem, da:

- ugotavljajo samo računovodski profit,
- presežek prihodkov nad stroški vračajo v poslovni proces,
- imajo vire prihodkov, ki niso ustvarjeni samo na trgu,
- se razlikujejo po načinu upravljanja,
- imajo nejasno opredeljene lastninske pravice (Rebernik 2007, 35).

Kotler in Andreasen (Kotler in Andreasen 1996, 15) navajata številne avtorje, ki na različne načine klasificirajo nepridobitne organizacije. Ena od osnov za klasificiranje organizacij na profitne in nepridobitne je lahko vir financiranja, ki izhaja pri profitnih iz dobička, pri nepridobitnih pa so to lahko dohodki iz proračunskih državnih in lokalnih virov, donacij, projektnega financiranja itd. Lahko jih ločimo tudi glede na organizacijsko formo (podjetje, korporacija, fundacija, društvo, javni zavod itd.), vrsto ponudbe (otipljivi izdelki, storitve, sprememba vedenja) ali stopnjo politične ali državne kontrole.

Kriterij, po katerem bomo prepoznali nepridobitne organizacije je namen oziroma cilj, zaradi katerega so bile ustanovljene. Nepridobitne organizacije delujejo v javnem interesu in je njihov namen trajno zagotavljati storitve in dobrine, ki so pogoj za uspešno delovanje družbe kot celote, njenih podsistemov in posameznega človeka in niso ustanovljene zaradi ustvarjanja dobička (...). Vendar vse javne oziroma socialne službe niso nujno organizirane v nepridobitnih organizacijah. Organizacija javnih služb je odvisna od konkretne državne politike in pravne ureditve teh področij. Zato ne gre enačiti pojmov javni in nepridobitni (Širca in Tavčar 1998, 3).

Najbolj pomembna opredelitev nepridobitne organizacije je takrat, ko je ta kot nepridobitna tudi pravno opredeljena. To pomeni, da je s strani državne zakonodaje obravnavana drugače kot profitne organizacije (npr. oproščena določenih dajatev, davkov),

istočasno pa omejena s pravili v primeru morebitnega dobička, ki ga mora vložiti na primer v točno določena področja delovanja (razvoj, materialne stroške itd.).

Posamezne organizacijske oblike nepridobitnih organizacij ureja zakonodaja, v Sloveniji so to, med drugimi: Zakon o gospodarskih družbah, ki pravno opredeljuje delovanje teh družb tudi na neprofitnem področju; Zakon o zavodih, ki ureja statusna vprašanja zavodov, ki se ustanovijo za opravljanje dejavnosti vzgoje in izobraževanja, znanosti, kulture, športa, zdravstva, socialnega varstva itd., katerih cilj opravljanja dejavnosti ni pridobivanje dobička; Zakon o društvih, kot samostojnih in nepridobitnih združenj, ki ga ustanovitelji ustanovijo zaradi uresničevanja skupnih interesov na primer na področju kulture, športa itd., Zakon o fundacijah za zadovoljevanje socialnih ciljev itd.

V primeru nepridobitnih organizacij veljata tudi dve načeli, in sicer:

- princip dostopnosti javnih dobrin za vse državljane, kot so na primer zdravstvo, izobraževanje, kultura itd., ne bi mogli zagotavljati brez finančne podpore države,
- nepridobitne organizacije zagotavljajo servise, za katere glede presojanja kvalitete (zdravstvo, izobraževanje itd.) potrošniki običajno vedo manj, zagotavljanje teh servisov s pomočjo javnih sredstev pa zagotavlja kvaliteto in zaščito, da profitne organizacije ne bi zaračunavale previsokih zneskov za morda manj vredne storitve (Kotler in Andreasen 1996, 16).

Naj po Weinbergu in Lovelocku povzamemo že velikokrat citirane štiri temeljne značilnosti nepridobitnih organizacij (Kotler 1982, 8-9, v: Iršič, 1994b, 373) in (Radonjič in Iršič 2009, Del 1, 3):

- Večstrana javnost organizacije. Če se osredotočimo na knjižnice kot nepridobitne organizacije, se srečujejo vsaj z dvema oblikama javnosti, to so njihovi uporabniki ter njihovi financerji, kjer prvi predstavljajo problem alokacije resursov, drugi pa sposobnost organizacije za atraktivnost virov. Ker se torej nepridobitne organizacije pogosto srečujejo še z drugimi oblikami javnosti, pomeni, da se osnovni cilj koncepta marketinga, ki predstavlja optimalno zadovoljevanje potreb in želj uporabnikov, razširja na zadovoljevanje primarnih in sekundarnih individualnih ter družbenih in skupinskih potreb drugih oblik javnosti.
- Večstrani cilji. Zaradi nepridobitne osnove delovanja takšne organizacije vzporedno težijo tudi k drugim ciljem, kar zadeva posebnost pri opredeljevanju marketinških strategij za uresničevanje teh ciljev.
- Objekti menjave imajo predvsem storitvene sestavine.
- Nepridobitne organizacije so po navadi izjemno transparentne za javnost, ki jih nadzira, saj zagotavljajo zadovoljevanje določenih javnih družbenih potreb, tovrstne javnosti pa lahko predstavljajo tudi politični pritisk, ker pričakujejo, da bodo organizacije delovale ves čas v smeri javnega interesa. Ti pritiski lahko vplivajo tudi na strokovnost poslovanja.

2.3.2 Koncepti poslovanja nepridobitnih organizacij

Tako kot profitne tudi nepridobitne organizacije prehajajo v svoji usmerjenosti poslovanja preko proizvodne, izdelčne in prodajne do marketinške orientiranosti v okviru dveh

najširše definiranih ciljnih javnosti, in sicer na eni strani uporabnikov njihovih storitev, na drugi pa njihovih financerjev.

2.3.2.1 Proizvodna orientiranost

Na nepridobitnem področju je proizvodni orientiranosti identična vzročna orientiranost, popolno osredotočenje na vzrok, zaradi katerega je bila nepridobitna organizacija formirana (Wymer et al. 2006, 62). Nepridobitne organizacije, ki delujejo po tem principu, so prepričane, da bo ciljna publika prihajala k njim in jih podpirala, ker je vzrok njihovega obstoja zelo pomemben, zaželen in zanimiv. Gre za usmerjenost v ustanovo samo, kar pa je lahko odbijajoče za uporabnike, ker nepridobitna organizacija pri tem ne kaže razumevanja, da lahko določena publika morda razmišlja drugače, probleme pri doseganju uspeha pa pripisuje pomanjkanju motivacije in ignoranci tako uporabnikov kot financerjev. Majhna je vloga raziskave uporabnikov, ni raziskav konkurence ali alternativnih strategij.

2.3.2.2 Izdelčna orientiranost

Izdelčni orientiranosti je na nepridobitnem področju identična ponudbena orientiranost, popolno osredotočenje na ponudbo. Nepridobitne organizacije, ki delujejo v smeri te orientacije, verjamejo, da bo ciljna publika prišla k njim ali jih podpirala (prav tako financerji), ker ponujajo pomembne izdelke, storitve ali programe, vredne truda. Tako so osredotočene na pomembnost svoje ponudbe, da ne upoštevajo drugih pomembnih faktorjev za njihovo publiko, kot so na primer dostopnost storitve, marketinško komuniciranje in stroški ponudbe (denarni ali nedenarni) (Wymer et al. 2006, 62). Marketinško komuniciranje je v tej orientiranosti usmerjeno na poudarjanje ponudbe same in ne na koristi, ki jih lahko ima ciljna publika od te ponudbe.

2.3.2.3 Prodajna orientiranost

Prodajni orientiranosti je na nepridobitnem področju identična usmerjenost k pridobivanju oziroma povečevanju finančnih virov za podpiranje delovanja organizacije in njene ponudbe. Nepridobitne, ki delujejo v smeri te orientacije, verjamejo, da morajo biti agresivne pri iskanju virov (...). Takšne nepridobitne organizacije pogosto zasledujejo možne vire, namesto, da bi razvijale ponudbo, ki je zaželena ali potrebna s strani ciljne publike, distribucijo v primernem času, na primernih lokacijah in s primernimi stroški, ki prinaša korist ciljni publiko in komunikacijo s ciljno publiko o koristi ponudbe (Wymer et al. 2006, 63).

2.3.2.4 Marketinška orientiranost

Vse tri usmerjenosti poslovanja se v današnjem času kaj hitro pokažejo za pomanjkljive, saj na eni strani izčrpavajo nepridobitne organizacije (na primer pri nenehnem prizadevanju za povečanje virov sredstev, dokazovanju svoje pomembnosti ali privabljanju publike k uporabi storitev), na drugi strani pa odziv ciljne publike ni takšen, kot bi si ga želele. Zato se morajo od »delovanja navznoter«² preusmeriti na trg, k uporabnikom in njihovim potrebam, kar vodi v marketinški koncept poslovanja. Marketinška orientiranost ima naslednje karakteristike: je usmerjena k uporabnikom in njihovim potrebam, tako kot na drugi strani k potencialnim financerjem, temelji na raziskavah, segmentaciji

uporabnikov in potencialnih financerjev, definiranju konkurence in planiranju alternativnih strategij. Usmerjenost k uporabnikom pomeni, da se nepridobitna organizacija nenehno sprašuje, kdo so njeni uporabniki (ali financerji), kje se nahajajo, kaj želijo, potrebujejo, pričakujejo, kako so zadovoljni s ponudbo, kar pomeni, da morajo razumeti in poznati njihova zaznavanja, potrebe, želje, spremljati njihove spremembe in jih udeležiti skozi strateški marketing z oblikovanjem strateških ciljev in strategij.

K uporabnikom orientiran menedžment vodi upravljalce, ne samo k aktivnemu strateškemu marketingu, ki se odziva oziroma reagira na raziskano situacijo, ampak tudi k proaktivnemu marketingu, ki že vnaprej predvideva možne spremembe v vedenju odjemalcev, okolju in družbi nasploh. Proaktivno strateško planiranje temelji na raziskavi trga, s pomočjo katerega menedžerji preprečijo tvegane odločitve na podlagi intuicije ali občasnega slučajnega opazovanja. Osnova strateškega marketinga nepridobitne organizacije je jasno razumevanje in poznavanje notranjega in zunanega okolja, v katerem delujejo, in aktivnosti, ki opredeljujejo njeno poslanstvo. Na osnovi tega se lahko odloči, na katerih trgih se bo pojavljala, kdaj bo začela s ponudbo na teh trgih, kako bo zadovoljevala ciljne skupine oz. posamezne javnosti, kako jim bo prilagodila marketinški splet, ki zajema planiranje in ponudbo izdelka/storitve, distribucijo, ceno, promocijo, Devetak (Devetak 2007, 183) pa pri obravnavanju marketinškega spleta storitev dodaja še tri pomembne prvine: udeležence (ljudi), izvajanje in fizične dokaze.

Osnova za to, da se lahko organizacija usmeri k uporabnikom, jim skozi marketinške aktivnosti prilagodi svojo ponudbo glede na njihove potrebe, želje in pričakovanja, je segmentacija trga, saj kljub splošnim podobnostim uporabniki med seboj niso enaki. To pomeni, da jih bo nepridobitna organizacija na trgu razdelila glede na določene značilnosti, saj se bo homogenejšim skupinam tako lažje približala s svojo ponudbo in ji prilagodila marketinški splet. Segmentacija lahko temelji zgolj na geografski osnovi, demografskih značilnostih ali »karakternih« značilnostih, kot so psihološke, vedenjske, sociokulturne in druge značilnosti.

Nadgradnja marketinškega koncepta poslovanja pa vodi v današnji družbi, ko ima svet težave z ohranjanjem okolja, lakoto, revščino in eksplozijo prebivalstva na eni strani in pretiranim potrošništvom na drugi strani, v družbeno odgovoren marketinški koncept poslovanja, ki pri zagotavljanju potreb in želja ciljnih skupin upošteva tudi družbeno blaginjo in interese javnosti. Kotler ga omenja kot »humani koncept«, »ekološko osveščen koncept« (Kotler 1996, 30). Prav v tem primeru imajo veliko vlogo mnoge nepridobitne organizacije, ki ponujajo različne družbene storitve prav v smislu spreminjanja vedenja uporabnikov in njihovih vrednot v smeri prispevanja k dolgoročni blaginji družbe, ki ne bo temeljila le na pridobivanju in dobičku.

2.3.3 *Proces menjave in udeleženci menjave v nepridobitnih organizacijah*

Menjava je osnovni koncept, na katerem temelji marketing. Marketinško upravljanje je proces planiranja in izvajanja programov, narejenih za kreiranje, gradnjo in ohranjanje ugodnih menjalnih odnosov s ciljnim občinstvom zaradi razloga zadovoljiti individualne in organizacijske cilje (Kotler in Andreasen 1996, 37).

Da pride do menjave, je potrebno izpolniti pet pogojev:

- Imeti moramo dve strani.
- Vsaka mora imeti nekaj, kar naj bi imelo vrednost za drugo stran.
- Vsaka stran mora biti sposobna komunicirati in izročiti.
- Vsaka stran lahko svobodno sprejme ali zavrne ponudbo.
- Vsaka stran je prepričana, da je dobro ali celo zaželeno, da se dogovarja z drugo stranjo (Kotler 1996, 9).

Kot profitne ustanove tudi organizacije v nepridobitnem sektorju vstopajo v proces menjave na trgu, le da ta menjava ni usmerjena k maksimiranju dobička, ampak si prizadeva, skozi načrtovano vplivanje na ciljno javnost, da spremeni oziroma se odloči za določeno vedenje, biti tudi družbeno koristna in dobrodejna.

Pri ustvarjanju procesa menjave sodobna marketinška orientiranost postavlja v središče uporabnika, osnova marketinške strategije in taktike pa je vplivanje na vedenje uporabnikov. Včasih je posledica tega najprej sprememba idej in mišljenja, a na koncu gre za spremembo vedenja (Kotler in Andreassen 1996, 110).

Marketinški koncept poslovanja, usmerjen k uporabnikom, pomeni za nepridobitno organizacijo v prvi vrsti trdno postavljeno poslanstvo (namen delovanja) in istočasno osredotočanje na potrebe in želje uporabnikov. Poslanstva nepridobitnih organizacij se med seboj razlikujejo glede na vrsto povpraševanja, na katerega želijo vplivati in vrsto aktivnosti, ki jih opravljajo in se definirajo skozi koncept menjave. Rezultat menjave nepridobitnih organizacij pa je, ne glede na poslanstvo, sprememba vedenja, ciljna publika je pozvana, da se izpostavi nekim stroškom oziroma nekaj »žrtvuje« v zameno za obljubljeni ugodnosti, prednosti itd. To so lahko ekonomski stroški, žrtvovanje starih idej, vrednot, pogledov; žrtvovanje starih vzorcev obnašanja, žrtvovanje časa, denarja in energije. V zameno lahko uporabniki pričakujejo izdelke, storitve, socialne in psihološke koristi ali kombinacijo vsega. Nepridobitne organizacije lahko tudi prodajajo svoje izdelke in storitve prav tako kot profitni sektor, kar pa jih dela drugačne, je menjava, ki na eni strani vključuje »nedenarne stroške« oziroma neko žrtvovanje ciljne publike, na drugi strani pa ustvarja socialne, psihološke in druge koristi.

Kdaj se bo menjava zgodila? Takrat, ko bodo odjemalci zaznali, da je razmerje med koristmi uporabe določene storitve in stroški (žrtvovanjem) ugodnejše, kot če bi svojo potrebo zadovoljili kje drugje. Na primer: odjemalec, ki je brezposeln, žrtvuje čas, (ki bi ga lahko porabil za iskanje zaposlitve), energijo, denar (npr. za prevoz do lokacije knjižnice), da se udeleži delavnice informacijskega opismenjevanja za brezposelne osebe, ker ugotovi, da so koristi te storitve zanj večje od njegovega »žrtvovanja« (poraba časa, stroški prevoza). Ali se odjemalec odreče nekim starim vzorcem obnašanja (da se ne pridruži neformalnim skupinam) in se pridruži skupini upokojujencev na izobraževalnih krožkih v nepridobitni organizaciji, ker ugotovi, da so koristi (socialne, psihološke) tega udejstvovanja zanj večje od njegovega »žrtvovanja« – odrekanja starih vzorcev obnašanja itd.

Da zavaruje transakcijo, mora tržnik nekako napeljati potrošnika k razumevanju, da je razmerje koristi/stroški zanj ugodnejše kot katerakoli druga možna alternativa – vključujoč tudi delati nič. Če domnevamo, da se potrošnik ne vede po željah tržnika, je naloga zvišati

zaznane koristi in/ali zmanjšati zaznane stroške (ali v določenih primerih, zmanjšati zaznane koristi in zvišati zaznane stroške konkurenčne alternative). Tržnik mora torej izbrati nabor strategij, usmerjenih v najugodnejše razmerje koristi/stroški s strani uporabnika, z namenom, da organizaciji zagotovi največ možnih koristi, ki jih le-ta želi doseči (Kotler in Andreasen 1996, 113).

Največji izziv s strani nepridobitne organizacije je torej za vsakega odjemalca maksimizirati zaznane koristi in minimizirati zaznane stroške.

Kakšne so razlike z marketinško menedžerskega stališča, če gre za menjavo v profitnih in nepridobitnih organizacijah? Kakšna je razlika med menjavo, katere rezultat je prodaja nekega izdelka/storitve za ustrezno plačilo ali menjavo v nepridobitnih organizacijah, kjer se potrošniki »žrtvujejo« v zameno za določene ugodnosti? Kotler in Andreasen navajata zbir odgovorov različnih avtorjev, ki jih povzemamo (Kotler in Andreasen 1996, 26):

- Nepridobitne organizacije imajo velikokrat malo sekundarnih podatkov, ki so na voljo marketinškim strokovnjakom o potrošnikovih karakteristikah, vedenju, stališčih v primerjavi s tistimi, ki so na voljo za komercialni trg. Gre za splošne študije, ki velikokrat ne zagotavljajo tistih ključnih podatkov, ki bi jih potrebovali na področju marketinga.
- »Žrtvovanje« uporabnikov se dotika zelo osebnih stvari, zaproseni so za žrtvovanje stališč, obnašanja, gre lahko za tabu teme, zato je pogosto od njih težko dobiti dobre podatke kot osnovo za marketinške odločitve. Ljudje dajejo socialno sprejemljive odgovore, ki pa niso vedno resnični, ne odražajo njihovega dejanskega obnašanja, ker je lahko mnenje morda širše nesprejemljivo.
- Uporabniki so velikokrat nagovorjeni ali pozvani za spremembo vedenja na področjih, katerih delovanje in rezultati jih pravzaprav sploh ne zanimajo ali do njih nimajo odnosa – npr. varčevanje energije, vode.
- Potrošniki so velikokrat pozvani k spremembi obnašanja za 180 stopinj. V privatnem sektorju tržniki poskušajo doseči, da potrošniki vrednotijo izdelek/storitev bolj, kot bi ga res potrebovali. Malokdaj na tem področju tržniki prepričujejo tiste, ki jim ni do določenega proizvoda, nepridobitni sferi pa se to dogaja nenehno: npr. prepričati »frajerje«, da bodo uporabljali varnostne pasove itd.
- V profitnem sektorju je vedno mogoče »srečati« potrošnikove potrebe in želje bolje kot v nepridobitnem. Če se osnovna ponudba ne more spremeniti tako, da bi »srečala« potrošnikove potrebe in želje, se pa lahko prilagodijo drugi elementi marketinškega spleta – okolje, prostor, promocija itd.
- Ker rezultati, ki jih želijo doseči nepridobitne organizacije, včasih zahtevajo zelo kompleksno obnašanje in stališča (npr. zdravstveno varstvo), se mora veliko komunicirati z uporabniki.
- Rezultati »žrtvovanja« uporabnikov velikokrat niso jasno razvidni.
- Žrtvovanje uporabnika je včasih bolj koristno za druge kot neposredno zanj.
- Ker menjave vključujejo neotipljive socialne ali psihološke koristi, je težko to prikazati v medijih [Kako opisati korist obiska literarnega večera ipd.].

V najširšem pomenu se nepridobitne organizacije srečujejo z dvema oblikama javnosti, na eni strani so to njihovi uporabniki in na drugi različni financerji, sponzorji, donatorji, skratka »delodajalci«, ki pa se jim pridružujejo še številne druge javnosti, kot so mediji,

dobavitelji, strokovna javnost, interna javnost itd. Zaradi tega morajo obvladovati proces menjave na več pomembnih segmentih.

2.4 Strateški marketing

Proces strateškega marketinga s svojimi aktivnostmi v neki organizaciji ustvarja pot za doseganje njenih ciljev in je del strateškega menedžmenta organizacije. Ker ustvarja vez med organizacijo in njenim okoljem, ima pomembno vlogo v celotnem strateškem razvoju organizacije.

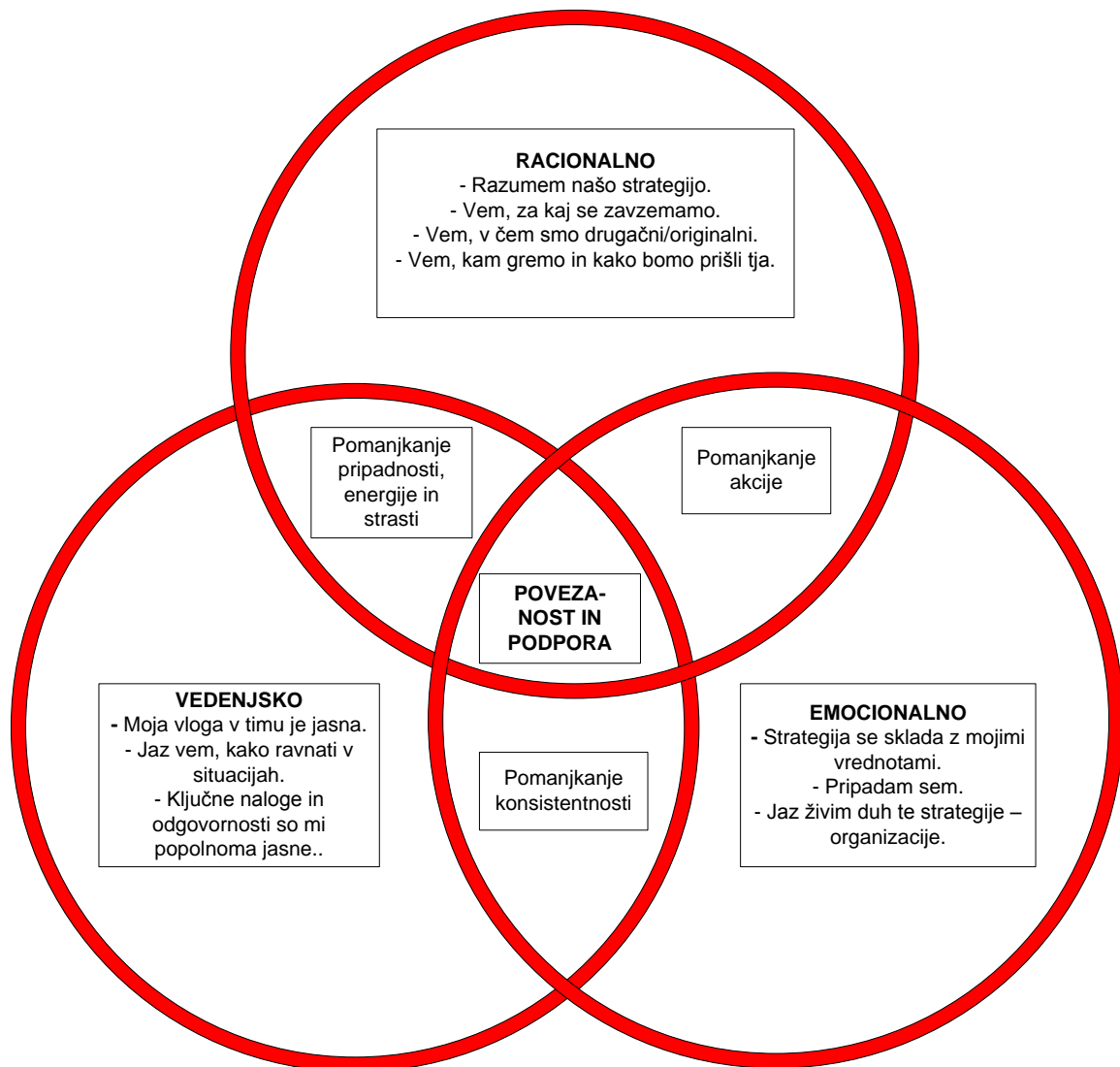
Strateški marketing v okviru procesa marketinga zajema tiste aktivnosti organizacije, ki določajo njen strateški položaj na trgu, torej, na katerih trgih se bo pojavljala, katere ciljne skupine bo zadovoljevala s svojimi izdelki/storitvami in kako, kako bo konkurirala in se pozicionirala, da bo proces menjave čim uspešnejši. Gre torej za odločitve, ki so pravzaprav cilji in strategije celotne organizacije, zato je strateški marketing sestavni del strateškega menedžmenta celotne organizacije.

Če želimo, da bo strateški marketing kot sestavni del strateškega menedžmenta organizacije udejanjal svojo funkcijo in namen, je potrebno predvsem troje:

- Na osnovi konceptualne zasnove marketinga v organizaciji je potrebno razviti vse potrebne dejavnosti strateškega marketinga ter temu primerno prilagoditi organizacijsko strukturo in sistem marketinga;
- Doseči v poslovodstvu organizacije razumevanje za strateški menedžment;
- Omogočiti integrirajočo funkcijsko vlogo strateškega marketinga v okviru strateškega menedžmenta organizacije (Iršič 1994, 20).

Vsaka uspešna in prodorna marketinška strategija sestoji iz racionalnega razumevanja strategije, emocionalnega navdušenja nad strategijo ter ustreznim vedenjem, ki podpira in omogoča udejanjanje strategije. Originalna in prodorna marketinška strategija, ki ostane zgolj na papirju, je povsem brez vrednosti, zato je potrebno mobilizirati vse človeške vire znotraj podjetja oziroma organizacije v smeri zastavljene strategije. V ta namen je potrebno ljudi popeljati na pot popolne predanosti ter odločne akcije, ki pelje do racionalnega razumevanja strategije skozi čustveno vpletenost do usklajenega vedenja (Korelc 2010, 16).

SLIKA 2: RACIONALNA, EMOCIONALNA IN VEDENJSKA KOMPONENTA UDEJANJANJA STRATEGIJE



Prيرهjeno po: Poudsford, M. (2001) Engaging your workforce. Brand Strategy, Feb, ods. 12
Vir: Korelc 2010, 17

Osnova razvijanja marketinških strategij organizacij je zagotoviti, da se bo le-ta prilagodila konkurenčnemu okolju, v katerem deluje, ne samo danes, ampak tudi v prihodnosti. Za nepridobitne organizacije to pomeni doseči ravnotežje med njenimi sposobnostmi posredovanja storitev in potrebami, željami publike ter razlogom, zaradi katerega obstaja in ponuja določene storitve. V srcu strategije leži potreba po kritični ocenitvi notranjih organizacijskih prednosti in pomanjkljivosti ter priložnosti in nevarnosti v okolju (Hooley et al. 2008, 29).

Čeprav je strateški marketing že uveljavljen tudi na nepridobitnem področju, še zmeraj obstaja nevarnost za nepridobitne organizacije prevelika samozadovoljnost z lastno ponudbo, za katero menijo, da jo mora vsakdo podpirati, saj zadovoljuje širši družbeni interes in je oblikovana izključno v dobro prebivalstva. Zato se s strategijami, usmerjenimi na trg in v prihodnost, ne ukvarjajo, saj so prepričane, da bi ciljne javnosti morale same po sebi vedeti, kako pomembne ustanove so za družbo v resnici, kar pa jih velikokrat lahko prav oddaljuje od njih.

V nepridobitnih organizacijah so aktivnosti strateškega marketinga usmerjene poleg uporabnikov še na druge javnosti, kot so na financerji, donatorji, sponzorji, posamezniki, skratka, trenutni in potencialni viri sredstev, ki lahko zagotavljajo poslovanje nepridobitne organizacije in druge že omenjene javnosti oziroma udeleženci v procesu menjave.

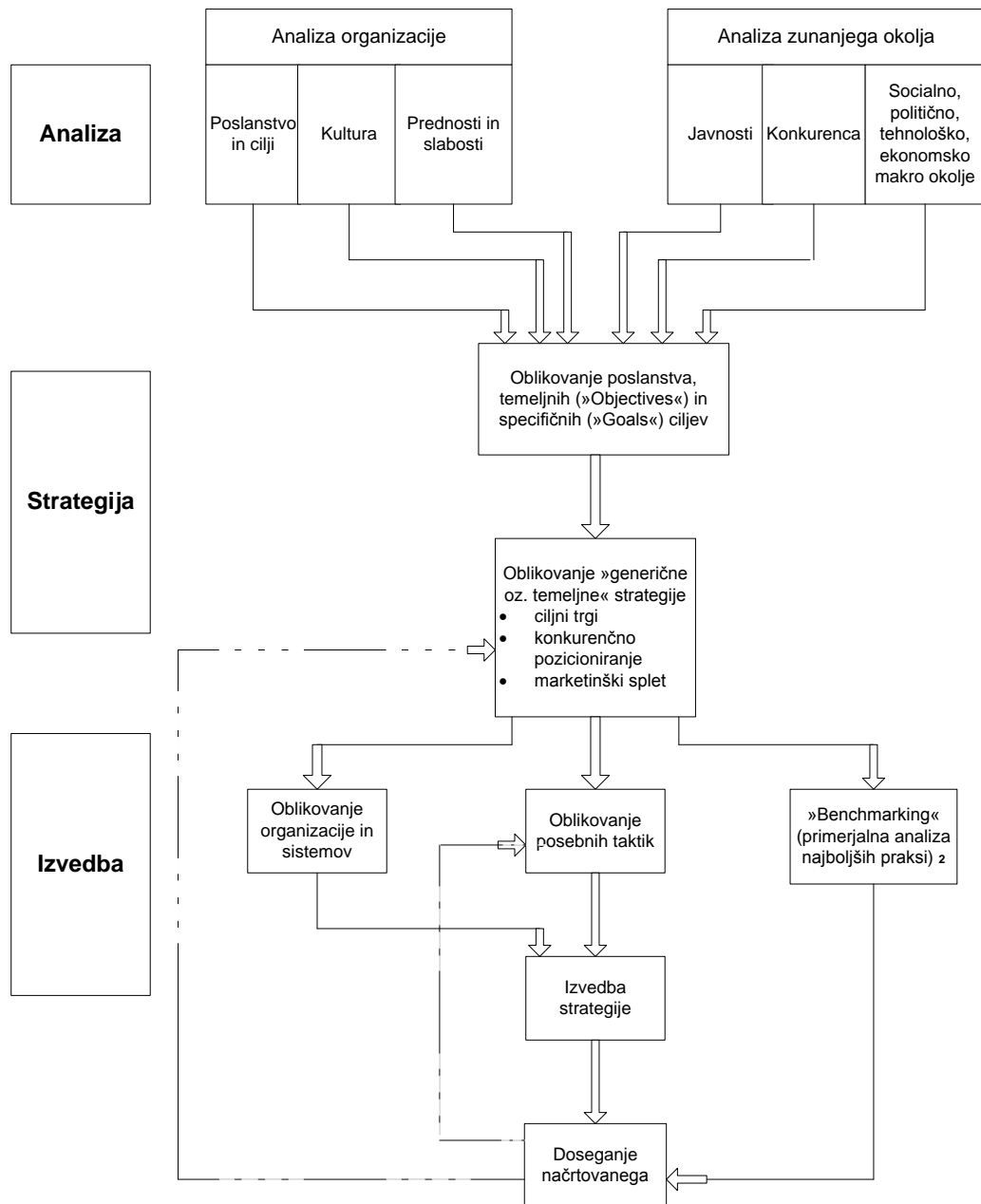
Če vzamemo kot podlago Kotlerjev in Andreasnov model (Kotler in Andreasen 1996, 65), Radonjičev in Iršičev model (Radonjič in Iršič 2009, Del 1, 11) in teorijo strateškega marketinškega načrtovanja različnih avtorjev, kot so Bryson (1995), Wymer et al. (2006), Kotler (1996) in Sargeant (2004), lahko strnemo proces strateškega marketinga tako v profitnih kot nepridobitnih organizacijah v tri stopnje.

Faze procesa strateškega marketinga so:

- Analiza notranjega in zunanjega okolja organizacije in strateška diagnoza, ki zahtevata »pogled« v notranjost, pregled vizije, poslanstva in ciljev, notranje kulture, prednosti in slabosti organizacije in »pogled« navzven, predvsem pregled ciljne publike, konkurence in pri dolgoročnem načrtovanju analizo makro okolja, ki vključuje ekonomsko in politično, socialno in kulturno ter tehnološko okolje.
- Strateško načrtovanje marketinga, ki zajema oblikovanje poslanstva in ciljev, oblikovanje strategij skozi segmentacijo trga in določanja ciljnih trgov, strateško pozicioniranje ter oblikovanje marketinškega spleta.
- Postavitev specifičnih taktik marketinškega spleta, realizacija strategij, izvedba in nadzor skozi kontinuirano spremljanje in ocenjevanje doseženega.

V nadaljevanju v prevodu prikazujemo Kotlerjev in Andreasnov primer kot enega od modelov, iz katerih izhajamo (Kotler in Andreasen 1996, 65).

SLIKA 3: PROCES STRATEŠKEGA MARKETINŠKEGA NAČRTOVANJA PO KOTLERJU IN ANDREASNU



Vir: Kotler in Andreasen 1996, 65

Vir prevoda: Lastno delo

² *Spendolini (Spendolini 1992, 8, v: Trobradović 2007, 4) je opredelil benchmarking na osnovi tedaj obstoječih devetinštiridesetih različnih definicij benchmarkinga s strani podjetij, (benchmarking) organizacij ter svetovalnih podjetij. Povzel jih je v naslednji definiciji (...): Benchmarking je tako neprestan (I), sistematičen (II) proces (III) za ocenjevanje (IV) izdelkov, storitev in delovnih procesov (V) organizacij (VI), ki so prepoznavne (VII) kot reprezentativne najboljše prakse (VIII) za izboljšanje poslovanja organizacije (IX).

2.4.1 Analiza notranjega in zunanjega okolja in strateška diagnoza

Pregled obstoječega poslanstva, vizije, ciljev, notranje kulture, prednosti, pomanjkljivosti, priložnosti in nevarnosti, zunanjega ekonomskega, socialnega, kulturnega, političnega in drugih okolij, konkurence in značilnosti uporabnikov, omogoča analizo trenutne notranje in zunanje situacije v nepridobitni organizaciji. Spremljanje dogajanja in analiziranje stanja zagotavlja informacije, na podlagi katerih lahko predvidimo, kaj se bo dogajalo, če se bodo sedanji trendi in strategije nadaljevale. Primerjava med predvidevanji in trenutnimi cilji ter poslanstvom nam lahko pokaže razhajanja, ki terjajo prilagoditev ali spremembo obstoječih ciljev, poslanstva in strategije.

Glavna vloga najvišjega menedžmenta je postaviti smer, v katero naj se organizacija razvija. Temelj te smeri je postavljeno poslanstvo, namen delovanja, ki je v nepridobitnih organizacijah že v izhodišču poslovanja povezan z družbeno koristnostjo in širšim družbenim pomenom. Za doseganje jasnih in realnih poslovnih ciljev mora torej vsaka od teh ustanov zase postaviti jasen namen svojega družbeno koristnega delovanja.

Poslanstvo je razlog za obstoj vsake organizacije, je dolgoročnejše in ga ne smemo zamenjevati z izdelki/storitvami, ki se lahko menjujejo, izpopolnjujejo ob tem, ko poslanstvo ostaja enako. Poslanstvo izraža koristi, vrednosti in vrednote, ki jih organizacija prenaša v okolje v menjalnem procesu.

Vizija pa je to, kar organizacija želi, je misel o tem, kako se vidi v prihodnosti. Je motivacija za zaposlene in nastane po temeljni analizi, poznavanju strategij in poslanstva.

Notranja (korporativna) kultura organizacije predstavlja določen sistem vrednot, norm in pravil o obnašanju in ravnanju zaposlenih. Peters in Waterman (Peters, Thomas J. in Robert H. Waterman 1982, v: Kotler in Andreasen 1996, 69) v svoji knjigi Iskanje odličnosti, poudarjata osrednji prispevek korporativne kulture k uspehu dobro vodene organizacije: brez izjeme, dominantnost in jasnost kulture potrjuje kvaliteto odličnih podjetij. Še več, močnejša je kultura in bolj je usmerjena na trg, manj je potrebe po priročnikih o politiki, organizacijskih načrtih ali natančnih procedurah in pravilih. V teh organizacijah ljudje vedo, kaj naj bi delali v večini situacij, ker so jim vodilne vrednosti in koristi popolnoma jasne.

Vsebinsko informacij, ki jih nepridobitna organizacija dobi z identificiranjem dejavnikov zunanjega in notranjega okolja, mora ovrednotiti in oceniti (strateško diagnosticirati), in sicer:

- katere aktivnosti znotraj nepridobitne organizacije, povezane z aktivnostmi ožjega zunanjega okolja, ki ga predstavljajo uporabniki nepridobitne organizacije, konkurenčne institucije itd., lahko predstavljajo strateške prednosti, in katere strateške pomanjkljivosti;
- katere aktivnosti v ožjem in širšem zunanjem okolju (sociokulturno okolje, demografsko okolje itd.) predstavljajo za nepridobitno organizacijo strateške priložnosti in katere strateške nevarnosti.

Pri strateškem diagnosticiranju so lahko v pomoč različna metodološka orodja, in sicer tako imenovana swot analiza, portfolio analiza, metoda življenjskega ciklusa in druge. Izvedba swot analize je zelo uporabna metoda, s pomočjo katere lahko nepridobitna organizacija za posamezne storitve ugotavlja:

- Katere so tiste prednosti v ponudbi, ki pomenijo tudi priložnosti na trgu. Prednosti lahko vključujejo kader, servise za uporabnike, fizično lokacijo itd.
- Katere so tiste slabosti, ki jih lahko z izboljšanjem spremenimo v prednosti.
- Katere so nevarnosti v okolju, ki se lahko zgodijo zaradi določenih neugodnih dogodkov v okolju in jih, če so prepoznane, lahko spremenimo tudi v priložnosti.

Rezultati swot analize so podlaga za nadaljnje marketinško načrtovanje.

S portfolio analizo nepridobitna organizacija:

- lažje določa mesto posameznim storitvam v celotni ponudbi organizacije,
- ugotavlja, kako posamezne storitve prispevajo k celotnemu poslovanju,
- ugotavlja, katere nove storitve se lahko razvijejo in katere lahko nadomestijo sedanje.

2.4.2 Strateško načrtovanje marketinga

Teoretiki na področju strateškega marketinga so si večinoma enotni, da mora organizacija, ko razvije primeren marketinški koncept poslovanja, usmerjen na različne javnosti, določiti osnovno usmeritev skozi obzorje strateškega načrtovanja. Gre torej za proces strateškega načrtovanja marketinga, ki se nanaša na strnjeno in usklajeno načrtovanje marketinških aktivnosti z namenom doseganja strateških marketinških ciljev. Gre za aktivnosti, kot so različne raziskave, načrtovanje marketinškega spleta za posamezne segmente javnosti, pridobivanja virov sredstev itd. Strateško marketinško načrtovanje se nanaša torej na pridobivanje informacij in snovanje procedur, ki pripeljejo do strateškega marketinškega plana.

Namen marketinškega načrtovanja je zelo preprost. Pomagati menedžerjem identificirati vrsto marketinških aktivnosti, da izberejo najbolj učinkovito (...). Je sistematični proces, ki temelji na organiziranem načinu sprejemanja marketinških odločitev, usmerjenih na učinkovito srečanje potreb sedanje in bodoče publike in k učinkoviti uporabi virov in pridobivanju le-teh. Ni rešitev vseh težav v organizaciji, je pa lahko učinkovito orodje za identificiranje okolja in odzivanje nanj. Ne zagotavlja vedno uspeha, lahko pa izpopolni možnosti za uspeh in zmanjša tveganja (Hill et al. 1997, 249).

S strateško analizo in diagnozo nepridobitna organizacija pridobi ključne informacije in podlago za nadaljnji korak v procesu strateškega marketinga, to je proces strateškega načrtovanja marketinga, ki obsega naslednje aktivnosti:

- segmentacija trga, definiranje specifičnih ciljnih skupin uporabnikov na območju, kjer bo izvajala svojo dejavnost,

- postavitev večstranskih ciljev, ki niso usmerjeni samo v optimalno zadovoljevanje potreb in želja uporabnikov, ampak vključujejo tudi javni interes in potrebo po zadovoljevanju širših družbenih ciljev,
- oblikovanje splošne, generične marketinške strategije oziroma strategij, ki vsebujejo kombinacijo izbranih tržnih segmentov, pozicioniranja in marketinškega spleta za izbrani trg,
- strateško pozicioniranje z oblikovanjem temeljnih strategij ter instrumentalnih strategij marketinškega spleta.

2.4.2.1 Segmentacija trga

Je element generične strategije in izhodišče za nadaljnje aktivnosti strateškega marketinškega načrtovanja.

2.4.2.1.1 Segmentiranje trga uporabnikov

Uporabniki se razlikujejo po svojem vedenju na trgu, imajo različne potrebe, želje, se različno obnašajo, odločajo itd. Zato, da se jim organizacija lahko približa s svojo ponudbo, jih deli na posamezne skupine. Tržno segmentiranje je postopek razdruževanja trga na manjše skupine, tržne segmente, ki se med seboj razlikujejo po določenih značilnostih, znotraj sebe pa so homogene.

Različnost med posameznimi tržnimi segmenti vodi marketinško načrtovanje v kreiranje prilagojenih marketinških aktivnosti za posamezen segment. Segmentacija je pomembna tako v profitno kot nepridobitno usmerjenih organizacijah, lahko jo uporabljamo v vsakem od elementov marketinškega spleta: pri promocijskih aktivnostih, ki jih usmerjamo na posamezne segmente, oblikovanju izdelka/storitve, ki ga/jo namenjamo različnim segmentom, distribuciji itd. Je izhodišče za proces strateškega pozicioniranja, ki ga podrobneje opisujemo v nadaljevanju.

Engel, Blaskwell in Miniard (1995) navajajo, da je v zahodnem svetu pred splošnim sprejetjem segmentiranja trga veljal princip masovnega trga. To pomeni, da so ponujali enak izdelek vsem uporabnikom (v: Mumel 1999, 38). Danes so podjetja ali organizacije, ki uporabljajo tak pristop, v manjšini (npr. na področju kmetijstva).

Masovni marketing postane manj učinkovit v okoljih, v katerih večina uporabnikov že poseduje osnovne in bistvene koristi. Tam segmentacija ponuja variacije v funkcionalnih koristih in daje več poudarka hedoničnim potrebam (Mumel 1999, 39).

Povzeto po Kotlerju in Andreasnu nepridobitne organizacije uporabljajo poleg masovnega marketinga še tri različne pristope k segmentiranju trga, in sicer (Kotler in Andreasen 1996, 153):

- Diferencirani marketing, ki ga lahko primerjamo z izdelčno marketinško orientiranostjo. V tem primeru nepridobitna organizacija pripravi dve ali več ponudb za celoten trg. Ponudbe se lahko razlikujejo glede na značilnosti, kvaliteto

itd. Ponudba ni usmerjena na posamezne segmente, ampak ponuja alternative na trgu.

- Ciljni marketing je uporabniško orientiran. Organizacija trg razdeli na različne segmente, na katere se orientira z različnimi marketinškimi spleti, z namenom, zadovoljiti potrebe posameznega segmenta. [Navajamo primer: Nepridobitna organizacija se lahko z določenim marketinškim spletom osredotoči na segment slepih in slabovidnih uporabnikov (npr. ponudba pripomočkov za slabovidne, kot so elektronske lupe, programska oprema s povečanim tiskom ipd., zagotavlja pomoč pri uporabi za branje in iskanje informacij, dostop na različnih lokacijah, pripravlja bralne ure za to ciljno skupino ipd.), z drugim spletom se osredotoči na segment predšolskih otrok, s tretjim na segment upokojencev (npr. ponudba izobraževalnih krožkov za upokojence, predavanj) itd.].
- Marketing tržne niše je tudi uporabniško orientiran in primeren za organizacijo z omejenimi viri. V tem primeru se organizacija popolnoma osredotoči na enega ali dva segmenta, ta izbira pa temelji na njenih prednostih, nepokritih tržnih potrebah ali šibkosti konkurence [Navajamo primer: Nepridobitna organizacija se lahko s svojimi kulturnimi, socialnimi in informacijskimi storitvami osredotoči na posebne in/ali etnične skupine v okolju, kot so Romi, begunci, ali na posebne skupine uporabnikov, kot so zaporniki ipd.].

Ključne prednosti tržnega segmentiranja so:

- Prepoznavanje razlik med odjemalci predstavlja ključ za uspešen marketing, saj omogoča bolj optimalno zadovoljevanje potreb in želj odjemalcev z izdelki, ki jih ponuja organizacija.
- Tržno segmentiranje lahko, če je to potrebno, smiselno in mogoče, vodi k izvajanju marketinga tržnih niš, t.j. takrat, ko lahko organizacija zadovolji vse in specifične potrebe in želje določenih skupin odjemalcev v taki tržni niši, s čimer lahko doseže konkurenčno prevlado na takem delu trga, kar pogosto na celotnem trgu ni mogoče.
- Tržno segmentiranje vodi h koncentraciji resursov organizacije na tistih trgih, kjer je konkurenčna prednost organizacije največja in so tudi prihodki najvišji.
- Tržno segmentiranje lahko uporabimo kot način za doseganje konkurenčne prednosti s tem, ko analiziramo trg drugače kot konkurenti (na osnovi drugačnih kriterijev).
- S postopkom tržnega segmentiranja lahko organizacija uspešneje in učinkoviteje izvaja marketinške aktivnosti v določenih tržnih segmentih kot specialist ter tako z boljšim razumevanjem potreb in želj odjemalcev omogoča doseganje konkurenčnih prednosti svojih izdelkov (McDonald, Dunbar 1995, 15-16, v: Radonjič in Iršič 2009, Del 3, 3).

Po mnenju večine relevantnih avtorjev lahko trg v glavnem segmentiramo na osnovi:

- geografskih dejavnikov, kjer trg razdelimo po različnih geografskih lokacijah,
- demografskih dejavnikov, kjer trg razdelimo glede na demografske značilnosti uporabnikov kot so starost, spol, poklic, dohodek, izobrazba, zaposlitev, zakonski stan,
- psiholoških značilnosti, kot je na primer značilnost življenjskega stila,

- sociokulturnih dejavnikov, kot je kultura (iste vrednote, prepričanja, navade), socialni sloj, življenjski cikel družine,
- situacije, v kateri se nahajajo uporabniki, ker se na osnovi tega tudi različno obnašajo,
- vedenjskih značilnosti, kot je na primer pogostost uporabe določene storitve, lojalnost,
- koristi,
- »žrtvovanja« uporabnikov, kar je značilno za nepridobitne organizacije, kjer je rezultat menjave na trgu sprememba vedenja, uporabnik nekaj »žrtvuje« v zameno za obljubljene ugodnosti, prednosti.

Bistveno je torej, da nepridobitna organizacija uporabnike grupira v ciljne trge (homogene skupine) s podobnimi karakteristikami, potrebami, željami in nanje usmeri svojo pozornost. V primeru nepridobitnih ustanov ni na prvem mestu le izvajanje dejavnosti in zadovoljevanje »stroškovno učinkovitih« skupin, ampak identificiranje tudi manjših in stroškovno manj učinkovitih skupin prebivalstva. V tem primeru je cilj nepridobitne organizacije ponudba storitev, ki temeljijo na uresničevanju javnega interesa, poslanstva in širšega družbenega pomena same organizacije, in prispevajo k uresničevanju širših družbenih ciljev (npr. zavzemanje za enakopravno vključenost in pravice etničnih skupin).

Segmentacija trga je osnova za nadaljnje marketinško načrtovanje strategij in marketinškega spleta, v okviru katerega se organizacija odloči, kaj bo ponujala posameznemu segmentu trga, po kakšni ceni, kako bo s tem trgom komunicirala in kako bo distribuirala izdelek ali storitev. Je tudi osnova za odločitev o tem, koliko finančnih, kadrovskih in drugih virov bo vložila v izbrani trg in v katerem časovnem obdobju.

2.4.2.1.2 Segmentiranje trga virov sredstev

Segmentiranje trga je potrebno tudi na strani virov sredstev, to je financerjev, ki zagotavljajo obstoj in poslovanje nepridobitne organizacije. Razdelitev trga na različne vrste potencialnih financerjev (lokalni in državni viri, sponzorji, donatorji, različne komisije, fundacije, ki razpisujejo sofinanciranje projektov) pomaga nepridobitni organizaciji, da lahko načrtuje, koliko naporov bo vložila v pridobivanje sredstev iz določenega vira, kako bo pri teh naporih postopala in kakšne strategije bo načrtovala.

Potrebno je selektirati tiste vire, ki so na primer zakonsko dolžni financirati poslovanje nepridobitne organizacije, a je višina v določenih postavkah odvisna tudi od tega, kako bo znala organizacija predstaviti svojo dejavnost, njene koristi in bo zanimiva za tovrstne financerje (posamezne lokalne skupnosti, različna ministrstva). Ugotoviti je potrebno, kateri viri med donatorji in sponzorji so morda zainteresirani za financiranje določenega dela dejavnosti nepridobitne organizacije (npr. za določene izobraževalne programe) ali morda skupno sodelovanje v smeri tako imenovanega marketinga z namenom.

2.4.2.1.3 Segmentiranje trga konkurence

Osredotoča se na konkurenčne organizacije v okolju, ki lahko prav tako zadovoljujejo skupine uporabnikov z istovrstnimi storitvami ali izdelki, uporabljajo podobno tehnologijo, pristope dela in drugo. Segmentiranje konkurence je pomembno zato, da nepridobitna organizacija ugotovi dinamiko ponudbe na trgu in alocira svoje vire v smer pozicioniranja ponudbe, ki se bo razlikovala od konkurence.

Nepridobitne organizacije pa lahko s segmentacijo konkurenčnih organizacij tudi ugotovijo sinergične možnosti povezovanja z ustanovami v okolju in širše, z namenom oblikovanja skupnih storitev, ki so v javnem interesu za določene ciljne skupine, in združevanja prednosti več ponudnikov.

2.4.2.2 Oblikovanje ciljev

Izhajajoč iz predhodnih ugotovitev (strateška analiza, diagnoza, opredelitev ciljnih trgov) in sloneč na temeljnih ciljih celotne organizacije (npr. družbena odgovornost, imidž, širjenje trgov), ki izhajajo iz poslanstva in ključnega namena poslovanja, nepridobitna organizacija v postopku strateškega načrtovanja marketinga oblikuje strateške marketinške cilje (npr. širina asortimenta storitev, tržni segmenti), ki jim sledijo taktični in operativni cilji za posamezne storitve.

Radonjič in Iršič (Radonjič in Iršič 2009, Del 3, 24) navajata, da so izhodišče za oblikovanje strateških ciljev marketinga temeljni cilji celotne organizacije, za katere je značilno, da neposredno odražajo ključni namen njenega poslovanja in jih je mogoče izraziti kot: prihodnje aktivnosti, zelena stanja in kombinacijo le-teh.

Strateški marketinški cilji so osnova za oblikovanje in udejanjanje marketinških strategij. Lahko so kakovostno ali količinsko postavljeni, morajo biti časovno opredeljeni (dolgoročni, srednjeročni, kratkoročni), opredeljeni morajo biti tudi nosilci postavljanja ciljev.

Pri oblikovanju ciljev je potrebno upoštevati določena pravila, in sicer: cilji naj bodo merljivi, časovno in prostorsko določeni, realni, razumljivi, med seboj usklajeni, nenasprotujoči, medsebojno uresničljivi, prilagodljivi in pomeniti morajo nek izziv. Pri tem je treba upoštevati, za katero vrsto ciljev gre, strateške cilje marketinga lahko bolj opisno izrazimo in so lahko manj številčno izraženi kot taktični in operativni cilji. Strateški cilji so lahko tudi bolj »odprte narave«, ker pravzaprav zmeraj obstajajo, si vedno znova prizadevamo za njihovo uresničitev.

Poudariti je potrebno, da strateški marketinški cilji ne vsebujejo aktivnosti, ki naj bi jih organizacija izvajala, ampak izide, rezultate, ki naj bi jih dosegla. (Imeti usposobljene informatorje za posamezna strokovna področja in ne npr. zaposliti 5 novih informatorjev, kar je že naloga).

2.4.2.3 *Generične strategije*

Skozi definiranje segmentov trga, strateškega pozicioniranja in marketinškega spleta v okviru procesa strateškega marketinškega načrtovanja organizacija oblikuje neko generalno, generično strategijo, usmeritev, znotraj katere so mogoče različne variacije glede na organizacijo, njeno dejavnost in razvoj. Gre za skupek usmeritev, trditev, ki določajo, kako bo organizacija zagrabila, izkoristila izzive na trgu.

Generična strateška usmeritev naj bi načrtovala marketinška prizadevanja za daljše obdobje, tri, pet ali tudi deset let.

Ker nekateri avtorji opozarjajo pred nevarnostjo izključno le ene generične strategije, je tudi na področju marketinga bolje kombinirati generične strategije, ki pa morajo biti medsebojno kompatibilne (Gabrijan 2001, 227, v: Radonjič in Iršič 2009, Del 3, 35).

V generični strategiji je izražena vloga organizacije na trgu in mora imeti po Kotlerju in Andreasnu naslednje karakteristike (Kotler in Andreasen 1996, 151):

- Usmerjena mora biti k uporabnikom, srečati njihove potrebe in želje. Ni oblikovana zato, da bi določala program ali podobo, za katero nepridobitna organizacija misli, da bi jo morala imeti.
- Je vizionarska. Nakazovati mora smer, v katero se organizacija razvija v prihodnost, kaj bo dosegla, ko se bo srečala s svojim pričakovanim uspehom.
- Diferencira ponudbo od konkurence. Se razlikuje od drugih organizacij. Daje uporabnikom edinstven razlog, zakaj imajo raje njene izdelke/storitve.
- Mora biti vzdržljiva na daljši rok, pripravljena na odziv konkurence.
- Lahko razumljiva, jasna, enostavna, da jo razumejo zaposleni in uporabniki, da vedo zakaj obstaja in zakaj naj bi jo podpirali.
- Mora motivirati in biti fleksibilna, dovolj široka, da dovoljuje različnost in reagiranje na določene naključne situacije.

Michael Porter predlaga tri osnovne, generične strategije (Michael E. Porter 1980, v: Kotler in Andreasen 1996, 151):

- Strategija razlikovanja ali diferenciacije, ki temelji na ponudbi izdelka/storitve, ki ga/je konkurenca ne ponuja ali le v manjši meri. Diferenciacija lahko gre v smeri razlikovanja izdelka/storitve, distribucije, promocije itd. [Nepridobitna organizacija lahko na primer določa načine in sredstva, s katerimi bo dosegla enega strateških marketinških ciljev, to je brezplačnost storitev za vse ciljne skupine uporabnikov. S tem razlikovanjem lahko vpliva na oblikovanje takšne dodane vrednosti za uporabnike, ki bo vplivala na njihovo izbiro in zadovoljstvo].
- Strategija vodilnega pri stroških, ki temelji na najnižjih stroških ponudbe na trgu.
- Strategija osredotočanja (koncentracije), ki temelji na segmentiranju posameznega trga, na katerega se bo osredotočila organizacija in ga s to ponudbo ne pokriva nihče drug. Nepridobitna organizacija lahko s pomočjo te strategije oblikuje načine in sredstva za specializacijo v svojem marketinškem nastopu na trgu in se specializira za določeno ciljno skupino [npr. slepi in slabovidni uporabniki], se osredotoči na specifične potrebe, za katere je ugotovila, da niso zadovoljene s strani morebitnih konkurentov na območju [npr. informacijsko opismenjevanje starejših]

ali specifičen način zadovoljevanja določene potrebe [npr. specifična ponudba izposoje kvalitetnih igrac z vključenim svetovanjem].

Radonjič in Iršič navajata, da v strokovni literaturi kasneje zasledimo še širjenje tega osnovnega modela generičnih strategij in dodajata k tem še (Radonjič in Iršič 2009, Del 3, 56-58):

- Strategijo prvega skoka, ki temelji na tem, da so lahko organizacije z določeno aktivnostjo in sposobnostjo prve na trgu in je lahko naravnana na izdelek, poslovne procese, odjemalce ali distribucijo.
- Strategijo sinergije, ki v praksi največkrat temelji na povezavi z drugimi organizacijami, v smislu iskanja povezav z institucijami v okolju in širše, z namenom oblikovanja skupnih ponudb za določene ciljne skupine na območju in združevanja prednosti več ponudnikov [sodelovanje več različnih nepridobitnih organizacij pri ustvarjanju ponudbe digitalnih zbirk gradiva, ustvarjalne delavnice za otroke, ki se lahko skozi knjigo povežejo z muzejskimi ali arhivskimi ponudbami, dodajajo vrednost ponudbi in imajo sinergijske učinke itd.]

Vsaka od teh strategij vključuje edinstveno kombinacijo segmentacije trga (izbire ciljne skupine), pozicioniranje in marketinški splet.

2.4.2.4 Temeljne strategije

Iz generičnih strategij izhajajo temeljne strategije, ki jih posamezna organizacija lahko kombinira med seboj, prilagaja svojemu poslovanju in okolju v prizadevanju za doseg želene pozicije. Temeljne strategije opredeljujejo načine za doseganje konkurenčne prednosti in temeljnih marketinških ciljev z uporabo razpoložljivih virov. V teoriji zasledimo, da ni možno postaviti splošnih pravil za oblikovanje temeljnih marketinških strategij, da ne obstaja neka sprejeta klasifikacija, vsaka organizacija mora najti sebi primerno temeljno strategijo.

V nadaljevanju povzeto po Radonjiču in Iršiču ter Kotlerju in Andreasnu navajamo nekaj možnih temeljnih strategij (Radonjič in Iršič 2009, Del 3, 59-85) in (Kotler in Andreasen 1996, 193-203):

2.4.2.4.1 Strategija vodilne organizacije na trgu

Če ima nepridobitna organizacija odlično ponudbo, ki je upoštevana in spoštovana, vire, ki zagotavljajo tudi možnost vodilne pozicije na trgu v prihodnosti in če je konkurenca relativno šibka, lahko ohranja ali stopnjuje svojo vodstveno pozicijo. Za ohranjanje te pozicije je potrebno veliko energije, nenehno spremljanje spreminjanja prednosti in slabosti drugih organizacij na trgu.

Vodilne organizacije želijo svojo vodilno pozicijo tudi obdržati. Povzeto po teoriji zahteva le-to akcije na treh frontah (Kotler in Andreasen 1996, 193-199) in (Radonjič in Iršič 2009, Del 3, 61-64):

- Strategija povečevanja povpraševanja na celotnem trgu, kar lahko stori:
 - z iskanjem novih uporabnikov na dva načina: s tržnim prodorom (penetracijo) ali iskanjem novih trgov. Pri tržnem prodoru poskuša organizacija prepričati potencialne uporabnike storitev na obstoječem trgu, da postanejo dejanski uporabniki ali da se uporabniki konkurenčnih storitev preusmerijo na njene storitve. Ta strategija lahko pripomore k rasti in razvoju organizacije, zahteva pa dodatna vlaganja v storitev, dodatne vire (dodatne kapacitete, kadri, finance, »surovine« itd.), močno angažiranje pri vseh elementih marketinškega spleta nepridobitnih organizacij (promocija, usposobljenost ljudi, distribucija, cena itd.), lahko je izčrpujoča, prinese pa majhen izplen. S strategijo iskanja novih trgov pa nepridobitna organizacija ne vlaga v storitev, ampak išče nove ciljne skupine;
 - s pospeševanjem nove uporabe izdelka/storitve, kjer lahko na primer nepridobitna organizacija ponudi storitev skozi novo uporabo z interaktivnim sodelovanjem prek spleta;
 - s strategijo prepričevanja uporabnikov k večji uporabi izdelka/storitve.
- Strategija varovanja tržnega deleža, skozi ofenzivne in defenzivne akcije, ki vključuje nenehne inovacije v ponudbi storitve, iskanje vedno novih pristopov, ki bodo storitev približali uporabnikom, jo naredili zanje koristno, nepogrešljivo, istočasno pa konkurentom omejevali vstop na to področje (vstopne ovire, kot so znanstveno in tehnološko znanje, izkušnje, velikost vloženega kapitala, človeških virov itd.).
- Strategija razširitve tržnega deleža, v okviru katere nepridobitna organizacija ne vlaga v obstoječo storitev, ampak v iskanje novih uporabnikov, novih trgov, ki bodo uporabljali obstoječo storitev. Naraščanje obsega storitev lahko vodi v »ekonomijo obsega« in k zniževanju fiksnih stroškov na posamezno storitev, saj se celotni fikсни stroški razporedijo na večje število stroškovnih nosilcev oziroma storitev (npr. fikсни stroški oglaševanja, razvojno-raziskovalnega dela, administrativni stroški ipd.). Nikakor pa ni nujno, da bo večji tržni delež samodejno povišal tudi donosnost, saj lahko slepo večanje tržnega deleža brez ustrezne strategije spodbudi protimonopolno dejavnost konkurentov ali višje stroške (npr. za pravne zadeve, odnose z javnostjo ipd.) pridobivanja novih uporabnikov od dobljenih koristi (zakon padajočih donosov). Ta temeljna strategija pravzaprav izhaja iz generične strategije nizkih stroškov. Je tvegana, za vodilne organizacije je boljše, če se posvetijo strategiji povečanja povpraševanja na obstoječem trgu.
- Strategija repozicioniranja. Nevarnost za veliko nepridobitnih organizacij predstavlja prevelika samozadovoljnost z lastno ponudbo, za katero menijo, da jo mora vsakdo podpirati in uporabljati, saj zadovoljuje širši družbeni interes in je oblikovana izključno v dobro prebivalstva. Prepričane so, da bi morali različni segmenti javnosti (uporabniki, financerji) sami po sebi vedeti, kako pomembne ustanove so za družbo v resnici. Ta »birokratska« drža pa jih velikokrat prav oddaljuje od njih, nezavedajoč se, da so prav oni tisti, ki določajo njihovo usodo. Zato, da ne izgubijo stika z »realnostjo«, dogajanjem in spremembo na trgu, morajo

nepridobitne organizacije nenehno analizirati svoje prednosti in pomanjkljivosti v odnosu s priložnostmi in nevarnostmi na trgu in repositionirati svojo ponudbo vodilne organizacije, če zaznajo, da jih ta ne postavlja več v pozicijo vodilne na trgu.

2.4.2.4.2 Strategija izzivalcev na trgu

V teoriji (Kotler in Andreasen 1996, 199-201) zasledimo tri vrste možnih izzivov organizacij, ki zasedajo drugo, tretje, četrto mesto na trgu, in sicer: napad na vodilno organizacijo, napad na enako veliko organizacijo, ki je finančno omejena in ni uspešna, napad na manjše organizacije, ki so prav tako finančno omejene in neuspešne. Nepridobitna organizacija v tem primeru nastopi na določenem izbranem območju kot »napadalka« na enako velike ali manjše ustanove, ki konkurirajo z določenimi storitvami, in pri tem uporabi na primer:

- strategijo boljše storitve,
- strategijo večje izbire storitev,
- strategijo inovacije storitev,
- strategijo intenzivne promocije.

2.4.2.4.3 Strategija tržnih zasledovalcev

Temelji na posnemanju ponudbe drugih ponudnikov na trgu. To ne pomeni, da je nepridobitna organizacija popolnoma pasivna in samo kopira vodilno na trgu. Definirati mora svojo pot, ki pa ne bo izzvala povračilnih ukrepov vodilne na trgu. Ponavadi v tem primeru organizacije ne poskušajo pritegniti uporabnikov svojih konkurentov, ampak jim ponudijo podobne storitve, v katere pa vključijo svoje prepoznavne prednosti (primernejša lokacija s parkirnimi prostori, prijaznejše osebje, možnost manjših skupin, ki omogočajo individualni pristop izobraževanja ipd.). Obstajajo tri splošne strategije zasledovalcev (Kotler in Andreasen 1996, 201):

- Strategija tesnega zasledovanja, kjer zasledovalna organizacija cilja na večino istih segmentov trga in uporablja enake marketinške spletne.
- Strategija zasledovanja z razdalje, pri kateri organizacija vnaša v ponudbo nekaj razlik, v ostalem uporablja enake pristope. Ta strategija je sprejemljiva tudi za vodilno organizacijo na trgu, ker se na tak način izogne morebitnemu monopolu.
- Strategija selektivnega zasledovanja, pri kateri gredo organizacije občasno tudi svojo pot.

Ne glede na manjši tržni delež lahko organizacije kot tržni zasledovalci uspešno poslujejo.

2.4.2.4.4 Strategija tržne niše

Gre za oblikovanje strategije, ki bo določila poti in načine za zavzemanje tržne niše (vrzeli) na trgu in oblikovanje specializirane ponudbe, ki jo druge, večje organizacije raje prezrejo. Ključna ideja je specializacija vzdolž trga, uporabnika, storitve ali marketinškega spleta.

Možnosti za pokrivanje tržne niše je veliko:

- Specializacija za pokrivanje enega tipa uporabnikov (nepridobitna organizacija kot je na primer splošna knjižnica, se lahko specializira, v okviru kombinacije funkcije vseživljenjskega učenja in socialne vloge, za storitev posredovanja premičnih zbirk knjižničnega gradiva v materinskih domovih in varnih hišah v okolju, ki ga pokriva s svojo ponudbo).
- Specializacija na določenem geografskem področju – nepridobitna organizacija se na določenem lokalnem področju specializira z določeno ponudbo za izbrano ciljno skupino.
- Specializacija na področju storitve – nepridobitna organizacija lahko razvije eno ali več storitev, ki jih ne ponuja nobena druga ustanova v okolju – npr. organiziranje prireditev za otroke s posebnimi potrebami.

Nepridobitna organizacija strategijo tržne niše uporablja v kombinaciji z drugimi strategijami. Pri načrtovanju svojega poslovanja se ne odloča le za eno izmed razpoložljivih temeljnih strategij, ampak jih kombinira med seboj glede na primernost, konsistentnost in uresničljivost.

2.4.2.4.5 Strategija, usmerjena k doseganju dolgoročnega zadovoljstva odjemalcev

Strategije temeljijo na tako imenovanem marketingu povezav (Relationship Marketing) oziroma poznanem tudi pod imenom »trženje na podlagi odnosov«, kar omenjamo že pri obravnavi storitev in marketinških strategijah v poglavju 2.2.3. Pri tem je potrebno v menjalnem odnosu razumeti in upoštevati obe strani, tako ponudnika kot povpraševalca.

Medtem, ko so strategije klasičnega koncepta marketinga pogosto usmerjene predvsem v pridobivanje novih odjemalcev in manj v ohranjanje obstoječih, pa je koncept marketinga povezav in na njem temelječe strategije marketinga zgrajen na sedmih sestavnih elementih:

- na osredotočenosti na ohranjanje odjemalcev in ne na posamični menjalni odnos;
- na poudarjanju vrednosti za odjemalca in ne na značilnosti izdelka;
- na dolgoročnosti v nasprotju s kratkoročno perspektivo;
- na poudarjanju visoke ravni ponujanja storitev odjemalcu;
- na visoki stopnji izvedbe v korist odjemalca;
- na visoki stopnji komuniciranja z odjemalcem;
- na kakovosti, ki se nanaša na celovito obvladovanje sestavnih delov izvedbe in ne zgolj na operacije ali končni rezultat.

Odjemalec, ki bo na dolgi rok zadovoljen, bo postal lojalni odjemalec. Doseganje lojalnosti je pomemben cilj tovrstnih strategij marketinga, pri čemer je potrebno kontinuirano

merjenje zadovoljstva ter primerjanje pričakovanj ciljnih skupin z njihovimi dejanskimi zaznavami (Radonjič in Iršič 2009, Del 3, 82).

2.4.2.5 Strateško pozicioniranje

Strateško pozicioniranje, proces določanja položaja, podobe organizacije v javnosti in načrtovanje temeljnih marketinških strategij, potekajo vzporedno. Pozicioniranje obravnavamo podrobneje v poglavju 3.

2.4.2.6 Marketinški splet in instrumentalne strategije

Načrtovani strateški poziciji in strategijam mora usklajeno slediti marketinški splet. Organizacija mora o svojem pozicioniranju sporočati, zato je dobro, da pripravi neke vrste izjavo o pozicioniranju, v kateri naj bo izraženo bistvo razlikovanja njene ponudbe in to izjavo uspešno predstavlja skozi vse elemente marketinškega spleta (storitev/izdelek, distribucija, cena, promocija, ljudje (udeleženci), izvajanje (procesiranje storitev) in fizični dokazi).

Pomembno pri tem je, da vse sestavine marketinškega spleta podpirajo marketinško strategijo, so medsebojno usklajene ter usmerjene v skupni cilj. V praksi podjetja marketing pogosto razumejo zgolj kot trženjsko komuniciranje, kar je omejujoče in napačno. V resnici je trženjsko komuniciranje zgolj ena izmed sestavin marketinškega spleta. Sicer je pomembna, a mora biti skladna z vsemi ostalimi komponentami marketinškega spleta (Korelc 2010, 14).

Storitve/izdelki

Katerim instrumentalnim ciljem bodo sledile strategije na področju oblikovanja storitev? Se bo nepridobitna organizacija odločila postati inovator za neko storitev, želi postopno razviti ugled pri določeni ciljni skupini s svojo storitvijo, želi biti vodilni ponudnik za določeno storitev na trgu? V skladu s temi cilji, predhodno izbranimi ciljnimi skupinami, želenim strateškim pozicioniranjem in temeljnimi strategijami, sledi oblikovanje strategije na področju storitve, ki je odvisna od faze življenjskega ciklusa, v katerem se le-ta nahaja (razvoj nove storitve, faza rasti, zrelosti ali upadanja).

Distribucija

Kako doseči ciljne skupine uporabnikov z načrtovano storitvijo/izdelkom? S strategijo na področju distribucije organizacija določa načine za doseganje instrumentalnih marketinških ciljev približevanja in gibanja storitev od ponudnika do uporabnika. Gre za strateške odločitve o tem, kdo, kaj, kdaj, kje in kako bo posredovala storitev do uporabnika. Element distribucije je tudi čas. Določene storitve se lahko izvajajo sezonsko (novoletni čas, šolske počitnice itd.).

Cena

Cena je instrument marketinškega spleta in prinaša prihodek. Cenovna strategija se udejanja na osnovi strategije izdelka, strategije distribucije, ter dejavnikov, ki vplivajo na oblikovanje cen. Ne glede na to, če gre za proračunsko financirano, nepridobitno organizacijo, mora le-ta imeti za vsako storitev na podlagi stroškov oblikovano ceno, s

katero lahko nastopa nasproti različnim možnim financerjem (ne samo proračunskim) pri iskanju finančnih virov ali evalvaciji storitev.

Ne glede na to, ali cene pokrivajo določeni financerji ali organizacija del stroškov prenese na uporabnike, se lahko cene oblikujejo na različne načine:

- Formiranje cen na osnovi stroškov (lastna cena) in procenta dobička.
- Formiranje cen glede na intenzivnost povpraševanja na trgu; višje cene, kjer je povpraševanje veliko, nižje tam, kjer ni pretiranega povpraševanja – večji in manjši dobiček.
- Formiranje cen po vrstah segmentov (študentje ali upokojeanci imajo popust ali brezplačne ugodnosti), po lokaciji ponudbe, po času (v letnem času so cene določenih storitev nižje), po vrstah proizvodov (izposoja knjig brezplačna, izposoja dvd-jev se zaračunava itd.).

Marketinško komuniciranje

Sestavljajo instrumenti, s pomočjo katerih prenašamo informacije o temeljnih značilnostih storitve/izdelka uporabniku (oglaševanje, pospeševanje prodaje, osebna prodaja, odnosi z javnostmi in direktni marketing). Vsak instrument spremljajo cilji, strategije in taktike, ki omogočajo njihovo uresničevanje in morajo slediti načrtovani strateški poziciji.

Koraki pri oblikovanju uspešnega komuniciranja so:

Kotler je podal osem korakov (Kotler 2004, 566-567, v: Devetak 2007, 160):

1. določitev ciljnega občinstva,
2. opredelitev ciljev,
3. oblikovanje sporočila,
4. izbira komunikacijskih poti,
5. določitev proračuna,
6. izbira spleta orodij za tržno komuniciranje,
7. merjenje rezultatov,
8. ravnanje v zvezi s tržnim komuniciranjem.

Vsak korak velja dobro premisliti in izvesti z ustreznim osebjem, ob podpori sredstev za izvedbo promocije.

Ljudje (udeleženci pri storitvah)

Ljudje so tisti, ki imajo pri izvajanju najrazličnejših storitev izredno pomembno vlogo (...). Poznati morajo vse značilnostim določene storitve (...). Po naravi naj bi bili ustvarjalni in istočasno bi obvladali večino komuniciranja z ljudmi, zlasti na področju intelektualnih storitev. Pomembna je tudi hitrost in kakovost storitev (...). Tudi videz in urejenost igrata pomembno vlogo (...). Biti morajo ustrezno izobraženi, kulturni in poslovni pri naročanju in sprejemanju storitev (Devetak 2007, 185). Zato je pomembno, da organizacija vlaga dovolj virov v stalno dopolnilno izobraževanje ljudi, ki izvajajo storitve.

Izvajanje (procesiranje)

Osrednji del na področju storitev predstavlja njihovo izvajanje. Od uspešnosti, cene, kakovosti in pravočasne storitve je odvisno zadovoljstvo naročnika (Devetak 2007, 186). Od strokovno usposobljenih kadrov je v veliki meri odvisen uspeh storitve. Če ja ta kakovostno izvedena, bo prispevala k pozitivni podobi organizacije.

Tukaj je bistvena kakovost storitve. Ker sta pri storitvah navadno v ospredju izkustvena kakovost (lastnosti, ki jih uporabnik lahko ovrednoti po končani storitvi) in kakovost zaupanja (lastnosti, ki jih uporabnik običajno težko ovrednoti celo po uporabi), občutijo kupci več tveganja pri nakupu. To pa ima številne posledice. Prvič, porabniki storitev se zanesejo bolj na informacijo od ust do ust kot na oglaševanje dejavnosti. Drugič, opirajo se na ceno, osebe in fizične znake, da ocenijo kakovost storitve. Tretjič, ostanejo izredno zvesti ponudniku, če so s storitvijo zadovoljni (Kotler 1996, 471).

Fizični dokazi

Tretja prvina marketinškega spleta, pomembna pri načrtovanju, oblikovanju in izvajanju storitev, so tako imenovani fizični dokazi, ki predstavljajo tisto kar uporabnik vidi, sliši ali občuti. Sem sodijo zgradbe, zunanja ureditev (zelenice, ograje, parkirišča), notranja oprema prostorov (dvorane, hodniki, garderobe), signalizacija (smerokazi, navodila). Fizični dokazi imajo določeno kakovost, videz, barvo itd. Skupaj z ljudmi ustvarjajo podobo ustanove.

Od ustreznega fizičnega okolja je odvisen uspeh storitve, zadovoljstvo uporabnikov in zaposlenih. Fizično okolje in tehnološka opremljenost izvajalca storitev privablja ali odbija porabnike (Devetak 2007, 187).

2.4.3 Izvajanje strateškega marketinga

Uresničevanje marketinških strategij poteka skozi različne taktične in operativne aktivnosti, za katere je potrebno zagotoviti vse potrebne vire (potenciale), ki so za aktiviranje planiranega potrebni. Gre za izvedbo strateškega marketinga skozi izdelan strateški marketinški načrt, ki udejanja poslanstvo, načrtovane cilje, načrtovano pozicijo in strategije organizacije ali njene strateške poslovne enote.

Povzeto po Radonjiču in Iršiču je učinkovitost izvedbe taktičnih in operativnih aktivnosti odvisna od vrste dejavnikov (Radonjič in Iršič 2009, Del 4, 2-31):

- Zavedanje dvosmerne zveze - strategije in cilji se udejanjajo v strateškem izvedbenem načrtu, istočasno pa izvedba pogosto vpliva na sooblikovanje sprememb na področju strateškega načrtovanja.
- Iz zavedanja dvosmerne zveze izhaja povezanost strateškega načrtovanja in njegove izvedbe kot dveh med seboj odvisnih procesov, kar terja primerno organizacijsko strukturo organizacije in organiziranje marketinga kot dejavnosti znotraj te strukture. Vse bolj se kaže pomen timskega pristopa, medfunkcijskega sodelovanja in spodbujanja pomena neformalnega komuniciranja, usmerjenega k reševanju »problema« (npr. razvijanju nove storitve/izdelka). Organizacija se lahko odloči za modela marketinga na osnovi upravljanja izdelka/storitve, upravljanja po kupcih/uporabnikih izdelkov/storitev oziroma kombinacijo obojega. Vse je odvisno od velikosti organizacije, človeških virov, organizacijske kulture in motivacije

zaposlenih, sodelovanja in organizacije drugih upravljalških sistemov (informacijski sistem, računovodski sistem, sistemi načrtovanja, merjenja, nagrajevanja ipd.). Vse bolj se pojavlja tudi koncept organiziranosti tako imenovane »virtualne organizacije«, skupine ljudi, ki se organizirajo izključno s ciljem izvedbe določenega projekta.

- Organizacija marketinga in s tem tudi operativno taktičnega načrtovanja in izvajanja je povezana tudi z načinom upravljanja. Dirigiran pristop temelji na hierarhični strukturi in ločuje načrtovalce strategij in izvajalce, pristop k spremembam je osredotočen na izvajanje strategij, sporazumni pristop temelji na timskem delu in povezovanju vodstva s srednjim in izvršilnim menedžmentom.

2.4.4 Nadzor aktivnosti marketinga

Z vzpostavitvijo nadzora si nepridobitna organizacija ustvari možnost za spremljanje aktivnosti na področju marketinga, kar daje menedžmentu pomembne informacije o uspešnem ali neuspešnem delovanju in nastopanju na trgu in pokaže odstopanja od planiranih ciljev in strategije ter omogoča hitrejše prilagajanje spremenjeni situaciji na trgu. Funkcija nadzora je ohranjanje, vzdrževanje ponudbe v sprejemljivih, razumnih mejah, iskanje vrzeli v izvajanju in doseganju postavljenega poslanstva in ciljev v smislu odkrivanja nepokritih ali slabo pokritih potreb trga, dokazovanje in popravljanje odstopanj od planiranih ciljev in strategij, vključevanje naključnih, slučajnih planov z alternativnimi strategijami in taktikami.

3 STRATEŠKO POZICIONIRANJE

3.1 Uvod

Pozicioniranje pomeni obravnavo mišljenja uporabnikov. Ti si v misli ali v podzavest vtisnejo storitev glede na konkurenčne (...). Proizvajalci oziroma prodajalci težijo za tem, da bi si kupci ustvarili ustrezen vtis v podzavesti glede na kakovost in druge lastnosti izdelka ali storitve (...). Z drugimi besedami, težimo za tem, da bi si pridobili naklonjenost najpomembnejših odjemalcev. Ta naklonjenost pa se lahko odraža v pozicioniranju določenega izdelka ali storitve v podzavesti (ali zavesti ali spominu) odjemalca, kar lahko zajema več zaznav, vtisov ali celo občutkov, ki mu jih daje določen izdelek ali storitev v primerjavi s konkurenčnimi izdelki/storitvami. To bi lahko po Kotlerju (1996, 307) strnili v enostavno definicijo, da je pozicioniranje postopek oblikovanja ponudbe in podobe podjetja, z namenom, da v očeh ciljnih kupcev pridobi neko vidno mesto z določeno vrednostjo (Devetak 2000, 81).

Neprihoditne organizacije opredeljujejo svoje cilje tudi tako, da z njimi, skozi strategije, v okviru koncepta tako imenovanega »družbenega marketinga« usmerjajo vedenje in potrebe uporabnikov s ciljem vplivanja na ciljno javnost, da določeno vedenje ali potrebe spremeni, sprejme. Vendar pa se uporabniki zmeraj lahko odločijo tudi drugače, zato so tudi neprihoditne organizacije prav tako v konkurenci na trgu, čeprav mnogokrat tako ne razmišljajo. Nevarnost predstavlja prevelika samozadovoljnost z lastno ponudbo, za katero menijo, da jo mora vsakdo podpirati in uporabljati, saj zadovoljuje širši družbeni interes in je oblikovana izključno v dobro prebivalstva.

Vendar še zdaleč ni tako. Uporabniki neprihoditne organizacije, kot je na primer knjižnica, si lahko knjižnično gradivo izposodijo tudi v drugi knjižnici, neknjižno tudi v videoteki, lahko ga kupijo v knjigarni ali on-line prek interneta (tudi v digitalizirani obliki), informacijsko se lahko opismenjujejo v drugih izobraževalnih organizacijah v okolju, oblike vseživljenjskega učenja za upokojence lahko uporabljajo v društvih upokojencev ali andragoških zavodih, do interneta in elektronske pošte lahko brezplačno dostopajo tudi drugje in ne samo v knjižnici, pravljicne ure za otroke so nenazadnje na voljo že v trgovskih centrih, predstavitve knjižnih del in znanih osebnosti ponujajo še mnoge druge organizacije, kot so knjigarne, kulturna društva itd.

Alternativ na trgu je danes za različne ciljne skupine uporabnikov tudi na področju ponudbe neprihoditnih organizacij že veliko (na področju izobraževanja, kulture, civilne iniciative ipd.). Le-te mora organizacija raziskati skozi analizo okolja in konkurence ter v skladu s svojimi prednostmi in priložnostmi na trgu usmeriti in pozicionirati ponudbo storitev tako, da se bo razlikovala od konkurenčne, z dodano vrednostjo, ki ponudbo ločuje od drugih. Pozicioniranje je torej proces, s pomočjo katerega poskušamo v zavesti uporabnikov ustvariti tako pozicijo, da bodo le-ti ob pojavu potrebe pomislili na izdelke ali storitve naše ustanove in ne na izdelke/storitve, ki jih ponuja konkurenčna organizacija.

Ponudba neprihoditnih organizacij (storitve, programi ipd.) ima vsekakor določeno pozicijo v mislih ciljne publike tudi, če ta ni jasno načrtovana in udejanjena skozi

strategije. Vendar v primeru »zamegljene« pozicije, ta organizacija zagotovo ne bo prva izbira ciljne publike, če obstajajo alternative z jasnejšo pozicijo. Zato je rezultat uspešnega pozicioniranja ustvarjanje zunanje podobe (imidža) organizacije, ki se bo jasno razlikovala od drugih.

Pozicija nepridobitnih organizacij postane zelo pomembna tudi takrat, ko le-te konkurirajo za finančna sredstva pri različnih virih in so pri tem v konkurenčnem položaju z drugimi nepridobitnimi organizacijami v okolju. Ugodna, jasna in prepoznavna pozicija v očeh potencialnih financerjev pomeni prednost pri pridobivanju finančnih virov.

3.2 Razvoj koncepta pozicioniranja

Pozicioniranje lahko definiramo kot proces, ki je usmerjen v doseganje prednostne pozicije (Wind 1990; Rigger 1995, v: Attia in Hooley 2007, 92).

Hooley in drugi (Hooley et al. 2001, 504) navajajo kot začetek razumevanja koncepta pozicioniranja pojav diskusij v strokovni literaturi o vlogi različnih virov organizacije pri doseganju prednosti, ki so se pojavile takrat, ko je Wernerfelt (Wernerfelt 1984, v: Hooley et al. 2001, 504) uveljavil izraz »na virih (resursih) temelječ vidik« (»resource-based view«). Na začetku se je perspektiva, temelječa na virih, sposobnostih, iznajdljivostih organizacije pojavila kot nasprotje pretiranemu determinizmu Porterjevega pogleda na konkurenco (Porter 1980, v: prav tam, 504) in je skozi empirične raziskave postavila pod vprašaj prevladujočo vlogo industrije in poudarjanje pomembnosti organizacijskih faktorjev (Hansen and Wernerfelt 1989, v: prav tam, 504). Začeli so nastajati dokumenti karakteristik in tipov različnih virov (sposobnosti, iznajdljivosti), ki lahko pripomorejo k udejanjanju prednosti v neki organizaciji. Med njimi sta bila »neotipljiva« vira, kot sta ugled in skrite sposobnosti (skrito znanje), prepoznana kot najbolj obetajoča pri doseganju pogojev za prednost in razlikovanje neke organizacije v primerjavi s konkurenco, saj ju leta težko posnema ali kopira.

Koncept, ki temelji na različnih virih organizacije kot izhodiščih za konkurenčno prednost, se začne »od znotraj«, v sami organizaciji, z jasno identifikacijo tistih virov, sposobnosti, prednosti organizacije, ki se razlikujejo od konkurence. Identifikacija le-teh vodi v načrtovanje ustreznih strategij.

Večina avtorjev ugotavlja, da je nemogoče identificirati vse ključne vire tako v sedanjosti kot v prihodnosti (Fahy et al. 2006, v: Attia in Hooley 2007, 94), kljub temu pa obstajajo študije različnih klasifikacij virov (Hall 1993, 1992, v: prav tam, 94). Vsekakor pa »resource-based view« predstavlja okvir za diagnosticiranje različnih virov in določa mehanizme za ugotavljanje tistih, ki so na voljo v organizaciji ter so odločilni za doseganje konkurenčne prednosti. Večinoma so razdeljeni na premoženje in sposobnosti.

V tabeli 2 v prevodu povzemamo marketinške vire, ki lahko po mnenju različnih teoretikov predstavljajo izhodišča za ustvarjanje konkurenčne prednosti.

TABELA 2: PRIMERI MARKETINŠKIH VIROV - premoženje in sposobnosti

Avtorji	Leto	Področje proučevanja	Model raziskovanja*	Klasifikacija virov, o katerih se razpravlja v literaturi
Hooley in Greenley	2005	Marketing	E	<i>Marketinško premoženje</i> (temelji na Hooley et. al 2002c): Premoženje, ki temelji na kupcih; na notranji ali marketinški podpori; na distribuciji; in strateškem zavezništvu.
Hooley et. al	2004		E	<i>Sposobnosti</i> (temelji na Day, 1994): Sposobnosti »od znotraj navzven« (inside-out capabilities), [ugotavljamo, da so te po Hooleyu (Hooley et al. 2001, 508) osredotočene na notranje vire in sposobnosti, kot so finančni menedžment, kontrola stroškov, razvoj tehnologije in logistika] ter sposobnosti »od zunaj navznoter« (outside-in capabilities) [ugotavljamo, da so med te, prav tako po Hooleyu (Hooley et al. 2001, 508), uvrščene veščine in sposobnosti, ki pomagajo podjetju razumeti spremembe, ki se pojavljajo na trgu (marketinške raziskave) in omogočajo učinkovitejše delovanje na trgu, kot je na primer menedžment odnosov s kupci.
Weerawardena	2003	Marketing	E	<i>Marketinške sposobnosti</i> : podpora (servis, pomoč) za kupce; učinkovite promocijske aktivnosti; kakovost prodajnega osebja; distribucijska mreža; marketinške raziskave; diferenciacija proizvoda (imidž, servis, kvaliteta) in hitrost uvedbe produkcije.
Zott	2003	Menedžment	E	<i>Dinamične sposobnosti</i> : Časovno usklajevanje, stroški in učenje.
Camelo-Ordaz et. al	2003	Menedžment	E	<i>Premoženje</i> : Pravno zaščiteno (pravice intelektualne lastnine, patenti, avtorske pravice in poslovne skrivnosti); ugled podjetja in podatkovne baze. <i>Sposobnosti</i> : Odvisne od posameznih zaposlenih (znanje in izkušnje zaposlenih, raven izobraževanja zaposlenih, znanje predstavnikov, ki prihajajo v stik s firmo npr. dobavitelji, distributerji); sposobnosti, ki zadevajo celotno organizacijo (sposobnost menedžmenta za prilagajanje spremembam, spodbujanje inovacij, ustvarjanje organizacijske kulture, timskega dela).
Hooley et. al	2002c	Marketing	E	<i>Premoženje, ki temelji na kupcih</i> : Ugled podjetja ali blagovne znamke; kredibilnost nasproti kupcem; visok nivo storitev in podpore; odnosi s ključnimi ciljnim kupci. <i>Notranje premoženje</i> : Prednost v stroških proizvodnje; odličen marketinški informacijski sistem; odlična kontrola stroškov; copyright in patenti. <i>Premoženje, ki temelji na dobavni verigi</i> : dobri odnosi z dobavitelji; originalnost načina distribucije; odnosi s posameznimi distribucijskimi posredniki.

TABELA 2: PRIMERI MARKETINŠKIH VIROV – premoženje in sposobnosti – nadaljevanje tabele

Avtorji	Leto	Področje proučevanja	Model raziskovanja*	Klasifikacija virov, o katerih se razpravlja v literaturi
Hooley et. al	2002c	Marketing	E	<i>Premoženje, ki temelji na zavezništvu:</i> Dostop do trga, sodelovanje na področju tehnologije na osnovi strateških zavezništev ali družabništev; dostop do upravljanja »know-how-a« in strokovnega znanja strateških partnerjev; dostop do finančnih virov strateških partnerjev. <i>Marketinške sposobnosti:</i> (temelji na Day, 1994) vključuje: zmožnosti (skrite sposobnosti) mreženja (sposobnost upravljanja odnosov z dobavitelji; korist, ugodnost združevanja strokovnega znanja s strateškimi partnerji; korist, ugodnost delitve skupnega zaupanja med strateškimi partnerji; korist, ugodnost delitve skupnih obvez in ciljev s strateškimi partnerji).
Hult in Ketchen	2001	Menedžment	E	Usmeritev na trg; podjetništvo; inovacije, organizacijsko učenje.
Dibb et. al	2001	Marketing	C	Ime firme; ugled; blagovna znamka, poznavanje trga in odnosi s kupci.
Hunt	2001	Marketing	C	Finančni viri (dostop do finančnih virov); fizični viri (oprema, stroji itd.); pravni viri (blagovne znamke, licence); človeški viri; organizacijski viri (sposobnosti, kontrola, kultura); racionalni viri (odnosi z dobavitelji in kupci); informacijski viri (poznavanje tržnih segmentov, konkurence in tehnologije).
Capron in Hullard	1999		E	Znanje; fizično premoženje; človeški kapital in otipljivi ter neotipljivi faktorji.
Hooley et. al	1999	Marketing	E	<i>Marketinške sposobnosti:</i> Marketinška kultura; strategija tržnega segmentiranja; določanje ciljnih trgov; pozicioniranje.
Vorhies et. al	1999	Marketing	E	<i>Marketinški viri:</i> marketinške raziskave, oblikovanje cen, razvoj proizvoda, promocija in marketing menedžment.
Srivastava, Shervani in Fahey	1998	Marketing	C	<i>Premoženje, ki temelji na trgu:</i> (temelji na odnosih, razumu, vključuje: odnose s kupci, partnerji); <i>sposobnosti,</i> ki temeljijo na trgu (proces odnosov s kupci).

*E= empiričen (Empirical) C= konceptualen (Conceptual)

Vir: Attia in Hooley 2007, 116

Vir prevoda: Lastno delo

Iz tabele 2 je razvidno, da je možnosti na področju notranjih virov veliko, klasifikacije, ki jih navajajo različni avtorji, so lahko v pomoč organizacijam oziroma njihovemu menedžmentu, vendar je potrebno pri raziskovanju upoštevati specifičnost vsake posamezne organizacije, njene ponudbe in trgov, ki jih pokriva.

Notranji viri pa niso edini, na katerih lahko sloni konkurenčna prednost, večji del marketinške literature namreč pri razvoju strategij priporoča usmerjenost navzven, osredotočanje na tržno okolje, še posebej na uporabnikove zahteve, proučevanje njihovih potreb in na akcije konkurence.

Hooley in drugi (Hooley et al. 2001, 505) ugotavljajo, da prihaja med kasnejšimi raziskovalci do zagovarjanja združevanja obeh konceptov pri načrtovanju strategij, ki temelji tako na prepoznavanju notranjih virov kot konkurenčnih prednosti kot na prepoznavanju ter analizi tržnega okolja, kar nas vodi do koncepta pozicioniranja.

V razpravah o definiciji pozicioniranja literatura razkriva dva koncepta:

- prvi definira pozicioniranje predvsem s perspektive marketinškega spleta,
- drugi obravnava pozicioniranje kot celovit proces, ki vključuje celotno firmo (Attia in Hooley 2007, 92).

Povzeto po Attii in Hooleyu (Attia in Hooley 2007, 92) prvi koncept definira pozicioniranje kot osnovno orodje na ravni marketinškega spleta. Prva sta ga uveljavila Ries in Trout (Ries in Trout 1986, v: prav tam 92), ki izhajata iz zahteve, da se izdelek pozicionira v mislih uporabnikov (obstoječ ali potencialni), in povezujeta pozicioniranje v pretežni meri z oglaševanjem. Veliko avtorjev jima je sledilo (Proctor 2000, v: prav tam 92) v poudarjanju, da je proces pozicioniranja povezan z uporabnikovim zaznavanjem podobe (imidža) ali koristi izdelka, in je bistveno, kako se umestiš v mislih uporabnika in ne, kaj delaš na samem izdelku. Tudi Kotler navaja (Kotler 2004, 309), da sta besedo pozicioniranje uveljavila oglaševalska managerja Al Ries in Jack Trout, ki pravita, da je pozicioniranje nekaj, kar narediš v mislih morebitnega kupca. Navajata tri strateške možnosti: okrepiti svoj položaj v mislih uporabnika, zasesti prost položaj na trgu, depozicionirati ali repozicionirati ponudbo v mislih kupca. Gre bolj za strategije marketinškega komuniciranja, s katerimi pozicioniramo ali repozicioniramo blagovne znamke v mislih uporabnika. Kljub temu opozarjata, da pozicioniranje potrebuje vse otipljive elemente: izdelka, cene, tržnih poti in trženjskega komuniciranja, ki podpirajo izbrano strategijo pozicioniranja.

Drugi koncept obravnava pozicioniranje kot celovit proces, ki vključuje snovanje celotne strategije in delovanje ter odločitve na konceptualni, strateški in taktični ravni (Arnott 1992, v: Attia in Hooley 2007, 93). Zajema tudi prvi koncept in kaže na to, da pozicioniranje zahteva sodelovanje vseh oddelkov v organizaciji.

Da strateško pozicioniranje ni samo orodje marketinškega spleta, ugotavljata tudi Radonjič in Iršič (Radonjič in Iršič 2009, Del 3, 88), ki poudarjata, da osnovnega koncepta strateškega pozicioniranja ne smemo zamenjevati z aktivnostmi marketinškega komuniciranja (npr. oglaševanja), ki predstavljajo zgolj taktično komponento marketinških aktivnosti oziroma temeljne strategije marketinga, temelječo na osnovnem konceptu pozicioniranja. Taktične aktivnosti je torej možno spreminjati, vendar pa je potrebno pri

tem paziti, da je njihov cilj usmerjen v konceptualne okvire obstoječega strateškega pozicioniranja in obstoječe temeljne strategije marketinga.

V strokovni literaturi o marketingu in strateškem menedžmentu številni avtorji navajajo različne podlage oziroma tipologije pozicioniranja, ki se udejanjajo skozi marketinške strategije.

Blankson in Kalafatis (Blankson in Kalafatis 2004, 6-8) ugotavljata, da tako akademiki (Aaker, Park, Arnott, Porter, Kotler itd.) kot praktiki (Neal, Ries in Trout, Dovel itd.) smatrajo, da je pozicioniranje ključni element sodobnega marketinškega upravljanja, ki ima učinek na donosnost in dolgoročni uspeh podjetja ter temelji na ugotavljanju uporabnikovih zaznavanj. Navajajo tudi različne tipologije strateškega pozicioniranja. Vendar pregled strokovne literature kaže, da so, kljub naporom, ki so bili vloženi v smeri konceptualizacije in razvoja tipologij pozicioniranja, rezultati večinoma deskriptivni, temeljijo na zelo omejenih empiričnih dokazih ali se odražajo le skozi upravljalški pogled. Ugotavljata, da obstaja v splošnem presenetljivo malo število empirično podprtih tipologij strateškega pozicioniranja, ki bi izhajale iz uporabnikov in bile zmožne oblikovati strategije, ki bi se prilagodile otipljivim karakteristikam in neotipljivim zaznavanjem prodajne ponudbe s strani uporabnikov v odnosu do konkurence. Fill (Fill 1999, v: Blankson in Kalafatis 2004, 6) slednje smatra kot pomembno pri operacionalizaciji koncepta, in pravi, da je lahko pozicioniranje uspešno le, če se ga obravnava z vidika uporabnikovega pogleda in razumevanja, kako uporabniki zaznavajo vrste produktov ter kakšno pomembnost namenjajo njihovim posameznim lastnostim. Zato Blankson in Kalafatis poudarjata potrebo po raziskavah na področju tipologij pozicioniranja, usmerjenih na uporabnike, njihova zaznavanja in pričakovanja.

Blankson in Kalafatis izpostavljata nekaj tipologij, ki temeljijo na empiričnih podlagah, in sicer (Blankson in Kalafatis 2004, 9):

- Crawford (1985) na osnovi empirične raziskave (analiza zadovoljstva) postavi tri ključne kategorije pozicioniranja: značilnosti, koristi in nadomestki, z enajstimi podkategorijami [razvidno v tabeli 3, str. 58].
- Easingwood in Mahajan (1989) prav tako na osnovi empirične raziskave, kot je analiza zadovoljstva, predlagata osem tipologij pozicioniranja [razvidno v tabeli 3, str. 58].
- Arnott (1992, 1994) združuje predhodni konceptualni in empirični tipologiji v združeno tipologijo, ki pa temelji nekoliko bolj na upravljalških perspektivah in ne izhaja toliko iz uporabniških perspektiv [razvidno v tabeli 3, str. 58].

V tabeli 3 so navedene nekatere tipologije pozicioniranja različnih avtorjev, Blankson in Kalafatis pa ugotavljata (Blankson in Kalafatis 2004, 9) :

- Razen tipologije Arnotta (1992 and 1994) in Kalafatisa (2000), je večino tipologij, temelječih na empiričnih rezultatih, težko praktično uporabiti,
- kljub ugotavljanju avtorjev, da so raziskave uporabnikov pomembne, je razvidno, da pri večini tipologij niso zajete,
- ni poudarka na razvoju in veljavnosti tipologije, temelječe na uporabnikih.

V nadaljevanju, v prevodu, prikazujemo tabelo, v kateri različni avtorji navajajo možne tipologije oziroma podlage za pozicioniranje.

TABELA 3: TIPOLOGIJE POZICIONIRANJA PRI RAZLIČNIH AVTORJIH

Pregled tipologij pozicioniranja	
Avtor	Sestave oziroma koncepti pozicioniranja
Buskirk (1975)	Značilnosti oziroma posebnosti, (2) cena, (3) oglaševanje, (4) distribucija.
Brown in Sims (1976)	Način reševanja problemov, (2) situacija uporabe, (3) uporabniki, (4) konkurenti.
Berry (1982)	Vrednotenje (skladiščenje, prodaja po nižjih maloprodajnih cenah), (2) časovna učinkovitost (prvovrstne trgovine, kataloška in tv prodaja), (3) visoka stopnja navezovanja kontaktov (določene posebnosti, specialnosti na tem področju, podpora in pomoč, svetovanje, dodana vrednost, uporaba virov), (4) čutno zaznavanje - zvoki, vonji, vizualni efekti).
Wind (1982)	Značilnosti izdelka, (2) koristi, (3) način reševanja problemov ali potreb, (4) način uporabe, (5) uporabnik, (6) uperjeno proti drugemu izdelku, (7) ločevanje izdelkov v razrede.
Aaker and Shansby (1982)	Lastnosti oz. simboli, (2) cena/kakovost, (3) uporaba ali način nameščanja, (4) uporabnik izdelka/storitve, (5) kategorija izdelka/storitve, (6) konkurenca.
Crawford (1985)	Značilnosti, (2) neposredne in posredne koristi, (3) nadomestki: brez primere, poreklo (blagovna znamka, podjetje, oseba), proizvodnja (proces, sestavine, model), ciljni trg (končna uporaba, demografija, psihografija, vedenjske značilnosti), položaj, priporočila (strokovnjakov, tekmovalen oz. konkurenčen), izkušnje (drugi trgi, pridruževanje večini, leta/čas); predhodnik; konkurent.
Ries in Trout (1986)	Vodilni na trgu, (2) tržni zasledovalec, (3) repozicioniranje konkurence, (4) uporaba imena, (5) dodatni programi, detajli v sklopu iste kategorije proizvodov/storitev (blagovne znamke) – npr. drug način pakiranja, dodatne barve itd. (uporaba »hišnega« imena).
Easingwood & Mahajan (1989)	Ugled/sposobnosti organizacije: visoko strokovno znanje, zanesljivost oz. boniteta, inovativnost, uspešnost oz. rezultati dela, (2) povišanje oz. porast ponudbe proizvoda: porast proizvoda, posebne storitve, (3) prednost v ljudeh, (4) atraktivnejše pakiranje, (5) tehnološko superiorni proizvod, (6) dostopnost, (7) posebna pozornost individualnim zahtevam glede na določene navade, običaje, (8) še večje zadovoljevanje potreb uporabnikov na nekem področju; skozi ponudbo kompletne proizvodne panoge oz. kompletne dejavnosti.
Arnott (1992 1994)	Empatija, (2) plačilna sposobnost, (3) promocija, (4) čas, potreben za administracijo, (5) uslužnost oz. koristnost, (6) zanesljivost, (7) pozornost, (8) pristojnost osebja, (9) prilagodljivost proizvodov, (10) dostopnost ljudem, (11) ugled, (12) navade oz. običaji, (13) spodbude in nagrade, (14) družbena zavest, (15) varnost, (16) tehnologija.
Hooley in drugi (1998b)	(1) nizka-visoka cena, (2) visoka kvaliteta-osnovna kvaliteta, (3) inovacije-posnemanje, (4) superiorne storitve-omejene storitve, (5) razlike v koristih -nerazlikovanje značilnosti, (6) ponudba po meri uporabnika - standardna ponudba.
Kalafatis in drugi (2000)	(1) določanje cen, (2) tekoče poslovanje brez težav, (3) osebni kontakti, (4) uspešnost proizvoda, (5) serija-vrsta proizvodov, (6) navzočnost (v okolju), (7) varnost, (8) vodenje, (9) jasna identiteta, (10) status, (11) identiteta dežele, (12) razlikovanje, (13) atraktivnost.

Vir: Blankson in Kalafatis 2004, 10

Vir prevoda: Lastno delo in Petra Shirley

Iz tabele 3 je razvidna raznolikost možnosti oziroma podlag za strateško pozicioniranje, kar navajamo tudi nadalje v poglavju 3.7. Te tipologije morajo izhajati iz celotne strategije in delovanja organizacije na konceptualni, strateški in taktični ravni sloneč, na osnovi ugotavljanja sposobnosti v okviru notranjih virov in ugotavljanja potreb trga oziroma posameznih segmentov.

3.3 Proces pozicioniranja

Iz ugotovljenega je razvidno, da proces pozicioniranja skozi strateško marketinško načrtovanje zajema vsa področja poslovanja organizacije. Obstajajo različne možnosti za načrtovanje in oblikovanje posameznih podlag za pozicioniranje, ki vodijo v načrtovanje strategij. Iz ugotovljenega vidimo potrebo po empiričnih dokazih, ki izhajajo iz raziskav trga in spoznanja, kakšna so zaznavanja, potrebe, želje, stališča uporabnikov do organizacije in njenih izdelkov ali storitev v odnosu do drugih organizacij na trgu, kar pa je del celotnega procesa, ki omogoča izbiro načrtovane strateške pozicije. S pozicioniranjem določamo, kako želimo biti videni. Izbranemu segmentu svojega trga povemo, v katerih značilnostih smo drugačni od drugih in če so le-te nekaj, kar ta trg zanima, potem smo najboljša izbira.

Če povzamemo ugotovitve posameznih avtorjev, lahko proces strateškega pozicioniranja organizacije in njenih storitev/izdelkov opredelimo kot jedro marketinške teorije in prakse ter izhodišče za kreiranje marketinških strategij in marketinškega spleta.

Udejanjata ga dve glavni področji:

- Izbira ciljnih trgov (kje bo organizacija konkurirala). To pomeni uresničevanje koncepta pozicioniranja, ki temelji na usmerjenosti »navzven«, v tržno okolje. Vključuje: segmentacijo trga na posamezne homogene ciljne skupine z določenimi karakteristikami, na katere bo ciljala organizacija s svojimi storitvami in ugotavljanje, kako uporabniki zaznavajo nepridobitno organizacijo (analiza in diagnoza obstoječe podobe oziroma imidža) in njene storitve glede na konkurenčne ponudnike.
- Konkurenčne (razlikovalne) prednosti (kako bo organizacija konkurirala). To pomeni uresničevanje koncepta pozicioniranja, ki temelji na različnih virih organizacije, prednostih, sposobnostih kot izhodiščih za konkurenčno prednost. Vključuje raziskavo in analizo notranjega okolja organizacije in identifikacijo tistih odločilnih virov, prednosti (kadrovskih, programskih, finančnih, intelektualnih ipd.), ki so lahko odločilni za doseganje konkurenčne prednosti in razlikovanje od drugih na trgu.

Ugotovljene prednosti na področju notranjih virov pa bodo zagotovile konkurenčno prednost šele takrat, ko bodo skozi analizo zunanjega okolja usklajene s trenutnimi in potencialnimi priložnostmi za te prednosti, ki obstajajo na trgu. Šele takrat se lahko organizacija odloči za načrtovanje določene strateške pozicije.

Če se podjetje slabo pozicionira, to pomeni, da trg ne ve, kaj naj od podjetja pričakuje. Če se podjetje pozicionira uspešno, lahko na podlagi svoje strategije pozicioniranja domisli

preostalo v zvezi s trženjskim načrtovanjem in diferenciacijo oz. razlikovanjem (Kotler 2004, 308).

Naloga pozicioniranja je ciljnemu trgu sporočiti bistvo podjetja in njegove ponudbe ter poenostaviti to, kar si mislimo o obeh objektih. Razlikovanje presega pozicioniranje, saj ustvarja zapleteno mrežo razlik, ki opredeljujejo objekt (prav tam, 315).

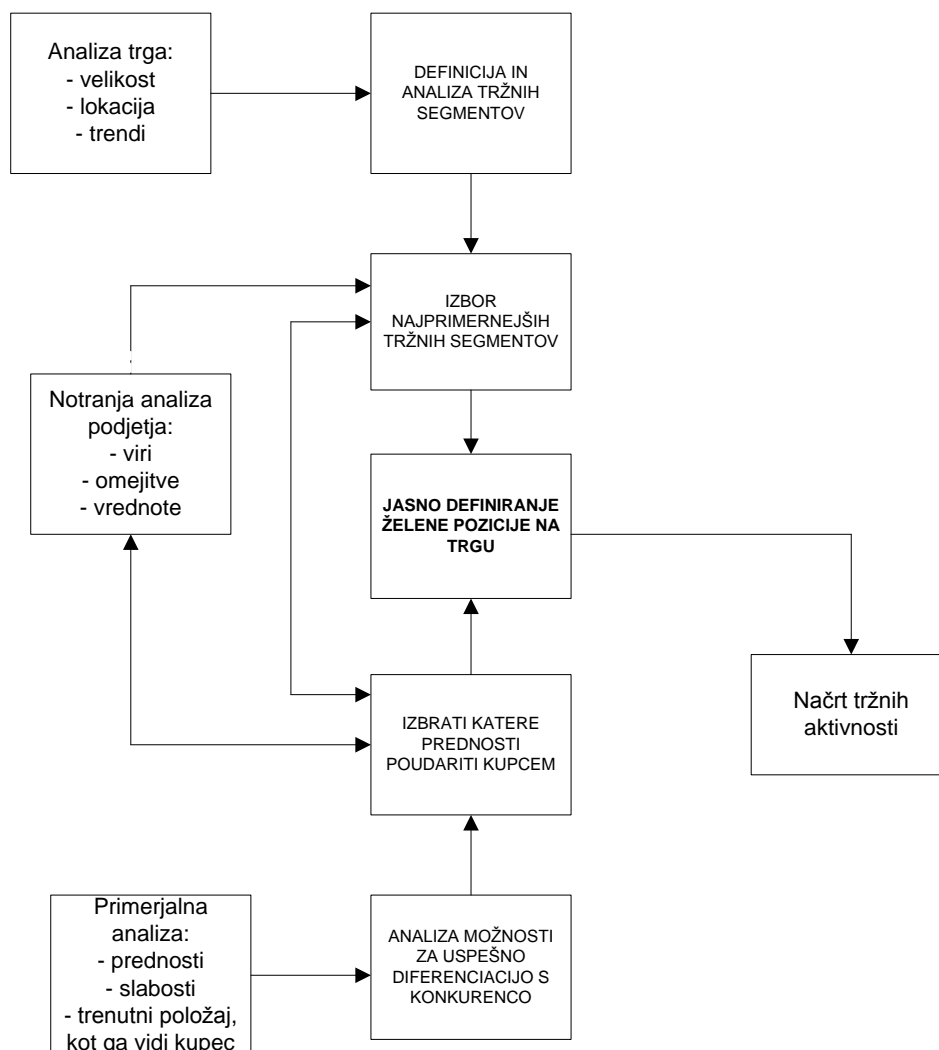
Pozicioniranje povezujemo z imidžem (imageom) proizvodne ali storitvene organizacije. Pri strateškem pozicioniranju organizacije definirajo njeni načrtovalci in strategji najpomembnejše značilnosti ciljnega imidža organizacije (...). Pri tem je prisotno soočenje s konkurenti na posameznih tržnih segmentih, kakor tudi na segmentih določene javnosti. Lahko bi rekli, da imamo pred seboj specifično borbo za mnenje potrošnikov oziroma odjemalcev, kateri dobavitelj oziroma odjemalec je boljši, sposobnejši, uglednejši itd. (Devetak, 2000, 82).

Sam proces strateškega pozicioniranja je Gabrijan razdelil v naslednje stopnje (Gabrijan 1998, 186, v: Devetak 2000, 82):

1. Analiza in diagnoza obstoječih pozicij (imageov); naše organizacije, konkurenčnih organizacij, idealne pozicije (imagei) tovrstnih organizacij.
2. Opredelitev možnih pozicij: ugotovitev možnih pozicij organizacije glede na njene sposobnosti, glede na pozicije konkurenčnih organizacij, glede na pozicije generičnih organizacij in glede na idealno pozicijo tovrstnih organizacij; predviden strošek za vsako izmed alternativnih pozicij; predvidevanje možnosti vzdržanja na vsaki izmed alternativnih pozicij.
3. Izbira najprimernejše pozicije (koncept planiranega imagea).

Iz navedenega lahko zaznamo kompleksnost razvoja strateškega pozicioniranja, ki ga prikazujemo v nadaljevanju (slika 4):

SLIKA 4: RAZVOJ STRATEGIJE POZICIONIRANJA (prirejeno po Pearce, Lovelock 1998)



Vir: Devetak 2000, 85

3.4 Diferenciacija (razlikovanje)

Za razumevanje procesa pozicioniranja moramo pojasniti še pomen razlikovanja, ki je pri pozicioniranju bistvenega pomena. Nepridobitna organizacija se lahko odloča, ali bo pozicionirala ponudbo neposredno ob konkurentih ali pa se bo usmerila na »nezaseden« del trga.

Glede na konkurente ima organizacija pri strateškem pozicioniranju zlasti dve osnovni alternativni:

- a) posnemanje konkurentov (strategija imitacije)
- b) razlikovanje od konkurentov (strategija eksterne diferenciacije) (Devetak 2000, 82).

Razlikovanje (diferenciacijo) opredelimo kot proces dodajanja spleta smiselnih in pomembnih razlik, ki naredijo ponudbo podjetja drugačno od ponudbe tekmecev (Kotler 2004, 115).

Če se nepridobitna organizacija odloči za pozicioniranje ponudbe neposredno ob konkurentu, se mora ustrezno diferencirati skozi ponudbo svojih:

- storitev in/ali
- »prodajnega« osebja in/ali
- podobe organizacije.

Pri storitvah se lahko osredotoči na razlikovanje v kakovosti, hitrosti in zanesljivosti izvajanja, kvaliteti, količini, načinu svetovanja, odzivnosti.

Razlikovanje na osnovi osebja lahko zajema zaposlene, ki imajo potrebno znanje in veščine, so vredni zaupanja, pozorni in spoštljivi do uporabnikov, imajo komunikacijske veščine, so odzivni ipd.

Razlikovanje na osnovi zunanje podobe organizacije temelji na poudarku identitete organizacije, razlikovalnih simbolih, delovanju preko medijev, ugodnem poslovnem ozračju ipd.

Diferenciranje (razlikovanje) ponudbe pomeni oblikovanje razlikovalnih značilnosti v primerjavi s ponudbo konkurentov. Razlikovanje lahko nepridobitna organizacija doseže s katerikoli elementom marketinškega spleta, s pomočjo katerega mora pri ciljni publiku ustvariti zaznavanje, da se njene storitve, osebje in podoba ustanove razlikujejo od drugih, ki so prav tako na voljo na trgu. Lahko ponudi na primer:

- boljšo lokacijo in primernejši prostor (diferenciacija storitve na osnovi fizičnih dokazov),
- kontinuirano izvaja načrtovane odnose z javnostmi, ki poudarjajo pozitivno podobo organizacije v javnosti (diferenciacija podobe organizacije na osnovi promocije),
- ponuja bolj strokovno usposobljene izvajalce posameznih programov (diferenciacija na osnovi ljudi),
- zagotavlja storitve na več mestih (diferenciacija storitve na osnovi distribucije) ipd.

Tudi če nepridobitna organizacija ugotovi, da na določenem območju ne obstaja konkurenčna organizacija z enako ponudbo za uporabnike, lahko konkurenca obstaja pri drugem pomembnem segmentu javnosti nepridobitnih organizacij, to so viri sredstev, torej različni financerji kot so proračunske ustanove, donatorji, sponzorji. Različne nepridobitne organizacije v nekem okolju lahko pri iskanju ciljajo na iste vire sredstev, ki pa tudi niso neomejeni, zato je pomembno, da razlikovanje posamezne organizacije zaznajo tudi potencialni financerji.

Diferenciacija se zgodi skozi ustrezno izbrano strategijo pozicioniranja, ki stremi k udejanjanju razlikovanja organizacije in njenih izdelkov/storitev od drugih.

Storitvene organizacije se lahko usmerijo samo na eno prednost, ki jo lahko dosežejo na ciljnim trgu. Zato razvijejo za vsako storitev enkratno prodajno ponudbo (unique selling proposition), ki se lahko nanaša na: najboljšo kakovost storitve, najnižjo ceno, najnovejšo tehnologijo izvedbe storitve, varovanje naravnega okolja (Potočnik 2004, 206).

Wymer in drugi navajajo (Wymer et al. 2006, 39), da lahko nepridobitna organizacija smatra že svojo vrednost, korist ponudbe (»value proposition«) kot najbolj pomembno načelo, vodilo. Ta »enkratna vrednost ponudbe« pomeni niz specifičnih, realnih in merljivih dejanskih ugotovitev resničnih vrednosti (koristi), ki jih lahko ciljna publika pričakuje od ponudbe te organizacije. To pomeni definiranje tistega, kar lahko nepridobitna organizacija naredi bolje kot kdo drug in zakaj je to pomembno za ciljno publiko.

Če se organizacija na podlagi analize odloči, da se bo osredotočila na nezaseden del trga, to izkaže že skozi svojo generično strategijo (npr. strategija osredotočanja) in ustrezno s to usmeritvijo načrtuje tudi temeljno strategijo (npr. strategija tržne niše).

3.5 Opredelitve pozicioniranja

Navajamo nekaj opredelitev, iz katerih je razvidna celovitost procesa strateškega pozicioniranja, ki temelji na prepoznavanju notranjih prednostnih virov, na prepoznavanju ter analizi uporabnikov in tržnega okolja ter razlikovalnih značilnostih.

Kotler in Andreasen (Kotler in Andreasen 1996, 191) opredeljujeta pozicioniranje kot dejanje oblikovanja podobe organizacije in vrednosti njene ponudbe tako, da odjemalci razumejo in ocenijo, kakšen je položaj organizacije v odnosu do konkurentov. Kotler (Kotler 2004, 308) opredeljuje pozicioniranje tudi kot dejavnost oblikovanja ponudbe in podobe podjetja, ki v zavesti ciljnega trga zavzame poseben položaj. Končni rezultat pozicioniranja je uspešno ustvarjena ponujena vrednost, osredotočena na kupca; pomeni razumen razlog, zakaj naj bi kupci kupili izdelek.

Radonjič in Iršič (Radonjič in Iršič 2009, Del 3, 86) navajata, da strateško pozicioniranje predstavlja »lice« vsake temeljne strategije marketinga in je usmerjeno s svojimi aktivnostmi h kreiranju takšnega tržnega položaja organizacije, njenih SPE (dejavnosti) oziroma izdelkov, kot želi organizacija, da jih zaznavajo njeni odjemalci, zaposleni, interesni udeleženci ter drugi primarni in sekundarni udeleženci, ki vstopajo v menjalne odnose z organizacijo, v primerjavi s konkurenti (...). To, kar organizacija strateško pozicionira, je splet določenih vrednosti (otipljivega in neotipljivega) premoženja, s katerimi razpolaga, in vplivajo na oblikovanje določene ravni zaznane vrednosti za tržne udeležence v menjavi.

Devetak (Devetak 2007, 80 in 81) pravi, da pri pozicioniranju obravnavamo mišljenje potrošnikov, ki si v mislih ali podzavesti postavljajo izdelek glede na konkurenčne izdelke in strne definicijo, da je pozicioniranje postopek oblikovanja ponudbe in podobe podjetja, z namenom, da v očeh ciljnih kupcev pridobi vidno mesto z določeno vrednostjo.

Kotler in Andreasen (Kotler in Andreasen 1996, 192) menita, da je mogoče imeti različno pozicijo pri različnih segmentih, vendar je za nepridobitni sektor značilneje, da poskušajo posamezne organizacije razviti enotno podobo (imidž). Zagotovo je slednje odvisno od vrste nepridobitne organizacije in morebitnega segmenta trga, na katerega bo poleg pozicioniranja enotne podobe organizacije smiselno ciljati tudi s pozicioniranjem določene storitve.

3.6 Znamčenje (Branding)

S pozicioniranjem, diferenciacijo in kreiranjem »enkratne vrednosti ponudbe« organizacija s svojim otipljivim in neotipljivim premoženjem vpliva na oblikovanje zaznane vrednosti tržnih udeležencev v menjava. To lahko v najširšem primeru vodi do kreiranja uspešne blagovne znamke, ki v primeru nepridobitne organizacije pomeni zbirko zaznav v mislih njene ciljne publike, ki temelji na tem, kako ta publika vrednoti in kakšen odnos ima do poslanstva organizacije, ponudbe in njenega ugleda.

Najenostavnejši namen blagovne znamke, ki se je ohranjal verjetno skozi tisočletja, je prepoznavanje določenega izdelka, storitve ali ideje, ki ima povsem samosvojo, v nečem značilno tehnološko in psihološko vrednost, po kateri se razlikuje od konkurenčnih izdelkov, storitev ali idej (Repovž 1995, 60).

Skupek pozitivnih zaznavanj in zaupanj ciljne publike povečuje moč blagovne znamke. Blagovna znamka je neke vrste obljuba, obet, da lahko ciljna publika organizaciji zaupa in računa nanjo.

Blagovna znamka ni samo ime, znak, simbol ali oblika, ni samo nekaj, kar opredeljuje celostno grafično podobo, ampak je veliko več.

Blagovne znamke obstajajo samo in izključno v glavah in srcih ljudi, kar pomeni, da je blagovna znamka predvsem psihološki konstrukt, ki zahteva psihološko orodje. Razlikovanje med posameznimi konkurenčnimi blagovnimi znamkami sicer lahko deloma izhaja iz trdih delov, kot je kakovost izdelkov ali storitev, toda najsubtilnejše razlike izhajajo iz njenih mehkih delov, kot so vrednote, stališča, temperament, značaj in slog, ki sprožajo in ustvarjajo bogate in dolgotrajne asociacije ter občutke. Ustvarjalci ne smejo pozabiti, da je blagovna znamka skupek vseh zaznav, stališč, predstav, asociacij in občutkov, ki jih ima posameznik ali skupina do neke blagovne znamke (Korelc 2010, 68).

Zaznavanje zmeraj obstaja, a potrebno ga je nenehno preverjati in dopolnjevati z marketinškim komuniciranjem, saj vsaka interakcija s ciljno publiko vpliva na njeno zaznavanje blagovne znamke kot celote. Vendar pa samo načrtovano marketinško komuniciranje ni dovolj, prav vse, kar organizacija počne, kako se obnaša, kako dela, vpliva na zaznavanje blagovne znamke.

- Povzeto po Kotlerju lahko pride s povečevanjem koristi blagovne znamke tudi do napak pri pozicioniranju, in sicer (Kotler 1996, 309):
- prešibko pozicioniranje, ko imajo lahko uporabniki zelo nejasno predstavo o znamki,

- premočno pozicioniranje, ko imajo lahko uporabniki preozko predstavo o blagovni znamki in njenih značilnostih,
- nejasno pozicioniranje, ko imajo uporabniki nejasno predstavo o znamki zaradi prevelikega števila trditvev o prednostih znamke ali prepogostega spreminjanja pozicioniranja znamke,
- dvomljivo pozicioniranje, ko uporabniki neradi verjamejo trditvam o značilnostih, ceni, proizvajalcu blagovne znamke.

Močna blagovna znamka je lahko izhodišče, s pomočjo katerega lahko nepridobitna organizacija vzbudi zaupanje ciljne publike tudi za druge obstoječe storitve ali razširjeno ponudbo. Pri tem je treba biti pozoren, da ciljna publika skozi razširjanje blagovne znamke na druge storitve ne izgubi zavedanja o osnovnem namenu, poslanstvu nepridobitne organizacije. Na primer, prevelik poudarek na izdajanju lastnega knjižnega gradiva v nepridobitni organizaciji, kot je knjižnica, in prodaji le-tega, lahko v določenem trenutku povzroči, da se ciljna publika bolj osredotoči na to dejavnost, kot tisto, zaradi katere nepridobitna organizacija sploh obstaja.

Storitvene organizacije glede na značilnosti storitev [opisane v poglavju 2.2.2.] povezujejo storitvene znamke z imageom celotne organizacije (Palmer 1994: 75, v: Snoj 1998, 172). Pri tem je najpomembnejši vir razlikovalnih prednosti zaupanje, ki ga imajo odjemalci do znamk njihovih storitev oziroma do organizacije v celoti (Light 1993:37, v: Snoj 1998, 172).

3.7 Možnosti strateškega pozicioniranja

Pozicioniranje zahteva torej identificiranje nabora pomembnih razlik za uporabnike, ki lahko tvorijo konkurenčno(e) prednost(i), na kateri(h) gradimo pozicijo, izbiro konkurenčne(ih) prednosti in strategij(e) pozicioniranja. Temu mora slediti učinkovito, tako zunanje kot notranje komuniciranje in plasiranje izbrane strategije na trg. Pozicioniranje zahteva konkretne akcije, ki jih morajo podpirati vsi v organizaciji.

Povzeto po Kotlerju in drugih mora vsaka razlika zadostiti določenim kriterijem (Kotler et al. 2008, 441):

- Pomembnost – razlika mora vsebovati pomembne koristi, prednosti za ciljne uporabnike.
- Razločevalnost, posebnost, značilnost – konkurenca te razlike ne ponuja ali jo lahko organizacija ponuja na poseben, razločevalen način.
- Izvrstnost, superiornost, odličnost – razlika je boljša, večja itd. od drugih možnosti, ki uporabniku prinašajo podobne koristi.
- Sporočilna in vidna uporabnikom.
- Konkurenti razlike ne morejo zlahka kopirati.
- Donosnost.

V literaturi o strateškem marketingu najdemo veliko različnih možnosti, podlag za pozicioniranje, kar je razvidno v tabeli 3, vendar pa lahko konkurenčni in dinamični trgi z vedno novimi ponudniki izdelkov in storitev, hitro zamenljive tehnologije, nenehne

spremembe preferenc potrošnikov hitro zamajajo statično postavljeno prednost, izraženo že v generični strategiji (npr. strategija diferenciacije). Zato je potrebno nenehno spremljanje okolja in prilagajanje situaciji.

Obstajajo različne možnosti, skozi katere se lahko organizacija pozicionira na svojih trgih skozi svoje izdelke ali storitve, osebje ali podobo.

Attia in Hooley (Attia in Hooley 2007, 92) glede na različne možnosti v teoriji izpostavljata kot glavne dimenzije razlikovanja ceno, kvaliteto in inovacije in navajata, da je v mnogih študijah konkurenčno pozicioniranje na osnovi cene povezano s kvaliteto (Aaker, 1989) in (Hooley et. al. 1998) in (Hooley and Greenley 2005). Scitovsky (1945) je bil prvi, ki je napeljal na to, da kupci uporabljajo ceno kot merilo tako za »žrtvovanje« kot za kvaliteto proizvoda (Chapman and Wahlers 1999, v: Attia and Hooley 2007, 92). Cena za uporabnika se torej v primeru nepridobitne organizacije izraža skozi vrednost njegovega »žrtvovanja«. Če se le-ta odloči pozicionirati in diferencirati svojo ponudbo na podlagi cene, to pomeni, da mora biti njena ponudba takšna, da bodo uporabniki zaznali, da je razmerje med koristmi uporabe določene storitve (kvaliteta) in žrtvovanjem (ceno) ugodnejše, kot če bi svojo potrebo zadovoljili kje drugje. Inovacije kot podlaga za pozicioniranje so povezane z novim izdelkom/storitvijo, novo uporabo obstoječega izdelka ali storitve, novimi poslovnimi modeli, operativnimi in logističnimi izboljšavami ipd.

Obstajajo tudi naslednje možnosti pozicioniranja:

- Pozicioniranje na podlagi lastnosti (npr. velikost in število let obstoja)
- Pozicioniranje na podlagi koristi – izdelek je pozicioniran kot vodilni v določeni koristi.
- Pozicioniranje na podlagi uporabnosti – izdelek pozicioniramo kot najboljšega za določeno uporabo.
- Pozicioniranje na podlagi uporabnika – izdelek pozicioniramo kot najboljšega za določen krog uporabnikov.
- Pozicioniranje glede na tekmeča – podjetje trdi, da je izdelek boljši od izdelka imenovanega tekmeča.
- Pozicioniranje na podlagi vrste izdelkov – izdelek pozicioniramo kot vodilnega v določeni vrsti izdelkov.
- Pozicioniranje na podlagi kakovosti ali cene – izdelek pozicioniramo kot izdelek z najboljšim razmerjem med kakovostjo in ceno (Kotler 2004, 311).

Čeprav se Kotler v gornjem primeru osredotoča na izdelke, lahko te možnosti povežemo tudi s storitvami.

Snoj navaja, da lahko storitve pozicioniramo na različnih osnovah, in sicer glede na (Snoj 1998, 172):

- potrebe, ki jih zadovoljujejo,
- koristi, ki jih omogočajo,
- specifične lastnosti,
- čas uporabe,
- značilnosti njihovih uporabnikov,

- primerjanje s konkurenti in
- stopnjo kompleksnosti in divergentnosti izvajanja storitve (Zeithaml, Bitner 1996: 288; Wind v Palmer 1994: 74; Shostack 1992:213, v: Snoj 1998, 172).

Pri tem je pomembno, da storitvena organizacija pozicionira storitve glede na značilnosti, ki so pomembne za uporabnike, in glede na tiste, ki razločno razlikujejo njene storitve od storitev njenih konkurentov. Tretji pomembni pogoj v zvezi s pozicioniranjem storitev zadeva zmožnost nenehnega izvajanja storitev na določeni ravni kakovosti (Snoj 1998, 173).

Kot smo že omenili, gre v nepridobitnih organizacijah, v prizadevanju za uresničevanje širših družbenih ciljev, povezanih z razvojem družbe in splošnih družbenih vrednot, skozi ponudbo storitev tudi za prizadevanje po spremembi starih, dolgotrajnih vzorcev vedenja. Pozivi za te spremembe vedenja so lahko usmerjeni na potencialne ali obstoječe uporabnike. Pri tem mora nepridobitna organizacija pozicionirati svoje ponudbo na osnovi koristi (psiholoških, socialnih...), ki jih storitve omogočajo uporabnikom v zameno za določeno »žrtvovanje« (npr. cena, porabljen čas, stroški itd.) v večji meri kot konkurenčne organizacije. Pozicioniranje mora biti zato dobro podprto z marketinškim spletom in znotraj njega s komuniciranjem, ki bo, v primeru kakovostno izvedene storitve in zadovoljne izkušnje s storitvijo, trenutne uporabnike prepričalo o ponovni uporabi storitve, potencialnim uporabnikom pa dalo nekaj spodbud, ki bi ga prepričale o uporabi.

3.8 Ugotavljanje trenutne pozicije

Izhodišče strateškega pozicioniranja je razumevanje, kako trenutno okolje zaznava, dojema, opaža organizacijo v primerjavi z drugimi organizacijami in glavnimi konkurenti. To vključuje merjenje zunanje podobe (imidža) organizacije, ki lahko zajema na prvi stopnji ugotavljanje poznavanja in naklonjenosti do organizacije, nadalje pa tudi raziskavo vsebine zunanje podobe, v okviru katere želimo ugotoviti trenutne poglede, mnenja, stališča o objektu (organizaciji, storitvi, konceptu) in stopnje le-teh pri izbranih vzorcih ciljnih skupin ljudi.

Za tovrstne raziskave uporabljamo različna orodja, od opazovanja in sklepanja na stališča, kvalitativnih raziskovalnih metod, kot so na primer globinski intervjuji in pogovori ciljnih skupin, do samoopisnih skal stališč kot so Likartova skala, semantični diferencial in skale rangov.

Na osnovi ugotovitev trenutnega položaja organizacije lahko le-ta nadalje načrtuje ustrezno vrsto, tipologijo pozicioniranja in jo udejanji skozi načrtovanje temeljnih marketinških strategij in marketinškega spleta.

3.8.1 Imidž (*image, podoba*)

Image je celotna podoba, ki si jo v sebi neka oseba (dajalec imagea) ustvari o nekem objektu (nosilec imagea), s katerim se sooči na kakršenkoli način (Radonjič in Iršič 2009, Del 3, 89)

Imidž nepridobitne organizacije je torej podoba, ki vsebuje skupek zaupanj, stališč, vrednot, vtisov, stereotipov, idej, mnenj, ki si jih v sebi ustvarijo različni segmenti javnosti o tej organizaciji. Je način, kako jo zaznava zunanji svet.

Imidž organizacije nastaja z informacijskimi dražljaji, ki prihajajo iz neposrednega stika posameznika z elementi realne identitete organizacije ali pa na podlagi informacij, ki so posredovane s pomočjo formalnih in neformalnih informacijskih kanalov (Repovž 1995, 18).

Ljudje v podobi iščejo neke določene značilnosti, zato je idealno, če podoba prinaša neko prepoznavno »generalno sporočilo«, skozi katerega lahko segmenti javnosti zaznajo glavne značilnosti nepridobitne organizacije in njene ponudbe v primerjavi s konkurenti oziroma organizacijami, ki morda ponujajo istovrstne ali podobne storitve. Izhodišče tega sporočila sloni v nepridobitnih organizacijah že v postavljenem poslanstvu, ki jasno izraža namen delovanja in se dopolnjuje z izbiro strategije pozicioniranja ter ustvarjanjem in ponujanjem razlikovanja skozi elemente marketinškega spleta.

Image ni statična postavka, temveč ima svoj razvoj in prehaja razvojne stopnje (npr. od dinamične faze nastajanja do relativno »stereotipne« faze stabilnosti). Image sicer ima značilnosti trajnosti in stabilnosti, vendar je nanj možno vplivati (Radonjič in Iršič 2009; Del 3, 90).

Povzeto po Prince in Wilco (Prince in Wilco 1995, 15) organizacije pričakujejo različne stopnje koristi od ugodne zunanje podobe (imidža) in postavljajo dober imidž kot predpogoj za vstop v menjalni proces z uporabniki. Dober imidž je pomembna spodbuda za izgradnjo odnosa, ki temelji na zaupanju. Učinki dobrega imidža niso omejeni le na zunanje okolje. Vplivajo tudi na samo organizacijo in zaposlene, ki delajo z večjim zadovoljstvom, če ima organizacija pozitivno zunanjo podobo, ki pa istočasno privablja tudi kvalitetne kadre od zunaj.

Imidž je lahko tudi zelo omejena podoba, ki temelji na govoricah nekega splošnega védenja. Ne usmerja ga samo organizacija sama, vpliv nanj ima tudi veliko »zunanjih igralcev«. Današnja demokratična družba omogoča vsakomur, da izraža svoje mnenje in ga razširja, še preden lahko neka organizacija dokaže, da je drugače. S tem pa posameznik ali skupina že vplivata na javno mnenje in ustvarjanje podobe o tej ustanovi, ki je lahko tudi v neskladju z resnično, zeleno ali načrtovano podobo. Zato je danes, v atmosferi vsesplošne družbene kritike, oblikovanje in vzdrževanje pozitivne in jasne javne podobe, tako organizacije kot posameznika, zelo zahtevno. Ker pa imidž temelji na tem kako organizacijo zaznava okolje, in to zaznavanje temelji na tem, kar o njej ljudje vedo, je pomembno, da organizacija ob primernem strateškem načrtovanju pozicioniranja vodi in kontrolira tudi pretok informacij o sebi na največji stopnji, kot je mogoče.

Sčasoma lahko imidž dobi tudi značaj stereotipa, postane toga podoba v očeh javnosti, ki jo je težko spremeniti na bolje. Primer podobe strogega in resnega knjižničarja v različnih filmih in televizijskih serijah daje podobo nepridobitni organizaciji in morda ni v ravnotežju s podobo, ki jo knjižnice želijo v javnosti.

Na dober imidž pridobitnih podjetij predvsem vpliva njihova socialna odzivnost (družbena odgovornost), v kar je po podatkih raziskav prepričanih 92 % anketiranih (Kotler in Armstrong 2004, 649, v: Eržen 2005, 18). Razne oblike socialne odzivnosti se pri posameznih podjetjih izkazujejo kot pomoč lačnim, brezdomcem, pomoč šolam ali drugim neprofitnim organizacijam, ki delajo s posameznimi socialnimi skupinami, ki pomoč potrebujejo (Eržen 2005, 18).

Mnoga podjetja so socialno odzivnost prevzela kot del svojega poslanstva, ter si s planiranimi letnimi donacijami in akcijami ustvarjajo imidž v svoji okolici ter med svojimi uporabniki in kupci. Socialna odzivnost, ki je nekoč v profitnih organizacijah veljala za sovražnika uspešnega poslovanja, je danes postala njegova odlika, ter dobila celo termin »združeni državljani« (Kotler in Armstrong 2004, 650, v: Eržen 2005, 18).

3.8.2 Identiteta

Od pojma imidž pa ločujemo pojem identitete, ki vključuje in nakazuje osebnost institucije, njeno vlogo v družbi, zgodovino in sedanost, pojavnost, način komuniciranja.

Identiteta je to, kar neka organizacija je, imidž je podoba, ki jo imajo o njej drugi.

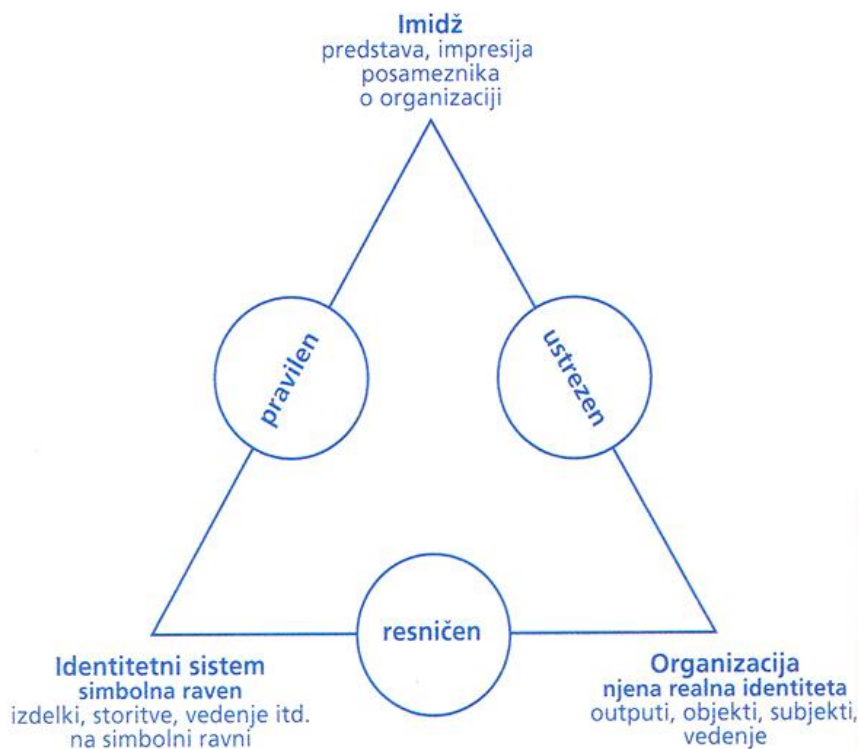
Identiteta pomeni seštevek vseh poti, ki jih izbere podjetje, da bi opravljalo svoje poslanstvo in se identificiralo pri vseh svojih javnostih (Repovž 1995, 17).

Organizacija oblikuje svojo identiteto zato, da bi skozi njo v očeh javnosti oblikovala želeno podobo. Identiteta ni samo podoba, ki jo ima organizacija o sebi, je tudi način, kako se organizacija kaže v javnosti, kako oglašuje, kako se predstavlja, kako se »pogovarja« z zunanjim svetom, skratka gre za celostno upravljanje znotraj nje same, ki pa je lahko v neskladju s tem, kako jo zaznava in vidi zunanji svet. Če organizacija identificira sebe kot dinamično in inovativno ustanovo, mora to prepoznavno naglašati tudi zunanjemu svetu.

3.8.3 Povezava imidž - identiteta

Razumevanje povezave identiteta - imidž pojasnjuje Repovž (Repovž 1995, 16), ki pravi, da se v vsakdanje poslovne pogovore pogosto vpletajo izrazi, kot so imidž podjetja, imidž izdelkov, identiteta organizacije, celostna podoba vidnih komunikacij, celostna grafična podoba, korporativna identiteta. Iz razgovorov pogosto ni razvidno, ali so določene stvari in pojavi v medsebojni odvisnosti in povezanosti jasni ali ne. Pri razumevanju in razlagi si pogosto pomagamo s formulami ali shemami, ki povečajo predstavljenost in vpogled v probleme, stvari, pojave in odnose med njimi.

SLIKA 5: REFERENČNI TRIKOTNIK



Vir: Repovž 1995, 16

Referenčni trikotnik sodi sicer v psihologijo spoznavanja. Leta 1936 sta ga predstavila Richards in Ogden (o tem poroča dr. Vid Pečjak v svoji knjigi Psihologija spoznavanja, 1997) in skušala z njim razvozlati problem referenc v pomenu (Repovž 1995, 16).

Realna identiteta organizacije je to, kar organizacija je: njena zgodovina in razvoj, stavbe, stroji in naprave, zaposleni s svojimi kompetentnostmi, način organiziranosti in vodenja, vedenje zaposlenih znotraj in zunaj organizacije, delovni postopki in rituali. V realno identiteto organizacije sodijo izdelki, storitve ali ideje, ki jih organizacija uresničuje z njihovimi tehnološkimi in psihološkimi vrednostmi vred (prav tam, 17).

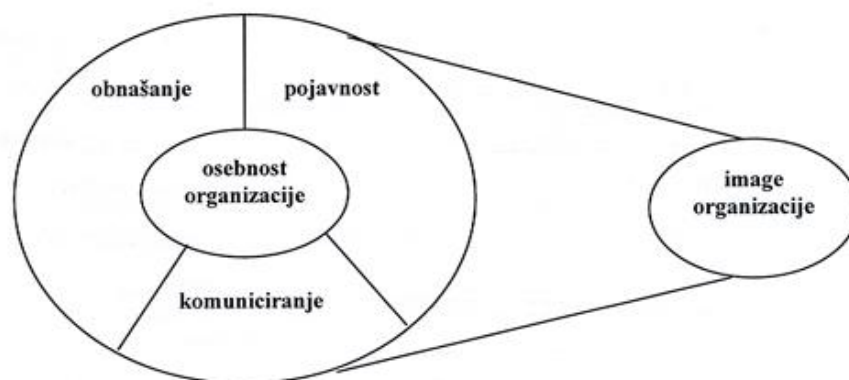
Imidž organizacije nastaja z informacijskimi dražljaji, ki prihajajo iz neposrednega stika posameznika z elementi realne identitete organizacije ali pa na podlagi informacij, ki so posredovane s pomočjo formalnih in neformalnih informacijskih kanalov (prav tam, 18).

Simbolni identitetni sistem pa je realna identiteta organizacije, prevedena na simbolno raven. Sestavljajo ga verbalni in grafični simboli, črkopisi, barve in ostale likovne strukture, razporejene po površinah komunikacijskih sredstev na samosvoj, prepoznaven in razlikovalen način (...). Simbolni identitetni sistem na posreden način predstavlja organizacijo, ustvarja o njej impresijo, mnenje, imidž, ne da bi bili v neposrednem stiku z elementi njene realne identitete (prav tam, 21).

Če povzamemo na kratko, organizacija skozi simbolni identitetni sistem posreduje v okolje realno identiteto organizacije in skuša s tem vzpostaviti čim bolj ustrezen imidž. Simbolni identitetni sistem pa zdaleč ni samo celostna grafična podoba neke organizacije, saj vključuje tudi druge dražljaje, ki jih zunanji svet zaznava skozi vedenje ljudi v organizaciji, poznavanje vizije in ciljev itd. Imidž organizacije bo toliko bližje realni identiteti, kolikor bodo v določeni organizaciji uspeli v simbolni identitetni sistem prezrcaliti realno identiteto organizacije.

Tudi Radonjič in Iršič pravita (Radonjič in Iršič 2009, Del 3, 91), da je identiteta organizacije precej več kot le vizualna podoba organizacije, ki jo pri nas mnogi napačno imenujejo celostna podoba organizacije. Image organizacije je torej projekcija identitete, v socialnem polju ilustrativno rečeno »projekcija organizacije v glave in srca ljudi«. Vsekakor je načrtovanje imagea organizacije lažje, če ima le-ta identiteto, ki jo pozitivno razlikuje od konkurentov in torej jasno kaže, kaj organizacija je in kaj ni.

SLIKA 6: IDENTITETA IN IMAGE



Vir: (Gabrijan 2002, 235, v: Radonjič in Iršič 2009, Del 3, 91)

Imidž podjetja, blagovne znamke, ideje ali izdelka se oblikuje z informacijami, ki obljublajo potencialnim potrošnikom zadovoljevanje njihovih osnovnih, pa tudi zapletenih psihosocialnih potreb. Organizacija, ki ima opredeljeno svojo vizijo, politiko in organizacijsko kulturo, filozofijo in poslanstvo, bo uspela doseči zaznavanje teh opredeljenih lastnosti skozi enopomenske komunikacije (...). Kreiranje ustreznega imidža organizacije je kompleksno prav toliko, kolikor je kompleksna njena realna identiteta (Repovž 1995, 19).

Identiteta in imidž sta torej tesno povezana, lahko pa prihaja med njima do večjih neskladij, kar otežuje prepoznavanje podobe organizacije v okolju. Različne državne ali lokalne proračunske institucije vidijo sebe na primer kot organizacije, ki izvajajo številne socialne funkcije za prebivalstvo, le-to pa jih lahko vidi kot popolnoma drugačne, do uporabnikov neprijazne in birokratske ustanove. Nepridobitna organizacija, kot je splošna knjižnica, lahko smatra sebe kot nepogrešljivo pri zagotavljanju osnovne pravice prostega

pristopa do vseh vrst informacij, javnosti pa jo vidijo kot ustanovo, ki izposoja le knjige za oddih. Knjižničarji lahko vidijo sebe kot strokovnjake, ki oblikujejo različne informacijske zbirke gradiva in jih odpirajo javnostim, javnosti pa jih vidijo le kot nekoga, ki zbira gradivo in ga zлага na police.

Pomembna sta dva elementa pri projekciji identitete organizacije, in sicer:

- Vedenje organizacije, s čemer je mišljeno vse, kar organizacija naredi pri direktnih kontaktih s svojimi ciljnim skupinami. Gre za način, kako so uporabniki obravnavani s strani organizacije in kaj ta naredi, da vpliva na to, kako jo ciljne skupine vrednotijo.
- Medijsko pojavljanje organizacije skozi različne oblike sporočanja, ki pa mora odražati dejansko stanje. Če se organizacija izpostavlja kot prijazna do uporabnikov, mora takšna tudi biti, saj jo bodo uporabniki, ne glede na oglaševanje prijaznosti, presodili po tem, kakšna je v resnici (Prince in Wilco 1995, 16).

3.8.4 Ugotavljanje trenutne podobe (imidža)

Organizacija mora imeti objektivno sliko svojega imidža v očeh posameznikov v posameznih javnostih ne le za potrebe snovanja simbolnega identitetnega sistema, ampak tudi za učinkovito vzpostavljanje odnosov organizacije s svojimi javnostmi (Repovž 1995, 42).

Z merjenjem imidža organizacije izvemo tudi za odnos med realno identiteto organizacije in njenim imidžem. Iz rezultatov merjenja prepoznamo napor, ki ga bo morala organizacija vložiti v spreminjanje svojega imidža, v prilagajanje imidža svoji realni ali želeni identiteti (prav tam, 43).

Stališča so pomembna vrsta primarnih podatkov, s pomočjo katerih lahko izvedemo analizo trenutnega imidža, kar je pomembna izhodiščna točka za načrtovanje pozicioniranja skozi temeljne marketinške strategije.

Shifman in Kanuk (1997) pravita, da je stališče naučeno nagnjenje k pozitivnemu ali negativnemu odzivanju na dani objekt (v: Radonjič in Iršič 2006, 318).

Stališču podobna pojma sta načelo in mnenje oziroma pojmovanje. Razlika je v tem, da obstaja pri načelnosti večja povezava med izjavami posameznika in dejanskim vedenjem, kakor med stališči in dejanskim vedenjem. Pri mnenju gre za odsotnost emocionalne komponente, ki je pri stališču nujna, saj je mnenje v nasprotju s stališčem zgolj intelektualno. Posebna vrsta stališč so predsodki, za katere je značilno, da so logično neutemeljena stališča, da se težko spreminjajo in da so praviloma povezana z močnimi čustvi (Mumel 1999, 109).

Stališča imajo tri komponente:

- spoznavno (kognitivno),
- čustveno (emocionalno) in
- vedenjsko (behavioralno) (prav tam, 112).

Te je smiselno upoštevati v raziskavi merjenja stališč.

Kognitivno (spoznavno) komponento sestavljajo vsa znanja o objektu, do katerega imamo stališče. Znanje je lahko zelo ozko ali pa izjemno široko (...). Razen tega, da imamo o objektu stališča znanje, o tem objektu dajemo tudi sodbo: ali je dober ali slab, pozitiven ali negativen, nam je všeč ali ne, nam je prijeten ali neprijeten ipd. Razen enostavnih čustev (jeza, veselje) se pojavljajo tudi sestavljena čustva (sočustvovanje, občudovanje ipd.). Čustvena komponenta označuje čustveni odnos do objekta stališča. Vedenjska komponenta predstavlja težnjo, da v odnosu do objekta stališča tudi kaj naredimo, da smo do objekta aktivni. Če so stališča pozitivna, se dejavnost vzpodbuja, če so negativna, se dejavnost zavira ali deluje proti objektu stališča (prav tam, 112).

Glede na posamezne komponente stališč uporabljamo za merjenje le-teh različne vrste lestvic.

Lestvice za merjenje stališč so po Marušičevi in Vraneševiću (1997, 237) tri vrste:

- lestvice za ocenjevanje,
- lestvice za rangiranje in
- lestvice za razvrščanje (v: Radonjič in Iršič 2006, 320).

Med lestvice za ocenjevanje stališč sodita že omenjena Likertova lestvica in semantični diferencial.

Pri raziskovanju stališč ljudi o nekem objektu ni dovolj, da se le-ti opredeljujejo samo za ali proti nekemu mnenju ali pogledu (ali so do njega nevtralni), zanima nas tudi, koliko določena oseba soglaša ali ne z določenim mnenjem ali pogledom o objektu, in temu želimo določiti tudi stopnje soglašanja ali nesoglašanja.

Ena najpogosteje uporabljenih enodimenzionalnih (Trochim 2006:9, v: Bizjak 2008, 53) lestvic v vseh družboslovnih raziskavah je Likertova lestvica, ki se jo uporablja za merjenje mnenj, prepričanj ter vedenja (DeVelis 2003:78; Neuman 2006:207; Schnell 1999:181, v: Bizjak 2008, 53). To lestvico je razvil Rensis Likert leta 1930 z namenom ordinalnega merjenja človeškega vedenja (Neuman 2006:207, v: Bizjak 2008, 53).

Likertova lestvica subjektom merjenja omogoča, da določijo stopnjo strinjanja s postavljenimi izjavami oziroma trditvami. Subjektu merjenja postavimo niz trditvev in kategorijsko lestvico s stopnjami strinjanja, ki se gibljejo od absolutnega strinjanja do absolutnega nestrinjanja. Število stopenj oziroma kategorij se giblje od tri do devet (Radonjič in Iršič 2006, 323).

Semantični diferencial je lestvica, ki indirektno meri občutke, misli. Anketirancem predstavimo temo ali objekt ter listi nasprotujočih si pridevnikov, pri čemer izpraševalci označijo eno od praznih polj med dvema pridevnikoma (Neuman 2006:214, v: Bizjak 2008, 50). Polaritetni profili (Toš in Hafner-Fink 1998:102, v: Bizjak 2008, 50) ali semantični diferencial (Schnell 1999:169; Neuman 2006:215, v: Bizjak 2008, 50) je poseben postopek, s katerim zajemamo, lovimo vtise izpraševanih posameznikov v objektih, konceptih ali osebah (Neuman 2006:214, v: Bizjak 2008, 50) v okolju, torej

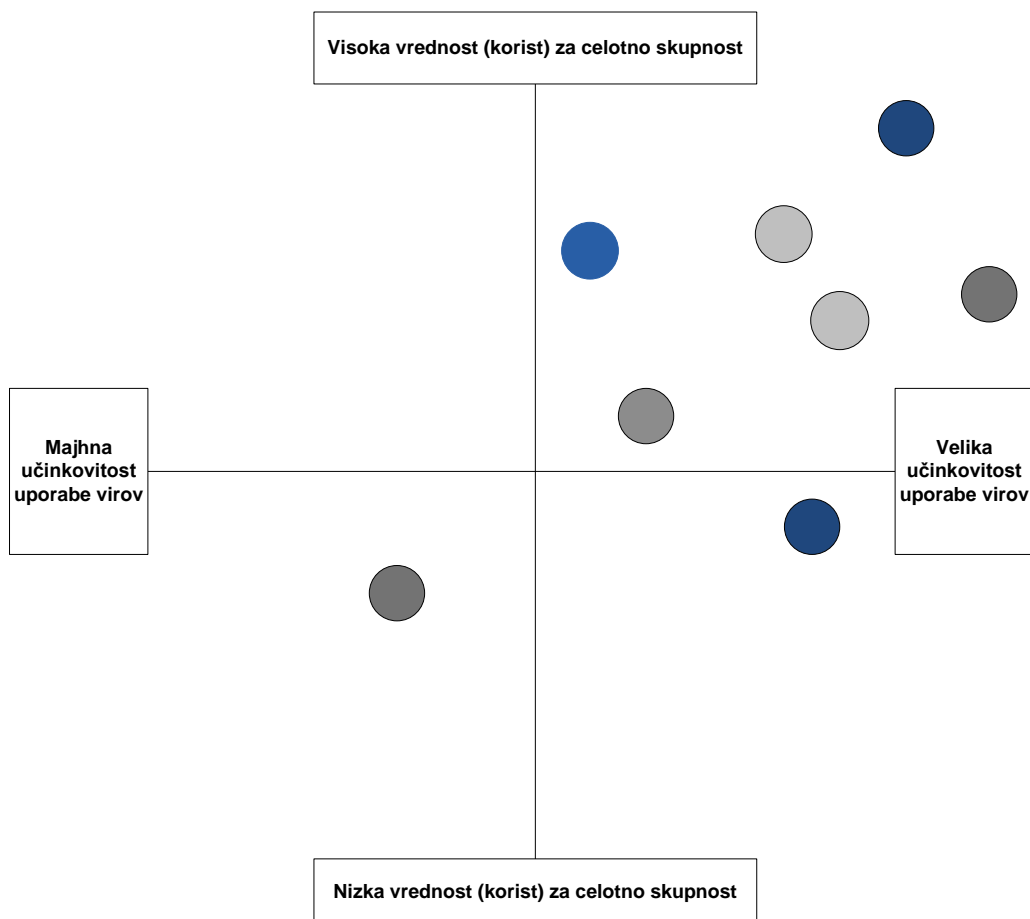
image – to lovljenje pa poteka kvantitativno na treh dimenzijah. (Toš in Hafner-Fink 1998;102; Schnell 1999:169, v: Bizjak 2008, 50).

3.8.5 Zaznavni zemljevid

Za pomoč pri planiranju diferenciacije in strategij pozicioniranja tržniki velikokrat pripravljajo zaznavni zemljevid, ki prikaže kako uporabniki zaznavajo blagovno znamko v primerjavi s proizvodi konkurence na osnovi pomembnih nakupnih dimenzij (kriterijev) uporabnikov (Kotler et al. 2008, 434).

Zaznavni zemljevid je grafična ponazoritev pomembnosti različnih dimenzij in zaznavanj različnih alternativ vzdolž teh dimenzij za eno ali več ciljnih publik (Wymer et al. 2006, 34).

SLIKA 7: PRIMER ZAZNAVNEGA ZEMLJEVIDA - Kako osem neprofitnih organizacij vzdolž dveh dimenzij zaznava Javna agencija za financiranje (Dimenzija 1: Vrednost za skupnost; Dimenzija 2: Učinkovitost uporabe resursov)



Vir: Wymer et al. 2006, 34

Vir prevoda: Lastno delo

3.9 Povzetek ugotovitev

S strateškim marketinškim pozicioniranjem želimo oblikovati podobo neke organizacije tako, da bodo uporabniki prepoznali njeno ponudbo v odnosu do drugih organizacij – konkurentov in se bodo zanjo odločili prav zato, ker jo prepoznavajo kot tisto, ki zadovoljuje njihove koristi in se razlikuje od konkurentov.

Pregled teorije o strateškem marketinškem pozicioniranju nam razkrije, da je, tako v profitni kot nepridobitni organizaciji to proces, ki je vpleten v vsa področja poslovanja organizacije in pomembna postavka pri odločitvah na ravni snovanja strategije celotne organizacije. Zajema odločitve tako na konceptualni kot na strateški in taktični ravni.

Razvoj koncepta je prešel skozi različne faze:

- Začetki strateškega marketinškega pozicioniranja izhajajo iz koncepta »na virih temelječ vidik«, ki temelji na različnih otipljivih in neotipljivih virih organizacije (sposobnosti in premoženje) kot izhodiščih za ustvarjanje različnosti in prednosti. Gre za načrtovanje ponudbe, ki izhaja iz podlag, v katerih se lahko tako profitna kot nepridobitna organizacija razlikuje in je drugačna od ponudbe konkurenčnih organizacij.
- Sledijo ugotovitve različnih teoretikov, da notranji viri niso dovolj in da mora biti proces strateškega marketinškega pozicioniranja usmerjen tudi v zunanje okolje, na proučevanje zahtev, potreb, želja uporabnikov in proučevanje akcij konkurenčnih ustanov, ki ponujajo istovrstne ali podobne izdelke/storitve.
- Tako prihaja kasneje do združevanja obeh konceptov, ki temelji na prepoznavanju notranjih prednostnih virov kot na proučevanju uporabnikov, in izbiri ciljnih trgov ter proučevanju konkurence v okolju, kar skupaj predstavlja osnovo za strateško marketinško pozicioniranje.
- Slednje potrjuje, da je strateško marketinško pozicioniranje celovit proces, ki vključuje celotno firmo.
- Nekateri teoretiki sicer definirajo pozicioniranje predvsem z vidika perspektive marketinškega spleta, vendar pa se po proučitvi različnih teorij nagibamo k temu, da marketinški splet predstavlja le taktično komponento, kot del celovitega koncepta strateškega marketinškega pozicioniranja, ki temelji tako na notranjih virih kot vključevanju tržnega okolja.

V profitnih organizacijah je proces strateškega marketinškega pozicioniranja usmerjen v pridobivanje uporabnikov z boljšimi in/ali drugačnimi izdelki/storitvami, kot ji ponuja konkurenca, in s tem posledično doseganju višjega dobička.

Na področju nepridobitnih organizacij dobiček ni glavni moto te strategije. Ker pa se tudi na področju ponudbe nepridobitnih organizacij danes na trgu pojavljajo alternativne ponudbe istovrstnih ali podobnih izdelkov/storitev za različne ciljne skupine uporabnikov, je smiselno:

- zmeraj omejene vire usmerjati v ponudbo, ki se razlikuje od konkurenčnih ustanov,
- temelji tako na notranjih prednostnih virih kot zadovoljevanju koristi uporabnikov in javnega interesa,

- istočasno pa omogoča racionalnejšo porabo proračunskih in drugih virov javnih sredstev,
- učinkovitejše izkoriščanje kadrovskih, materialnih in drugih virov ter
- kreiranje ponudbe, ki bo družbeno koristna in se na trgu ne bo podvajala.

Zato se je potrebno ob proučitvi notranjih prednostnih virov ozreti tudi na trg in proučiti, kje je nepridobitna organizacija boljša, drugačna, katere ciljne skupine so zanimive za njeno ponudbo, kje obstaja tržna niša, ali se morda kažejo potenciali sinergije z drugimi nepridobitnimi organizacijami ipd.

Z vidika vključevanja tržnega okolja kot enega od podlag za strateško marketinško pozicioniranje sodi med izhodišča tega procesa tudi razumevanje, kako to okolje zaznava organizacijo v primerjavi z drugimi, kar vključuje raziskovanje zunanje podobe (imidža) in ugotavljanje, kakšna so stališča, mnenja, trenutni pogledi o organizaciji med uporabniki v primerjavi s konkurenti v okolju, in kako se le-ta razlikujejo od identitete organizacije.

Vse te ugotovitve nas vodijo v proces strateškega marketinškega pozicioniranja, ki lahko temelji na različnih podlagah (pozicioniranje na podlagi koristi, ki jih omogočajo storitve nepridobitne organizacije, na podlagi vrste storitve, ki je lahko vodilna v določeni ponudbi na trgu ipd.), in se udejanja skozi različne temeljne strategije in taktične komponente marketinškega spleta.

4 POLOŽAJ SPLOŠNIH KNJIŽNIC KOT NEPRIDOBITNIH USTANOV V SLOVENIJI

4.1 Ekonomsko okolje in ekonomski pomen knjižnic

Na poti skozi zgodovino, od antike do sedanjosti, so bile in so knjižnice ustanove, ki ohranjajo in posredujejo duhovne pridobitve generacij, sodelujejo pri oblikovanju duhovne zavesti in kulturne identitete narodov ter kulturnega, socialnega in informacijskega razvoja družbe nasploh. S svojo večstoletno tradicijo sodijo med najstarejše nepridobitne storitvene dejavnosti na področju kulture, izobraževanja in znanosti. Delujejo v javnem interesu, ki ga lahko v najširšem pomenu opredelimo kot interes večine državljanov. Njihov glavni namen ni pridobivanje dobička, ampak zagotavljanje storitev in dobrin, ki pripomorejo k uspešnemu delovanju celotne družbe in vsakega posameznika v njej.

Večina ljudi bi trdila, da knjižnice, za katere je značilna nepridobitnost, nimajo ničesar skupnega z ekonomijo. A vendar se, kakor gospodarske organizacije, soočajo z omejenostjo virov, izbirajo med različnimi možnostmi in s tem posegajo na področje racionalnega in ekonomskega odločanja. Na osnovi temeljnih problemov ekonomije: katere dobrine, v kakšnem obsegu, kako in za koga jih proizvajati, se tudi te nepridobitne organizacije soočajo z izzivi:

- katere storitve ponujati in v kakšnem obsegu, da bodo zadovoljile potrebe in želje različnih javnosti na eni strani in hkrati vplivale na te javnosti v skladu s hitro razvijajočo se informacijsko in družbo znanja, upoštevajoč tudi omejenost virov (finančnih, materialnih...),
- kako storitve, programe, dejavnosti ustvariti, kdo jih bo ustvaril, kateri viri so za to na voljo (kadrovske, finančne, materialne) in kakšna tehnologija,
- na katere ciljne javnosti usmeriti storitve (otroci, mladostniki, odrasli, podjetniki v okolju, študenti, etnične manjšine ipd.)

Razlika je le v tem, da knjižnic kot nepridobitnih organizacij pri tem ne vodi dobiček, saj ponujajo javne storitve, ki jih tržne zakonitosti ne morejo zagotavljati v željeni količini in obliki, morajo pa upoštevati načelo ekonomičnosti v smislu racionalnega, gospodarnega trošenja energije, materialnih dobrin in finančnih sredstev.

Če izhajamo iz razumevanja okolja knjižnic, lahko prepoznamo dve splošni vrednosti knjižnic, in sicer družbeno (socialno, kulturno, izobraževalno itd.) in ekonomsko vrednost, ki ju lahko opredelimo v odnosu do posameznika ali družbe kot celote (...). Posameznik ali družba v celoti imata zaradi delovanja knjižnic določene koristi, pridobljene zaradi njihove družbene in/ali ekonomske vrednosti (Ambrožič. 2009, 12).

Splošne knjižnice kot nepridobitne organizacije prispevajo ekonomsko vrednost okolju s ponudbo storitev, ki med drugim pomagajo pri razvijanju ustvarjalnega mišljenja in dvigu kulturnih vrednot. To sta ena od ključnih dejavnikov, ki prispevata h gospodarskemu razvoju, pri čemer gre za dolgoročneje vlaganje v razvoj družbe.

Amrožič (Amrožič 2009, 39) navaja, da se na področju ugotavljanja ekonomske vrednosti knjižnic uporablja zlasti metoda izračunavanja povrnitve vlaganj, tako na ravni celotne organizacije kot tudi na posameznih segmentih delovanja. Empirične študije dokazujejo, da ima dejavnost knjižnic pozitivne ekonomske učinke na uporabnike in družbo v celoti.

Matthews (Matthews 2005, XI) pravi, da se je skozi zadnjih dvajset let večina knjižnic preusmerila od osredotočanja na rast zbirk k spoznanju, da se je ta najbolj dominanten pomen, ki je »poganjal« knjižnice, spremenil. Zanašanje na tradicionalne knjižnične storitve ne bo več dolgo mogoče, knjižnica se danes sooča z mnogimi vplivi, ki jo silijo, da sprejme ali pa tudi ne, dejstvo, biti koristna v vsakodnevnem življenju njenih uporabnikov.

Kako vključiti informacijske, digitalne storitve v tradicionalne knjižnične servise, kako se odzvati na družbo znanja, ki poziva k vseživljenjskemu učenju, na migracije prebivalstva v globalni družbi, pojav multikulturalnosti itd.? To vodi nepridobitne organizacije, med katerimi so tudi splošne knjižnice, k potrebi po celovitem upravljanju, z namenom obvladovanja celovitosti na področju vsega dogajanja, v vseh prostorskih razsežnostih in trgih, kjer posluje.

S tem, ne glede na svojo nepridobitnost, knjižnice kot nepridobitne organizacije posegajo na področje podjetniške ekonomije in poslovnih ved. Podjetniška ekonomija obravnava med drugim tudi zakonitosti ali dogajanja znotraj in zunaj organizacije, kar daje knjižničnim menedžerjem jasnejši pregled nad stanjem, v katerem se le-ta nahaja. Tako lahko sprejemajo boljše analitično podprte odločitve, katerih izhodišče temelji na strateškem upravljanju in planiranju.

Ekonomsko okolje zadeva splošno poslovanje z determinantami, kot so stopnja inflacije, porazdelitev narodnega dohodka, višina proračuna in njegova struktura. Hkrati morajo knjižnice vedeti, katere gospodarske veje jih obkrožajo ter kakšna je splošna klima poslovanja in gospodarske rasti (Štular Sotošek 2003, 41). Z vidika gospodarske krize, recesije, slabšanja kupne moči in drugih težav na gospodarskem področju, ki so v tem času prisotne, je splošnim knjižnicam s tega vidika ekonomsko okolje »naklonjeno«. Kot nepridobitne organizacije v javnem interesu, lahko namreč s svojimi storitvami za vse občane lokalnih okolij prav v teh kriznih časih zagotavljajo enakopraven in brezplačen dostop do dobrin, kot so informacije, učenje, znanje, možnost vključevanja v različne interesne skupine, kvalitetno preživljanje prostega časa itd. S strani proračunskega financiranja javno dostopnih storitev pa je splošnim knjižnicam v tem času ekonomsko okolje izrazito nenaklonjeno, vendar jih to posledično spodbuja k načrtovanemu upravljanju, povezovanju v obliki strateških partnerstev z upoštevanjem sinergičnih učinkov in iskanju alternativnih virov financiranja storitev po meri uporabnikov.

4.2 Pravno formalni okvirji za uresničevanje izzivov novega obdobja v razvoju splošnih knjižnic kot nepridobitnih organizacij

Novo obdobje v ustvarjalnosti knjižnic so nakazala devetdeseta leta prejšnjega stoletja s prehodom iz industrijske v postindustrijsko, informacijsko dobo in družbo znanja. Že v uvodu omenjene napovedi futurologa Alvina Tofflerja se dejansko uresničujejo. Razvidno je, da izzivi, ki izhajajo iz novih potreb in problemov družbe, močno vplivajo na razvoj in

upravljanje nepridobitnih organizacij, med katere sodijo tudi splošne knjižnice. Prenovljeni slovenski Zakon o knjižničarstvu iz leta 2001 že daje tem spremembam pravne podlage in ureja javno službo na področju knjižnične dejavnosti tako, da med drugim določa dejavnost, ustanovitev, financiranje in nadzor knjižnic, ki se financirajo iz javnih sredstev ter uzakonja naslednje tipe knjižnic v Sloveniji: splošne, šolske, visokošolske, specialne knjižnice in nacionalno knjižnico.

V nadaljevanju se bomo osredotočili na eno vrsto knjižnic, in sicer na splošne knjižnice.

Različne evropske integracije se že vrsto let ukvarjajo s prehodom v informacijsko družbo in družbo znanja na vseh ravneh (tudi na področju knjižnic) in pripravljajo načrte ter programe bodoče, tako imenovane e(lektronske)-Evrope.

Navajamo nekaj primerov:

31 evropskih držav (vključno s Slovenijo) že leta 1999 sprejme deklaracijo, ki opredeljuje ključno vlogo splošnih knjižnic v informacijski družbi, in sicer, da splošne knjižnice:

- z omogočanjem prostega dostopa do informacij podpirajo proces demokratizacije in zagotavljanja državljanskih pravic;
- z odpiranjem informacijskih servisov za prebivalce lokalne skupnosti zmanjšujejo nasprotje med informacijsko bogatimi in informacijsko revnimi prebivalci Evrope;
- z dostopno infrastrukturo za vseživljenjsko učenje odpirajo vsakomur možnost za izobraževanje;
- s posebno skrbjo za kulturo in kulturno opismenjevanje podpirajo splošno kulturno in jezikovno zavest in širijo obzorje duha (The Copenhagen Declaration, 1999).

Iz poročila Evalvacija stanja ter ukrepi za izboljšanje IKT pismenosti (Vehovar et. al 2008) je razvidno, da so voditelji vlad držav članic Evropske unije, na vrhu Evropskega sveta v Lizboni, že leta 2000 predlagali vrsto ukrepov, s katerimi bi dosegli tri nadvse pomembne cilje: cenejši, hitrejši, bolj varen internet; investiranje v ljudi in znanje, spodbujanje uporabe interneta. Med pomembnimi ukrepi je tudi ustanovitev uporabniku prijaznih javnih točk z dostopom do interneta, s čimer bi omogočili izobraževanje in e-delo. Pokaže se, da so knjižnice primerna mesta za oblikovanje javno dostopnih točk.

Na srečanju Evropskega sveta v Barceloni leta 2002 (Barcelona European Council 2002) voditelji vlad držav članic Evropske zveze obnovijo program evropske informacijske družbe, katerega cilj je, doseči širok dostop in uporabo omrežij ter več interaktivnih storitev po vsej Evropski zvezi. Osredotočili naj bi se na probleme, kot so varnost omrežij in informacij, e-vlada, e-učenje itd., vse to pa izhaja iz potrebe, da se postavi uporabnika v središče dogajanj. Poudarjeno je vključevanje vseh ljudi v procese razvoja in odločanja o prihodnji družbi, kar vključuje tudi ljudi s posebnimi potrebami, ki jim je potrebno na različne, njim ustrezne načine, to tudi omogočiti (dostopi za invalide, primerna računalniška oprema za slabovidne itd.). Primerna mesta za to so tudi splošne knjižnice.

Različni evropski knjižnični projekti, kot na primer Pulman (Smernice Pulman 2003) v okviru Evropske komisije, v katere so vključene tudi slovenske splošne knjižnice, se že od devetdesetih let prejšnjega stoletja ukvarjajo z novimi trendi v razvoju splošnih knjižnic, ustvarjajo povezave med evropskimi knjižnicami in širijo zavest o njihovi vlogi v bodočnosti. Prav tako se z razvojem in vlogo knjižnic v sodobnem svetu ukvarjajo različna

evropska združenja, kot na primer Eblida/European Bureau of Library, Information and Documentation Associations, Naple/National Authorities on Public Libraries in Europe in druga.

Strategija Republika Slovenija v informacijski družbi se odziva na Akcijski načrt e-Evrop+ 2003 in upošteva usmeritve e-Evrop+ 2005 ter omenja knjižnice kot pomembna mesta za izvajanje izobraževanja za informacijsko družbo in jih klasificira kot informacijska središča in ponudnike digitalnih vsebin (Strategija Republika Slovenija v informacijski družbi 2003, 26).

Vloga, poslanstvo, cilji, naloge, organizacija, razvoj, financiranje in druge aktivnosti splošnih knjižnic so vsebinsko in pravno opredeljene v različnih dokumentih, tako v slovenskem kot širšem evropskem prostoru. Naj navedemo nekatere:

- Unescov Manifest o splošnih knjižnicah (Manifest o splošnih knjižnicah, 1995), oblikovan v sodelovanju z Mednarodno federacijo knjižničarskih združenj IFLA, sprejet na 10. seji Mednarodnega sveta za Splošni informacijski sistem (PGI) v Parizu, leta 1994. Manifest izhaja iz temeljnih vrednot človeka kot so svoboda, blaginja, razvoj družbe in posameznika, ki jih je moč doseči samo tedaj, ko je dobro obveščen državljani sposobni, da sam uresničuje svoje demokratične pravice in se aktivno vključuje v družbo. Pri tem ima splošna knjižnica, ki kot lokalni informacijski center omogoča uporabnikom, ne glede na starost, raso, spol, vero, narodno pripadnost, jezik ali socialni položaj, brez zadržkov dostop do vseh vrst znanja in informacij, pomembno vlogo v sodobni družbi.
- Poročilo Vloga knjižnic v sodobni družbi/Mirja Ryyänen's report on "The role of libraries in modern society" iz leta 1998 (Ryyänen 1999), ki poziva Evropsko komisijo in članice Evropske unije k podpori razvoja knjižnic kot pomembnih sistemov, ki omogočajo dostop do znanja.
- Smernice Pulman/Public Libraries Mobilising Advanced Networks (Smernice Pulman 2003), projekt v okviru Evropske komisije, ki je v sodelovanju strokovnjakov evropskih (tudi slovenskih) splošnih knjižnic opredelil vlogo splošnih knjižnic v današnji družbi. Smernice želijo usmeriti splošne knjižnice in njihove lokalne kulturne partnerske organizacije v informacijsko dobo, pomagati tistim, ki odločajo o politiki in ljudem iz stroke pri razmišljanju o politiki in strategijah, ki jih bodo podpirale njihove storitve, in o načinih kako le-te uresničiti. Navajajo, katere vrste storitev pridejo v poštev in številne primere že sprejetih iniciativ iz vse Evrope, s katerimi ponazarjajo, kaj je že v teku in kaj bi se še dalo narediti.
- Vodnik razvoja storitev splošnih knjižnic (The Public Library Service: IFLA/UNESCO guidelines for development, 2001), ki natančno opredeljuje vlogo in namen splošnih knjižnic, pravne in finančne okvire delovanja, management in upravljanje s človeškimi viri v splošnih knjižnicah, prepoznavanje uporabnikovih potreb, marketing s promocijo splošnih knjižnic itd.
- Public Libraries in the Information Society – European Commission's study (Public Libraries in the Information Society, 1998) – študija, narejena po naročilu Evropske komisije – študija se ukvarja z izzivi uveljavljanja vloge evropskih splošnih knjižnic v informacijski družbi. Njen namen je pospešiti proces sprememb na različnih nivojih, z analiziranjem potreb, ovir (nevarnosti) in priložnosti v različnih oblikah evropskih lokalnih okolij. Upošteva tudi relevantne izkušnje in razvoj

splošnih knjižnic zunaj Evrope. Študija prinaša vizionarsko strategijo za splošne knjižnice v lokalnem okolju, in sicer, kako se spopasti z informacijsko družbo. Prinaša praktične modele in scenarije, ki so splošnim knjižnicam lahko v pomoč, in priporočila evropski komisiji za akcije podpiranja modernizacije splošnih knjižnic v Evropi.

- Council of Europe Cultural Committee report: Library Legislation and Policy in Europe (Council of Europe/Eblida Guidelines on Library Legislation and Policy in Europe, 2000) – Ponuja smernice politikom in strokovnjakom za sestavo pravnih instrumentov in državne politike v zvezi s knjižnicami in drugimi informacijskimi institucijami.
- IFLA (The International Federation of Library Associations and Institutions) statement on Freedom of Expression (IFLA Statement on Libraries and Intellectual Freedom, 1999) – Izjava podpira, zagovarja in promovira intelektualno svobodo, kot jo definira Organizacija združenih narodov v Univerzalni deklaraciji o človekovih pravicah. IFLA razglasa, da imajo ljudje osnovno pravico do pridobivanja in izražanja znanja, kreativnega mišljenja, intelektualnih aktivnosti in javnega izražanja svojih mnenj, stališč, pri čemer imajo knjižnice pomembno vlogo.
- Nacionalni program za kulturo (Nacionalni program za kulturo 2008-2011, 2008), ki med prednostnimi cilji in nalogami na področju knjižnic (podprtimi z ukrepi in kazalniki) navaja usmeritev razvoja splošnih knjižnic v osrednje centre informacijske družbe v lokalnih skupnostih in središča za spodbujanje bralne kulture ter razvijanje regionalne povezanosti splošnih knjižnic. Opredeljuje tudi javni interes na področju knjižnične dejavnosti, kamor spadajo: kar najboljša ponudba knjižničnega gradiva v knjižnicah vseh vrst, ponudba informacij in storitev, ki so osredotočene na kulturne, izobraževalne, informacijske in socialne potrebe okolja, na informacijsko opismenjevanje in podporo vseživljenjskemu učenju; zagotavljanje prostorskih možnosti in opreme za uporabo gradiva, pridobivanje informacij in smotrna izraba prostega časa v knjižnicah, omogočanje dostopa do urejenih zbirk domoznanskega gradiva za lokalne študije; zagotavljanje dostopnosti gradiva za slepe in slabovidne; izobraževanje, raziskovanje in podporni projekti, mednarodno sodelovanje, učinkovit sistem pridobivanja obveznega izvoda gradiva na vseh medijih, ki bo zagotavljal popolnost, ohranitev in čim večjo dostopnost nacionalne zbirke; dostop do podatkov o nacionalni zbirki in nacionalno pomembnih knjižničnih zbirkah iz vseh knjižnic v Sloveniji prek sistema COBISS in medmrežja, tekoče objavljane Slovenske bibliografije, dostopnost vseh redkih in ogroženih gradiv s pomočjo restavriranja, prenosa na nadomestne nosilce, zlasti na mikrofilm, dostop do svetovnih virov informacij, medknjižnična izposoja iz domačih in tujih knjižnic, koordiniran sistem mednarodnega številčenja publikacij oziroma storitev za mednarodno bibliografsko kontrolo.
- Izvajanje knjižnične dejavnosti kot javne službe v lokalnih skupnostih Republike Slovenije urejajo trije zakoni: Zakon o lokalni samoupravi (1993), Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (1996), Zakon o knjižničarstvu (2001) ter pravilniki, sprejeti na njihovi podlagi, upoštevati pa je treba tudi Zakon o uresničevanju javnega interesa za kulturo (2002). Slednji v 2. členu opredeljuje javni interes na področju kulture kot interes za ustvarjanje, posredovanje in varovanje kulturnih dobrin na državni in lokalnih ravneh, ki se uresničuje z zagotavljanjem pogojev zanje.

- Javno službo na področju knjižnične dejavnosti ureja že omenjeni Zakon o knjižničarstvu (2001), sledijo še Uredba o osnovnih storitvah knjižnic (2003), Pravilnik o pogojih za izvajanje knjižnične dejavnosti kot javne službe (2003) in Pravilnik o osrednjih območnih knjižnicah (2003), ki zakonsko opredeljujejo delovanje splošnih knjižnic ter Standardi za splošne knjižnice (2005) kot strokovna priporočila za učinkovito in gospodarno organiziranje javne splošne knjižnične dejavnosti za doseganje družbenih ciljev.

4.3 Uporabniki splošnih knjižnic

Storitve slovenskih splošnih knjižnic so dostopne vsem prebivalcem ne glede na raso, spol, starost, veroizpoved, narodnost, jezik ali socialni položaj.

Splošne knjižnice ponujajo storitve različnim segmentom uporabnikov: predšolski otroci, osnovnošolci, srednješolci, študenti, zaposleni, upokojenci, nezaposleni, brezposelni. Znotraj vsake od teh ciljnih skupin posvečajo pozornost tudi uporabnikom s posebnimi potrebami (npr. izposoja v bolnišnicah, premične zbirke gradiva in knjižnične dejavnosti v domovih za starejše, zaporih itd., ponudba za slepe in slabovidne itd.), obstaja pa znotraj posameznih segmentov še določena heterogenost (npr. segment podjetnikov v okviru ciljne skupine zaposlenih, osnovnošolci na različnih stopnjah šolanja itd.).

Po podatkih Centra za razvoj knjižnic pri Narodni in univerzitetni knjižnici Ljubljana je bilo leta 2009, od 2.046.975 potencialnih uporabnikov slovenskih splošnih knjižnic, včlanjenih v slovenske splošne knjižnice 506.599 prebivalcev (32% mladih do 15 leta, 68% odraslih), kar pomeni 24,7% delež celotnega prebivalstva. Statistika v letu 2009 beleži več kot 9.200.000 obiskov v slovenskih splošnih knjižnicah (Slovenske knjižnice v številkah 2010, 29-32).

V nadaljevanju navajamo podatke, ki prikazujejo letno število obiskov po posameznih kulturnih dejavnostih (institucijah) in kot zanimivost vključujemo tudi obiske enega najbolj priljubljenih športov v Sloveniji, in sicer na nogometnih tekmah. V tabeli 4 so navedeni razpoložljivi podatki v času nastanka, ob Dnevu slovenskih splošnih knjižnic, 20. novembra 2009.

TABELA 4: PRIMERJAVA OBISKOV PO RAZLIČNIH DEJAVNOSTIH

Dejavnost	Obiskovalci
Splošne knjižnice 2008	9.983.856
Gledališča 2007	822.351
Muzeji, galerije 2007	2.349.652
Kinematografi 2007	2.406.568
Nogometne tekme 1. in 2. liga (sezona 2008/2009)	275.500

Vir: http://www.mb.sik.si/datoteke/sporocila/Dan_knjiznic09_podatki.pdf

4.4 Tehnološko okolje

Najpomembnejše mesto znotraj tehnološkega okolja splošnih knjižnic zavzema informacijska tehnologija. Štular Sotošek (Štular Sotošek 2003, 38) navaja po Hofmannu (1995, str. 1), da temeljne spremembe, ki jih povzroča informacijska tehnologija, ne samo, da vplivajo na tehnično plat knjižničnih storitev, ampak tudi oblikujejo nove storitve. Po Borgmanovi (Borgman, 2001, str. 18) pa Štular Sotošek (Štular Sotošek 2003, 38) navaja, da nove tehnologije temeljijo na zaznanih potrebah in uporabnih zmožnostih. Integracija, interakcija in odvisnost informacij vodi do pojma informacijske infrastrukture (...). Za Borgmanovo informacijsko infrastrukturo sestavljajo ljudje oziroma institucije, tehnologija, ter vsebine in interakcije, ki nastajajo med tema dvema elementoma.

Györkös (Györkös 2005, 268) v kontekstu razvoja informacijske družbe razvije pojem informacijske infrastrukture širše in navaja, da lahko s tem pojmom opredelimo vse tisto, kar tvori temeljne potrebe in danosti dela in bivanja v sodobnem informacijsko povezanem svetu ter s tem pogojno rečeno predstavlja dobrino, ki naj bi bila pod razumnimi pogoji dostopna vsem državljanom. Včeraj še napredne storitve, kot na primer svetovni splet in njegova uporaba v gospodarstvu, so danes samoumevne, to je infrastrukturne storitve.

Splošni nivo tehnološkega razvoja okolja knjižnice močno vpliva tudi na tehnološki nivo knjižnice. Ta ima velik pomen pri razvijanju ponudbe vseživljenjskega učenja v povezavi z možnostjo izobraževanja na daljavo, informacijskega opismenjevanja, socialne vključenosti in mnogih drugih storitev, ki so v povezavi s tehnološkim razvojem.

Informacijska infrastruktura je del informacijske politike države (Štular Sotošek 2003, 39). Tako Slovenija kot različne integracije v okviru Evropske unije, skozi svoje politike, strategije, cilje in posledično pravne dokumente (kar smo navedli že v poglavju 4.2), v skladu z razvojem globalne informacijske družbe:

- ustvarjajo vsebinska izhodišča za razvoj tehnološkega okolja, kjer splošne knjižnice svojim občanom ponujajo informacijsko tehnologijo in razvijajo informacijsko infrastrukturo (ki izhaja iz povezovanja in interakcij med ljudmi oz. organizacijami in to tehnologijo) ter
- omogočajo in podpirajo sofinanciranje tega razvoja skozi različne projekte splošnih knjižnic tako na lokalnem in državnem kot na evropskem nivoju.

Tehnološko okolje, v katerem so splošne knjižnice, gre torej v smeri razvoja informacijske družbe in nanj se knjižnice tudi odzivajo. Tako so posamezne slovenske splošne knjižnice pričele s postopki avtomatizacije že v osemdesetih letih prejšnjega stoletja, pospešen razvoj pa se je pričel v devetdesetih, s pričetkom procesa vzajemne katalogizacije ob podpori računalniške tehnologije. Do danes je sistem prerasel v informacijski infrastrukturni Kooperativni bibliografski sistem in servisi (Cobiss), v katerega so vključene vse slovenske splošne knjižnice in ponuja prek spleta, od kjerkoli, vrsto različnih informacij in storitev za uporabnike. Vse slovenske splošne knjižnice so danes brezplačne javno dostopne točke do svetovnega spleta, informacijska tehnologija se integrira v ponudbo storitev za uporabnike. Z namenom zagotavljanja splošne dostopnosti do informacij, različnih gradiv in zgodb, se splošne knjižnice ukvarjajo s procesi digitalizacije knjižničnega gradiva. V smeri razvoja spleta 2.0 vstopa v prostor knjižnične ponudbe tudi

koncept knjižnice 2.0, virtualne knjižnice, ki temelji na socialnem mreženju, kjer se brišejo razmejitve med uporabniki in ustvarjalci vsebin.

Lahko rečemo, da je tehnološko okolje v sklopu informacijske tehnologije danes splošnim knjižnicam pravzaprav naklonjeno in se tako hitro razvija, da ga le-te na posameznih področjih težko dohajajo (npr. elektronske storitve).

4.5 Organiziranost in ponudba splošnih knjižnic na ravni države

Javna knjižnična služba v Sloveniji, ki ima svoje zametke v reformacijskem obdobju 16. stoletja, se je skozi posamezna obdobja zgodovine uveljavljala v okoljih bolj ali manj izrazito, celo zamirala je, odvisna prepogosto od interesov dnevne politike in entuziazma posameznikov ali društev, čeprav so prav ti v marsikaterem okolju poskrbeli za prisotnost knjige (Novljan, 1997, 8).

Splošne knjižnice v Sloveniji so danes organizirane v mrežo splošnih, javnih knjižnic, ki je začela nastajati v začetku sedemdesetih let 20. stoletja. Na posameznih lokalnih območjih delujejo kot zavodi v javnem interesu, ki ga opredeljuje Zakon o uresničevanju javnega interesa za kulturo (2002).

Storitve splošnih knjižnic so namenjene vsem prebivalcem lokalne skupnosti ne glede na starost, izobrazbo, zaposlenost in nacionalno pripadnost. Storitve praviloma izhajajo iz poslanstva splošne knjižnice, ki opravlja določeno javno službo v družbi, zato država financira njeno dejavnost. Odnos med dejavnostjo in državo, ko prva želi uresničevati svoje poslanstvo v skladu s sodobnimi zahtevami stroke in potrebami uporabnikov, druga pa mora usklajevati svojo dejavnost z drugimi družbenimi dejavnostmi, je pogosto poln zapletov in težav. Splošna knjižnica mora vse bolj dokazovati svojo »koristnost«, dejansko uresničevanje svojega poslanstva (Borko et al. 2006, 94).

Po podatkih iz leta 2009 na območju Republike Slovenije deluje 57 samostojnih splošnih knjižnic, ki poslujejo na območju ene ali več občin in upravljajo z mrežo 261 mestnih, primestnih in krajevnih knjižnic, 13 bibliobusi s 702 postajališči v 619 krajih in 81 lokacijami premičnih zbirk (domovi za starejše, varstveno delovni centri, materinski domovi itd.) (Slovenske knjižnice v številkah 2010, 9 in 14). Zakon o knjižnicah (2001) uvaja mrežo desetih območnih knjižnic, ki izvajajo dodatne naloge v posameznih regijah.

Kot proračunsko in projektno financirane nepridobitne ustanove, prav tako kot organizacije v profitnem sektorju, vstopajo v proces menjave na trgu in izvajajo za uporabnike raznovrstne storitve:

- Nabavljajo, obdelujejo, hranijo, posredujejo in zagotavljajo dostop do različnih vrst knjižničnega gradiva in elektronskih publikacij za poljudne in učne oz. študijske namene (knjige, revije, časopisi, zgoščenke, dvd-ji, igrače itd.), omogočajo medknjižnično izposajo, čitalniške prostore za branje in študij.
- Izdelujejo različne informacijske vire, kot so knjižnični katalogi, podatkovne zbirke itd.

- Posredujejo in svetujejo pri iskanju informacij iz knjižničnega gradiva v knjižnici ali zunaj nje, elektronskih virov na različnih medijih in interneta ter zagotavljajo dostopnost in uporabo gradiv javnih oblasti, ki so splošno dostopna v elektronskih medijih. Obiskovalcem brezplačno namenjajo javno dostopne računalnike z dostopom do interneta, elektronskih podatkovnih zbirk, elektronske pošte, urejevalnikov besedil in preglednic.
- Pridobivajo in izobražujejo uporabnike.
- Razvijajo in ponujajo različne dejavnosti in servise (storitve) za posamezne ciljne skupine trenutnih in potencialnih uporabnikov knjižnice (otroci, mladostniki, odrasli, starejši odrasli): delavnice informacijskega opismenjevanja, predavanja in krožki za starejše odrasle – upokojujence, pomoč in svetovanje za iskalce zaposlitve, strokovno vodene igralnice za otroke, predavanja strokovnjakov z različnih področij, debatni krožki, organiziranje svetovanja, učne pomoči in prireditve za mladostnike, literarni večeri, pravljичne ure, vodstva po razstavah itd. S temi storitvami ustvarjajo prostor za nadaljnje razvijanje posameznikove osebnosti, razvijanje bralne kulture, vseživljenjsko izobraževanje, druženje, sprostitev, povezavo s svetom in demokratično možnost sodelovanja v različnih procesih človekovega ustvarjanja, ter uresničujejo kulturno, socialno vlogo, vlogo vseživljenjskega učenja in aktivnega preživljanja prostega časa skozi sprostitev in zabavo.
- Povezujejo se z drugimi institucijami v svojem okolju in širše (šole, galerije, muzeji, turistične organizacije itd.) z namenom oblikovanja skupnih ponudb vseživljenjskega učenja za uporabnike knjižnic.
- Z razvijanjem in organiziranjem različnih storitev omogočajo dostop do ponudbe knjižnic ljudem:
 - ki zaradi kakršnegakoli razloga fizično ne morejo obiskati knjižnice: izposoja gradiva na domu, izposoja v bolnišnico, premične zbirke gradiva in druge oblike sodelovanja v varstveno delovnih centrih, zaporih, domovih za starejše, materinskih domovih, skupnostih za odvisnike itd.
 - in ljudem s posebnimi potrebami (funkcionalno ovirani, slepi in slabovidni, gluhi in naglušni, ljudje s starostno pogojenimi težavami itd.), ki jim prilagajajo ponudbo (fizični dostop za invalidne vozičke, zvočne knjige, slabovidnim prilagojena računalniška oprema, knjige z večjim tiskom itd.). S temi storitvami uresničujejo svojo socialno vlogo v demokratični družbi.
- Zalagajo, izdajajo in prodajajo različne vrste knjižničnega gradiva (revije, knjige, neknjižno gradivo itd.) s svojega področja delovanja.
- Opravljajo še druge naloge v skladu z zakoni in predpisi (prodajajo določene izdelke, opravljajo knjigoveška dela itd.)

Med storitve, ki zagotavljajo fizično dostopnost informacijskih virov, spadajo postavitve knjižnične zbirke v prosti pristop, izposoja knjižničnega gradiva v čitalnico in iz knjižnice, možnost fotokopiranja, medbibliotečna izposoja in možnost iskanja po katalogu. Z razvojem informacijske in komunikacijske tehnologije se je dostopnost do informacijskih virov še povečala, če le splošne knjižnice omogočijo dostop do interneta, elektronskih virov in plačljivih elektronskih revij (Borko et al. 2006, 95).

Ko je fizična dostopnost omogočena, lahko govorimo o intelektualni dostopnosti, ker je » (...) fizična dostopnost le ena izmed stopenj v informacijskem procesu, nezadostna, če

uporabnik ne zna izbrati zase pomembne informacije in jo uporabiti (Novljan 2002, str. 12, v: Borko et al. 2006, 95). Intelktualno dostopnost lahko dosežemo s storitvami v okviru bibliopedagoške dejavnosti in informacijskega opismenjevanja (prav tam, 95).

Ne glede na tip poslanstva bi lahko storitve knjižnice ločili tudi na klasične storitve, ki so vezane na fizično dostopno knjižnično gradivo, ter na sodobne, novodobne storitve, ki jih povezujemo s sodobno družbo. Sodobno družbo oblikujejo pojavi, kot so informacijska družba, vseživljenjsko učenje in prosti čas (Borko 2006, 96).

Od ustanovitve samostojne države so slovenske splošne knjižnice že dosegle določeno raven razvitosti (tako z gradnjo primernih stavb kot s ponudbo storitev) v skladu z razvojem stroke, informacijske in globalne družbe, kar je tudi pravno formalno podprto z zakonodajo, vendar je razvoj še vedno neenakomeren in odvisen od:

- posameznih občin, ki so sicer zakonsko obvezane financirati dejavnost splošne knjižnice na svojem območju, vendar tega še marsikje ne izvajajo tako, kot bi morale,
- ministrstva za kulturo, ki skozi projektno sofinanciranje (knjižnično gradivo, računalniška in komunikacijska oprema, investicije v nove stavbe, digitalizacija, inovativni projekti za posamezne ciljne skupine uporabnikov splošnih knjižnic itd.) podpira posamezne razvojne projekte in s tem na določenih področjih tudi izravnava neenakomeren razvoj dejavnosti splošnih knjižnic, vendar z omejenimi sredstvi in
- menedžmenta v splošnih knjižnicah, njegove sposobnosti pridobivanja alternativnih finančnih virov skozi lokalne, nacionalne oziroma državne (različna ministrstva in druge nacionalne institucije), evropske in druge projekte, pridobivanja sponzorjev in donatorjev, sposobnosti upravljanja in vodenja, kreativnosti in pripravljenosti na spremembe.

Prav slednje pa dobiva pri poslovanju splošnih knjižnic vedno večji pomen. Menedžerji splošnih knjižnic se danes že zavedajo, da nista več dovolj samo njihov obstoj in delovanje s pomočjo proračunskih, donatorskih ali drugih finančnih virov.

Knjižnice kot nepridobitne organizacije so zaradi hitrejših sprememb v okolju (skokovito naraščanje informacij, nesluten razvoj informacijske tehnologije, globalizacija ponudbe, združevanje podjetij, liberalizacija...) vse bolj soočajo s problemi preživetja in nadaljnega razvoja. Omenjeni trendi, zlasti pa naraščanje števila konkurentov in pričakovani odjemalcev njihovih storitev, kažejo, da knjižnice pravzaprav delujejo na posebnih trgih. Zaradi tega vse bolj potrebujejo tudi znanja poslovnih ved (splošnega managementa, marketinga, medosebnih odnosov, financ) (Snoj in Petermanec 1999, 28). Družbene spremembe in naraščajoča konkurenca na trgu namreč terjajo od splošnih knjižnic razvijanje vedno inovativnejših storitev, iskanje tržnih niš, podjetniško miselnost, skratka upravljanje poslovanja in strateško pozicioniranje na trgu.

4.6 Zunanja podoba slovenskih splošnih knjižnic skozi raziskovanje uporabnikov

Kakšna je podoba nepridobitnih organizacij t.j. splošnih knjižnic med ljudmi, ki jih obiskujejo in uporabljajo njihove storitve? Kako si predstavljajo splošne knjižnice tisti, ki jih ne obiskujejo?

Knjižnice v Sloveniji se zavedajo pomembnosti poznavanja potreb, želja, stališč, mnenj, motivov, pričakovanj, skratka raziskovanja trenutnih in potencialnih uporabnikov, kar lahko zasledimo skozi različne prispevke strokovnjakov na knjižničnem področju o pomenu študija uporabnikov knjižnic in skozi posamezne raziskave na manjših vzorcih in okoljih o prepoznavanju njihovih potreb, mnenj, želja, pričakovanj.

Medtem ko so se v mednarodnem prostoru razprave o uporabnikih začele pojavljati v sedemdesetih, srečamo na slovenskem prve strokovne zapise o uporabnikih knjižnic v osemdesetih. Ob koncu tega desetletja pa so že bile izdelane prve obsežnejše študije o uporabnikih nekaterih slovenskih knjižnic³. Da je danes raziskovanje uporabnikov v celoti uveljavljeno in z dolžno skrbjo upoštevano tudi med slovenskimi strokovnjaki, dokazuje porast objav o tej problematiki (Pinter 2004, 36).

Pretežni del sodobnega raziskovanja uporabnikov se ukvarja z njihovimi mnenji o knjižničnih storitvah, v manjšem obsegu pa tudi z njihovimi informacijskim vedenjem, informacijskimi potrebami in socialnimi, vrednotnimi in akcijskimi predispozicijami za oblikovanje simbolnih vrednosti o knjižnični dejavnosti (prav tam, 36).

Posamezne ankete, študije, raziskave⁴ uporabnikov različnih tipov knjižnic v Sloveniji na manjših vzorcih⁵ torej ugotavljajo predvsem zadovoljstvo obstoječih uporabnikov neke knjižnice s knjižničnim fondom, posredovanjem informacij, strokovno usposobljenostjo ali odpiralnim časom, ugotavljajo razloge za obisk, pričakovanja uporabnikov glede posameznih segmentov ponudbe ipd. Te raziskave v različnih vrstah knjižnic zagotovo delno pripomorejo k prepoznavanju potreb in pričakovanj uporabnikov in pomagajo pri oblikovanju strategij in ciljev poslovanja v prihodnje.

Podoba slovenskih splošnih knjižnic se z vidika bibliotekarske stroke letno ugotavlja na osnovi sekundarnih podatkov splošnih knjižnic, ki jih zbira in pripravi, na podlagi posredovanih vprašalnikov, Center za razvoj knjižnic pri Narodni in univerzitetni knjižnici Ljubljana. Analiza teh podatkov odraža stopnjo doseganja in skladnje z izvajanjem različnih zakonsko določenih ciljev, nalog, stopnjo doseganja nacionalnih standardov, ki opredeljujejo poslovanje splošnih knjižnic in primerjavo posameznih kategorij merjenja s prejšnjim obdobjem (npr. število članov, obiskov, nakupa knjižničnega gradiva itd.). V tem primeru gre za merjenje uspešnosti knjižnic v splošni knjižnični mreži oz. na državni ravni. Zunanje podobe in zaznavanja splošnih knjižnic in njihovih storitev z vidika uporabnikov

³ *Proučevanje potreb uporabnikov splošnoizobraževalne knjižnice (Jan 1980); Informacijsko delo v knjižnicah glede na analizo informacij, informacijskih virov in uporabnikov (Filo 1976); Ugotavljanje potreb bralcev v univerzitetnih knjižnicah (Kert 1978); Študij uporabnikov kot izhodišče za opredelitev ciljev in evalvacijo dejavnosti Narodne in univerzitetne knjižnice v Ljubljani (Popovič 1988).*

⁴ *Karakteristike uporabnikov biblioteke Visoke šole za organizacijo dela v Kranju (Urbanija 1984); Uporabniki splošnoizobraževalnih knjižnic na Gorenjskem (Urbanija 1989); Raziskava o imidžu knjižnice Dravograd (Štruc 1999); Kaj menijo uporabniki o delu slovenskih potujočih knjižnic (Štendler 2002); Pričakovanja potencialnih uporabnikov kot izhodišče za promocijo splošne knjižnice - Raziskava potreb in želja potencialnih uporabnikov Knjižnice Cirila Kosmača Tolmin (Ivančič 2006); Pričakovanja uporabnikov splošne knjižnice (Borko 2006), Analiza stališč javnosti do izgradnje nove knjižnice v Ljubljani z analizo porabe storitev knjižnice (Golob 1995); Zadovoljstvo uporabnikov splošne knjižnice (Vaukan 2003), Od zadovoljnega k uspešnemu uporabniku knjižnic: konceptualni in metodološki elementi raziskovanja uporabnikov (Pinter 2004)) itd.*

⁵ *Zasledili smo le, da je Raziskava uporabnikov NUK 1995 v sklopu raziskave "Analiza stališč javnosti do izgradnje nove knjižnice v Ljubljani z analizo uporabe storitev knjižnice" potekala po celi Sloveniji, v njej so sodelovali tudi neuporabniki knjižnic (Šetinc 1995).*

ne vključuje. Novljan pa (Novljan 1997, 14) že v devetdesetih letih ugotavlja, (...) da merjenje uspešnosti s primerjavo s standardi ni vselej zadostno zagotovilo za prav načrtovan razvoj knjižnice. Prehod od merjenja uspešnosti knjižnic z doseganjem splošnih ciljev k merjenju uspešnosti z uporabnikove perspektive se uveljavlja postopoma (...).

Raziskave javnega mnenja na posameznih področjih ali širšem slovenskem območju in strokovne analize o tem, kako prebivalci Slovenije (člani, uporabniki in nečlani (neuporabniki) splošnih knjižnic) zaznavajo podobo in posamezne sestavine storitev slovenskih splošnih knjižnic v primerjavi s »konkurenco« oziroma institucijami, ki ponujajo istovrstne ali podobne storitve, nismo zasledili.

Edina raziskava uporabnikov in neuporabnikov knjižnic oziroma splošne javnosti na širšem slovenskem območju, ki smo jo zasledili, je že omenjena raziskava uporabnikov Narodne in univerzitetne knjižnice, s pomočjo katere so v prvem delu želeli ugotoviti tudi vrednotenje knjižnične dejavnosti v Sloveniji nasploh, ne glede na vrsto knjižnice (splošna, šolska, univerzitetna itd.). Zaradi finančnih razlogov se je omejila le na manjši vzorec splošne javnosti, in sicer na 300 respondentov. Šetinc (Šetinc 1996, 41-43) navaja nekaj rezultatov te raziskave, in sicer: pri anketirancih, izbranih iz splošne javnosti, se je pokazalo, da jih 48,8% nikoli ne zaide v knjižnice (...). Stereotipna predstava o knjižnicah kot zaprašenih skladiščih knjig se definitivno spreminja, kajti 73,3% anketirancev iz splošne javnosti meni, da je knjižnica predvsem informacijsko središče in le 26,7% anketirancev ocenjuje, da knjižnico najbolje opišemo kot hranišče knjig in revij (...). Ne glede na to, da skoraj tri četrtine anketirancev meni, da je knjižnica predvsem informacijsko središče, se pri opredeljevanju nalog in storitev knjižnice odgovori nagibajo k tradicionalni vlogi knjižnice in manj k njenemu sodobnemu informacijsko kulturnemu poslanstvu. Iz tega bi lahko sklepali, da se anketiranci v večji meri zavedajo informacijske možnosti, ki jih nudijo knjižnice, kot pa jih v resnici tudi izkoriščajo (...). Pogosto in zelo pogosto uporablja knjižnice za izposajo splošnih knjig 64,4% anketiranih, medtem ko za izposajo strokovnih knjig 35,5% anketiranih.

Ugotovili smo, da so na voljo študije, raziskave in analize uporabnikov slovenskih splošnih knjižnic in njihovih storitev le na manjših lokalnih področjih in vzorcih (razen omenjene raziskave Narodne in univerzitetne knjižnice, ki pa je časovno oddaljena in izvedena med splošno javnostjo ne glede na tip knjižnic in na manjšem vzorcu), nismo pa zasledili raziskave, ki bi ugotavljala zunanjo podobo splošne knjižnice in njenih storitev v primerjavi s »konkurenčnimi« institucijami, kot podlago za strateško načrtovanje in pozicioniranje ustanove in njene ponudbe. Zato le na osnovi vsakodnevnega dela, strokovnega znanja in izkušenj, izmenjave mnenj in pogovorov z uporabniki ter zaposlenimi, ki dnevno poslujejo z njimi, predvidevamo, da zunanja podoba slovenske splošne knjižnice v javnosti še vedno ne »projicira strokovno, razvojno in pravno utemeljene identitete splošnih knjižnic kot odprtih vrat lokalnih skupnosti v glave in srca ljudi«. Identiteta splošne knjižnice kot ustanove, ki omogoča različnim ciljnim skupinam uporabnikov v lokalnih skupnostih, brez razlik, dostop do informacij in znanja, vseživljenjskega učenja, samostojnega sprejemanja odločitev, kulturnega razvoja, razvedrila, širjenja zavesti o kulturni dediščini, znanstvenih dosežkih itd. se torej še ne projicira skozi zunanjo podobo. Splošnim knjižnicam se sicer krepi prepoznavnost v okolju, saj se njihova uporaba počasi in vztrajno povečuje (število obiskov na člana se je od leta 2000 do 2008 povečalo za 100% (od 10 na 20 letno), vendar je podoba v javnosti v

veliki meri še vedno povezana predvsem s knjigo, večja se prepoznavnost informacijske vloge, premajhna pa je prepoznavnost socialne vloge in vloge vseživljenjskega učenja ter splošne knjižnice kot prostora za preživljanje prostega časa in druženja.

Gradivo Slovenske splošne knjižnice danes (Novljan et al. 2007), pripravljeno za razpravo na Nacionalnem svetu za knjižnično dejavnost pri Ministrstvu za kulturo RS, z oceno delovanja in analizo problematike delovanja slovenskih splošnih knjižnic iz leta 2006, ki obravnava problematiko in navaja predloge za izboljšanje stanja posameznih segmentov knjižnične dejavnosti, kot so knjižnična mreža, knjižnični prostor itd., navaja v poglavju o izvajanju knjižnične dejavnosti kot javne službe:

- da so vizija, vrednote, namen knjižnične dejavnosti, strateški cilji, dosežki, prikazani kot koristi uporabnikov, javni dokumenti o strokovnem vidiku knjižnične dejavnosti (npr. uporabnikove knjižnične pravice, nabavna politika, program informacijske pismenosti in podobno) v večini primerov potencialnim uporabnikom slabo poznani, ponekod nedostopni, promocijsko nezanimivi in za uporabnika pogosto tudi nerazumljivi.

Med ovirami za uspešno opravljanje dejavnosti kot javne službe navaja tudi:

- Navadno le formalno vključenost javnosti (prebivalcev, uporabnikov) v pripravo programov in delo knjižnic.
- Šibko znanje o strateškem načrtovanju oziroma delovanju, šibka ali pomanjkljiva opredelitev razvoja in ciljev v programih.
- Pomanjkljivo vrednotenje dela knjižnice, strokovnosti in uporabniške koristi.

Pri analizi, oceni in problematiki uporabe knjižnic pa gradivo navaja, da je za izboljšanje stanja (višje članstvo, večja prepoznavnost) med drugim potrebno tudi zagotoviti obvezno vrednotenje doseganja ciljev knjižnic in njihovih storitev z vidika uporabnikovega zadovoljstva in izvesti nacionalno raziskavo o uporabnikih in uporabi splošnih knjižnic.

Lahko rečemo, da analiza s prepoznavnostjo in definiranjem problematike v omenjenem dokumentu deloma nakazuje tudi kombinacijo predlogov ukrepov, ki stremijo k večji vključenosti uporabnikov v načrtovanje storitev, prepoznavnosti splošnih knjižnic in njihove vloge v posameznih okoljih in družbi nasploh, z namenom, da se bo identificiranje splošnih knjižnic samih po sebi kot dinamičnih in inovativnih ustanov preneslo tudi na podobo v javnosti. Vendar pa ti ukrepi ne vključujejo tudi predlogov za organizacijo učinkovitejših modelov upravljanja v smeri strateškega načrtovanja poslovanja splošnih knjižnic kot nepridobitnih organizacij na trgu.

4.7 Razvojne perspektive

Pregled razvoja knjižnic po Dolinarji in Bohincu (Dolinar 2004 in Bohinec 1957) nam odstre, da so bile knjižnice v preteklosti večinoma obravnavane kot »dobra stvar«, imele so pozitivne in zadovoljive odnose (menjavo) z uporabniki in določeno vlogo tudi pri različnih zgodovinskih združevanjih posameznikov, ki so si prizadevali za družbene spremembe, ki jih ni bilo moč doseči individualno.

Vendar pa se nikoli v zgodovini še ni zgodilo, da bi spremembe in premiki v družbi s takšno hitrostjo kot danes spreminjali načine razmišljanja, dela, komunikacije in vedenja ljudi. Politične in ekonomske razmere, globalizacija, vpliv informacijske tehnologije na naša življenja na vseh področjih, uporabniki in njihova pričakovanja, konkurenca, zahtevajo spremembe v poslovanju splošnih knjižnic kot nepridobitnih organizacij. Le-te postavljajo v ospredje ljudi in ne knjig, splošno knjižnico enakovredno obravnavajo kot fizični in virtualni prostor, zahtevajo globalno delovanje in hkrati vzbujanje interesa za lokalno dogajanje, zahtevajo socialno vključenost vseh skupin prebivalcev in knjižnice spreminjajo v tako imenovani tretji, nevtralni prostor, kamor ljudje radi prihajajo od doma ali službe (šole), da zadovoljijo svoje informacijske, izobraževalne, kulturne potrebe, potrebe po vseživljenjskem učenju, druženju in demokratičnem vključevanju v procese odločanja v družbi. Zato so potrebni novi poslovni modeli, saj so v času velikih ekonomskih omejitev in družbenih sprememb vse sile usmerjene v finančno stabilnost in stabilnost družbenih struktur, financerji pa podrobno analizirajo, kje je bil denar porabljen in kateri stroški zagotavljajo največjo zaznano korist. Kako se torej lahko knjižnice danes uspešno pozicionirajo in prilagodijo svoje poslovanje, da bo bolj učinkovito v tem novem okolju?

Slovenska knjižničarska stroka se zaveda vloge, poslanstva, ciljev in nalog splošnih knjižnic v sodobni družbi in sledi razvoju v svetu. Veliko znanja in energije vlaga v smeri izvajanja knjižničarstva, ki omogoča svobodno, neodvisno zadovoljevanje potreb posameznikov in skupin ob hkratnem upoštevanju racionalnega, gospodarnega trošenja energije, materialnih dobrin in finančnih sredstev. Ko primerjamo slovenske splošne knjižnice z evropskimi knjižnicami, segajo z nekaterimi številčnimi podatki o svojem delovanju na visoka mesta med evropskimi državami (Novljan, Kodrič-Dačić in Karun 2007, 41), kar ugotavlja Žavcer (Žavcer 2005), ki v svojem prispevku na osnovi podatkov študije Libecon ugotavlja primerjave med slovenskim in evropskim splošnim knjižničarstvom.

Pravni dokumenti natančno opredeljujejo naloge splošnih knjižnic kot nepridobitnih organizacij javnega značaja, namenjenih vsem skupinam uporabnikov, vendar pa to ne pomeni, da mora splošna knjižnica opravljati prav vse naloge in to popolnoma samostojno.

Gospodarno in racionalno trošenje različnih virov (materialnih, kadrovskih, finančnih) v današnjem času zahteva pogled v okolje, identifikacijo institucij, ki z istovrstnimi ali podobnimi storitvami predstavljajo na trgu konkurenco, ugotavljanje podobe splošne knjižnice, zaznavanja njene ponudbe v primerjavi s konkurenti, med prebivalci okolja, ki ga pokriva splošna knjižnica. Na podlagi teh informacij lahko splošna knjižnica ugotavlja, katere so tiste koristi, ki jih je smiselno v primerjavi s konkurenco ponujati uporabnikom, ker so le-te boljše od konkurenčnih (prednosti, usklajene s priložnostmi na trgu), pri katerih storitvah bi se bilo zaradi racionalnejšega trošenja virov smiselno povezati s konkurenco v smislu sinergičnih učinkov in katere storitve bi morda lahko v tem okolju opustili, ker jih konkurenca bolje opravlja in jo tako zaznavajo tudi uporabniki, knjižnici pa jemljejo »energijo« v smislu nezadostnih virov sredstev, znanja itd. Vse to vodi k preišljenemu upravljanju v smeri strateškega načrtovanja, ki v celotnem procesu vključuje tudi različne strategije pozicioniranja.

5 RAZISKAVA: MERJENJE ZAZNAVANJA NEPRIDOBITNE ORGANIZACIJE – Mariborske knjižnice kot mreže splošnih knjižnic in posameznih sestavin njenih storitev v primerjavi z izbrano konkurenco

5.1 Splošni podatki o Mariborski knjižnici

Začetki Mariborske knjižnice segajo v leto 1949, ko je z združitvijo dveh manjših knjižnic ustanovljena Mestna knjižnica KUD Jože Hermanko. Leta 1953 Društvo prijateljev mladine ustanovi Pionirsko knjižnico, ta se leta 1960 priključi Mestni knjižnici, ki se preseli na sedanjo lokacijo, Rotovski trg v Mariboru. Leta 1970 se Mestna knjižnica združi še z Delavsko knjižnico, ki je do tedaj delovala pod okriljem Okrajnega Sindikalnega sveta v mestnem predelu, imenovanem Tabor, preimenuje se v osrednjo knjižnico in nato v Knjižnico Rotovž z enotami Pionirska knjižnica Rotovž in Knjižnica Tabor. Leta 1971 se s soglasjem Skupščine občine Maribor preimenuje v sedanjo Mariborsko knjižnico. Ta začne širiti mrežo s priključevanjem in preoblikovanjem društvenih ljudskih knjižnic v profesionalne enote knjižnice na širšem mariborskem področju.

5.1.1 Območje delovanja

Danes je Mariborska knjižnica splošna javna knjižnica, ki svojo dejavnost namenja najširši javnosti: vsem prebivalcem v njihovem bivalnem in delovnem okolju, v mestu Mariboru in širši regiji (Organizacijski in kadrovske elaborat II 2009, 5).

Potencialni uporabniki knjižnice so prebivalci dvanajstih občin (Maribor, Duplek, Hoče, – Slivnica, Kungota, Lovrenc na Pohorju, Miklavž, Pesnica, Rače – Fram, Ruše, Selnica ob Dravi, Starše in Šentilj), to je zaokroženo 180.000 prebivalcev, s storitvijo potujoče knjižnice pa Mariborska knjižnica dopolnjuje še knjižnično mrežo dveh sosednjih knjižnic (Lenart in Slovenska Bistrica) v petih občinah (zaokroženo 48.000 prebivalcev). Za Knjižnico Lenart in Knjižnico Josipa Vošnjaka Slovenska Bistrica po zakonu opravlja še posebne naloge svetovanja, koordinacije domoznanstva in povečanega in zahtevnejšega nakupa knjižničnega gradiva. Tako je knjižnica glede na namembnost in območje delovanja po Zakonu o knjižničarstvu osrednja območna knjižnica (prav tam, 8).

SLIKA 8: OBMOČJE, KI GA MARIBOSKA KNJIŽNICA POKRIVA KOT OSREDNJA OBMOČNA KNJIŽNICA ZA VZHODNO ŠTAJERSKO



Vir: Organizacijski in kadrovski elaborat II 2009, 8

5.1.2 Poslanstvo in vizija

Poslanstvo Mariborske knjižnice je omogočiti vsem prebivalcem na območju delovanja knjižnice neomejen dostop do knjižničnega gradiva in informacij ter informacijskih, kulturnih in socialnih storitev, kakor jih določajo zakoni in drugi predpisi in kakor izhajajo iz tradicije knjižnice in njenega okolja. Uporabnikom omogoča, da lahko dopolnjujejo šolsko znanje, se vseživljenjsko izobražujejo, razvijajo bralne navade, se informirajo, poglobljajo estetsko doživljanje, doživljajo kakovostno sprostitvev, se navajajo na uporabo različnih medijev. Mariborska knjižnica je forum srečevanj in idej. Z brezplačnim vpisom, članstvom in storitvami, dostopi za invalide in storitvami za ljudi s posebnimi potrebami, zagotavlja demokratično službo, dostopno vsem občanom. S tem izpolnjuje svojo vizijo, biti živa živahna, kreativna in dinamična ter strokovno nemirna ustanova, kamor se bralci radi vračajo (prav tam, 6).

5.1.3 Organiziranost

Mariborska knjižnica ima dejavnost organizirano v knjižnični mreži z devetnajstimi organizacijskimi enotami, ki jih v skladu z okoljem, v katerem delujejo, funkcijo in načinom dela poimenujemo:

- osrednja knjižnica,
- knjižnice v mestnih četrtih,
- knjižnice v občinskih središčih,
- krajevne knjižnice,
- potujoča knjižnica (bibliobus, premične zbirke za neprofesionalne knjižnice v kulturnih društvih, ustanovah, zavodih, domovih za ostarele...) (prav tam, 9).

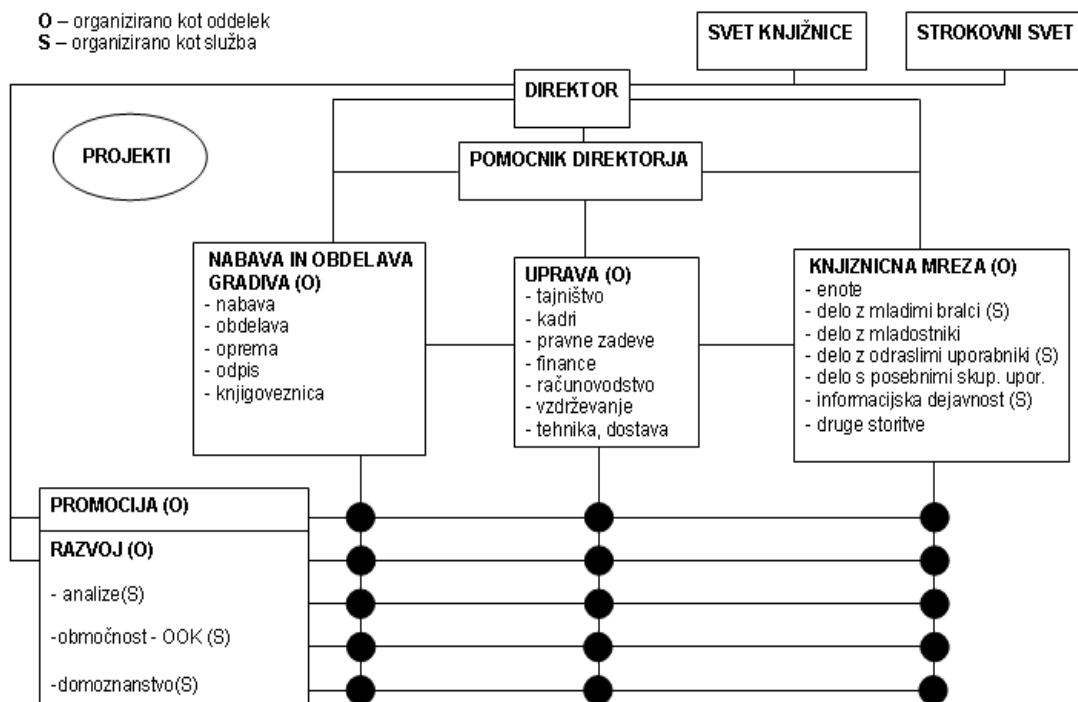
V osrednji knjižnici kot središču sistema so organizirani oddelki in službe, ki skrbijo za funkcioniranje celotnega sistema. Dejavnost se odvija na področjih, ki se med seboj prepletajo in dopolnjujejo:

- kultura,
- informiranje,
- izobraževanje in vseživljenjsko učenje,
- prosti čas (prav tam, 10).

V Mariborski knjižnici je vzpostavljen sistem vodenja kakovosti, ki upošteva zahteve mednarodnega standarda ISO 9001:2000. Z vizijo in poslanstvom ustanove sistem omogoča upravljanje in vodenje ustanove ter skozi planiranje in izbiro strategij, doseganje zastavljenih strateških ciljev posameznih poslovnih področij/enot in ustanove kot celote.

Organizacija dela je postavljena po principu matrične organizacijske strukture, ki zahteva izrazito timsko delovanje celotne organizacije in sodelovanje med najvišjim managementom, oddelki, službami/enotami in projekti ter preglednejši potek procesov dela. Strokovna področja in procese dela povezuje vertikalno in horizontalno.

SLIKA 9: ORGANIZACIJSKA SHEMA MARIBORSKE KNJIŽNICE (matrična organizacijska shema kombinirana s projektno)



Vir: Organizacijski in kadrovski elaborat II 2009, 27

5.1.4 *Financiranje*

Dejavnost knjižnice skladno z Odlokom o ustanovitvi javnega zavoda Mariborska knjižnica (2009), določbami Zakona o knjižničarstvu (2001) in Zakona o uresničevanju javnega interesa za kulturo (2002) financirajo posamezne občine ustanoviteljice in občine pogodbene partnerice.

Knjižnica pridobiva finančna sredstva za svojo dejavnost tudi skozi projektno financiranje ministrstva za kulturo, drugih ministrstev in institucij nacionalnega značaja, s prijavo na mednarodne projekte in z iskanjem sponzorjev ter donatorjev za posamezne storitve.

5.1.5 *Javnosti, s katerimi komunicira knjižnica*

Zunanje javnosti:

- trenutni in potencialni uporabniki knjižnice
- financerji na lokalni in državni ravni
- sponzorji in donatorji
- poslovni partnerji (dobavitelji itd.)
- konkurenti
- mediji
- strokovna javnost

- institucije na področju kulture, izobraževanja itd.
- gospodarske organizacije
- institucije izven meja itd.

Struktura uporabnikov zajema naslednje ciljne skupine:

- predšolski otroci
- osnovnošolci
- srednješolci
- študenti
- zaposleni
- upokojenci
- nezaposleni
- brezposelni

Znotraj vsake od teh skupin knjižnica v skladu z možnimi resursi (kadrovskimi, finančnimi, prostorskimi) posveča pozornost uporabnikom s posebnimi potrebami in zanje razvija določene storitve (npr. izposoja v bolnišnici ali na domu, pravljичne ure za otroke v bolnišnici, premične zbirke gradiva v domovih za starejše, ponudba za slepe in slabovidne uporabnike itd.).

Prav tako obstaja heterogenost znotraj vsake od ciljnih skupin, za katero lahko knjižnica razvija določene storitve, kot je na primer ponudba poslovnih informacij za podjetnike znotraj ciljne skupine zaposlenih, ponudba informacijskega opismenjevanja za ciljno skupino osnovnošolcev na različnih stopnjah šolanja itd.

Storitve Mariborske knjižnice so dostopne vsem prebivalcem Republike Slovenije, ne glede na raso, spol, starost, veroizpoved, narodnost, jezik ali socialni status, ki se lahko včlanijo v knjižnico in brezplačno uporabljajo vse njene storitve ali pa kot uporabniki, ki se ne včlanijo, brezplačno obiskujejo njene prireditve in/ali uporabljajo dostop do interneta.

Notranje javnosti:

- zaposleni v knjižnici

5.1.6 Ponudba knjižnice

- Zagotavljanje dostopa do različnih vrst knjižničnega gradiva, elektronskih publikacij in informacij:
 - leposlovne knjige različnih žanrov (dramatika, pesništvo, družbeni, zgodovinski, kriminalni, biografski, znanstveno fantastični in drugi romani),
 - strokovna in študijska literatura z vseh področij človekovega znanja (filozofija, psihologija, medicina, zgodovina, umetnost, jezikoslovje, ekonomija itd.),
 - časniki, poljudne in strokovne revije,
 - zgoščenke (glasbena zbirka), dvd-ji (filmska zbirka igranih, dokumentarnih in animiranih filmov različnih žanrov), igrače, in druge vrste neknjižnega gradiva (AV zbirka),
 - elektronski informacijski viri.

- Strokovno svetovanje in pomoč pri iskanju, selekcioniranju in izbiri gradiva ter informacij iz knjižničnega gradiva in elektronskih virov.
- Pridobivanje in izobraževanje uporabnikov v uporabo knjižnice in informacijskih virov.
- Medknjižnična izposoja knjižničnega gradiva iz slovenskih knjižnic.
- Javno dostopni računalniki, kjer lahko uporabniki knjižnice brezplačno iščejo informacije po virtualnem svetu interneta, Cobissa (elektronskega kataloga slovenskih knjižnic) in elektronskih podatkovnih zbirkah (Ius-info, GvIn, Ebscohost, Uradni list RS on line, Večer online, Finance, Podjetnik, Kapital in druge), pišejo besedila in uporabljajo elektronsko pošto.
- Prostori za branje in študij v čitalnicah ter prostori za druženje kot na primer igralni kotički itd.
- Uporabniški servisi, ki vključujejo prireditve in dejavnosti za različne skupine uporabnikov: Izposoja v bolnišnico, Izposoja na domu, premične zbirke gradiva v domovih za starejše, varstveno delovnih centrih in kulturno umetniških društvih, razstave, srečanja z različnimi ustvarjalci (pisatelji, pesniki, svetovni popotniki itd.), ustvarjalne delavnice, pravljичne ure, igralnice, informacijski servis za brezposelne Borza dela, predavanja in študijski krožki za upokoјence, središča za samostojno učenje, elektronski servis Vprašaj knjižničarja, informacijsko opismenjevanje posameznih skupin uporabnikov (otroci, dijaki).
- Izdaja strokovne revije za vprašanja mladinske književnosti, književne vzgoje in s knjigo povezanih medijev Otrok in knjiga.
- Mariborska knjižnica je tudi osrednja območna knjižnica za območje vzhodne Štajerske (severovzhodni predel Slovenije) in opravlja posebne naloge za splošne knjižnice na svojem območju ter te knjižnice strokovno povezuje v območno mrežo, ki zagotavlja koordinirano izvajanje knjižnične dejavnosti.
- Opravlja še druge naloge v skladu z zakoni in predpisi (prodaja določene izdelke, opravlja knjigoveška dela itd.).

5.1.7 Podatki o poslovanju

Podatki za leto 2009:

Zaposleni: redno zaposleni (nedoločen in določen čas): 93; pogodbe: 4; javna dela: 6; študentsko delo: 2

Letni proračun: 3.826.196 € ; 20,89 €/prebivalca

Zaloga gradiva: 657.667 enot

Letni dotok gradiva: 37.361 enot knjižničnega gradiva

Člani: 42.861 (predšolski – 2.528 (6%), osnovnošolci – 9.092 (21%), dijaki – 4.509 (10%), študenti – 5.798 (14%), zaposleni – 14.684 (34%), nezaposleni in upokoјenci – 6.250 (15%)

Letni obisk: 674.663

Prireditve in dejavnosti: 2.034 (razstave, vodstva po knjižnici, ure pravljic, računalniško izobraževanje – informacijsko opismenjevanje, računalniške ustvarjalnice, predstavitve elektronskih virov, ustvarjalne delavnice, srečanja z ustvarjalci, predavanja, študijski krožki za upokoјence, pravljичne vesele počitnice, igralnica, informacijski servis Borza dela itd.)

Število obiskovalcev na prireditvah: 69.980
Izposoja: 1.848.230 enot knjižničnega gradiva
Delež včlanjenih prebivalcev: 23,4%

5.2 Metodologija

5.2.1 *Opredelitev raziskovalnega problema*

Že v uvodnem delu magistrske naloge smo opredelili področje raziskovanja, ki je povezano z razvojem globalne in informacijske družbe ter vlogo nepridobitnih organizacij, med katere sodijo tudi splošne knjižnice na trgu te družbe. Predstavili smo problematiko nadaljnjega razvoja teh organizacij širšega družbenega pomena, ki morajo na eni strani, delujoč v javnem interesu, udejanjati svoje temeljno poslanstvo, na drugi strani pa se prilagajati naraščajoči konkurenci na trgu, potrebam in željam državljanov, ekonomskim omejitvam, družbenim spremembam in tehnološkim inovacijam. Vse to terja tudi od njih učinkovito upravljanje poslovanja in načrtovanja storitev v smeri racionalne porabe družbenih sredstev tako, da zagotavlja ta poraba čim večjo zaznano korist na trgu delovanja.

Nato smo na osnovi sekundarnih virov podatkov spoznali ključne pojme in koncepte, ki so povezani s strateškim marketinškim načrtovanjem nepridobitnih organizacij, s poudarkom na strateškem marketinškem pozicioniranju. Teoretični izsledki so v pomoč pri empirični raziskavi, s katero smo želeli, na primeru nepridobitne organizacije, mreže splošnih knjižnic, kot podlago za izhodišče načrtovanja strateškega marketinškega pozicioniranja nepridobitne organizacije, preveriti poznavanje Mariborske knjižnice in njene ponudbe, motive in razloge za (ne)obiskovanje ter imidž/podobo knjižnice in nekaterih dimenzij izbranih sestavin njenih storitev v primerjavi z izbrano in analizirano konkurenco, ter raziskati prednostne vire in razlikovalne značilnosti, kot možno izhodišče za pozicioniranje.

Zaradi široke palete storitev, ki jih ponuja Mariborska knjižnica za različne ciljne skupine uporabnikov, smo se odločili, da se v primeru poznavanja podobe osredotočimo na:

- zaznavanje nekaj aktualnih lastnosti/značilnosti knjižnice (konzervativnost – naprednost ustanove; strokovnost – nestrokovnost osebja itd.) v primerjavi s konkurenčnimi ustanovami,
- tri vrste ponudbe storitev, in sicer prireditve za otroke, prireditve za odrasle in ponudbo strokovne in študijske literature, ter preverimo, kako jih zaznava okolje z vidika različnih dimenzij teh storitev (aktualnost, ustreznost termina) v primerjavi s konkurenco, in skozi rezultate opredelimo izhodišča strateškega pozicioniranja.

Primer lahko služi tudi kot vzorčni model strateškega pozicioniranja v nepridobitni organizaciji.

5.2.2 *Cilji raziskave*

- Identifikacija ustanov, ki ponujajo podobne ali istovrstne storitve - konkurentov v okolju nepridobitne organizacije, splošne knjižnice.
- Na osnovi anketiranja respondentov ugotoviti poznavanje nepridobitne organizacije kot mreže splošnih knjižnic in njene ponudbe, imidž/podobo knjižnice in nekaterih lastnosti/značilnosti ter nekaterih dimenzij izbranih sestavin njenih storitev (aktualnost in časovna ustreznost prireditvev za otroke in odrasle, aktualnost strokovne in študijske literature) v definiranem okolju in v primerjavi z definirano konkurenco v tem okolju.
- Na osnovi teoretičnih izhodišč in dolgoletnih izkušenj v okviru upravljanja splošnih knjižnic predvideti izhodišča za definiranje prednostnih virov (sposobnosti, iznajdljivosti) in razlikovalnih značilnosti, ki so lahko vir konkurenčne prednosti.
- Na osnovi poznavanja poslovanja mreže splošnih knjižnic ter trenutnega stanja notranje organiziranosti, ugotovitve raziskave uporabiti kot podlago za postavitev osnovnih izhodišč načrtovanja strateškega marketinškega pozicioniranja nepridobitne organizacije, kot je mariborska splošna knjižnica z mrežo splošnih knjižnic/enot kot primera, ki je lahko uporaben za katerokoli nepridobitno organizacijo, upoštevajoč seveda lastne specifičnosti, kot je velikost organizacije, okolje, v katerem deluje, struktura uporabnikov, vrsta ponudbe itd.

5.2.3 *Raziskovalne hipoteze*

Na področju raziskovanja zunanje podobe in zaznavanja posameznih dimenzij izbranih storitev s strani članov, uporabnikov in nečlanov (neuporabnikov) med nepridobitnimi organizacijami, kot so splošne knjižnice v primerjavi s konkurenčnimi ustanovami v okolju, v slovenskem prostoru nismo zasledili nobene sorodne raziskave. Zato postavljene hipoteze temeljijo predvsem na večletnih izkušnjah in vsakodnevno pridobljenih informacijah pri delu z uporabniki, izmenjavi izkušenj v slovenskem prostoru in posameznih raziskavah na knjižničnem področju, ki pa večinoma v manjšem obsegu raziskujejo na posameznih lokalnih območjih predvsem mnenja obstoječih uporabnikov o knjižničnih storitvah, ugotavljajo njihovo zadovoljstvo s knjižničnim fondom, posredovanjem informacij, strokovno usposobljenostjo ali odpiralnim časom, razloge za obisk in pričakovanja glede posameznih segmentov ponudbe.

Hipoteze v aplikativnem delu naloge se nanašajo na nepridobitne organizacije, kot so splošne knjižnice. Njihovo preverjanje je potekalo s pomočjo podatkov primarne kvalitativne in kvantitativne raziskave merjenja zaznavanja zunanje podobe na primeru nepridobitne organizacije kot mreže splošnih knjižnic o zunanji podobi, lastnostih/značilnostih nekaterih dimenzij izbranih sestavin njenih storitev med člani, uporabniki in nečlani (neuporabniki) v primerjavi s konkurenčnimi ustanovami. Postavljene hipoteze in njihovo preverjanje na primeru nepridobitne organizacije so nam služile kot vodilo za nadaljnje razvijanje izhodišč strateškega marketinškega pozicioniranja splošne knjižnice kot nepridobitne organizacije. Pri tem smo uporabili različne lestvice (Likerova lestvica, lestvica semantičnega diferenciala, kategorijska, intervalna lestvica, rangiranje) in analizirali podatke s pomočjo korespondenčne analize kot osnove za

zaznavni zemljevid, univariatne analize (% podanih odgovorov, povprečne vrednosti na posameznih lestvicah itd.) in bivariatne analize križanja dveh relevantnih spremenljivk.

V magistrskem delu preverjamo hipoteze, katerih 1. sklop se nanaša na poznavanje splošnih knjižnic, 2. sklop se nanaša na pogostost obiska glede na status anketirancev, 3. sklop se nanaša na podobo splošnih knjižnic, 4. sklop pa na podobo splošnih knjižnic v primerjavi z izbranimi konkurenčnimi ustanovami. Hipoteze bomo preverili na konkretnem primeru nepridobitne organizacije, to je mreže splošnih knjižnic, kot je Mariborska knjižnica.

1. sklop: Poznavanje splošnih knjižnic

H1: Med člani, uporabniki in nečlani (neuporabniki) splošnih knjižnic obstaja razlika v poznavanju splošnih knjižnic.

V nadaljevanju navajamo podhipoteze:

H1a: Več kot 50% anketiranih oseb (članov, uporabnikov in nečlanov) meni, da splošne knjižnice dobro in zelo dobro pozna.

H1b: Več kot 90% anketiranih, ki se opredeljujejo kot člani splošnih knjižnic, se odloča za trditev, da splošne knjižnice dobro ali zelo dobro pozna.

H1c: Največ 30% anketiranih, ki se opredeljujejo kot uporabniki splošnih knjižnic, se odloča za trditev, da splošne knjižnice dobro ali zelo dobro pozna.

H1d: Več kot 80% anketiranih, ki se opredeljujejo kot nečlani (neuporabniki) splošnih knjižnic, se odloča, da splošne knjižnice slabo ali jih sploh ne pozna.

2. sklop: Pogostost obiska

H2: Med člani in uporabniki, ki pogosto (enkrat na 2 meseca ali pogosteje) obiskujejo splošne knjižnice, nadpovprečno izstopajo študenti (več kot 40%).

H3: Med člani in uporabniki, ki redno (enkrat na 3 tedne ali pogosteje) obiskujejo splošne knjižnice, nadpovprečno izstopajo tisti, ki so se opredelili, da imajo otroke ali vnuke, mlajše od 12 let (več kot 60%).

3. sklop: Podoba splošnih knjižnic

H4: Povprečna ocena strinjanja anketiranih oseb, da so splošne knjižnice namenjene vsem ljudem, na skali od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam) dosega 4 (se strinjam).

H5: Povprečna ocena strinjanja anketiranih oseb, da so splošne knjižnice ustanove, kjer lahko uporabniki s pomočjo knjižničarjev poiščejo prave (pravilne in verodostojne) informacije, na skali od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam) dosega več kot 4 (strinjam se).

H6: Povprečna ocena strinjanja anketiranih oseb, da so splošne knjižnice ustanove, ki prispevajo k razvijanju branja, bralne kulture in pismenosti prebivalstva, na skali od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam) dosega več kot 4 (strinjam se).

H7: Povprečna ocena strinjanja anketiranih oseb, da so splošne knjižnice ustanove, ki omogočajo vseživljenjsko učenje, na skali od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam) dosega 4 (se strinjam).

H8: Povprečna ocena strinjanja anketiranih oseb, da so splošne knjižnice ustanove, ki omogočajo vsem ljudem z dostopom do informacij demokratično vključevanje v procese odločanja v sodobni družbi, na skali od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam) dosega največ 2 (delno se strinjam).

H9: Povprečna ocena strinjanja anketiranih oseb, da so splošne knjižnice ustanove, ki omogočajo dostop do storitev tudi ljudem s posebnimi potrebami (funkcionalno in intelektualno ovirani), na skali od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam) dosega največ 2 (delno se strinjam).

4. sklop: Podoba splošnih knjižnic v primerjavi s konkurenti

Primerjava lastnosti/značilnosti:

H10: Med anketiranci, ki obiščejo splošne knjižnice vsaj enkrat v zadnjem letu, se jih več kot 50% odloči za lastnost, da je konzervativna ustanova, kar je najvišji % v primerjavi z odločitvijo anketirancev za to lastnost pri izbranih konkurenčnih ustanovah.

H11: Med anketiranci, ki obiščejo splošne knjižnice vsaj enkrat v zadnjem letu, se jih več kot 50% odloči za lastnost, da je tiha ustanova, kar je najvišji % v primerjavi z odločitvijo anketirancev za to lastnost pri izbranih konkurenčnih ustanovah.

H12: Med anketiranci, ki obiščejo splošne knjižnice vsaj enkrat v zadnjem letu, se jih več kot 70% odloči za lastnost, da je namenjena vsem ljudem.

H13: Med anketiranci, ki obiščejo splošne knjižnice vsaj enkrat v zadnjem letu, se jih več kot 70% odloči za lastnost, da je osebje strokovno, kar je najvišji % v primerjavi z odločitvijo anketirancev za to lastnost pri izbranih konkurenčnih ustanovah.

H14: Med anketiranci, ki obiščejo splošne knjižnice vsaj enkrat v zadnjem letu, se jih več kot 70% odloči za lastnost, da je osebje pozorno, kar je najvišji % v primerjavi z odločitvijo anketirancev za to lastnost pri izbranih konkurenčnih ustanovah.

H15: Prepoznavnost splošnih knjižnic med ljudmi je med anketiranci nižja od povprečja prepoznavnosti izbranih konkurenčnih ustanov.

H16: Med anketiranci, ki obiščejo splošne knjižnice vsaj enkrat v zadnjem letu, jih največ 50% opredeli splošno knjižnico kot prostor za druženje.

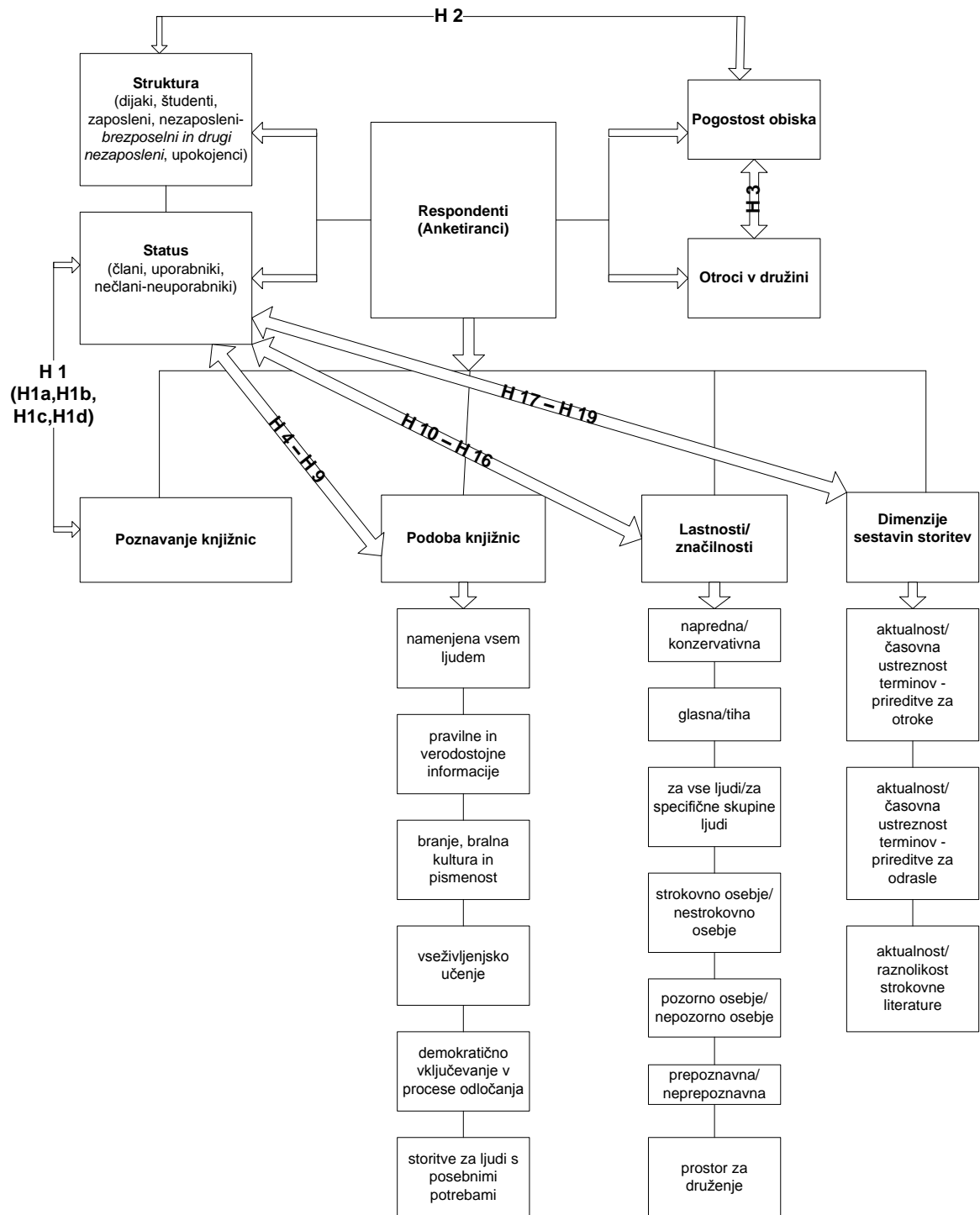
Primerjava posameznih dimenzij izbranih storitev:

H17: Po mnenju anketiranih oseb splošne knjižnice za aktualnost prireditev za otroke, na lestvici od 1 (neaktualne – nezanimive, nesodobne) do 5 (aktualne – zanimive, sodobne), med izbranimi konkurenčnimi ustanovami, dosegajo najvišjo povprečno oceno, in znaša več kot 4.

H18: Po mnenju anketiranih oseb splošne knjižnice za aktualnost prireditev za odrasle, na lestvici od 1 (neaktualne – nezanimive, nesodobne) do 5 (aktualne – zanimive, sodobne), med izbranimi konkurenčnimi ustanovami, dosegajo najvišjo povprečno oceno, in znaša več kot 4.

H19: Po mnenju anketiranih oseb splošne knjižnice za aktualnost strokovne in študijske literature na lestvici od 1 (neaktualna – nesodobna, zastarela) do 5 (aktualna – trenutno pomembna, sodobna), med izbranimi konkurenčnimi ustanovami ne dosegajo najvišje povprečne ocene, ki znaša manj kot 4.

SLIKA 10: RAZISKOVALNE HIPOTEZE



5.2.4 Omejitve raziskave

- V raziskavi nismo zajeli populacije predšolskih, šolskih in srednješolskih otrok, ker smo se omejili na polnoletne osebe (od 18 let naprej), ki so lahko trenutni ali potencialni starši otrok.
- Ker polnoletne osebe lahko vključujejo tudi manjši del srednješolske populacije (dijaki), je v raziskavo vključenih tudi del teh respondentov, ki pa jih pri rezultatih povezujemo s ciljno skupino študentov.
- V raziskavi smo se omejili na konkurente na območju osrednje knjižnice Mariborske knjižnice.
- V raziskavi smo se omejili na nekaj dimenzij izbranih sestavin posameznih storitev Mariborske knjižnice.
- V telefonski raziskavi smo se omejili na prebivalce Mestne občine Maribor in okoliških krajev.
- Pri spletni raziskavi nismo imeli v naprej predvidenega vzorca (razen 320 naročnikov elektronskih novic) in nismo bili omejeni samo na prebivalce Mestne občine Maribor in okoliških krajev. Zaradi načina zbiranja podatkov (spletna stran knjižnice) je obstajala velika verjetnost, da bodo med respondenti prevladovali člani in uporabniki Mariborske knjižnice.

5.2.5 Vzorec

Kot vzorec za primarno kvalitativno raziskavo v obliki skupinske diskusije smo izbrali 10 udeležencev različne izobrazbe in starostnih skupin obeh spolov. Med njimi so bili člani Mariborske knjižnice in nečlani (neuporabniki) njenih storitev ter starši otrok, mlajših od 10 let.

V kvantitativnem delu raziskave je telefonska raziskava v obliki anketnega vprašalnika zajemala 702 anketirani osebi (iz statistične množice 99.714 prebivalcev, starejših od 15. let, v okviru Mestne občine Maribor). Šlo je za naključno sistematično vzorčenje – na osnovi Telefonskega imenika Republike Slovenije – prebivalci Mestne občine Maribor.

Pri spletni raziskavi smo uporabili vzorčenje, ki temelji na verjetnosti. Zajeli smo statistično množico 320 naročnikov elektronskih novic Mariborske knjižnice, spletno anketo objavili na spletni strani knjižnice in z informativnimi letaki obveščali o anketi obiskovalce v vseh enotah knjižnice. Od statistične množice 320 naročnikov je vprašalnik izpolnilo 204 vprašanih, kar pomeni 64% odzivnost.

5.2.6 Potek raziskave

Potek raziskave je najprej zajel postopek proučevanja relevantnih teoretičnih izhodišč strateškega marketinškega načrtovanja in v okviru le-tega strateško pozicioniranje s poudarkom na storitvah nepridobitnih organizacij. Sledil je pregled in proučitev položaja slovenskih splošnih knjižnic kot nepridobitnih organizacij v okolju, njihove organiziranosti, podobe in razvojnih perspektiv.

Nato smo v okviru aplikativnega dela kot podlago za postavitev izhodišč strateškega marketinškega pozicioniranja v nepridobitni organizaciji, na osnovi sekundarnih, eksternih

virov podatkov (objavljeni viri na internetu, informativni materiali) raziskali in definirali konkurenčne ustanove (ustanove, ki ponujajo podobne ali istovrstne storitve) v okolju, na primeru osrednje knjižnice splošne knjižnice – Mariborske knjižnice v Mestni občini Maribor. Izhodišče za takšno odločitev je temeljilo tudi na pripravi projekta nove osrednje knjižnice Mariborske knjižnice na Rotovškem trgu Maribor, kjer bo nova stavba omogočila združitev različnih storitev, ki so sedaj zaradi prostorske stiske razpršene po posameznih enotah knjižnice, na enem mestu.

Nato sta bili v sodelovanju s pooblaščenno agencijo za potrebe Mariborske knjižnice izvedeni kvalitativna in kvantitativna raziskava pod naslovom Podoba/imidž Mariborske knjižnice in pričakovanja (ne)uporabnikov, ki sta ob strokovnem sodelovanju avtorice te naloge, ki je zaposlena v Mariborski knjižnici, vključevali potrebne vsebine za pričujočo magistrsko nalogo v okviru merjenja zaznavanja, podobe nepridobitne organizacije kot mreže splošnih knjižnic (ali mrežo splošnih knjižnic občani skozi ponudbo storitev vidijo kot ustanovo, ki udejvanja kulturno, informacijsko, socialno in v sklopu vseživljenjskega izobraževanja izobraževalno funkcijo ter kot skupek vsega funkcijo kvalitetnega druženja in preživljanja prostega časa) ter nekaterih dimenzij izbranih sestavin njenih storitev v primerjavi z izbranimi konkurenčnimi ustanovami.

Na osnovi internih dokumentov in poznavanja poslovanja Mariborske knjižnice je sledila raziskava in definiranje nekaterih prednostnih virov (sposobnosti in iznajdljivosti) in razlikovalnih značilnosti, ki lahko tvorijo konkurenčno prednost Mariborske knjižnice.

Primarna raziskava je potekala v dveh fazah, in sicer:

- Kvalitativna raziskava – skupinska diskusija – preverjanje trditev ali mišljenj na manjši skupini vprašanih, ki se neposredno nanašajo na predmet raziskovanja, kot podlaga za pripravo kvantitativne raziskave.
- Kvantitativna telefonska in spletna raziskava. Priprava in obdelava anketnega vprašalnika kot pripomočka za zbiranje primarnih podatkov. Uporabljena induktivna metoda proučevanja. Kot pripomoček za zbiranje podatkov smo uporabili različne lestvice (Likertova lestvica, lestvica semantičnega diferenciala, lestvica zaporedja, rangiranje). Obdelava podatkov je potekala s pomočjo frekvenčne analize (metoda razvrščanja, tabelarično in grafično prikazovanje kvantitativnih podatkov) in interpelacije podatkov.

Analiza podatkov temelji na:

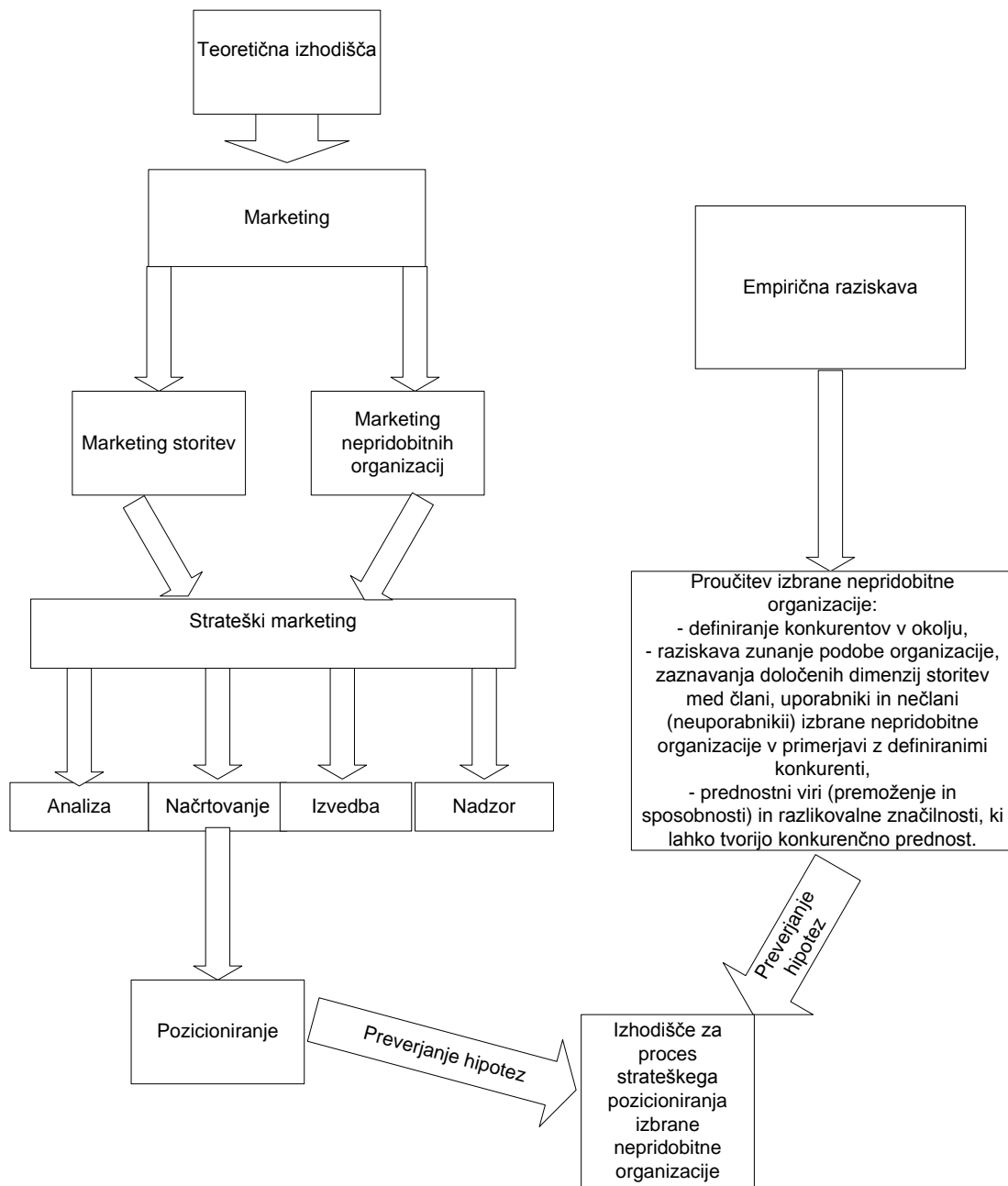
- deskriptivni analizi besedilne interpretacije ugotovitev skupinske diskusije, ki je bila podlaga za pripravo kvantitativne raziskave.

Analiza podatkov kvantitativne raziskave temelji na:

- korespondenčni analizi kot osnovi za zaznavne zemljevide,
- univariatni analizi (% podanih odgovorov, povprečna vrednost na posameznih lestvicah ipd.),
- bivariatni analizi (križanje med dvema relevantnima spremenljivkama).

Raziskavo smo zaključili s predlogi izhodišč za proces strateškega pozicioniranja v nepridobitni organizaciji, kot je Mariborska knjižnica.

SLIKA 11: NAČRT POTEKA RAZISKAVE



5.2.7 Rezultati raziskave

5.2.7.1 Konkurenčne ustanove

Kot smo že omenili, smo na osnovi sekundarnih, eksternih virov podatkov (objavljeni viri na internetu, tiskani informativni materiali, opazovanje okolja), raziskali in definirali konkurenčne ustanove v okolju nepridobitne organizacije, to je osrednje knjižnice Mariborske knjižnice v Mestni občini Maribor, ki ponujajo podobne ali istovrstne storitve.

Ponudbo storitev v Mariborski knjižnici smo, kot izhodiščno podlago za raziskovanje konkurentov in nadaljnje raziskovanje, razdelili v dve glavni skupini:

- Dejavnost Mariborske knjižnice, kamor smo uvrstili:
 - storitve v okviru ponudbe knjižničnega gradiva in elektronskih virov ter strokovnega svetovanja in pomoči pri iskanju, selekcioniranju ter izbiri gradiva in informacij iz knjižničnega gradiva in elektronskih virov v posameznih enotah knjižnice. Vključuje tudi uporabniške servise, kot so: izposoja v bolnišnico, izposoja na domu, premične zbirke knjižničnega gradiva;
 - storitve informacijskega opismenjevanja, elektronskega referenčnega servisa Vprašaj knjižničarja, točk za samostojno učenje,
 - dostop do interneta in elektronske pošte.
- Prireditve, kamor smo širše zajeli različne vrste dejavnosti: razstave, literarne pogovore in srečanja z različnimi ustvarjalci (pisatelji, pesniki, svetovni popotniki itd.), ustvarjalne delavnice za otroke, mladostnike, odrasle in upokojene, pravljичne ure za otroke in odrasle, pravljичno šolo in pravljичni večer, igralnice, aktivnosti informacijskega servisa za brezposelne, predavanja in študijske krožke za upokojene, bralno značko za odrasle itd.

V okviru teh dveh skupin smo združili in raziskali ponudbo storitev v sedmih institucijah, med katerimi pa so tudi profitne organizacije, ki svoje izdelke/storitve zaračunavajo. Ker bi lahko v tem primeru izhajali iz stališča, da ponudbe teh institucij ni moč primerjati z Mariborsko knjižnico, ki storitve ponuja brezplačno, smo si postavili drugačno izhodišče, in sicer smo ceno na eni strani in brezplačnost na drugi strani vzeli kot razlikovalna elementa istovrstne ponudbe dveh ustanov, o katerih koristi presoja uporabnik/kupec sam. Na strani vsake ustanove pa je, da načrtuje in pozicionira svojo ponudbo tako, da bodo razlikovalni element uporabniki/kupci zaznali kot svojo korist in izdelke/storitve koristili pri njej. Je večja korist, če knjigo kupiš, jo dobiš takoj in je tvoja trajna lastnina? Ali pa na knjigo v knjižnici morda čakaš, ker je trenutno izposojena, knjiga ne postane tvoja lastnina, jo pa lahko brezplačno uporabljaš določeno obdobje in postopek izposoje ponoviš kadarkoli.

1. Univerzitetna knjižnica Maribor

Osrednja univerzitetna knjižnica Univerze v Mariboru. Nahaja se v neposredni bližini osrednje knjižnice Mariborske knjižnice. Ustanovljena leta 1903 kot knjižnica

Zgodovinskega društva za Slovensko Štajersko. Ima opredeljeno poslanstvo, cilje in strategijo na področju zagotavljanja kakovosti, skozi katero se samoevalvira.

Storitve, ki se pokrivajo tudi s ponudbo storitev Mariborske knjižnice:

Dejavnost:

- pretežno ponudba knjižničnega gradiva za študijske in raziskovalne namene (strokovna literatura za študente),
- gradivo za otroke in mladino predvsem za študijske namene,
- leposlovje – možna izposoja manjšega št. izvodov (1),
- osrednja domoznanska knjižnica na štajerskem območju (Maribor in širša regija),
- ponudba in dostop do interneta, elektronskih informacijskih virov, posredovanje informacij iz teh virov, izobraževanje uporabnikov za uporabo knjižnice in informacijskih virov.

Prireditve:

- razstave knjižničnega gradiva, likovne, fotografske razstave, vodstva po razstavah itd. (knjižno razstavišče, likovno razstavišče, avla knjižnice)
- predavanja, predstavitve knjižne produkcije itd.

S to ponudbo uresničujemo kulturno-izobraževalno funkcijo, informacijsko funkcijo, in funkcijo vseživljenjskega učenja. Članstvo knjižnice ni vezano samo na status študenta, v člani se lahko vsak državljan Republike Slovenije, star nad 15 let.

Iz popisa storitev je razvidno, da Univerzitetna knjižnica Maribor in Mariborska knjižnica ponujata podobne in istovrstne storitve, s katerimi ciljata na isto populacijo, in sicer ciljno skupino rednih in podiplomskih študentov, del slednjih sodi tudi v ciljno skupino zaposlenih, domoznanskega gradiva se poslužujejo tudi srednješolci, prireditve pa so namenjene vsej populaciji od 15 leta naprej. Izpostavljenosti posebne diferenciacije istovrstne ponudbe ni zaznati pri nobeni ustanovi, kot trenutno prednost pred Mariborsko knjižnico lahko izpostavimo prostor, tako za ponudbo v okviru skupine dejavnosti (ponudba gradiva) kot za ponudbo v okviru skupine prireditev, vendar predvidevamo, da te prednosti z novo stavbo Mariborske knjižnice, ki bo zagotavljala dovolj prostora za ponudbo teh dejavnosti, ne bo več.

2. Umetnostna galerija Maribor

Se nahaja prav tako v bližini osrednje knjižnice Mariborske knjižnice, v centru mesta Maribor. Ustanovljena leta 1954, danes deluje kot regionalni muzej sodobne vizualne umetnosti na območju ustanoviteljice Mestne občine Maribor ter širšem območju SV Slovenije. Ima opredeljeno poslanstvo, cilji in strategije niso javno razvidni.

Ponudba storitev, ki se pokriva s ponudbo in uporabniki, na katere cilja Mariborska knjižnica so:

Prireditve:

- razstave in vodstva po razstavah za različne ciljne skupine (srednješolci, študenti itd.),

- prireditve in dejavnosti za otroke do 14. leta, otroške ustvarjalnice vključujejo tudi starše (ustvarjanje ponudbe za celo družino), ki sodelujejo pri otrokovem ustvarjanju, in skozi to sodelovanje spoznavajo in koristijo tudi drugo ponudbo te ustanove, kot so:
 - predavanja, diskusije, simpoziji (srečanja z umetniki, kustosi, filozofi...),
 - programi za skupine s posebnimi potrebami – ustvarjalnice po svetu umetnosti.

Dejavnost:

- ponudba gradiva v specialni knjižnici, ki ponuja strokovno gradivo za študente, strokovnjake in raziskovalce s področja umetnosti (strokovna literatura, razstavniki katalogi in periodika). Trenutno je knjižnica odprta po dogovoru, vendar načrtuje Umetnostna galerija gradnjo nove stavbe, kjer bodo, po informacijah v tiskanih medijih, knjižnico odprli za celotno javnost.
- Arhivski center s področja slovenske moderne vizualne umetnosti (hemeroteka, fototeka).

S svojo ponudbo uresničujejo kulturno-izobraževalno, informacijsko in socialno funkcijo ter funkcijo vseživljenjskega učenja in razvijajo galerijo v smeri odprtega prostora za kvalitetno preživljanje prostega časa celotne družine.

Iz popisa storitev je razvidno, da tudi Umetnostna galerija Maribor in Mariborska knjižnica ponujata podobne in istovrstne storitve, s katerimi ciljata na iste segmente javnosti: predšolske in šolske otroke in v povezavi z njimi na odraslo populacijo zaposlenih in upokojeincev ter s ponudbo strokovne študijske literature s področja umetnosti na študentsko populacijo in raziskovalce s področja umetnosti.

Izpostavljenost posebne diferenciacije ponudbe od drugih je zaznati pri Umetnostni galeriji na področju ponudbe dejavnosti za otroke, kjer izpostavljajo celotno ponudbo, ki je namenjena celotni družini. Kot prednost bi lahko izpostavili organizirano izvajanje prostovoljstva, ki zagotavlja kader za kontinuirano izvajanje ponudbe v okviru skupine prireditev.

3. Mladinska knjiga - Mestna knjigarna Maribor

Se nahaja v bližini osrednje knjižnice Mariborske knjižnice v starem mestnem jedru. Med informacijami navajajo, da je Mladinska knjiga knjigarno opremila v skladu z vizijo, da mora knjigarna izžarevati pravo knjigarniško vzdušje, ki bo prispevalo k dobremu počutju obiskovalcev ter jim omogočilo, da se v njej družijo, preživljajo svoj prosti čas, se izobražujejo, prebirajo in z užitkom nakupujejo knjige.

Dejavnost:

- Ponuja/prodaja strokovno in leposlovno knjižnično gradivo

Prireditve:

- organizira brezplačne prireditve za otroke in odrasle, in sicer predstavitve knjižnega gradiva in pogovore z avtorji knjižnih uspešnic, predstave in delavnice za otroke.

S svojo ponudbo Mestna knjigarna Maribor uresničuje kulturno-izobraževalno in informacijsko funkcijo ter funkcijo vseživljenjskega učenja in s svojim prostorom in

prireditvami nudi možnost za kvalitetno preživljanje prostega časa za vso populacijo. Izpostavljenosti posebne diferenciacije ponudbe od drugih ni zaznati, čeprav obstaja razlikovalni element, in sicer korist nakupa (cena) v primerjavi z brezplačnostjo drugih institucij.

4. Kibla – multimedijijski center

Prezentacijska in produkcijska institucija v Sloveniji na področju multimedijske in intermedijske umetnosti in kulture s celoletnim programom. Ustanovljena leta 1996, deluje kot društvo v javnem interesu na področju kulture. Poslanstvo, ki ni posebej izpostavljeno za javnost, je razvidno iz opisa namena delovanja, cilji in strategije niso javno razvidni. Ustanova se nahaja v bližini osrednje knjižnice Mariborske knjižnice.

Ponuja raznovrstne storitve, ki niso namenjene samo mlajši populaciji.

Dejavnost in prireditve:

- knjigarna ZA;MISEL – strokovna, specializirana družboslovna in humanistična knjigarna – vsa slovenska produkcija; študijska literatura; pogovori z domačimi in tujimi literarnimi ustvarjalci, okrogle mize itd.
- KIBAR – informacijska in elektronska točka z informatorjem – kibernetika čitalnica, računalniki z dostopom do interneta, prostor za elektronske medije, organizacija literarnih večerov, tematskih dogodkov, okroglih miz, razstav – za vse ciljne skupine (študenti, upokojenci...), za brezposelne pomoč pri iskanju informacij o zaposlitvah – tudi prilagojeno za osebe s posebnimi potrebami.
- KIT – javno dostopna točka do interneta – svetovanje, osnovno izobraževanje.
- Izobraževanje – delavnice za otroke (npr. spoznavanje in izdelovanje stripa, predstavitev slikanic, lutkovne predstave, pravljničarska multimedijska zabava itd.) in računalniški tečaji za upokojence.
- Mladinski program – okrogle mize na različne teme – prostovoljstvo, nasilje...
- SRCE – študentski informacijski center, informacije o možnostih izobraževanja, študijskih programih, učnih vsebinah, štipendiranju, pisanju vlog....
- Ponudba še drugih storitev, ki pa v tem kontekstu ne sodijo v krog podobnih ali istovrstnih storitev za primerjavo z Mariborsko knjižnico (multimedijijski laboratorij itd.)

S svojo ponudbo Kibla uresničuje kulturno-izobraževalno in informacijsko funkcijo ter funkcijo vseživljenjskega učenja in s svojim prostorom in prireditvami nudi možnost za kvalitetno preživljanje prostega časa. Diferenciacijo ponudbe zaznamo predvsem skozi multimedijijsko dejavnost in usposobljenost.

5. Dom ustvarjalnosti mladih pri Zvezi prijateljev mladine Maribor

Ustanova se nahaja v neposredni bližini centra mesta Maribora, svoje poslanstvo opredeljuje v okviru Zveze prijateljev mladine.

Prireditve:

- Ponudba ustanove je z vidika primerjave z Mariborsko knjižnico zanimiva predvsem zaradi različnih dejavnosti za ustvarjalno in kvalitetno preživljanje prostega časa otrok in mladostnikov, ki jih ponuja Dom ustvarjalnosti mladih. Gre za podobne storitve, ki omogočajo tej populaciji razvijanje lastne domišljije, ročnih spretnosti, razvijanje dela v skupini, spoznavanje kulturne dediščine, sodelovanje več generacij (otroci in starši) itd., ki so v Mariborski knjižnici sicer vedno povezane s knjižno in književno vzgojo, kar pa je skozi različne oblike dejavnosti podobno kot v sklopu Doma ustvarjalnosti mladih.

S svojo ponudbo uresničujejo kulturno-izobraževalno funkcijo, kot razlikovalno značilnost pa bi lahko zaznali poudarek na ustvarjalnem in kvalitetnem preživljanju prostega časa.

6. Andragoški zavod Maribor – Ljudska univerza

Ustanova se nahaja v neposredni bližini centra mesta Maribor. Ima jasno izraženo vizijo in poslanstvo, razvidno je, da pripravlja letne akcijske načrte in samoevalvacijska poročila. Predstavlja se kot institucija, ki ponuja znanje za vse generacije, kar je razvidno tudi iz njihove ponudbe. Z vidika konkurenčnosti Mariborski knjižnici je zanimiva predvsem skozi ponudbo Univerze za tretje življenjsko obdobje, in sicer:

- ponudba izobraževanj za upokojence: jezikovni tečaji, računalništvo za seniorje (začetni, nadaljevalni, internet za seniorje), umetnostna zgodovina, likovna delavnica, digitalna fotografija, itd.

S svojo ponudbo uresničuje predvsem izobraževalno funkcijo vseživljenjskega učenja in omogoča kvalitetno preživljanje prostega časa upokojencem. Poudarjanja določene razlikovalne značilnosti oziroma koristi v primerjavi z drugimi ponudniki ni opaziti.

7. Europark – nakupovalno središče

Se nahaja nedaleč od centra mesta Maribor, za javnost odprt leta 2000.

Prireditve:

- prireditve in dejavnosti: predstave za otroke, ustvarjalnice za otroke (samostojno ali skupaj s starši) kot na primer noč raziskovalcev z eksperimenti, izdelava voščilnic ob praznikih itd., razstave, art kot, ki vključuje aktivnosti tudi za mlade s posebnimi potrebami, igrala za otroke (igralnice), koncerti...

Dejavnost:

- Mladinska knjiga – ponudba knjižne produkcije in kulturne prireditve,
- Knjigarna Felix – knjižni program za vse starostne skupine,
- dostop do interneta.

Kot konkurent je velik trgovski center zanimiv predvsem zaradi ponudbe različnih prireditev in dejavnosti, ki ponujajo tako odraslim kot otrokom možnost kulturno-izobraževalnega udejstvovanja in aktivnega preživljanja prostega časa tudi med ali ob procesu nakupovanja. Ne glede na potrošniško-profitni namen v ozadju je dejstvo, da

tovrstno ponudbo uporablja veliko število ljudi, ki lahko na enem prostoru uresničujejo različne potrebe in želje. Tovrstne storitve so vsekakor v svojem osnovnem namenu podobne ali celo istovrstne (pripovedovanje pravljic) kot v Mariborski knjižnici.

Diferenciacijo ponudbe zaznamo predvsem s strani Europarka, z vidika možnosti uresničevanja več različnih potreb in želja na enem mestu (nakupovanje, kulturno udejstvovanje, preživljanje prostega časa).

Splošne ugotovitve raziskave konkurentov

Pri pregledu ponudbe dveh glavnih skupin storitev, v okvir katerih smo postavili ponudbo obravnavanih ustanov, opazimo, da se kljub različnim osnovnim namenom poslovanja posameznih organizacij pojavlja ponudba podobnih (npr. prireditve za otroke in odrasle) ali istovrstnih (npr. ponudba študijske literature) storitev, ki cilja na iste ciljne skupine (npr. predšolski otroci s starši, študenti itd.) na lokalnem območju, v neposredni bližini ali v samem centralnem delu mesta Maribora, kjer se nahajajo osrednja knjižnica Mariborske knjižnice in obravnavane institucije.

Nadaljnjo obravnavo smo zato usmerili v raziskavo poznavanja nepridobitne organizacije, Mariborske knjižnice kot mreže splošnih knjižnic/enot in njene podobe/imidža v primerjavi z obravnavanimi institucijami, ter nekaterih sestavin njihove ponudbe pri občanih v tem okolju, kjer smo najprej s kvalitativno raziskavo preverili trditve, mišljenja, ki se neposredno nanašajo na predmet raziskovanja na manjši skupini vprašanih.

5.2.7.2 Kvalitativna raziskava – skupinska diskusija

Diskusija je bila izvedena na podlagi predhodno pripravljenega scenarija, ki je zajemal 3 glavna področja diskusije:

- Splošna razprava o knjižnici in pričakovanjih do knjižnice,
- razprava o Mariborski knjižnici (poznanost, prednosti/pomanjkljivosti, podoba, primerjava s konkurenti, vizija in
- zaključek s predlogi, komentarji itd.

Diskusijo, ki je trajala 2 uri, je praktično izvedla pooblaščenca agencija. Skupino je sestavljalo 5 moških in 5 žensk, v starosti od 21 do 56 let, med njimi je bilo 5 članov Mariborske knjižnice. Trije (3) so bili starši otrok, mlajših od 10 let.

S kvalitativno raziskavo, kot podlago za pripravo kvantitativne raziskave, smo na manjši skupini vprašanih preverili:

- misli, asociacije, ki se porajajo pri ljudeh v skupini, ko pomislijo na določen objekt oziroma ustanovo, kot je knjižnica in njene storitve,
- poznavanje različnih knjižnic in navade obiskovanja knjižnic;
- poznavanje Mariborske knjižnice in njene ponudbe, prednosti in pomanjkljivosti, odnos do knjig in branja ter položaj knjige v odnosu do interneta,
- podobo/imidž Mariborske knjižnice v primerjavi z definiranimi konkurenčnimi ustanovami,
- percepcijo dejavnosti Mariborske knjižnice in njenih konkurentov,

- motive in razloge za (ne)obiskovanje knjižnic ter pričakovanja do splošne knjižnice.
- Na koncu smo želeli ugotoviti še predloge za nadaljnji razvoj Mariborske knjižnice.

Rezultati diskusije, v obliki besedilne interpretacije ugotovitev skupinske diskusije so pokazali naslednje (Podoba/imidž Mariborske knjižnice in pričakovanja (ne)uporabnikov, Poročilo skupinske diskusije 2010):

- Udeleženci ob besedi »knjižnica« najprej pomislijo na: mir, učenje, knjige, veliko sobo, polno knjig, na dobro založenost, izposoja filmov in dvd-jev.
- Udeleženci poznajo različne knjižnice. Spontano so navedli Narodno in univerzitetno knjižnico, Mariborsko knjižnico (oz. posamezne enote) oz. splošno knjižnico, Univerzitetno knjižnico Maribor, fakultetne knjižnice. Izpostavili so tudi nekatere razlike med njimi: raznolikost knjižnega gradiva (poudarijo, da ima Mariborska knjižnica več leposlovja), razlika v založenosti in odpiralnem času, dostopnosti čitalnice oz. prostora za uporabnike (izpostavijo Univerzitetno knjižnico Maribor, ki ima dovolj prostora in Knjižnico Rotovž, kjer tega ni).
- Udeleženci poznajo Mariborsko knjižnico in vedo, da ima več enot.
- Med dejavnostmi, ki jih Mariborska knjižnica ponuja, so spontano, po navedenem vrstnem redu, navedli: prireditve, literarne večere in pogovore z avtorjem, pravljичne ure za otroke, dostop do interneta, potopisna predavanja.
- Na postavljena vprašanja o posameznih funkcijah Mariborske knjižnice (informacijska, kulturno-izobraževalna, socialna funkcija in druženje) so komentirali:
 - Mariborske knjižnice ne dojemajo kot ustanove, ki informira in posreduje informacije (predvsem v smislu komunikacije z bralci, ki je ni, ali uslužbenci ne znajo priporočati, oziroma udeleženci ne vedo, koga bi sploh povprašali).
 - Organiziranih kulturnih vsebin Mariborske knjižnice ne poznajo/ne navajajo (v smislu »postrezi si sam, ne v organizirani obliki«), izobraževalno funkcijo povezujejo predvsem z vsebinami za otroke.
 - Knjižnice ne vidijo kot prostora za druženje (v smislu, da je prijetno, če je tišina, da je vsak sam zase, da v knjižnico navadno zahajaš sam).
 - Dejavnosti v okviru socialne funkcije (izposoja na domu, v bolnišnico itd.) nihče ne pozna, jih pa odobravajo.
- Kot prednosti Mariborske knjižnice navajajo: veliko enot, IT-podporo v obliki možnosti rezervacij in iskanja prek interneta, založenost.
- Kot pomanjkljivosti Mariborske knjižnice navajajo: pomanjkljivo informiranje o dogodkih, prireditvah, premalo ustrežljivo in prijazno osebje, založenost (v smislu, da niso vse enote enako dobro založene, pri čemer omenjajo Univerzitetno knjižnico, kjer pa vse strokovno gradivo lahko dobiš na enem mestu), premalo izvodov določenih knjig (poudarjajo knjige za obvezno branje v šolah).

- Skozi asociacijo razmišljanja o podobi Mariborske knjižnice in nekaterih drugih institucijah (definirani konkurenti) kot osebah, ki jih morajo čim bolj natančno opisati, si udeleženci predstavljajo:
 - Mariborsko knjižnico kot žensko (»starejšo, prijazno teto, ki vse ve, mamó...«) ali moškega (»kamniti modrec«), vsekakor starejšo, izobraženo osebo, ki veliko ve, nekoliko distancirano in preveč konzervativno.
 - Univerzitetno knjižnico Maribor kor študentko, ki je prijetna, veliko ve, je mlajša kot Mariborska knjižnica, ali kot moškega, resnega, z veliko znanja, umirjenega, strogega.
 - Mladinsko knjigo – Mestno knjigarno Maribor kot prijetno, ustrežljivo, razgledano osebo za vse generacije, ambiciozno, poslovno žensko.
 - Umetnostno galerijo Maribor kot privlačno damo, tudi gospo iz srednjega veka, tiho, uglajeno, nežno, malo zadržano, ali resnega moškega.
 - Andragoški zavod Maribor – Ljudsko univerzo kot starejšo osebo, ki sprejme vse, utrujenega moškega, ki mora nadoknaditi zamujeno.
 - Kiblo – multimedijiški center kot mlajšo osebo, vedno v središču dogajanja.
 - Europark kot mlado, živahno in prijetno osebo, ki je zelo družabna in se rada zabava.

- Med različnimi vrstami dejavnosti, ki so jih lahko udeleženci izbirali po seznamu in kot najbolj značilne pripisali določeni ustanovi, so bile:
 - Mariborska knjižnica: ponudba strokovne in študijske literature, ponudba leposlovne literature, izposoja filmov, dvd-jev, cd-jev in igrač, dostop do interneta in elektronske pošte, dostop do elektronskih baz podatkov, literarni večeri, diskusije, okrogle mize, simpoziji, prireditve za otroke, igrala/igralnice, razstave.
 - Univerzitetna knjižnica Maribor: ponudba strokovne in študijske literature, ponudba leposlovne literature, izposoja filmov, dvd-jev, cd-jev in igrač, dostop do interneta in elektronske pošte, dostop do elektronskih baz podatkov, literarni večeri, predavanja, potopisi, razstave.
 - Mladinska knjiga – Mestna knjigarna Maribor: ponudba strokovne in študijske literature, ponudba leposlovne literature, literarni večeri, igrala/igralnice za otroke.
 - Umetnostna galerija Maribor: razstave, diskusije, okrogle mize, simpoziji, prireditve za otroke.
 - Andragoški zavod Maribor – Ljudska univerza: študijski krožki, predavanja za starejše odrasle (upokoјence), predavanja, delavnice za brezposelne, predavanja, potopisi.
 - Kibla – multimedijiški center: dostop do interneta in e-pošte, dostop do elektronskih baz podatkov, razstave, diskusije, okrogle mize, simpoziji, predavanja, potopisi, ponudba strokovne in študijske literature.
 - Europark: ponudba strokovne literature, prireditve za otroke, igrala/igralnice za otroke, razstave, dostop do interneta in e-pošte.

V nadaljevanju še v tabeli 5 prikazujemo zgoraj opisane dejavnosti, ki jih udeleženci zaznavajo pri posameznih konkurenčnih ustanovah.

TABELA 5: DEJAVNOSTI, KI JIH UDELEŽENCI SKUPINSKE DISKUSIJE ZAZNAVAJO PRI POSAMEZNIH KONKURENČNIH USTANOVAH

Ustanove / Dejavnosti	Mariborska knjižnica	Univerzitetna knjižnica Maribor	Mladinska knjiga – Mestna knjigarna	Umetnostna galerija Maribor	Andragoški zavod Maribor	Kibla	Europark
1. Ponudba strokovne in štud. lit	X	X	X			X	
2. Ponudba leposlovja	X	X	X				X
3. Izposoja filmov, dvd-jev, cd-jev, igrač	X	X					
4. Dostop do interneta in e-pošte	X	X				X	X
5. Dostop do el. baz podatkov	X	X				X	
6. Prireditve za otroke	X			X			X
7. Igrala/ igralnice za otroke	X		X				X
8. Literarni večeri	X	X	X				
9. Diskusije, okrogle mize, simpoziji	X			X		X	
10. Razstave	X			X		X	X
11. Predavanja, potopisi		X			X	X	
12. Študijski krožki, predavanja za starejše odrasle (upokoјence)					X		
13. Predavanja, delavnice za brezposelne					X		

Iz tabele 5 lahko razberemo, da je glede števila dejavnosti, ki jih udeleženci pripisujejo ustanovam, Mariborski knjižnici najbližji konkurent Univerzitetna knjižnica Maribor. Razvidno pa je tudi, da prireditve za otroke in odrasle v eni ali drugi obliki ponujajo prav vse konkurenčne ustanove (literarne večere zaznavajo tako pri Univerzitetni knjižnici kot v Mestni knjigarni, prireditve za otroke v Umetnostni galeriji in Europarku, razstave v Umetnostni galeriji, Kibli in Europarku itd.), kar nam je služilo kot izhodišče pri nadaljnji telefonski in spletni raziskavi.

- Med motivi in razlogi za (ne)obiskovanje knjižnice so udeleženci navedli kot razloge za obisk: izposojajo knjižnega gradiva (strokovna literatura med letom, leposlovje poleti, informacije o literaturi), učenje (ker je mir, tišina, ker se moraš učiti), dostop do računalnika in interneta ter preživljanje prostega časa. Kot razloge proti obisku so navedli negativne pretekle izkušnje, kot so zapleten sistem razvrščanja knjižnega gradiva, težave z iskanjem knjig na policah, neprijazen odnos osebja.
- Na vprašanje, kaj najbolj pričakujejo od splošne knjižnice, so navedli: prireditve in animacije za otroke, v času, ko starši iščejo gradivo, prijazno in ustrezljivo osebje, udoben prostor in ponudbo ter izposojajo avdio-knjig (možnost poslušanja med kakšno drugo aktivnostjo).
- Med predlogi za nadaljnji razvoj Mariborske knjižnice so navedli:
 - v okviru prostora: boljšo izkoriščenost prostora pred samo knjižnico (prostor za branje, gostinska ponudba itd.), video sobe za skupinske ogledе filmov, več in bolj pisane barve, več odprtosti in sproščenosti z ustvarjanjem prijetnega vzdušja, možnost gostinske ponudbe itd.
 - v okviru storitev in dejavnosti: razvijanje druženja v okviru knjižnice, na primer skupno prebiranje knjig, inštrukcije za učenje in študij, razprave/pogovore na določeno temo, aktivnosti za vse starostne skupine, elektronske in avdio knjige, stalne termine prireditev, predstavitve novosti, boljše informiranje in obveščanje o dogodkih, bolj prijazno in ustrezljivo osebje.

Ko so udeleženci primerjali Mariborsko knjižnico in konkurente, so bili mnenja, da sta Mariborski knjižnici najbližje Univerzitetna knjižnica Maribor in Andragoški zavod – Ljudska univerza Maribor, ker vse tri institucije povezujejo s ponudbo izobraževanja, s ključno razliko med njimi, to so prireditve za otroke.

Sledita Mestna knjigarna (predvsem v domeni literarnih večerov, medtem ko ponudbo literature jemljejo zgolj kot prodajno funkcijo) in Umetnostna galerija (ki jo z Mariborsko knjižnico pri zaznavanju dejavnosti povezujejo prireditve za otroke in odrasle), ki veljata, tako kot knjižnica, za bolj resni ustanovi.

Zanimivo je, da Kiblo in Europark udeleženci vidijo kot ustanovi, ki z Mariborsko knjižnico nimata veliko skupnega, Europarka ne povezujejo z literaturo, pa tudi vzdušje je drugačno kot v knjižnici (tam je glasno, v knjižnici pa tiho, mogoče ima Europark skupno s knjižnico področje druženja, vendar ne gre za enako obliko druženja). Kiblo pa najbolj povezujejo z zabavo.

Splošne ugotovitve kvalitativne raziskave

Iz gornjih ugotovitev in primerjave zaznavanja podobe in dejavnosti posameznih ustanov lahko opazimo, da udeleženci Mariborsko knjižnico obravnavajo kot resno ustanovo, kjer prednjači izobraževanje, ki je modra, nekoliko distancirana in konzervativna, prisotni sta mir in tišina. Iz tega lahko predvidevamo, da določen spekter dejavnosti, ki smo jih opredelili kot prireditve tako za otroke kot za odrasle, v Mariborski knjižnici ne povezujejo neposredno z izobraževanjem, bolj z neko obliko druženja, ki pa je na primer izrazito drugačna kot v Europarku, udeleženci pa v osnovi Mariborske knjižnice ne vidijo kot

prostora za druženje, ker v njej vladata tišina in mir, prisotno je učenje. Udeleženci že ob sami besedi »knjižnica« najprej pomislijo na: mir, učenje, knjige, veliko sobo, polno knjig, na dobro založenost, kar lahko pomeni, da že sama beseda asociira na določene pojme, ki so ustaljeni še iz preteklosti. Kar pa je nasprotju s samo ponudbo Mariborske knjižnice, ki v veliki meri, skozi svoje storitve (definirane kot prireditve in dejavnosti) že udejanja kvalitetno druženje in preživljanje prostega časa, kjer se obiskovalci vseh starosti, brez razlik, »posredno« izobražujejo, vseživljenjsko učijo, informirajo in preživljajo prosti čas. Lahko bi rekli, da gre v tem primeru za razliko med identiteto in zunanjo podobo knjižnice, ki v tem primeru kaže značaj stereotipa, toge podobe v javnosti.

Zanimivo je tudi to, da udeleženci organiziranih kulturnih vsebin Mariborske knjižnice ne poznajo, oziroma menijo, da so te bolj stihijske, v smislu »postrezi si sam in ne v organizirani obliki, kar je v izrazitem nasprotju z natančnim planiranjem in organiziranjem teh vsebin znotraj knjižnice.

Tudi zunanja podoba Mariborske knjižnice kot ustanove, kjer so v izhodišču prisotni mir, distanciranost, konzervativnost, učenje v neki klasični obliki, knjige vsenaokrog, se ne ujema z identiteto knjižnice, ki skozi način organiziranosti in vodenja, planiranje in izvajanje storitev spreminja svojo »zgodovinsko« vlogo v smeri živahne, kreativne in dinamične ustanove, ki se prilagaja potrebam sodobne družbe. Vendar kaže, da ta identiteta še ni »projicirana« v zunanjo podobo. K ustvarjanju te podobe pa vsekakor bolje prispeva tudi identiteta, ki organizacijo pozitivno in jasno ločuje od konkurentov in torej kaže, kaj organizacija je in kaj ni.

5.2.7.3 Kvantitativna telefonska in spletna raziskava, splošne ugotovitve in preverjanje raziskovalnih hipotez

V smeri nadaljnjega raziskovanja, kako zastaviti osnovna izhodišča za pozicioniranje Mariborske knjižnice, smo se odločili, da na osnovi pridobljenih podatkov udeležencev skupinske diskusije v telefonski in spletni raziskavi:

- preverimo poznavanje Mariborske knjižnice kot mreže knjižnic in njene ponudbe,
- preverimo motive in razloge za (ne)obiskovanje Mariborske knjižnice,
- preverimo imidž/podobo Mariborske knjižnice, nekatere značilnosti/lastnosti Mariborske knjižnice in določene dimenzije izbranih sestavin njenih storitev v primerjavi z nekaterimi ustanovami v okolju (konkurenti), ki ponujajo podobne ali istovrstne storitve.

Na osnovi pridobljenih podatkov skupinske diskusije smo se, v okviru dveh glavnih skupin storitev (dejavnost in prireditve), iz katerih smo izhajali že v izhodišču celotne raziskave (definiranje konkurentov), odločili, da preverimo stališča do ponudbe storitev strokovnega in študijskega gradiva, prireditev za otroke in prireditev za odrasle ter posameznih dimenzij teh storitev (aktualnost, ustreznost termina itd.) v primerjavi s konkurenti.

Za proučitev ponudbe strokovne in študijske literature smo se odločili zaradi istovrstne ponudbe, ki jo ponuja (po ugotovitvi udeležencev skupinske diskusije) najbližji konkurent Mariborski knjižnici, to je Univerzitetna knjižnica Maribor in zaradi Umetnostne galerije Maribor, ki v novi stavbi načrtuje odprte strokovne knjižnice za celotno javnost. Za

proučitev primerjave prireditev za otroke in odrasle pa zato, ker le-te v eni ali drugi obliki ponujajo praktično vse definirane konkurenčne ustanove (tudi po ugotovitvah udeležencev skupinske diskusije), Mariborska knjižnica pa vlaga v organizacijo in izvedbo teh storitev (2.034 dejavnosti in prireditev v letu 2009, ki jih je obiskalo skoraj 70.000 obiskovalcev) številne resurse (finančne, kadrovske itd.). Razlog je tudi investicijski projekt, s katerim bo Mariborska knjižnica pridobila na isti lokaciji večje in primernejše prostore, kjer bo tovrstne storitve tudi ponujala. Pričakujemo, da bomo na teh primerih lahko v nadaljevanju postavili izhodišča za pozicioniranje te ponudbe, kar je lahko nadalje tudi primer za postopanje pri drugih primerih storitev.

Na osnovi rezultatov, pridobljenih z anketiranjem in analizo podatkov, smo preverili postavljene hipoteze in kot je razvidno v nadaljevanju, smo nekaj hipotez tudi zavrnil. To pojasnujemo s sledečim:

- Na področju raziskovanja poznavanja in podobe nepridobitne organizacije kot je splošna knjižnica, na primeru Mariborske knjižnice ter posameznih dimenzij izbranih storitev še ni bilo narejene nobene sorodne raziskave, zato so bile predhodne informacije skope in so temeljile predvsem na osnovi dolgoletnega dela v splošni knjižnici in knjižničarstvu nasploh ter izobraževanja na tem področju, na neformalno pridobljenih informacijah, izkušnjah in stikih z uporabniki ter določenih sekundarnih podatkih (število članov po posameznih ciljnih skupinah, število obiskov in izposoje gradiva, število prireditev in dejavnosti), ki so posredno vplivali na postavljanje hipotez. Zato je bilo težko postaviti ustrezne hipoteze v zvezi z obravnavano temo. Vendar menimo, da smo naredili korak naprej in si pridobili določena spoznanja in smernice, ki nas bodo vodile pri nadaljnjem delu na področju proučevanja zunanje podobe/imidža splošne knjižnice med različnimi javnostmi kot ene od podlag za strateško pozicioniranje.
- Naše domneve, ki so skozi določene hipoteze temeljile tudi na ugibanjih, so pokazale, da smo bili v določenih pogledih nekoliko bolj pesimistični, kot je to pokazala raziskava, kar sprejemamo zelo pozitivno (na primer hipoteza o primerjavi presojanja konzervativnosti, prepoznavnosti knjižnice v primerjavi z drugimi ustanovami itd.).

1. Značilnosti anketiranih oseb

Glavne značilnosti anketiranih oseb, ki so nas zanimale v povezavi z nadaljnjo raziskavo, razberemo iz sledečih tabelaričnih prikazov. Pri tem je bila uporabljena metoda deskriptivne statistike in analiza relativne frekvenca v %, porazdelitve so prikazane s tabelami, stolpci, razvrščanje po vrednostih nominalne ali ordinalne spremenljivke.

Rezultati telefonskega anketiranja so označeni z ikono



Rezultati spletnega anketiranja so označeni z ikono



⁶ Obe ikoni sodita v skupino logotipov (podznakov) Mariborske knjižnice, avtor je ilustrator Samo Jenčič.

V telefonski anketi je sodelovalo 702 anketiranih oseb, v spletni pa 204 anketirane osebe. Glede na demografske dejavnike, ki smo jih nadalje povezovali z drugimi značilnostmi anketiranih oseb oziroma spremenljivkami, sta nas zanimala status anketiranih oseb in struktura anketiranih oseb (člani/uporabniki/nečlani).

1. Status anketirancev

Glede na demografske dejavnike, ki smo jih nadalje povezovali z drugimi značilnostmi anketiranih oseb oziroma spremenljivkami, nas je zanimal status anketiranih oseb in delež anketiranih oseb glede na članstvo.



TABELA 6: STATUS ANKETIRANIH OSEB (telefonska raziskava)

	F	%
dijak	21	3,0
študent	75	10,6
zaposlen v podjetju, organizaciji, samozaposlen	256	36,5
nezaposlen (brezposeln, gospodinja ipd.)	106	15,1
upokojenec	244	34,7
drugo	1	0,1
Skupaj	702	100,0



TABELA 7: STATUS ANKETIRANIH OSEB (spletna raziskava)

	F	%
dijak	9	4,4
študent	25	12,3
zaposlen v podjetju, organizaciji, samozaposlen	111	54,4
nezaposlen (brezposeln, gospodinja ipd.)	14	6,9
upokojenec	45	22,1
Skupaj	204	100,0

Status anketiranih oseb je vezan na ciljne skupine, za katere Mariborska knjižnica planira, organizira in izvaja storitve ter jih statistično obdeluje. Kot smo navedli že pri omejitvah raziskave, v raziskavi nismo zajeli populacije predšolskih, šolskih in srednješolskih otrok, ker se omejujemo na polnoletne osebe, ki so lahko tudi trenutni ali potencialni starši otrok. V anketni vprašalnik smo zato vključili tudi status dijaka iz razloga, ker smo se omejili na polnoletne osebe, ki vključujejo tudi določeno število dijakov. Pri rezultatih jih povezujemo s ciljno skupino študentov.

2. Struktura anketiranih oseb

Anketiranci so lahko izbirali med tremi možnostmi, in sicer:

- Sem član(ica) Mariborske knjižnice. (Član je oseba, ki je vpisana v knjižnico in lahko koristi vse njene storitve)
- Nisem član(ica) Mariborske knjižnice, vendar obiskujem prireditve v organizaciji Mariborske knjižnice in (ali) uporabljam internet. (*V knjižnici definiran kot uporabnik, oseba, ki ni vpisana v knjižnico, vendar obiskuje njene prireditve in/ali uporablja dostop do interneta, ker lahko po zakonodaji uporablja te storitve tudi, če ni član.*)
- Nisem član(ica) Mariborske knjižnice in ne uporabljam nobenih storitev Mariborske knjižnice. (*V knjižnici definiran kot neuporabnik, oseba, ki ni vpisana v knjižnico in ne uporablja nobenih njenih storitev.*)

TABELA 8: STRUKTURA ANKETIRANIH OSEB (telefonska raziskava)



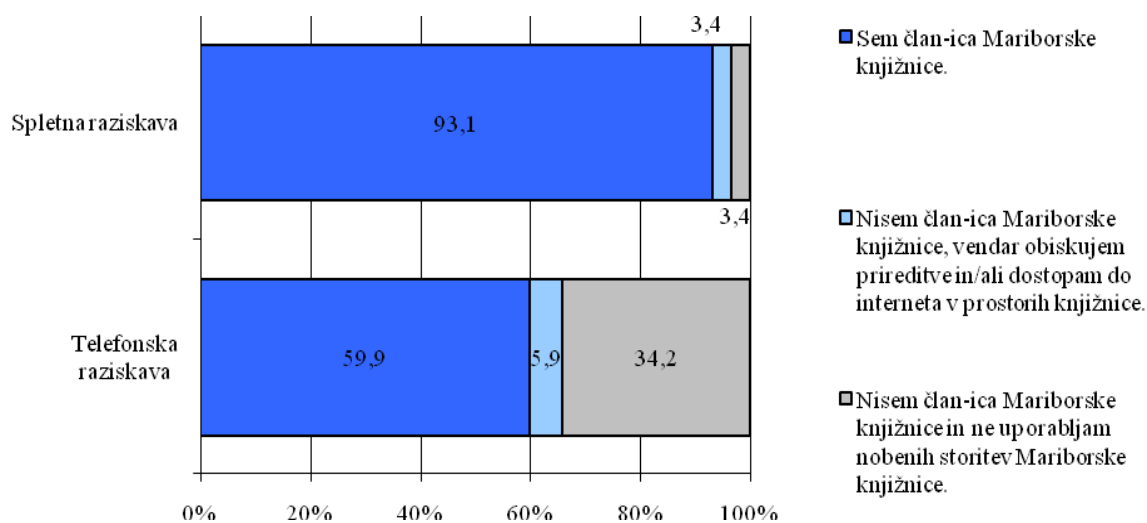
	F	%
Sem član(ica) Mariborske knjižnice.	420	59,9
Nisem član(ica) Mariborske knjižnice, vendar obiskujem prireditve v organizaciji Mariborske knjižnice in (ali) uporabljam internet.	42	5,9
Nisem član(ica) Mariborske knjižnice in ne uporabljam nobenih storitev Mariborske knjižnice.	240	34,2
Skupaj	702	100,00

TABELA 9: STRUKTURA ANKETIRANIH OSEB (spletna raziskava)



	F	%
Sem član(ica) Mariborske knjižnice.	190	93,1
Nisem član(ica) Mariborske knjižnice, vendar obiskujem prireditve v organizaciji Mariborske knjižnice in (ali) uporabljam internet.	7	3,4
Nisem član(ica) Mariborske knjižnice in ne uporabljam nobenih storitev Mariborske knjižnice.	7	3,4
Skupaj	204	100

GRAF 1: STRUKTURA ANKETIRANIH OSEB (telefonska in spletna raziskava – primerjava)



Iz podatkov telefonske raziskave izhajajo, da je 60% anketiranih oseb včlanjenih v Mariborsko knjižnico. Dodatnih 6% anketirancev obiskuje prireditve ali/in uporablja prost dostop do interneta. Tretjina (34,2%) ne obiskuje knjižnice in niso njeni člani.

Spletna raziskava je zajemala manjši vzorec anketirancev, tudi struktura vzorca je nekoliko drugačna, saj je velika večina anketirancev članov Mariborske knjižnice, kar je tudi posledica načina zbiranja podatkov (naročniki E-novic in objava na spletni strani knjižnice). Zato v nadaljevanju podobo knjižnice v primerjavi s konkurenti in ugotovitve, ki smo jih ugotavljali skozi spletno anketo, večemo predvsem na člane knjižnice.

3. Otroci v družini

V okviru psihografskih značilnosti so nas zanimali anketiranci, ki imajo v družini otroke ali vnuke mlajše od 12 let, in sicer kot tiste osebe, ki se lahko z otroki udeležujejo prireditev za otroke in jih tudi presojujejo.

TABELA 10: OTROCI ALI VNUKI V DRUŽINI, KI SO MLAJŠI OD 12 LET (telefonska raziskava)



	F	%
DA	279	39,7
NE	423	60,3
Skupaj	702	100,00

TABELA 11: OTROCI ALI VNUKI V DRUŽINI, KI SO MLAJŠI OD 12 LET (spletna raziskava)



	F	%
DA	69	33,8
NE	135	66,2
Skupaj	204	100,00

4. Pogostost obiska anketiranih oseb

V okviru vedenjskih značilnosti nas je zanimala pogostost uporabe (obiska) knjižnice.

Pogostost smo klasificirali kot:

- **redno** – enkrat na 3 tedne ali pogosteje
- **pogosto** – enkrat na 2 meseca
- **občasno** – enkrat na pol leta ali redkeje

TABELA 12: POGOSTOST OBISKA (telefonska raziskava)



Pogostost obiska	F	%
Enkrat na 3 tedne ali pogosteje	255	55,2
Enkrat na 2 meseca	105	22,7
Enkrat na pol leta ali redkeje	102	22,1
Skupaj	462	100,00

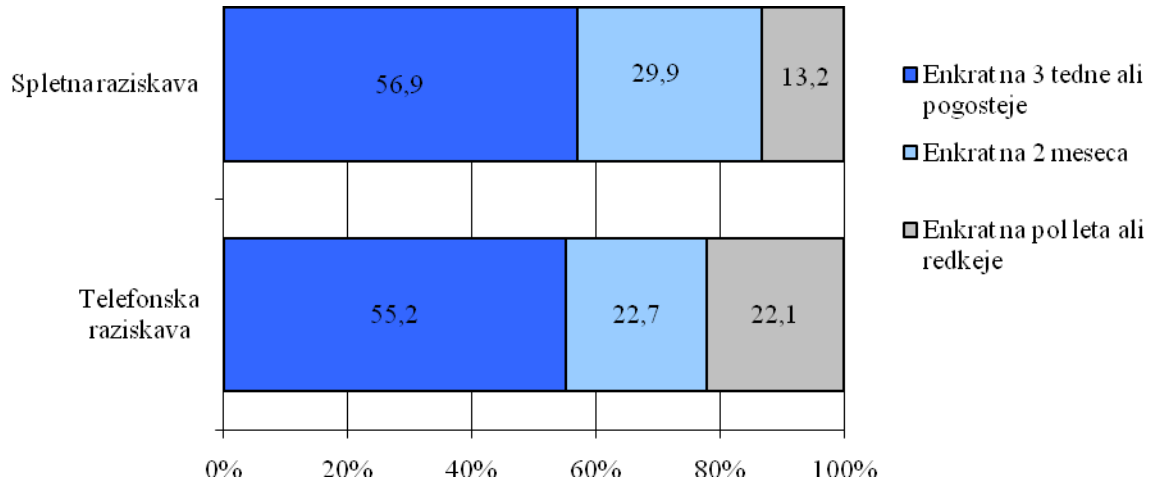
Opomba: odstotki so preračunani na anketirance, ki so člani Mariborske knjižnice ali uporabniki, ki obiskujejo prireditve ali uporabljajo internet (N=462).

TABELA 13: POGOSTOST OBISKA (spletna raziskava)



Pogostost obiska	F	%
Enkrat na 3 tedne ali pogosteje	112	56,9
Enkrat na 2 meseca	59	29,9
Enkrat na pol leta ali redkeje	26	13,2
Skupaj	197	100,00

Opomba: odstotki so preračunani na anketirance, ki so člani Mariborske knjižnice ali uporabniki, ki obiskujejo prireditve ali uporabljajo internet (N=197).

GRAF 2: POGOSTOST OBISKA (telefonska in spletna raziskava)

Opomba: odstotki telefonske raziskave so preračunani na anketirance, ki so člani Mariborske knjižnice ali pa le uporabljajo nekatere storitve (uporabniki) (N=462), prav tako odstotki spletne raziskave (N=197).

Iz podatkov izhaja, da je med anketiranimi osebami, ki so člani in uporabniki knjižnice, kar dobrih 55% tistih, ki Mariborsko knjižnico redno obiskujejo (enkrat na 3 tedne ali pogosteje). To smo preverili tudi s spletnim anketiranjem, kjer je bila struktura vzorca nekoliko drugačna, saj je 90% anketirancev članov knjižnice, od katerih je 56,9% anketirancev potrdilo, da knjižnico redno obiskuje (enkrat na 3 tedne ali pogosteje).

V nadaljevanju nas je zanimala pogostost obiska v povezavi s posameznimi značilnostmi anketiranih oseb, in sicer:

- povezava med pogostostjo obiska Mariborske knjižnice in statusom anketirancev (članov in uporabnikov),
- povezava med pogostostjo obiska in anketiranci (člani in uporabniki), ki so se opredelili, da imajo otroke ali vnuke mlajše od 12 let.

TABELA 14: POGOSTOST OBISKA ANKETIRANIH OSEB (članov in uporabnikov) GLEDE NA STATUS (telefonska raziskava)


			Zaposlitveni status				Skupaj
			Dijak ali študent	Zaposlen v podjetju, organizaciji; samozaposlen	Nezaposlen (brezposeln, gospodinja, ipd.)	Upokojenec	
Kako pogosto obiskujete Mariborsko knjižnico?	Enkrat na 3 tedne ali pogosteje	Frekvenca odgovorov	34	101	55	65	255
		% znotraj zaposlitvenega statusa	37,00%	56,40%	78,60%	55,10%	55,60%
		% od skupnega števila	7,40%	22,00%	12,00%	14,20%	55,60%
	Enkrat na 2 meseca	Frekvenca odgovorov	43	32	8	20	103
		% znotraj zaposlitvenega statusa	46,70%	17,90%	11,40%	16,90%	22,40%
		% od skupnega števila	9,40%	7,00%	1,70%	4,40%	22,40%
	Enkrat na pol leta ali redkeje	Frekvenca odgovorov	15	46	7	33	101
		% znotraj zaposlitvenega statusa	16,30%	25,70%	10,00%	28,00%	22,00%
		% od skupnega števila	3,30%	10,00%	1,50%	7,20%	22,00%
Skupaj		Frekvenca odgovorov	92	179	70	118	459
		% znotraj zaposlitvenega statusa	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
		% od skupnega števila	20,00%	39,00%	15,30%	25,70%	100,00%

Med tistimi člani in uporabniki, ki obiskujejo knjižnico **redno** (enkrat na tri tedne ali pogosteje) nadpovprečno izstopajo nezaposleni (78,6 %), med tistimi, ki jo obiskujejo **pogosto** (enkrat na 2 meseca ali pogosteje) pa nadpovprečno izstopajo dijaki in študenti (46,7 %). Med tistimi, ki jo obiskujejo **občasno** (enkrat na pol leta ali redkeje) ni pomembnih odstopanj glede na status.

TABELA 15: POGOSTOST OBISKA V POVEZAVI Z ANKETIRANIMI OSEBAMI, KI SO SE OPREDELILE, DA IMAJO OTROKE ALI VNUKE, MLAJŠE OD 12 LET (člani in uporabniki) (telefonska raziskava)



			Ali imate otroke ali vnuke, ki so mlajši od 12 let?		Skupaj
			DA	NE	
Kako pogosto obiskujete Mariborsko knjižnico?	Enkrat na 3 tedne ali pogosteje	Frekvenca	109	146	255
		% znotraj posamezne skup. odg. Ali imate otroke ali vnuke, ki so mlajši od 12 let?	62,60%	51,00%	55,40%
		% od skupnega števila	23,70%	31,70%	55,40%
	Enkrat na 2 meseca	Frekvenca	19	85	104
		% znotraj posamezne skup. odg. Ali imate otroke ali vnuke, ki so mlajši od 12 let?	10,90%	29,70%	22,60%
		% od skupnega števila	4,10%	18,50%	22,60%
	Enkrat na pol leta ali redkeje	Frekvenca	46	55	101
		% znotraj posamezne skup. odg. Ali imate otroke ali vnuke, ki so mlajši od 12 let?	26,40%	19,20%	22,00%
		% od skupnega števila	10,00%	12,00%	22,00%
	Skupaj	Frekvenca	174	286	460
		% znotraj posamezne skup. odg. Ali imate otroke ali vnuke, ki so mlajši od 12 let?	100,00%	100,00%	100,00%
		% od skupnega števila	37,80%	62,20%	100,00%

Iz tabele 15 je razvidno, da med tistimi, ki Mariborsko knjižnico obiskujejo **redno** (enkrat na tri tedne ali pogosteje) nadpovprečno izstopajo člani/uporabniki z otroci, mlajšimi od 12 let (62,6 %), med tistimi, ki jo obiskujejo **pogosto** (enkrat na 2 meseca ali pogosteje) pa izstopajo člani/uporabniki brez otrok, mlajših od 12 let. Pri tistih, ki jo obiskujejo **občasno** (enkrat na pol leta ali redkeje) pa ni pomembnih odstopanj.

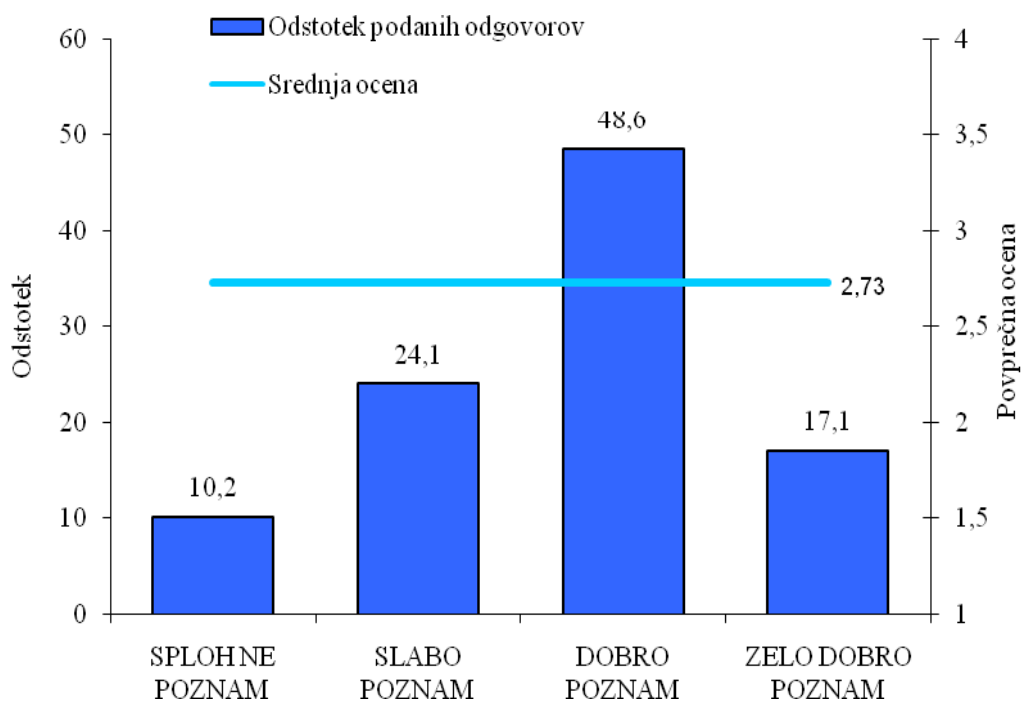
2. Poznavanje Mariborske knjižnice



Poznavanje Mariborske knjižnice smo preverjali s telefonskim anketiranjem na reprezentativnem vzorcu.

- Zanimalo nas je, kako dobro vsi anketiranci poznajo Mariborsko knjižnico.

GRAF 3: POZNAVANJE MARIBORSKE KNJIŽNICE (telefonska raziskava)



Iz grafa 3 je razvidno, da Mariborsko knjižnico dobro in zelo dobro pozna skupaj 65,7% anketirancev.

- Nadalje nas je zanimala povezava med poznavanjem Mariborske knjižnice in strukturo anketirancev (člani/uporabniki/nečlani).

TABELA 16: POZNAVANJE MARIBORSKE KNJIŽNICE IN STRUKTURA ANKETIRANCEV (telefonska raziskava)

			Katera od trditev velja za vas?			Skupaj
			Sem član(ica) Mariborske knjižnice.	Nisem član(ica) Mariborske knjižnice, vendar obiskujem prireditve v organizaciji Mariborske knjižnice in(al) uporabl	Nisem član(ica) Mariborske knjižnice in ne uporabljam nobenih storitev Mariborske knjižnice.	
Kako dobro poznate Mariborsko knjižnico?	sploh ne poznam in slabo poznam	Frekvenca	29	16	196	241
		% znotraj posamezne strukture Katera od trditev velja za vas?	6,90%	39,00%	81,70%	34,30%
		% od skupnega števila	4,10%	2,30%	27,90%	34,30%
	dobro ali zelo dobro poznam	Frekvenca	392	25	44	461
		% znotraj posamezne strukture Katera od trditev velja za vas?	93,10%	61,00%	18,30%	65,70%
		% od skupnega števila	55,80%	3,60%	6,30%	65,70%
Skupaj	Frekvenca	421	41	240	702	
	% znotraj posamezne strukture Katera od trditev velja za vas?	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	
	% od skupnega števila	60,00%	5,80%	34,20%	100,00%	

Med tistimi, ki so se odločili, da dobro in zelo dobro poznajo Mariborsko knjižnico, nadpovprečno izstopajo člani (93,1%), med uporabniki se je za to trditev odločilo 61,0% anketiranih, med tistimi, ki pa so se odločili za trditev, da Mariborske knjižnice sploh ne poznajo ali jo slabo poznajo, pa nadpovprečno izstopajo nečlani (81,7%).

- Nadalje nas je zanimala povezava med poznavanjem Mariborske knjižnice in anketiranci, opredeljenimi kot osebe, ki imajo v družini otroke ali vnuke, mlajše od 12 let.

TABELA 17: POZNAVANJE MARIBOSKE KNJIŽNICE IN ANKETIRANCI, KI SO SE OPREDELILI, DA IMAJO V DRUŽINI OTROKE ALI VNUKE, MLAJŠE OD 12 LET (telefonska raziskava)

			Ali imate otroke ali vnuke, ki so mlajši od 12 let?		Skupaj
			DA	NE	
Kako dobro poznate Mariborsko knjižnico?	sploh ne poznam in slabo poznam	Frekvenca	99	142	241
		% znotraj posamezne skup. odg. Ali imate otroke ali vnuke, ki so mlajši od 12 let?	35,50%	33,60%	34,30%
		% od skupnega števila	14,10%	20,20%	34,30%
	dobro ali zelo dobro poznam	Frekvenca	180	281	461
		% znotraj posamezne skup. odg. Ali imate otroke ali vnuke, ki so mlajši od 12 let?	64,50%	66,40%	65,70%
		% od skupnega števila	25,60%	40,00%	65,70%
Skupaj		Frekvenca	279	423	702
		% znotraj posamezne skup. odg. Ali imate otroke ali vnuke, ki so mlajši od 12 let?	100,00%	100,00%	100,00%
		% od skupnega števila	39,70%	60,30%	100,00%

Med spremenljivkama ni povezave - tisti, ki imajo otroke in tisti, ki jih nimajo, se v poznavanju Mariborske knjižnice med seboj ne razlikujejo.

- Nadalje nas je zanimala povezava med poznavanjem knjižnice in statusom anketirancev.

TABELA 18: POZNAVANJE MARIBORSKE KNJIŽNICE IN STATUS ANKETIRANCEV (telefonska raziskava)

		Zaposlitveni status					Skupaj
		Dijak ali študent	Zaposlen v podjetju, organizaciji; samozaposlen	Nezaposlen (brezposeln, gospodinja, ipd.)	Upokojenec		
Kako dobro poznate Mariborsko knjižnico?	sploh ne poznam in slabo poznam	Frekvenca	11	75	44	111	241
		% znotraj zaposlitvenega statusa	11,60%	29,30%	41,50%	45,50%	34,40%
		% od skupnega števila	1,60%	10,70%	6,30%	15,80%	34,40%
	dobro ali zelo dobro poznam	Frekvenca	84	181	62	133	460
		% znotraj zaposlitvenega statusa	88,40%	70,70%	58,50%	54,50%	65,60%
		% od skupnega števila	12,00%	25,80%	8,80%	19,00%	65,60%
Skupaj		Frekvenca	95	256	106	244	701
		% znotraj zaposlitvenega statusa	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
		% od skupnega števila	13,60%	36,50%	15,10%	34,80%	100,00%

Med tistimi, ki sploh ne poznajo Mariborske knjižnice oz. jo slabo poznajo, nadpovprečno izstopajo nezaposleni in upokojenci (41,5 oz. 45,5 %), med tistimi, ki jo dobro ali zelo dobro poznajo, pa nadpovprečno izstopajo dijaki in študenti (88,4 %).

Ugotovitve in preverjanje hipotez poznavanja in pogostosti obiska Mariborske knjižnice v povezavi s posameznimi značilnostmi anketirancev

Začetno preverjanje poznavanja splošnih knjižnic je na primeru Mariborske knjižnice kot mreže splošnih knjižnic pokazalo, da 66% vseh anketirancev dobro in zelo dobro pozna Mariborsko knjižnico (graf 3, str. 124). To jemljemo kot pozitivno izhodišče. Kotler in Andreasen (Kotler in Andreasen 1996, 189) navajata, da ima organizacija resne probleme z zaznavanjem v okolju, če se večina anketirancev odloči, da organizacijo slabo ali je sploh ne pozna.

- ✓ Z rezultatom smo na primeru Mariborske knjižnice kot mreže knjižnic **potrdili H1a**: Več kot 50% anketiranih oseb (članov, uporabnikov in nečlanov) meni, da splošne knjižnice dobro in zelo dobro pozna.

93,1 % tistih, ki so se med vsemi anketiranci opredelili za člane Mariborske knjižnice, se je odločilo za trditev, da knjižnico dobro ali zelo dobro pozna (tabela 16, str. 125)

- ✓ Z rezultatom smo na primeru Mariborske knjižnice kot mreže knjižnic **potrdili H1b**: Več kot 90% anketiranih, ki se opredeljujejo kot člani splošnih knjižnic, se odloča za trditev, da splošne knjižnice dobro ali zelo dobro pozna.

61 % tistih, ki so se med vsemi anketiranci opredelili za uporabnike Mariborske knjižnice, se je odločilo za trditev, da knjižnico dobro ali zelo dobro pozna (tabela 16, str. 125).

- ✓ Z rezultatom smo na primeru Mariborske knjižnice kot mreže knjižnic **zavrnil H1c**: Največ 30% anketiranih, ki se opredeljujejo kot uporabniki splošnih knjižnic, se odloča za trditev, da splošne knjižnice dobro ali zelo dobro pozna.

81,7% tistih, ki so se opredelili kot nečlani (neuporabniki) Mariborske knjižnice, se je odločilo za trditev, da Mariborsko knjižnico slabo ali je sploh ne pozna (tabela 16, str. 125).

- ✓ S tem rezultatom smo na primeru Mariborske knjižnice kot mreže knjižnic **potrdili H1d**: Več kot 80% anketiranih, ki se opredeljujejo kot nečlani (neuporabniki) splošnih knjižnic, se odloča, da splošne knjižnice slabo ali jih sploh ne pozna.
- ✓ Rezultati podhipotez H1a-H1d na primeru Mariborske knjižnice kot mreže knjižnic **potrjujejo glavno H1**: Med člani, uporabniki in nečlani (neuporabniki) splošnih knjižnic obstaja razlika v poznavanju splošnih knjižnic.

Rezultati potrjujejo splošno zaznavanje vodstva in zaposlenih v zadnjih letih, ki pri svojem delu in stikih s člani knjižnice ugotavljajo, da člani Mariborske knjižnice ustanovo kar dobro poznajo in uporabljajo njene storitve glede na svoje potrebe. Knjižnica posamezne ciljne skupine članov (upokojeanci, brezposelni, otroci in njihovi starši kot zaposleni) tudi redno informira (tiskani materiali, internet) o svojih prireditvah in dejavnostih. Glede na to, da se delež članov glede na število prebivalcev območja, ki ga pokriva Mariborska knjižnica, v zadnjih petih letih ni spremenil (giblje se med 23 in 24%), lahko predvidevamo, da ostajajo člani zvesti knjižnici in uporabljajo njene storitve, ter jo zato tudi dobro poznajo.

Zanimivo pa je, da tudi visok odstotek uporabnikov knjižnice dobro in zelo dobro pozna Mariborsko knjižnico, saj smo predvidevali, da bo teh znatno manj. Uporabnikov, ki niso

člani knjižnice, a obiskujejo njene prireditve ali uporabljajo dostop do interneta, knjižnica namreč statistično ne evidentira in nad njimi pravzaprav nima pregleda. Priporočljivo bi bilo, da knjižnica načrtovano nameni tem obiskovalcem določeno pozornost in jih poskuša pridobiti kot člane knjižnice.

Rezultat visokega odstotka nečlanov (neuporabnikov), ki slabo ali sploh ne poznajo Mariborske knjižnice, prav tako potrjuje splošno ugotavljanje vodstva in zaposlenih v zadnjem obdobju, da bi bilo potrebno načrtovati določene strategije za pridobivanje neuporabnikov knjižnice, kar dokazuje že omenjen podatek, da se delež članov glede na število prebivalcev območja, ki ga pokriva Mariborska knjižnica, že zadnjih pet let pravzaprav sploh ne spreminja.

Zaradi nadaljnjega raziskovanja nekaterih dimenzij izbranih sestavin storitev so nas zanimale še določene povezave med posameznimi spremenljivkami v zvezi s pogostostjo obiska, kjer smo prišli do naslednjih rezultatov:

Med člani in uporabniki, ki pogosto (enkrat na 2 meseca ali pogosteje) obiskujejo splošne knjižnice, nadpovprečno izstopajo študenti (46,7%), (tabela 14, str. 122).

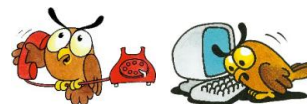
- ✓ Z rezultatom smo na primeru Mariborske knjižnice kot mreže knjižnic **potrdili H2:** Med člani in uporabniki, ki pogosto (enkrat na 2 meseca ali pogosteje) obiskujejo Mariborsko knjižnico, nadpovprečno izstopajo študenti (več kot 40%).

Med člani in uporabniki, ki redno (enkrat na 3 tedne ali pogosteje) obiskujejo splošne knjižnice, nadpovprečno izstopajo tisti, ki so se opredelili, da imajo otroke ali vnuke, mlajše od 12 let (62,6%), (tabela 15, str. 123).

- ✓ Z rezultatom smo na primeru Mariborske knjižnice kot mreže knjižnic **potrdili H3:** Med člani in uporabniki, ki redno (enkrat na 3 tedne ali pogosteje) obiskujejo Mariborsko knjižnico, nadpovprečno izstopajo tisti, ki so se opredelili, da imajo otroke ali vnuke, mlajše od 12 let (več kot 60%).

Rezultati raziskave so potrdili predvidevanja, da študenti med posameznimi skupinami uporabnikov izstopajo v poznavanju knjižnice in kot pogosti obiskovalci. Predvidevanja, da anketiranci, ki imajo otroke ali vnuke, izstopajo kot redni obiskovalci knjižnice, so se tudi potrdila, medtem ko pa se po poznavanju knjižnice eni in drugi med seboj očitno ne razlikujejo.

3. Poznavanje storitev Mariborske knjižnice in uporaba teh storitev



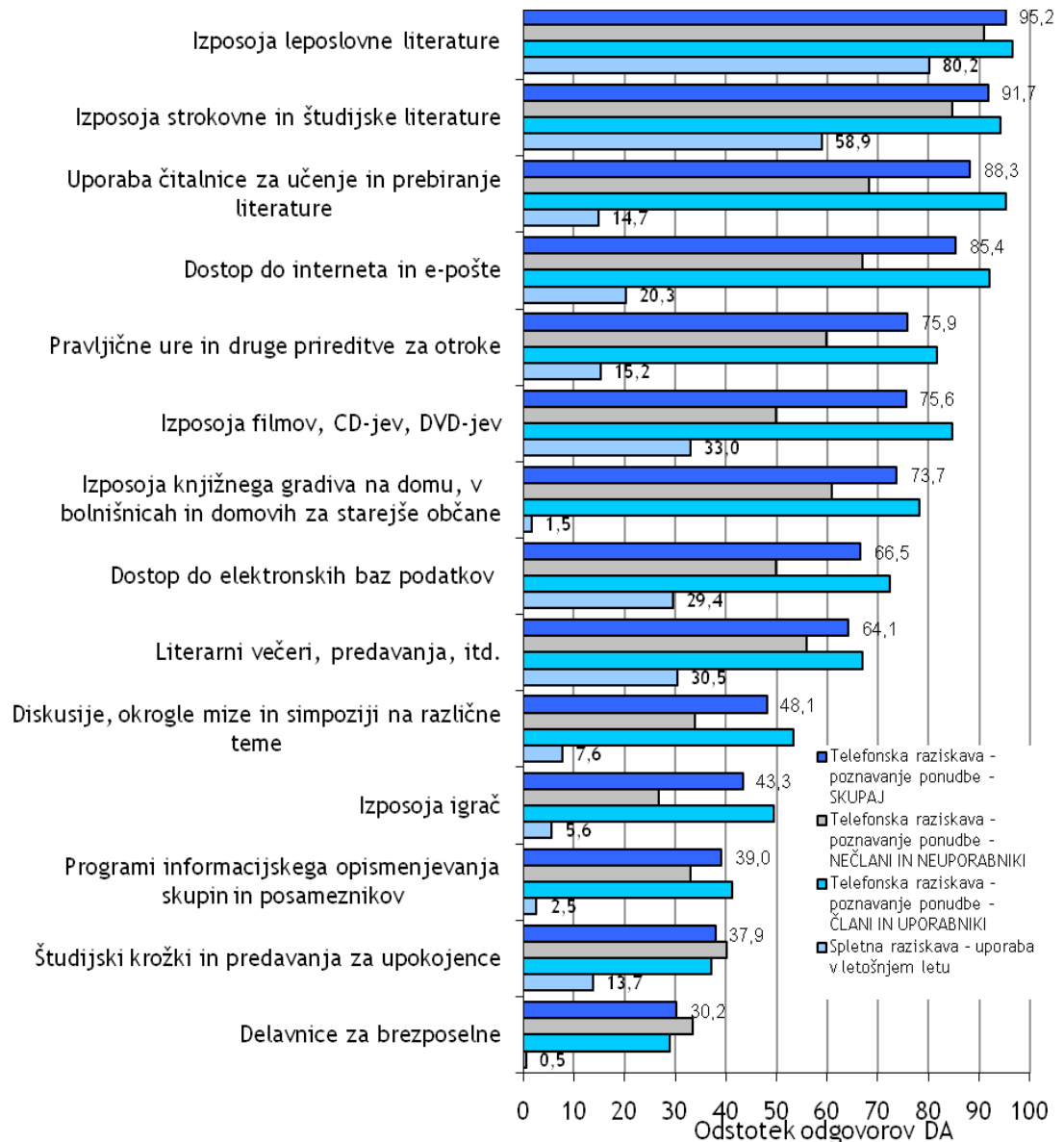
Med anketiranci, ki zelo dobro, dobro in slabo poznajo Mariborsko knjižnico, smo nadalje preverjali poznavanje posameznih storitev Mariborske knjižnice, nato nas je zanimalo, katere od teh storitev so uporabljali v zadnjem letu.

TABELA 19: POZNAVANJE IN UPORABA STORITEV MARIBORSKE KNJIŽNICE - (člani, uporabniki in nečlani)

	Spletna raziskava – uporaba v letošnjem letu %	Telefonska raziskava - poznavanje ponudbe – skupaj %	Telefonska raziskava - poznavanje ponudbe – člani in uporabniki %	Telefonska raziskava - poznavanje ponudbe – neuporabniki %
Izposoja leposlovne literature	80,2	95,2	96,7	90,9
Izposoja strokovne in študijske literature	58,9	91,7	94,1	84,6
Uporaba čitalnice za učenje in prebiranje literature	14,7	88,3	95,3	68,3
Dostop do interneta in e-pošte	20,3	85,4	92,0	66,9
Pravljične ure in druge prireditve za otroke	15,2	75,9	81,7	59,7
Izposoja filmov, CD-jev, DVD-jev	33,0	75,6	84,7	50,0
Izposoja knjižnega gradiva na domu, v bolnišnicah in domovih za starejše občane	1,5	73,7	78,3	60,8
Dostop do elektronskih baz podatkov	29,4	66,5	72,4	49,8
Literarni večeri, predavanja, itd.	30,5	64,1	67,1	55,8
Diskusije, okrogle mize in simpoziji na različne teme	7,6	48,1	53,3	33,8
Izposoja igrač	5,6	43,3	49,4	26,6
Programi informacijskega opismenjevanja skupin in posameznikov	2,5	39,0	41,2	33,0
Študijski krožki in predavanja za upokojence	13,7	37,9	37,0	40,2
Delavnice za brezposelne	0,5	30,2	28,9	33,4

Opomba: odstotki so preračunani na število anketirancev, ki slabo, dobro ali zelo dobro poznajo Mariborsko knjižnico (N = 630).

GRAF 4: POZNAVANJE IN UPORABA STORITEV MARIBORSKE KNJIŽNICE (člani, uporabniki in nečlani)



Iz podanih odgovorov (tabela 19 in graf 4) je razvidno, da velika večina anketiranih oseb (člani, uporabniki in nečlani (neuporabniki)) pozna primarno ponudbo Mariborske knjižnice, kamor štejemo izposajo leposlovne literature (95,2%), izposajo strokovne in študijske literature (91,7%), uporabo čitalnic za učenje in prebiranje literature (88,3%), dostop do interneta in elektronske pošte (85,4%). Tri četrtine jih pozna pravljичne ure in prireditve za otroke (75,9%), ponudbo izposoje filmov, CD-jev in DVD-jev (75,6%) in ponudbo izposoje gradiva na domu, v bolnišnicah in domovih za starejše občane (73,7%).

Slika pa je drugačna, ko smo preverjali dejansko uporabo teh storitev, in sicer v okviru spletnega anketiranja. Če to primerjamo s poznavanjem ponudbe vseh anketirancev, vidimo znatne razlike med poznavanjem in dejansko uporabo storitev.

Posebej nas je zanimala še razlika med poznavanjem in uporabo storitev med člani knjižnice.

TABELA 20: POZNAVANJE IN UPORABA STORITEV MARIBORSKE KNJIŽNICE (člani)

	Telefonska raziskava - poznavanje ponudbe pri ČLANIH (N = 420)		Spletna raziskava - uporaba ponudbe pri ČLANIH (N = 190)	
	F	%	F	%
Izposoja leposlovne literature	411	97,7	155	81,6
Izposoja strokovne in študijske literature	399	94,9	116	61,1
Uporabo čitalnice za učenje in prebiranje literature	400	95,2	29	15,3
Dostop do interneta in e-pošte	400	95,2	40	21,1
Pravljичne ure in druge prireditve za otroke	339	80,8	30	15,8
Izposoja filmov, CD-jev, DVD-jev	367	87,4	65	34,2
Izposoja knjižnega gradiva na domu (za ljudi, ki sami ne morejo do knjižnice, invalidi, starejši), v bolnišnicah in domovih za starejše občane	323	76,8	3	1,6
Dostop do elektronskih baz podatkov	316	75,2	57	30,0
Literarni večeri, predavanja, itd.	284	67,7	57	30,0
Diskusije, okrogle mize in simpoziji na različne teme	222	52,8	12	6,3
Izposoja igrač	208	49,4	11	5,8
Programi informacijskega opismenjevanje skupin in posameznikov	178	42,4	5	2,6
Študijski krožki in predavanja za upokojence	150	35,7	27	14,2
Delavnice za brezposelne	115	27,4	1	0,5

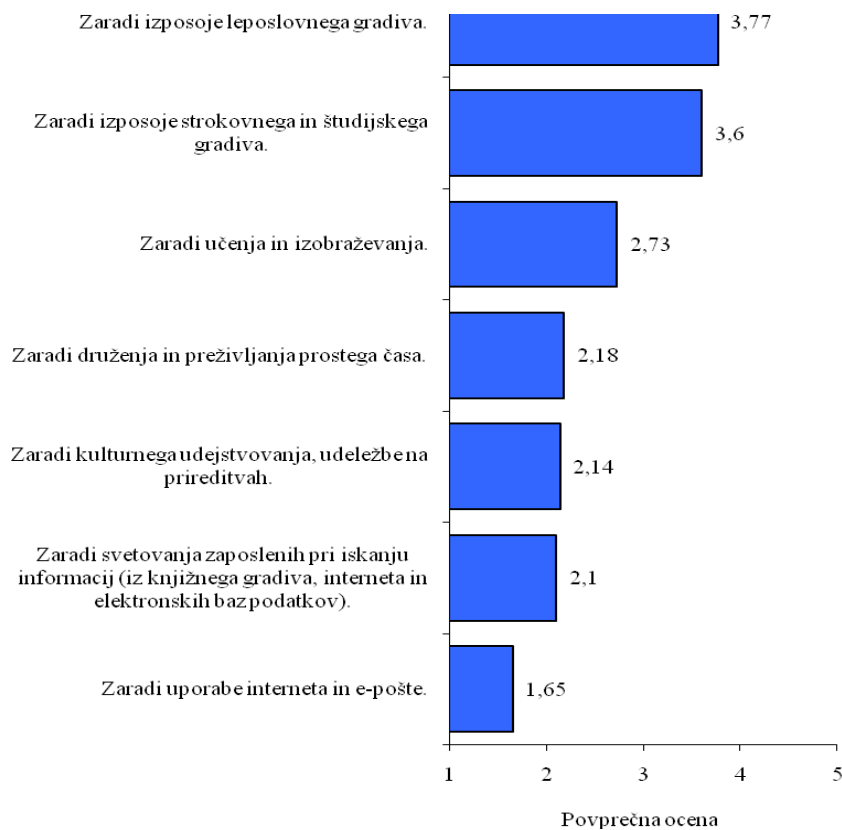
Tudi pri samih članih knjižnice vidimo, da so razlike, razen pri izposoji leposlovnega ter strokovnega in študijskega gradiva, precej velike.



4. Motivi/razlogi za obiskovanje Mariborske knjižnice

Nadalje smo anketirancem ponudili nekaj trditev o možnih motivih/razlogih za obisk Mariborske knjižnice (sklop storitev, ki udeležujejo informacijsko, kulturno, izobraževalno funkcijo, vseživljenjsko učenje in preživljanje prostega časa). Anketirani so se na 5-stopenski Likertovi lestvici (od 1-sploš se ne strinjam do 5-popolnoma se strinjam) odločali, v kolikšni meri se s posamezno trditvijo strinjajo. Bolj, ko se vrednost Likertove lestvice oddaljuje od vrednosti 3 in se približuje vrednosti 5, večji pomen pripisujejo anketirani posamezni trditvi. V primeru, ko je vrednost pod 3, lahko sklepamo, da anketirani ocenjujejo, da se le delno ali sploh ne strinjajo s trditvijo. V ta namen v nadaljevanju prikazujemo povprečje ocen spremenljivk.

GRAF 5: MOTIVI/RAZLOGI ZA OBISK MARIBORSKE KNJIŽNICE (člani in uporabniki)



Opomba: odstotki so preračunani na anketirance, ki so člani Mariborske knjižnice ali uporabniki (N = 462).

Člani Mariborske knjižnice in uporabniki se v povprečju najbolj strinjajo s trditvama, da knjižnico obiskujejo zaradi izposoje leposlovnega ter izposoje strokovnega in študijskega gradiva. Med nekoliko pomembnejše razloge obiskovanja Mariborske knjižnice sodi še učenje in izobraževanje, zanimivo pa je, da je najmanj pomemben izmed naštetih razlogov uporaba interneta in e-pošte.

Tudi v tem primeru so nas posebej zanimali še razlogi za obisk knjižnice samo pri članih knjižnice.

TABELA 21: MOTIVI/RAZLOGI ZA OBISK MARIBORSKE KNJIŽNICE (člani)

	Člani (N = 420)
Zaradi uporabe interneta in e-pošte.	1,64
Zaradi svetovanja zaposlenih pri iskanju informacij (iz knjižnega gradiva, interneta in elektronskih baz podatkov).	2,06
Zaradi kulturnega udejstvovanja, udeležbe na prireditvah.	2,07
Zaradi druženja in preživljanja prostega časa.	2,12
Zaradi učenja in izobraževanja.	2,69
Zaradi izposoje strokovnega in študijskega gradiva.	3,63
Zaradi izposoje leposlovnega gradiva.	3,80

Tudi pri članih knjižnice vidimo, da se v povprečju najbolj strinjajo s trditvama, da knjižnico obiskujejo zaradi izposoje leposlovnega ter izposoje strokovnega in študijskega gradiva

Razlog za obiskovanje knjižnice zaradi izposoje strokovnega in študijskega gradiva smo povezali še s statusom anketiranih.

TABELA 22: RAZLOG ZA OBISKOVANJE KNJIŽNICE ZARADI IZPOSOJE STROKOVNEGA IN ŠTUDIJSKEGA GRADIVA GLEDE NA STATUS ANKETIRANIH

	Število	Povprečna vrednost	Standardni odklon	Standardna napaka	95-odstotni interval zaupanja za povprečno vrednost		Najnižja ocena	Najvišja ocena
					Spodnja meja	Zgornja meja		
Dijak ali študent	92	4,00	1,146	0,119	3,76	4,24	1	5
Zaposlen v podjetju, organizaciji; samozaposlen	180	3,94	1,424	0,106	3,73	4,15	1	5
Nezaposlen (brezposeln, gospodinja, ipd.)	70	3,27	1,457	0,174	2,93	3,62	1	5
Upokojenec	116	2,89	1,677	0,156	2,58	3,2	1	5
Skupaj	459	3,59	1,519	0,071	3,45	3,72	1	5

Dijaki in študenti ($M = 4,00$) ter zaposleni ($M = 3,94$) se v povprečju v pomembno večji meri kot ostali strinjajo s trditvijo, da knjižnico obiskujejo zaradi izposoje strokovnega in študijskega gradiva. Ta razlog je pri njih bolj pomemben kot pri ostalih skupinah uporabnikov.

Vprašalnik je vseboval tudi odprto vprašanje, kjer so anketirani lahko prosto napisali še druge razloge, zaradi katerih obiskujejo Mariborsko knjižnico. Anketiranci so najpogostejše kot razlog za obisk spontano navedli otroke in vnuke. Med razlogi za pogostejše obiskovanje pa jih je največ navedlo večjo ponudbo in izbiro predvsem novejših knjig.

Ugotovitve raziskave Poznavanje storitev, uporaba storitev in motivi/razlogi za obiskovanje knjižnice

Rezultati raziskave so pokazali, da člani, uporabniki in nečlani (neuporabniki), ki zelo dobro, dobro in slabo poznajo Mariborsko knjižnico, med različnimi storitvami Mariborske knjižnice najbolj poznajo ponudbo izposoje leposlovne in strokovne ter študijske literature, uporabo čitalnice za učenje in dostop do interneta in e-pošte. Tri četrtine jih pozna pravičnice ure in prireditve za otroke, ponudbo izposoje filmov, CD-jev in DVD-jev in ponudbo izposoje gradiva na domu, v bolnišnicah in domovih za starejše občane. Ko pa primerjamo poznavanje storitev in uporabo teh storitev med člani, uporabniki in nečlani v zadnjem letu, vidimo velike razlike (tabela 19, str. 130, graf 4, str. 131). Najmanjša razlika med uporabo in poznavanjem je pri izposoji leposlovne literature (poznavanje 95%, uporaba 80%), medtem ko je pri izposoji strokovne in študijske literature ta razlika že večja (poznavanje 92%, uporaba 59%), pri nadaljnjih storitvah pa se razlike le še večajo. Čitalnico je za študij uporabilo le 15% vseh anketiranih, medtem, ko to storitev pozna 88% anketiranih, dostop do interneta je uporabilo 20% vseh anketiranih, medtem ko storitev pozna 85% anketiranih, literarne večere in predavanja pozna 64% anketiranih, medtem ko jih je obiskalo le 30%.

Razliko med poznavanjem in uporabo, ki smo jo preverili samo pri članih knjižnice, prav tako kaže, da je razlika med poznavanjem in uporabo najmanjša pri izposoji leposlovnega ter strokovnega in študijskega gradiva (tabela 20, str. 132).

Ko smo članom in uporabnikom navedli razloge/motive za obisk knjižnice, sta na skali od 1 do 5 presegla povprečno oceno 3, le razloga zaradi izposoje leposlovnega gradiva (3,77) in izposoje strokovnega ter študijskega gradiva (3,6) ter se s tem približala oceni 4, ki pomeni, da se anketiranci strinjajo, da obiskujejo knjižnico zaradi teh dveh razlogov. Vsi ostali razlogi (zaradi učenja in izobraževanja, zaradi druženja in preživljanja prostega časa, zaradi kulturnega udejstvovanja in udeležbe na prireditvah, zaradi svetovanja zaposlenih pri iskanju informacij, zaradi uporabe interneta in e-pošte) imajo povprečno oceno pod 3 in se bolj približujejo povprečni oceni 2, kar pomeni, da se anketiranci le delno ali sploh ne strinjajo, da so to razlogi za obisk knjižnice (graf 5, str. 133).

Ko smo pri motivih/razlogih za obisk izločili samo člane knjižnice, so rezultati prav tako pokazali, da sta na skali od 1 do 5 presegla povprečno oceno 3 le razloga zaradi izposoje leposlovnega gradiva (3,80) in izposoje strokovnega in študijskega gradiva (3,63) (tabela 21, str. 134).

Iz navedenih rezultatov lahko predvidevamo, da člani in uporabniki knjižnice dejansko v največji meri uporabljajo primarni storitvi Mariborske knjižnice, to sta izposoja leposlovne in strokovne ter študijske literature ter da sta to tudi glavna razloga/motiva za obisk knjižnice.

Je pa razvidno, da anketiranci v znatno večji meri različne storitve Mariborske knjižnice poznajo, nimajo pa motiva/razloga za uporabo le-teh. Prav v tem primeru pa lahko nastopi knjižnica s strateškim načrtovanjem pozicioniranja svoje ponudbe, kar nadalje razvijamo v poglavju 6.3.2.3 Strateško marketinško pozicioniranje in oblikovanje strategij.

Zaradi nadaljnjega raziskovanja nekaterih dimenzij izbranih sestavin storitev nas je zanimala v tem sklopu še razlika v razlogu za obiskovanje knjižnice zaradi izposoje strokovnega in študijskega gradiva glede na status anketiranih. Kot je razvidno iz tabele 23, se dijaki in študenti ter zaposleni v povprečju v pomembno večji meri kot ostali, strinjajo s trditvijo, da knjižnico obiskujejo zaradi izposoje strokovnega in študijskega gradiva.

6. Podoba knjižnice



1. Podoba Mariborske knjižnice

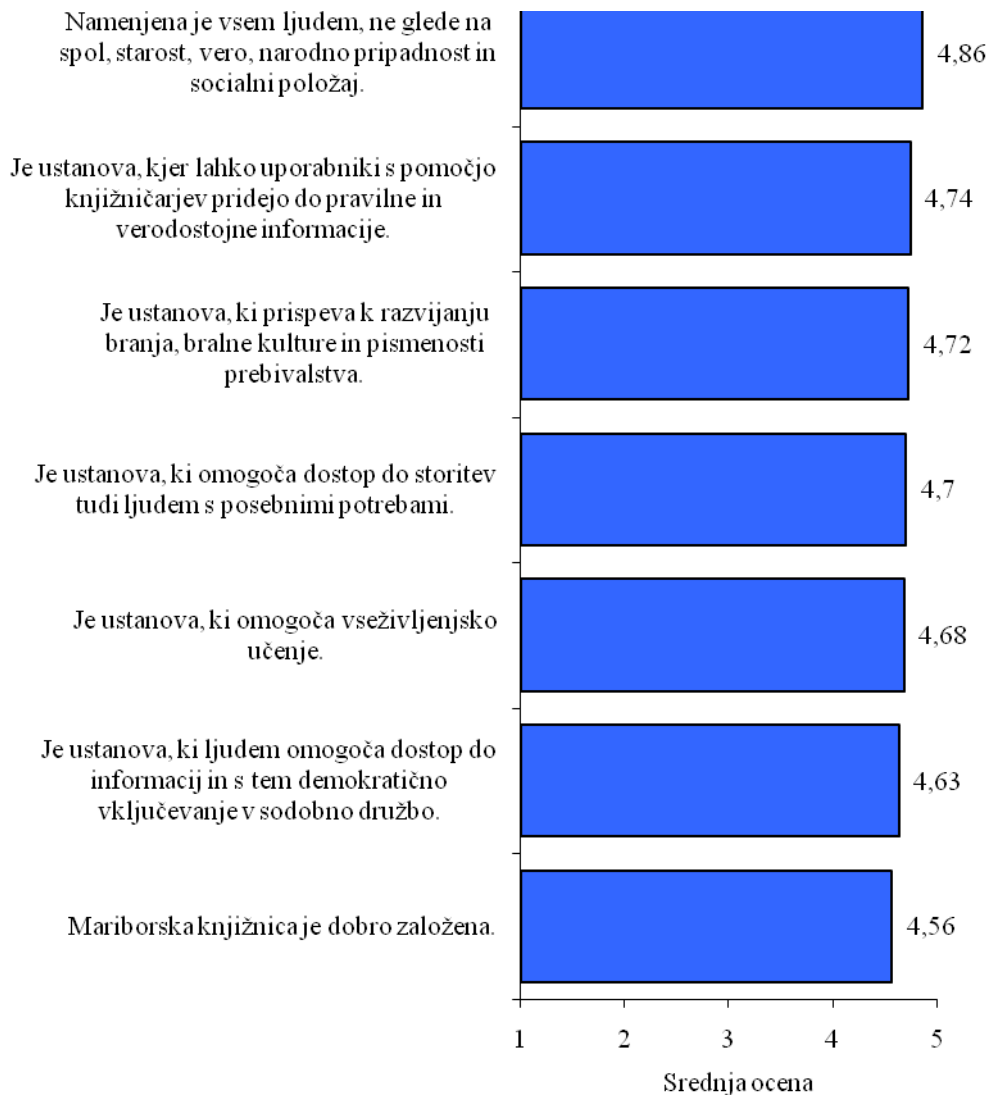
Anketirancem smo najprej navedli sklop trditev o namenu, podobi Mariborske knjižnice, ki jih povezujemo s poslanstvom v razvijajoči družbi, presoditi pa so morali, v kolikšni meri se strinjajo s trditvami. Anketirani (člani, uporabniki in nečlani) so se na 5-stopenjski Likertovi lestvici (od 1-splah se ne strinjam do 5-popolnoma se strinjam) odločali, v kolikšni meri se s posamezno trditvijo strinjajo. Bolj, ko se vrednost Likertove lestvice oddaljuje od vrednosti 3 in se približuje vrednosti 5, večji pomen pripisujejo anketirani posamezni trditvi. V primeru, ko je vrednost pod 3, lahko sklepamo, da anketirani ocenjujejo, da se le delno ali sploh ne strinjajo s trditvijo. V ta namen v nadaljevanju prikazujemo povprečje ocen spremenljivk.

TABELA 23: STRINJANJE S TRDITVAMI O PODOBI KNJIŽNICE (člani, uporabniki in nečlani)

		F	%	Srednja ocena
Mariborska knjižnica je dobro založena.	1 - SPLOH SE NE STRINJAM	5	0,9	4,56 (Standardni odklon = 0,745)
	2	7	1,0	
	3	41	6,4	
	4	174	27,6	
	5 - POPOLNOMA SE STRINJAM	383	60,8	
	Ne vem, ne morem oceniti.	20	3,2	
	Skupaj	630	100,0	
		F	%	
Namenjena je vsem ljudem, ne glede na spol, starost, vero, narodno pripadnost in socialni položaj.	1 - SPLOH SE NE STRINJAM	3	0,5	4,86 (Standardni odklon = 0,474)
	2	0	0,1	
	3	7	1,1	
	4	68	10,9	
	5 - POPOLNOMA SE STRINJAM	542	86,0	
	Ne vem, ne morem oceniti.	9	1,4	
	Skupaj	630	100,0	
		F	%	

Je ustanova, kjer lahko uporabniki s pomočjo knjižničarjev pridejo do prave (pravilne in verodostojne) informacije.	1 - SPLOH SE NE STRINJAM	5	0,7	4,74 (Standardni odklon = 0,619)
	2	4	0,7	
	3	15	2,4	
	4	111	17,7	
	5 - POPOLNOMA SE STRINJAM	485	77,0	
	Ne vem, ne morem oceniti.	9	1,4	
	Skupaj	630	100,0	
	F	%	Srednja ocena	
Je ustanova, ki prispeva k razvijanju branja, bralne kulture in pismenosti prebivalstva.	1 - SPLOH SE NE STRINJAM	3	0,5	4,72 (Standardni odklon = 0,673)
	2	2	0,3	
	3	50	7,9	
	4	65	10,2	
	5 - POPOLNOMA SE STRINJAM	505	80,2	
	Ne vem, ne morem oceniti.	5	0,8	
	Skupaj	630	100,0	
	F	%	Srednja ocena	
Je ustanova, ki omogoča vseživljenjsko učenje.	1 - SPLOH SE NE STRINJAM	9	1,4	4,68 (Standardni odklon = 0,742)
	2	6	1,0	
	3	29	4,6	
	4	97	15,4	
	5 - POPOLNOMA SE STRINJAM	480	76,2	
	Ne vem, ne morem oceniti.	9	1,4	
	Skupaj	630	100,0	
	F	%	Srednja ocena	
Je ustanova, ki ljudem omogoča dostop do informacij in s tem demokratično vključevanje v sodobno družbo.	1 - SPLOH SE NE STRINJAM	6	0,9	4,63 (Standardni odklon = 0,765)
	2	11	1,7	
	3	40	6,3	
	4	108	17,1	
	5 - POPOLNOMA SE STRINJAM	454	72,0	
	Ne vem, ne morem oceniti.	12	2,0	
	Skupaj	630	100,0	
	F	%	Srednja ocena	
Je ustanova, ki omogoča dostop do storitev tudi ljudem s posebnimi potrebami (funkcionalno in intelektualno oviranim).	1 - SPLOH SE NE STRINJAM	8	1,2	4,70 (Standardni odklon = 0,905)
	2	12	1,8	
	3	69	11,0	
	4	90	14,3	
	5 - POPOLNOMA SE STRINJAM	346	55,0	
	Ne vem, ne morem oceniti.	105	16,7	
	Skupaj	630	100,0	

GRAF 6: STRINJANJE S TRDITVAMI O PODOBI KNJIŽNICE (člani, uporabniki in nečlani)



Opomba: odstotki so preračunani na število anketirancev, ki slabo, dobro ali zelo dobro poznajo Mariborsko knjižnico (N = 630).

Iz tabele 23 in grafa 6 je razvidno, da so anketiranci prav vse trditve, vezane na njeno poslanstvo in podobo, v povprečju ocenili z ocenami, višjimi od 4,5, kar pomeni, da se s trditvami popolnoma strinjajo.

TABELA 24: STRINJANJE S TRDITVAMI O PODOBI KNJIŽNICE (člani knjižnice)

	Člani (N = 420)
Mariborska knjižnica je dobro založena.	4,45
Je ustanova, ki ljudem omogoča dostop do informacij in s tem demokratično vključevanje v sodobno družbo.	4,59
Je ustanova, ki omogoča vseživljenjsko učenje.	4,64
Je ustanova, ki omogoča dostop do storitev tudi ljudem s posebnimi potrebami.	4,43
Je ustanova, ki prispeva k razvijanju branja, bralne kulture in pismenosti prebivalstva.	4,73
Je ustanova, kjer lahko uporabniki s pomočjo knjižničarjev pridejo do pravilne in verodostojne informacije.	4,74
Namenjena je vsem ljudem, ne glede na spol, starost, vero, narodno pripadnost in socialni položaj.	4,85

V gornji tabeli smo posebej izpostavili le člane knjižnice, ki so v povprečju tudi vse trditve ocenili z ocenami, višjimi od 4,5.

Ugotovitve in preverjanje hipotez

Povprečna ocena strinjanja anketiranih oseb, da je Mariborska knjižnica namenjena vsem ljudem, na skali od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam) dosega 4,86 (se strinjam).

- ✓ Z rezultatom smo na primeru Mariborske knjižnice kot mreže knjižnic **zavrnili H4:** Povprečna ocena strinjanja anketiranih oseb, da so splošne knjižnice namenjene vsem ljudem, na skali od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam) dosega 4 (se strinjam).

Povprečna ocena strinjanja anketirancev s trditvijo, da je Mariborska knjižnica ustanova, kjer lahko uporabniki s pomočjo knjižničarjev poiščejo prave (pravilne in verodostojne) informacije, je 4,74.

- ✓ Z rezultatom smo na primeru Mariborske knjižnice kot mreže knjižnic **potrdili H5:** Povprečna ocena strinjanja anketiranih oseb, da so splošne knjižnice ustanove, kjer lahko uporabniki s pomočjo knjižničarjev poiščejo prave (pravilne in verodostojne) informacije, na skali od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam) dosega več kot 4 (strinjam se).

Povprečna ocena strinjanja anketirancev s trditvijo, da je Mariborska knjižnica ustanova, ki prispeva k razvijanju branja, bralne kulture in pismenosti prebivalstva, je 4,72.

- ✓ Z rezultatom smo na primeru Mariborske knjižnice kot mreže knjižnic **potrdili H6:** Povprečna ocena strinjanja anketiranih oseb, da so splošne knjižnice ustanove, ki prispevajo k razvijanju branja, bralne kulture in pismenosti prebivalstva, na skali od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam) dosega več kot 4 (strinjam se).

Povprečna ocena strinjanja anketirancev s trditvijo, da je Mariborska knjižnica ustanova, ki omogoča vseživljenjsko učenje, je 4,68.

- ✓ Z rezultatom smo na primeru Mariborske knjižnice kot mreže knjižnic **zavrnil** **H7**: Povprečna ocena strinjanja anketiranih oseb, da so splošne knjižnice ustanove, ki omogočajo vseživljenjsko učenje, na skali od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam) dosega 4 (se strinjam).

Povprečna ocena strinjanja anketirancev s trditvijo, da je Mariborska knjižnica ustanova, ki omogoča vsem ljudem z dostopom do informacij demokratično vključevanje v procese odločanja v sodobni družbi, je 4,63.

- ✓ Z rezultatom smo na primeru Mariborske knjižnice kot mreže knjižnic **zavrnil** **H8**: Povprečna ocena strinjanja anketiranih oseb, da so splošne knjižnice ustanove, ki omogočajo vsem ljudem z dostopom do informacij demokratično vključevanje v procese odločanja v sodobni družbi, na skali od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam) dosega največ 2 (delno se strinjam).

Povprečna ocena strinjanja anketiranih oseb, da je Mariborska knjižnica ustanova, ki omogoča dostop do storitev tudi ljudem s posebnimi potrebami (funkcionalno in intelektualno ovirani), je 4,7.

- ✓ Z rezultatom smo na primeru Mariborske knjižnice kot mreže knjižnic **zavrnil** **H9**: Povprečna ocena strinjanja anketiranih oseb, da so splošne knjižnice ustanove, ki omogočajo dostop do storitev tudi ljudem s posebnimi potrebami (funkcionalno in intelektualno ovirani), na skali od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam) dosega največ 2 (delno se strinjam).

Razvidno je, da se anketiranci pravzaprav z vsemi trditvami, ki so vezane na širše poslanstvo Mariborske knjižnice kot splošne knjižnice v sodobni družbi, skoraj popolnoma strinjajo. Tega nismo pričakovali, kar je razvidno tudi iz tega, da smo nekaj hipotez zavrnil. Predvsem H7 in H8 smo obravnavali kot trditev o podobi, s katero se anketiranci ne bodo strinjali.

Iz rezultatov lahko predvidevamo, da anketiranci v splošnem poznajo tudi širše poslanstvo knjižnice, ki ni vezano le na izposajo knjižničnega gradiva.

2. Podoba Mariborske knjižnice v primerjavi s konkurenčnimi ustanovami



Podobo Mariborske knjižnice v primerjavi s konkurenti smo preverjali v spletni anketi. Struktura anketirancev, ki so odgovorili na vprašalnik, je zajemala 93,1 % članov in le 3,4% uporabnikov ter 3,4 % nečlanov Mariborske knjižnice. Pri preverjanju rezultatov, vezanih le na člane knjižnice, smo ugotovili minimalne razlike, zato prikazujemo v sledečih tabelah in grafih rezultate vseh anketiranih, vendar lahko rezultate pri nadaljnjih ugotovitvah in predlogih povežemo predvsem s člani knjižnice.

- Primerjava lastnosti/značilnosti posameznih ustanov

Naloga anketirancev je bila, da povežejo navedene lastnosti z ustanovami, za katere so te lastnosti najbolj značilne (ocenjevali so samo tiste ustanove, ki so jih v preteklem letu vsaj enkrat obiskali).

GRAF 7: ODSOTOK ANKETIRANCEV, KI SO NAVEDENE USTANOVE OBISKALI VSAJ ENKRAT V ZADNJEM LETU

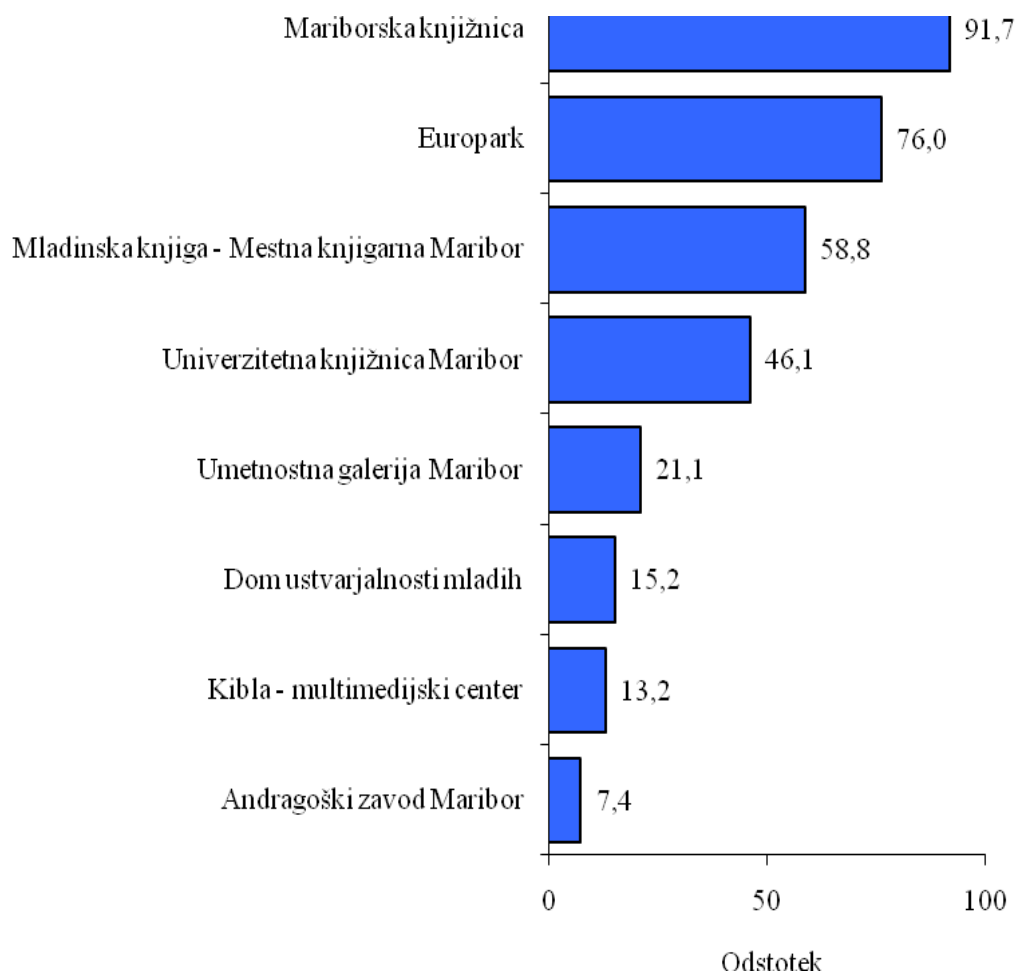


TABELA 25: ODSOTOTEK ANKETIRANCEV, KI SO SE ODLOČILI ZA POSAMEZNO LASTNOST/ZNAČILNOST PRI POSAMEZNIH USTANOVAH

	Marib. knjižnica	Univer. knjižnica Maribor	Andr. zavod	Umet. galerija Maribor	Mlad. knjiga-Mestna knjig.	Kibla – multim. center	Dom ustvarjal. mladih	Euro park	Povpr.
Napredna ustanova	60,4	67,0	53,3	55,8	68,3	88,9	45,2	56,8	62,0
Konzervativna ustanova	10,7	13,8	13,3	20,9	3,3	0,0	6,5	1,3	8,7
Glasna ustanova	11,2	9,6	13,3	7,0	10,0	33,3	35,5	81,9	25,2
Tiha ustanova	62,6	68,1	26,7	74,4	34,2	14,8	9,7	3,9	36,8
Za vse ljudi	90,4	46,8	40,0	32,6	68,3	29,6	38,7	87,7	54,3
Za specifične skupine ljudi	19,8	57,4	53,3	81,4	22,5	81,5	51,6	11,6	47,4
Prostor za druženje	50,8	41,5	40,0	39,5	37,5	100,0	96,8	78,7	60,6
Strokovno osebje	89,3	92,6	86,7	83,7	63,3	37,0	45,2	25,8	65,4
Nestrokovno osebje	3,7	1,1	6,7	4,7	0,8	7,4	3,2	20,6	6,0
Pozorno osebje	88,2	72,3	86,7	58,1	70,0	51,9	77,4	33,5	67,3
Nepozorno osebje	2,7	5,3	0,0	7,0	0,8	3,7	0,0	12,9	4,1
Prepoznavna med ljudmi	85,0	76,6	73,3	58,1	56,7	25,9	61,3	88,4	65,7
Neprepoznavna med ljudmi	5,3	6,4	13,3	14,0	9,2	33,3	3,2	2,6	10,9

Opomba: z modro barvo so obarvane tiste celice, kjer je odstotek podanih odgovorov višji od povprečja.

Anketiranci (člani, uporabniki in nečlani) so najprej izbrali ponujene konkurenčne ustanove, ki so jih obiskali vsaj enkrat v zadnjem letu (graf 7, str. 141), tabela 25 pa prikazuje, v kolikšnih odstotkih so se anketiranci odločili za posamezno lastnost/značilnost pri ustanovah, ki so jih predhodno izbrali. Povprečje v zadnji koloni nam pove, koliko anketirancev je izbralo posamezno lastnost (npr. napredna ustanova) ne glede na ustanovo – predstavlja srednjo oceno odstotkov pri posameznih osmih ustanovah (povprečje navedenih odstotkov v posamezni vrstici). Služi nam zgolj kot orientacija, da lažje razberemo, pri kateri ustanovi je odstotek višji od povprečja, in kje je nižji.

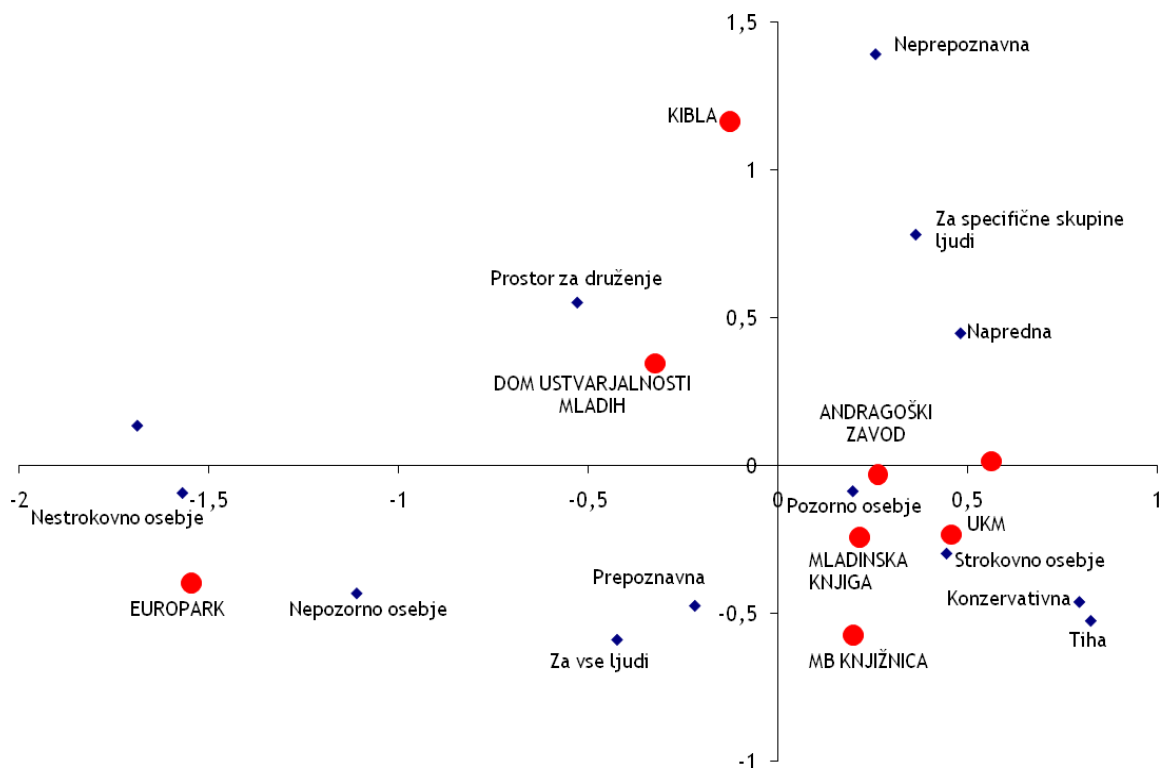
TABELA 26: ŠTEVILO IN ODSOTOK ANKETIRANCEV, KI SO SE ODLOČILI ZA POSAMEZNO LASTNOST/ZNAČILNOST PRI POSAMEZNIH USTANOVAH

Značilnosti/lastnosti	Univerzitetna knjižnica Maribor (N=94)		Andragoški zavod Maribor (N=15)		Umetnostna galerija Maribor (N=43)	
	F	%	F	%	F	%
Napredna ustanova	63	67,0	8	53,3	24	55,8
Konzervativna ustanova	13	13,8	2	13,3	9	20,9
Glasna ustanova	9	9,6	2	13,3	3	7,0
Tiha ustanova	64	68,1	4	26,7	32	74,4
Za vse ljudi	44	46,8	6	40,0	14	32,6
Za specifične skupine ljudi	54	57,4	8	53,3	35	81,4
Prostor za druženje	39	41,5	6	40,0	17	39,5
Strokovno osebje	87	92,6	13	86,7	36	83,7
Nestrokovno osebje	1	1,1	1	6,7	2	4,7
Pozorno osebje	68	72,3	13	86,7	25	58,1
Nepozorno osebje	5	5,3	0	0,0	3	7,0
Prepoznavna med ljudmi	72	76,6	11	73,3	25	58,1
Neprepoznavna med ljudmi	6	6,4	2	13,3	6	14,0
Značilnosti/lastnosti	Mladinska knjiga (N=120)		Kibla – multimedijski (N=27)		Dom ustvarjalnosti mladih (N=31)	
	F	%	F	%	F	%
Napredna ustanova	82	68,3	24	88,9	14	45,2
Konzervativna ustanova	4	3,3	0	0,0	2	6,5
Glasna ustanova	12	10,0	9	33,3	11	35,5
Tiha ustanova	41	34,2	4	14,8	2	9,7
Za vse ljudi	82	68,3	8	29,6	12	38,7
Za specifične skupine ljudi	27	22,5	22	81,5	16	51,6
Prostor za druženje	45	37,5	27	100,00	30	96,8
Strokovno osebje	76	63,3	10	37,0	14	45,2
Nestrokovno osebje	1	0,8	2	7,4	1	3,2
Pozorno osebje	84	70,0	14	51,9	24	77,4
Nepozorno osebje	1	0,8	1	3,7	0	0,0
Prepoznavna med ljudmi	68	56,7	7	25,9	19	61,3
Neprepoznavna med ljudmi	11	9,2	9	33,3	1	3,2
Značilnosti/lastnosti	Mariborska knjižnica (N=187)		Europark (N=155)		Ne velja za nobeno ustanovo (N=204)	
	F	%	F	%	F	%
Napredna ustanova	113	60,4	88	56,8	18	8,8
Konzervativna ustanova	20	10,7	2	1,3	163	79,9
Glasna ustanova	21	11,2	127	81,9	53	26,0
Tiha ustanova	117	62,6	6	3,9	48	23,5
Za vse ljudi	169	90,4	136	87,7	2	1,0
Za specifične skupine ljudi	37	19,8	18	11,6	76	37,3
Prostor za druženje	95	50,8	122	78,7	14	6,9
Strokovno osebje	167	89,3	40	25,8	4	2,0
Nestrokovno osebje	7	3,7	32	20,6	162	79,4
Pozorno osebje	165	88,2	52	33,5	7	3,4
Nepozorno osebje	5	2,7	20	12,9	170	83,3
Prepoznavna med ljudmi	159	85,0	137	88,42,6	4167	2,0
Neprepoznavna med ljudmi	10	5,3	4			81,9

Relacije med lastnostmi in ustanovami so razvidne tudi na dvodimenzionalnem zaznavnem zemljevidu, dobljenem na osnovi korespondenčne analize. Prikazujemo ga na klasičnem koordinatnem sistemu, koordinate so standardizirane vrednosti, izračunane na osnovi vhodnih podatkov (tabeli 25 in 26, kjer so podani točni podatki), graf je približek, ki olajša interpretacijo in ponudi nekoliko bolj celostno sliko, podatke je potrebno interpretirati skupaj z odstotki podanih odgovorov v gornjih tabelah.

Ustanove, ki so v zaznavnem zemljevidu bližje skupaj, so zaznane kot bolj podobne. Prav tako velja, da so lastnosti, ki so bližje določeni ustanovi, bolj značilne za to ustanovo (značilne so tudi za ostale ustanove, vendar pa se najmočneje povezujejo ravno s to ustanovo). Iz posameznih kvadrantov zaznavnega zemljevida so razvidne relacije med posameznimi ustanovami: imamo Europark, ki je jasno ločen od ostalih ustanov (nakupovalno središče), potem imamo Kiblo in Dom ustvarjalnosti, ki nekako predstavljata moderni, napredni ustanovi, nato imamo preostale ustanove, ki so si med seboj precej podobne.

SLIKA 12: ZAZNAVNI ZEMLJEVID



Rezultati, ugotovitve in preverjanje hipotez

Kot je razvidno iz tabel 25 in 26, je Kibla po mnenju anketirancev najbolj napredna ustanova, Umetnostna galerija pa najbolj konzervativna, pred Mariborsko knjižnico prednjačita po konzervativnosti še Univerzitetna knjižnica in Andragoški zavod, vse štiri pa imajo odstotek podanih odločitev anketirancev za konzervativne ustanove, višji od povprečja. 10,7% anketirancev, ki so Mariborsko knjižnico obiskali vsaj enkrat v zadnjem letu, se je odločilo, da je Mariborska knjižnica konzervativna ustanova, kar ni najvišji % v primerjavi z odločitvijo anketirancev za to lastnost pri konkurenčnih ustanovah.

- ✓ Glede na rezultate na primeru Mariborske knjižnice kot mreže knjižnic **zavrnamo H10**: Med anketiranci, ki obiščejo splošne knjižnice vsaj enkrat v zadnjem letu, se jih več kot 50% odloči za lastnost, da je konzervativna ustanova, kar je najvišji % v primerjavi z odločitvijo anketirancev za to lastnost pri izbranih konkurenčnih ustanovah.

Za daleč najbolj glasno ustanovo velja Europark, pojem »tiha« ustanova pa je največ anketirancev povežalo z Umetnostno galerijo, Univerzitetno knjižnico in Mariborsko knjižnico, kjer je odstotek podanih odgovorov (odločitev za »tiho« ustanovo) tudi višji od povprečja. 62,6 anketirancev, ki so Mariborsko knjižnico obiskali vsaj enkrat v zadnjem letu, se je odločilo, da je Mariborska knjižnica tiha ustanova, kar pa ni najvišji % v primerjavi z odločitvijo anketirancev za to lastnost pri konkurenčnih ustanovah.

- ✓ Glede na rezultate na primeru Mariborske knjižnice kot mreže knjižnic **delno sprejmemo H11**: Med anketiranci, ki obiščejo splošne knjižnice vsaj enkrat v zadnjem letu, se jih več kot 50% odloči za lastnost, da je tiha ustanova, kar je najvišji % v primerjavi z odločitvijo anketirancev za to lastnost pri izbranih konkurenčnih ustanovah.

Anketiranci nadalje ocenjujejo, da sta Mariborska knjižnica in Europark tisti ustanovi, ki sta namenjeni vsem ljudem, sledi jima še Mladinska knjiga – Mestna knjigarna, medtem ko so druge ustanove ocenjene kot tiste za vse ljudi, v manj kot 50%. 90,4% anketirancev, ki so Mariborsko knjižnico obiskali vsaj enkrat v zadnjem letu, se je odločilo, da je Mariborska knjižnica namenjena vsem ljudem.

- ✓ Glede na rezultate na primeru Mariborske knjižnice kot mreže knjižnic **sprejmemo H12**: Med anketiranci, ki obiščejo splošne knjižnice vsaj enkrat v zadnjem letu, se jih več kot 70% odloči za lastnost, da je namenjena vsem ljudem.

Kot ustanovi za specifične ljudi prednjačita Kibla in Umetnostna galerija, kot prostor za druženja pa v največji meri anketiranci doživljajo Kiblo, Dom ustvarjalnosti mladih in Europark, sledi pa jim že Mariborska knjižnica, ki tako kot prostor za druženje prednjači pred Mestno knjigarno, Univerzitetno knjižnico, Umetnostno galerijo in Andragoškim zavodom.

Strokovnost in pozornost osebja anketiranci najbolj povezujejo z Mariborsko knjižnico in Univerzitetno knjižnico ter Andragoškim zavodom. 89,3 % anketirancev, ki so Mariborsko knjižnico obiskali vsaj enkrat v zadnjem letu, se je odločilo, da ima Mariborska knjižnica strokovno osebje, kar pa ni najvišji % v primerjavi z odločitvijo anketirancev za to lastnost pri konkurenčnih ustanovah.

- ✓ Glede na rezultate na primeru Mariborske knjižnice kot mreže knjižnic **delno sprejmemo H13**: Med anketiranci, ki obiščejo splošne knjižnice vsaj enkrat v zadnjem letu, se jih več kot 70% odloči za lastnost, da je osebje strokovno, kar je najvišji % v primerjavi z odločitvijo anketirancev za to lastnost pri izbranih konkurenčnih ustanovah.

88,2% anketirancev, ki so Mariborsko knjižnico obiskali vsaj enkrat v zadnjem letu, se je odločilo, da ima Mariborska knjižnica pozorno osebje, kar je najvišji % v primerjavi z odločitvijo anketirancev za to lastnost pri konkurenčnih ustanovah.

- ✓ Glede na rezultate na primeru Mariborske knjižnice kot mreže knjižnic **sprejmemo H14**: Med anketiranci, ki obiščejo splošne knjižnice vsaj enkrat v zadnjem letu, se jih več kot 70% odloči za lastnost, da je osebje pozorno, kar je najvišji % v primerjavi z odločitvijo anketirancev za to lastnost pri izbranih konkurenčnih ustanovah.

Prepoznavnost med ljudmi anketiranci najbolj povezujejo z Mariborsko knjižnico in Univerzitetno knjižnico ter Andragoškim zavodom. Zanimivo je, da je Mariborska knjižnica po prepoznavnosti na drugem mestu, takoj za Europarkom. 85,0 % anketirancev, ki so Mariborsko knjižnico obiskali vsaj enkrat v zadnjem letu, se je odločilo, da je Mariborska knjižnica prepoznavna med ljudmi, prepoznavnost je višja od povprečja prepoznavnosti vseh konkurenčnih ustanov. Najbolj neprepoznavna med anketiranci je Kibla, medtem ko Europark sicer velja za ustanovo, ki je med ljudmi najbolj prepoznavna, vendar ima tudi najbolj nestrokovno in nepozorno osebje.

- ✓ Glede na rezultate na primeru Mariborske knjižnice kot mreže knjižnic **zavrnamo H15**: Prepoznavnost splošnih knjižnic med ljudmi je med anketiranci nižja od povprečja prepoznavnosti izbranih konkurenčnih ustanov.

50,8% ki so Mariborsko knjižnico obiskali vsaj enkrat v zadnjem letu, se je odločilo, da je Mariborska knjižnica prostor za druženje.

- ✓ Glede na rezultate na primeru Mariborske knjižnice kot mreže knjižnic **zavrnamo H16**: Med anketiranci, ki obiščejo splošne knjižnice vsaj enkrat v zadnjem letu, jih največ 50% opredeli splošno knjižnico kot prostor za druženje.

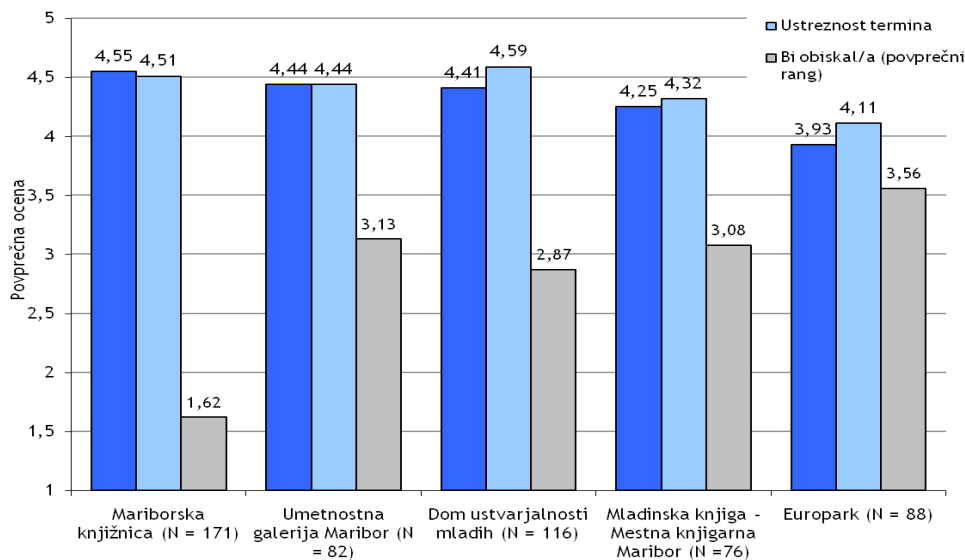
Iz zaznavnega zemljevida je vendarle razvidno, da večinoma člani z Mariborsko knjižnico najbolj povezujejo lastnosti: prepoznavna med ljudmi, tiha in konzervativna ustanova. Zanj je značilno tudi strokovno in pozorno osebje, sta pa ti dve lastnosti močno povezani tudi z drugimi ustanovami (Univerzitetna knjižnica, Umetnostna galerija, Andragoški zavod in Mestna knjigarna). V splošnem velja, da je podoba Mariborske knjižnice zelo podobna podobi Univerzitetne knjižnice in Mestne knjigarne, blizu pa sta tudi Umetnostna galerija in Andragoški zavod. Europark, Dom ustvarjalnosti in Kibla pa imajo izrazito drugačno podobo, za Europark je najbolj značilno nestrokovno in nepozorno osebje, Dom ustvarjalnosti mladih se zaznava predvsem kot prostor za druženje. Slednje velja tudi za Kiblo, za katero velja sicer, da je najbolj napredna, vendar namenjena specifičnim skupinam ljudi in neprepoznavna.

- Primerjava aktualnosti in ustreznosti terminov prireditvev za otroke

Anketiranci so primerjali dve dimenziji, in sicer aktualnost in ustreznost terminov med tistimi ponujenimi ustanovami, za katere so predhodno potrdili poznavanje prireditvev za otroke. Izbirali so lahko med Mariborsko knjižnico, Umetnostno galerijo Maribor, Europarkom, Domom ustvarjalnosti mladih in Mestno knjigarno.

Anketirani so na 5-stopenjski lestvici semantičnega diferenciala (od 1-neaktualne prireditve za otroke do 5-aktualne prireditve za otroke oziroma 1-neprimeren termin do 5-primeren termin) podali svoja stališča do posameznih dimenzij. Bolj, ko se vrednost lestvice semantičnega diferenciala oddaljuje od vrednosti 3 in se približuje vrednosti 5, večji pomen pripisujejo anketirani posamezni dimenziji. V primeru, ko je vrednost pod 3, lahko sklepamo, da anketirani pripisujejo tej dimenziji le delno vrednost oziroma ta dimenzija zanje nima nobene vrednosti. V ta namen v nadaljevanju prikazujemo povprečje ocen spremenljivk.

GRAF 8: AKTUALNOST PRIREDITEV IN USTREZNOST TERMINOV PRIREDITEV ZA OTROKE – primerjava med konkurenčnimi ustanovami

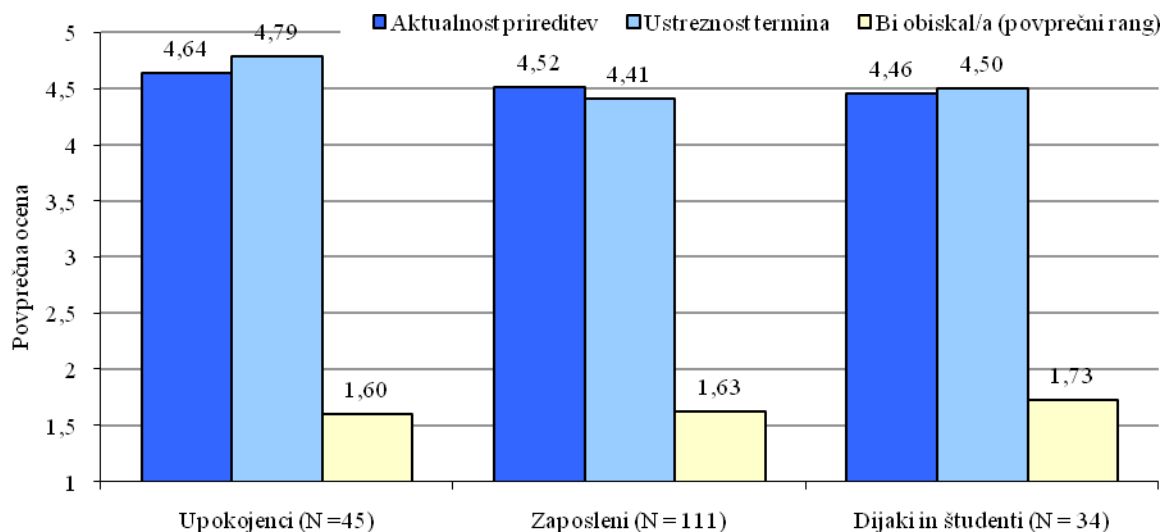


Opomba: nižji povprečni rang pomeni večjo preferenco do obiskovanja prireditvev v posamezni ustanovi.

Anketiranci so aktualnost prireditvev za otroke v Mariborski knjižnici ocenili z najvišjo povprečno oceno, podobno pa ocenjujejo tudi aktualnost prireditvev za otroke v Umetnostni galeriji in Domu ustvarjalnosti, z najnižjo povprečno oceno pa so ocenili aktualnost prireditvev za otroke v Europarku. Najustreznejše termine prireditvev za otroke ima Dom ustvarjalnosti mladih, vendar mu takoj sledita Mariborska knjižnica in Umetnostna galerija.

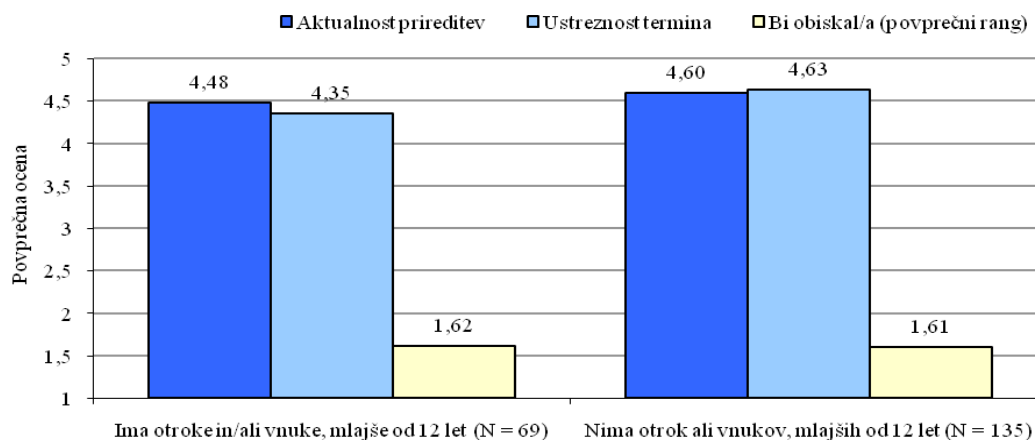
Ob predpostavki, da so prireditve za otroke aktualne in ob primernem terminu, bi jih anketiranci daleč najraje obiskali v Mariborski knjižnici.

GRAF 9: AKTUALNOST PRIREDITEV IN USTREZNOST TERMINOV PRIREDITEV ZA OTROKE V MARIBORSKI KNJIŽNICI – analiza po skupinah



Opomba: nižji povprečni rang pomeni večjo preferenco do obiskovanja prireditev v posamezni ustanovi.

GRAF 10: AKTUALNOST PRIREDITEV ZA OTROKE IN USTREZNOST TERMINOV PRIREDITEV ZA OTROKE V MARIBORSKI KNJIŽNICI – analiza po skupinah



Opomba: nižji povprečni rang pomeni večjo preferenco do obiskovanja prireditev v posamezni ustanovi.

Analiza po skupinah pokaže, da upokojenci aktualnost prireditev za otroke v Mariborski knjižnici in ustreznost terminov ocenjujejo z nekoliko višjimi ocenami kot zaposleni ter dijaki in študenti. Pripravljenost obiskati prireditve za otroke v Mariborski knjižnici je tudi nekoliko nižja med dijaki in študenti.

Anketiranci, ki nimajo otrok ali vnukov, mlajših od 12 let, aktualnost prireditev in ustreznost termina v povprečju ocenjujejo z nekoliko višjo oceno kot tisti, ki imajo otroke ali vnuke, mlajše od 12 let.

Opisane razlike pa so zelo majhne. Poleg tega so povprečne ocene precej nad oceno 4, kar kaže na to, da so s prireditvami za otroke zelo zadovoljni.

Ugotovitve in preverjanje hipotez

Mariborska knjižnica je pri aktualnosti prireditev za otroke dosegla povprečno oceno, ki znaša 4,55.

- ✓ Glede na rezultate na primeru Mariborske knjižnice kot mreže knjižnic **sprejmemo H17**: Po mnenju anketiranih oseb splošne knjižnice za aktualnost prireditev za otroke, na lestvici od 1 (neaktualne – nezanimive, nesodobne) do 5 (aktualne – zanimive, sodobne), med izbranimi konkurenčnimi ustanovami, dosegajo najvišjo povprečno oceno, in znaša več kot 4.

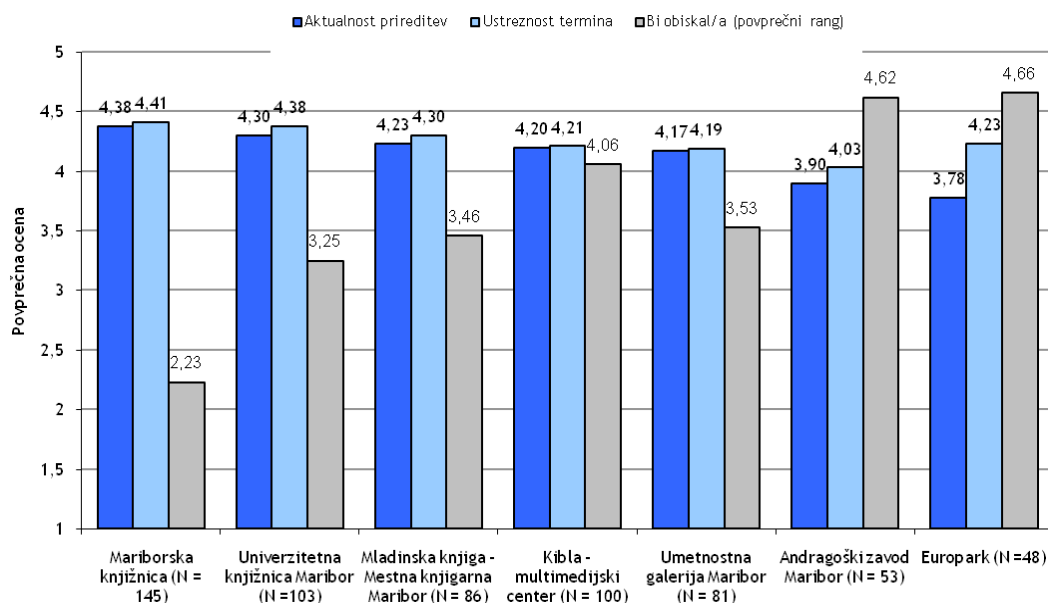
Mariborska knjižnica je pri ustreznosti terminov za otroke dosegla povprečno oceno, ki znaša 4,51. Ni dosegla najvišje povprečne ocene, vendar jo pri tem za minimalno prehiteva le Dom ustvarjalnosti mladih, je pa ocena kljub temu zelo visoka, kar pomeni, da so anketiranci tudi v Mariborski knjižnici z ustreznostjo terminov pravzaprav zelo zadovoljni. V splošnem rezultati nakazujejo, da v primerjavi aktualnosti in ustreznosti terminov prireditev za otroke med posameznimi ustanovami anketiranci ne vidijo bistvenih razlik, nekoliko odstopa le Europark, vse pa ocenjujejo zelo visoko. Glede na poznavanje teh aktivnosti v posameznih ustanovah in analizo konkurenčnih ustanov, ugotavljamo, da vse ustanove pripravljajo prireditve za otroke, ki se v izhodišču podobne ali celo istovrstne, zato bi bilo v Mariborski knjižnici smiselno pregledati široko paleto teh storitev, ki že obremenjujejo kadrovske in finančne vire, ter se osredotočiti na tiste, ki ponujajo obiskovalcem neko korist, povezano s poslanstvom splošne knjižnice in vsebujejo določeno značilnost, ki jih loči od ponudbe drugih ustanov. Pozicioniranje na osnovi koristi in razlikovanja mora biti strateško načrtovano v smeri kreiranja specifičnih strategij za vsako ponujeno korist in podprto z ustreznim marketinškim spletom. Pri tem je treba izkoristiti mnenje anketirancev, da bi ob predpostavki, da so prireditve za otroke aktualne in ob primernem terminu (kar pa so tudi potrdili), le-te med vsemi ostalimi ponudniki najraje obiskali v Mariborski knjižnici.

- Primerjava aktualnosti in ustreznosti terminov prireditev za odrasle

Anketiranci so primerjali aktualnost in ustreznost terminov med tistimi ponujenimi ustanovami, za katere so predhodno potrdili poznavanje prireditev za odrasle, in sicer so lahko izbirali med Mariborsko knjižnico, Umetnostno galerijo Maribor, Europarkom, Mestno knjigarno, Univerzitetno knjižnico Maribor, Kiblo in Andragoškim zavodom.

Anketirani so na 5-stopenjski lestvici semantičnega diferenciala (od 1-neaktualne prireditve za odrasle do 5-aktualne prireditve za odrasle, oziroma 1-neprimeren termin do 5-primeren termin) podali svoja stališča do posameznih dimenzij. V primeru, ko je vrednost pod 3, lahko sklepamo, da anketirani pripisujejo tej dimenziji le delno vrednost, oziroma ta dimenzija zanje nima nobene vrednosti. V ta namen v nadaljevanju prikazujemo povprečje ocen spremenljivk.

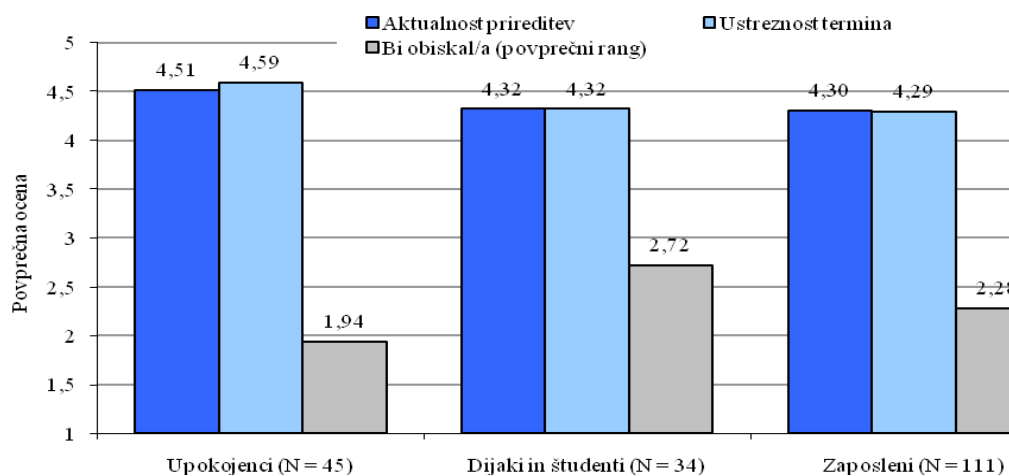
GRAF 11: AKTUALNOST PRIREDITEV IN USTREZNOST TERMINOV PRIREDITEV ZA ODRASLE – primerjava med konkurenčnimi ustanovami



Opomba: nižji povprečni rang pomeni večjo preferenco do obiskovanja prireditev v posamezni ustanovi.

Ocene aktualnosti prireditev za odrasle in ustreznosti termina v Mariborski knjižnici so primerljive z ocenami Univerzitetne knjižnice Maribor, Mestne knjižnice, Kible in Umetnostne galerije. Ob predpostavki, da so prireditve za odrasle aktualne in ob ustreznem terminu, bi jih anketiranci najraje obiskali v Mariborski knjižnici.

GRAF 12: AKTUALNOST PRIREDITEV IN USTREZNOST TERMINOV PRIREDITEV ZA ODRASLE V MARIBORSKI KNJIŽNICI – analiza po skupinah



Opomba: nižji povprečni rang pomeni večjo preferenco do obiskovanja prireditev v posamezni ustanovi.

Upokojenci so aktualnost prireditev za odrasle in ustreznost terminov v Mariborski knjižnici v povprečju ocenili z nekoliko višjo oceno kot ostali uporabniki Mariborske knjižnice. Zaposleni in dijaki oz. študenti se v svojih ocenah aktualnosti prireditev in ustreznosti terminov med seboj praktično ne razlikujejo. Največjo preferenco po udeležbi na prireditvah za odrasle v Mariborski knjižnici je opaziti med upokojenci, sledijo pa jim zaposleni – dijaki in študentje so obiskovanju prireditev za odrasle v mariborski knjižnici med vsemi tremi skupinami, večinoma članov in uporabnikov, najmanj naklonjeni.

Ugotovitve in preverjanje hipotez

Mariborska knjižnica je za aktualnost prireditev dosegla najvišjo povprečno oceno, ki znaša 4,38.

- ✓ Glede na rezultate na primeru Mariborske knjižnice kot mreže knjižnic **sprejmemo H18:** Po mnenju anketiranih oseb splošne knjižnice za aktualnost prireditev za odrasle, na lestvici od 1 (neaktualne – nezanimive, nesodobne) do 5 (aktualne – zanimive, sodobne), med izbranimi konkurenčnimi ustanovami dosegajo najvišjo povprečno oceno, in znaša več kot 4.

Mariborska knjižnica je tudi pri ustreznosti terminov za odrasle med konkurenčnimi ustanovami dosegla najvišjo povprečno oceno, ki znaša 4,41.

Tudi v primeru prireditev za odrasle rezultati v splošnem nakazujejo, da v primerjavi aktualnosti in ustreznosti terminov te ponudbe med posameznimi ustanovami anketiranci ne vidijo bistvenih razlik, odstopa le Europark (predvsem v aktualnosti in preferenci do obiskovanja prireditev), v bistvu pa anketiranci vse ocenjujejo zelo visoko. Zato bi bil tudi v primeru načrtovanja prireditev za odrasle smiseln enak postopek kot smo ga predlagali pri prireditvah za otroke.

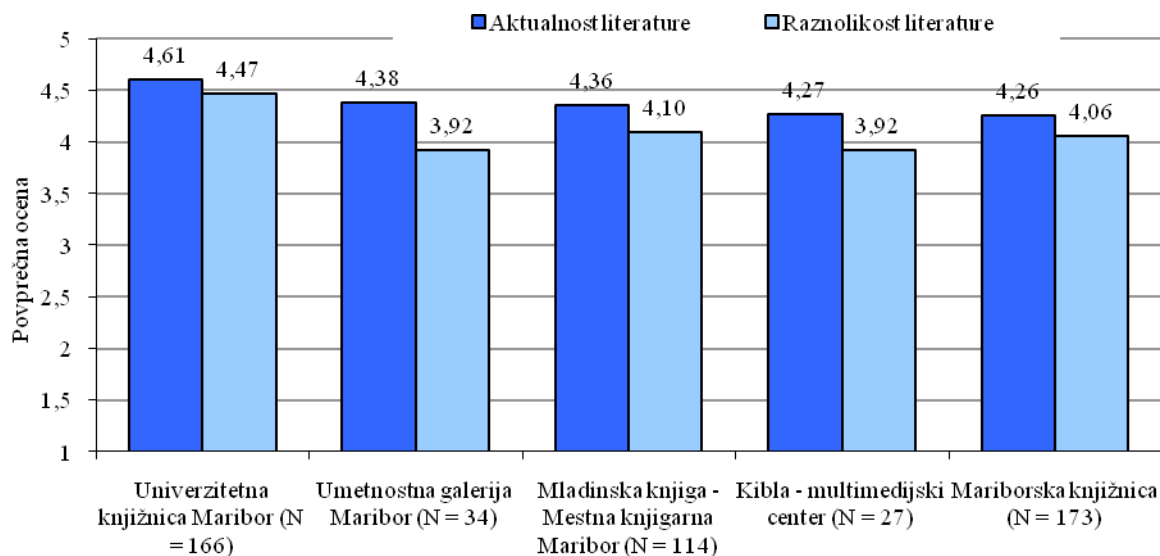
- Primerjava aktualnosti in raznolikosti strokovne in študijske literature

Anketiranci so primerjali aktualnost in raznolikost študijske in strokovne literature med tistimi ponujenimi ustanovami, za katere so predhodno potrdili poznavanje te ponudbe, in sicer so lahko izbirali med Mariborsko knjižnico, Umetnostno galerijo Maribor, Mestno knjigarno, Univerzitetno knjižnico Maribor in Kiblo.

Anketirani so na 5-stopenjski lestvici semantičnega diferenciala (od 1-neaktualna študijska in strokovna literatura (nesodobna, zastarela) do 5-aktualna študijska in strokovna literatura (trenutno pomembna, sodobna) oziroma 1- ne pokriva dovolj strokovnih področij do 5-pokriva vsa strokovna področja) podali svoja stališča do posameznih dimenzij. V primeru, ko je vrednost pod 3, lahko sklepamo, da anketirani pripisujejo tej dimenziji le delno vrednost oziroma ta dimenzija zanje nima nobene vrednosti.

V nadaljevanju prikazujemo povprečje ocen spremenljivk.

GRAF 13: AKTUALNOST IN RAZNOLIKOST STROKOVNE IN ŠTUDIJSKE LITERATURE – primerjava med konkurenčnimi ustanovami

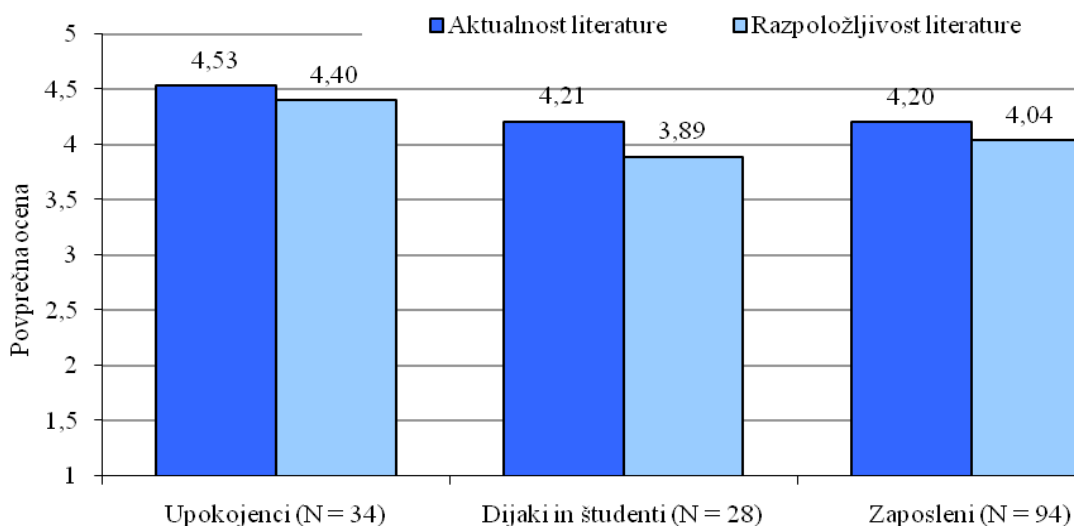


Univerzitetna knjižnica Maribor ima po mnenju anketirancev najbolj aktualno in najbolj raznoliko strokovno ter študijsko literaturo.

Po aktualnosti literature ji sledijo Umetnostna galerija Maribor, Mestna knjigarna, Kibla in Mariborska knjižnica. Razlike med ustanovami so zelo majhne in prav pri vseh ustanovah so anketiranci aktualnost literature ocenili s povprečno oceno, višjo od 4.

Po raznolikosti literature pa Univerzitetni knjižnici Maribor sledita Mestna knjigarna in Mariborska knjižnica, medtem ko sta Umetnostna galerija in Kibla ocenjeni z najnižjo oceno.

GRAF 14: AKTUALNOST IN RAZNOLIKOST STROKOVNE IN ŠTUDIJSKE LITERATURE V MARIBORSKI KNJIŽNICI – analiza po skupinah



Upokojenci aktualnost in razpoložljivost študijske in strokovne literature v Mariborski knjižnici v povprečju ocenjujejo z nekoliko višjimi ocenami kot zaposleni in dijaki oz. študenti. Dijaki in študenti so razpoložljivost strokovne in študijske literature nadalje ocenili z nižjo povprečno oceno kot ostali skupini uporabnikov. Ne glede na opisane razlike pa se ocene v vseh primerih gibljejo okoli ocene 4, kar pomeni, da so uporabniki tako z aktualnostjo kot tudi z razpoložljivostjo strokovne in študijske literature v Mariborski knjižnici, v splošnem zadovoljni.

Ugotovitve in preverjanje hipotez

Po mnenju anketirancev je po aktualnosti strokovne in študijske literature Mariborska knjižnica na zadnjem mestu, povprečna ocena za aktualnost študijske in strokovne literature znaša 4,26. So pa razlike med ustanovami majhne, povprečne ocene pa vse višje od 4.

- ✓ Glede na rezultate na primeru Mariborske knjižnice kot mreže knjižnic **zavrnamo H19**: Po mnenju anketiranih oseb splošne knjižnice za aktualnost strokovne in študijske literature na lestvici od 1 (neaktualna – nesodobna, zastarela) do 5 (aktualna – trenutno pomembna, sodobna), med izbranimi konkurenčnimi ustanovami ne dosegajo najvišje povprečne ocene, ki znaša manj kot 4.

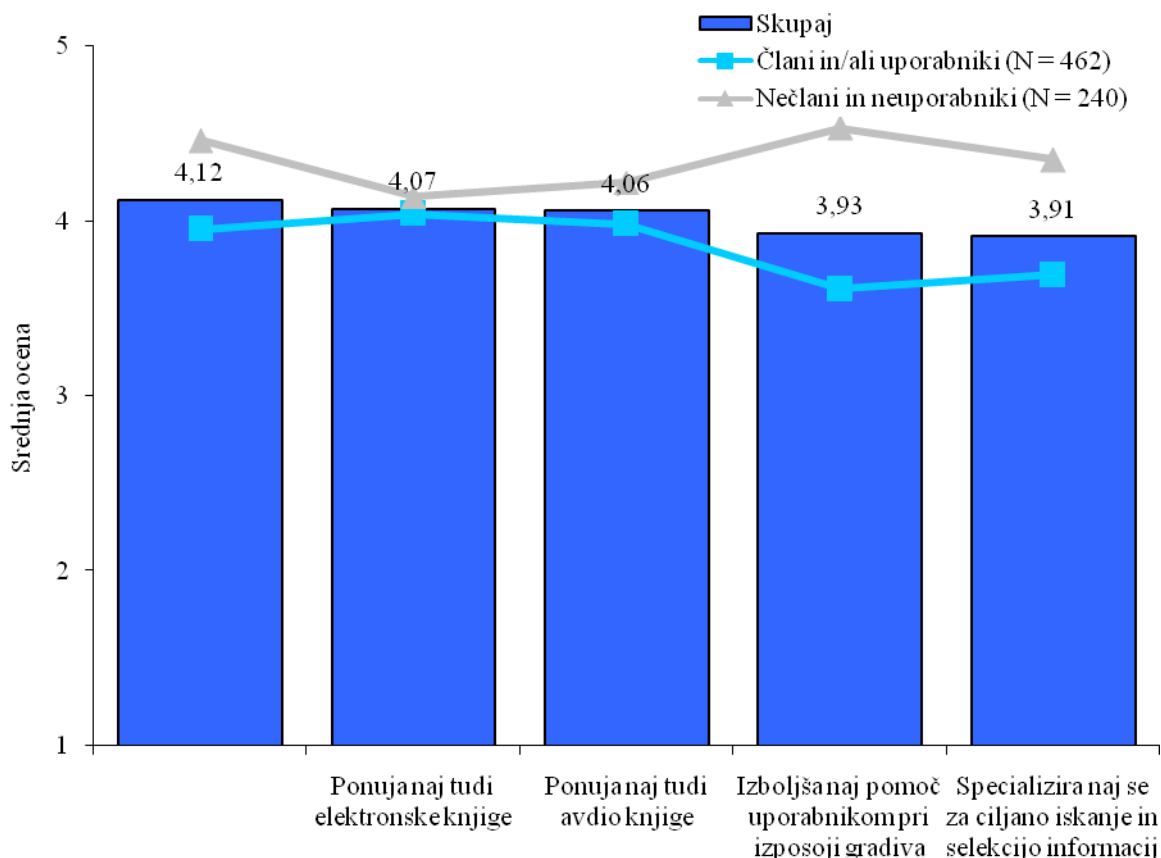
Po raznolikosti strokovne in študijske literature ima najvišjo povprečno oceno Univerzitetna knjižnica (4,47), sledi ji Mestna knjigarna (4,10), nato Mariborska knjižnica (4,06) in Umetnostna galerija ter Kibla s povprečno oceno 3,92. Mariborska knjižnica ni dosegla najvišje povprečne ocene, so pa razlike majhne in vse ocene visoke, za Mariborsko knjižnico večja od 4. Po pričakovanjih je po aktualnosti in raznolikosti Univerzitetna knjižnica na prvem mestu, ne glede na to, da so razlike pravzaprav majhne in ocene visoke, velja razmisliti tako o aktualnosti, kjer je Mariborska knjižnica na zadnjem mestu, kot o raznolikosti.



Predlogi za nadaljnji razvoj

Na koncu smo anketirancem postavili še nekaj predlogov za nadaljnji razvoj. Najprej smo navedli sklop predlogov, presoditi pa so morali, v kolikšni meri se strinjajo s trditvami. Anketirani so se na 5-stopenjski Likertovi lestvici (od 1-sploh se ne strinjam do 5-popolnoma se strinjam) odločali, v kolikšni meri se s posamezno trditvijo strinjajo. V nadaljevanju prikazujemo povprečje ocen spremenljivk in primerjavo med člani, uporabniki in nečlani.

GRAF 15: PREDLOGI ZA NADALJNI RAZVOJ – povprečna ocena strinjanja s posameznimi predlogi



Anketiranci se v povprečju strinjajo z vsemi navedenimi predlogi o nadaljnjem razvoju Mariborske knjižnice. Primerjalno gledano pa v največji meri podpirajo predloge o razširitvi in preživljanju prostega časa ter o ponudbi elektronskih in audio knjig. Primerjava med člani in nečlani pokaže, da nečlani v večji meri podpirajo našete predloge, še posebej to velja za predloge o izboljšanju pomoči uporabnikom in o specializiranju za ciljno iskanje in selekcijo informacij. Na odprto vprašanje o predlogih za nadaljnji razvoj knjižnice so anketiranci spontano najpogosteje navedli večji ponudbo literature, večje in boljše prostore ter izboljšanje storitve (boljše obveščanje, nižje zamudnine, svetovanje in pomoč).

5.2.7.4 Prednostni viri in razlikovalne značilnosti (sposobnosti)

Kot smo ugotavljali v teoretičnem delu, se prav tako kot gospodarske, profitno naravnane organizacije, tudi nepridobitne organizacije zmeraj soočajo z omejenostjo finančnih, kadrovskih, materialnih in drugih (otipljivih in neotipljivih) virov in se morajo na osnovi tega odločati med različnimi možnostmi ponudbe izdelkov/storitev. Zato se je potrebno zazreti v notranje okolje nepridobitne organizacije in definirati tiste prednostne vire, ki so različni od konkurenčnih in ustanovi omogočajo izvajanje storitev, ki prinašajo koristi tistim, za katere so namenjene. Iskanje notranjih prednostnih virov in razlik v primerjavi s konkurenti pa ni namenjeno pridobivanju večjega zaslужka (dobička), ampak je zaradi

zmeraj prisotnih ekonomskih omejitev in zahtev po učinkoviti in transparentni porabi javnih sredstev, nujno in vodi k racionalnemu usmerjanju vedno omejenih virov za poslovanje tja, kjer je nepridobitna organizacija lahko najbolj uspešna. In to tako v smeri uresničevanja javnega interesa, izpolnjevanja poslanstva in ustvarjanja podobe, ki se razlikuje od drugih ustanov (konkurentov) v okolju, kot v smislu zadovoljevanja potreb občanov v lokalnem okolju.

Kot je razvidno iz raziskave, smo ugotavljali določene značilnosti/lastnosti in dimenzije sestavin storitev Mariborske knjižnice v primerjavi s konkurenčnimi ustanovami na izbranem območju. Mariborska knjižnica je v letu 2010 namreč pričela s procesom priprav na prenovo in znatno razširitev osrednje knjižnice na Rotovškem trgu v Mariboru, kar bo po končani prenovi omogočilo ponudbo raznolikih storitev, ki so sedaj razpršene po posameznih splošnih knjižnicah/enotah knjižnice, na enem mestu. Zato je smiselno, da osmisli svojo ponudbo na tej lokaciji, v smeri strateškega načrtovanja posameznih storitev v okolju, ki se bodo razlikovale od konkurenčnih ustanov na tem področju, v skladu s svojim poslanstvom, notranjimi prednostnimi viri in koristmi za občane ter v smeri racionalnega trošenja finančnih, kadrovskih in drugih virov. Takšen pristop je priporočljiv v vseh lokalnih okoljih, kjer se nahajajo splošne knjižnice/enote Mariborske knjižnice.

V nadaljevanju zato izhodišča za oblikovanje notranjih prednostnih virov in razlikovalnih značilnosti (sposobnosti) izhajajo iz konkretne empirične raziskave, pristop pa lahko služi kot primer za katerokoli nepridobitno organizacijo.

Notranji prednostni viri temeljijo na tako imenovanem notranjem premoženju in notranjih ključnih in značilnih (razlikovalnih) sposobnostih (značilnostih). Pri izhodiščih za definiranje notranjih prednostnih virov nepridobitne organizacije, Mariborske knjižnice, izhajamo iz opredelitve po Radonjiču in Iršiču (Radonjič in Iršič 2009, Del 2, 36) in opredelitev različnih teoretikov, ki smo jih proučili v teoretičnem delu, v poglavju 3.2 Razvoj koncepta pozicioniranja.

Raziskava lastnih virov zahteva istočasno konkurenčno primerjanje (»benchmarking«), torej primerjavo s konkurenčno organizacijo (ustanovo, ki v okolju ponuja podobne ali istovrstne storitve). Omogoča celovitejši vpogled v potencialne vire prednosti lastne organizacije in lažje strateško načrtovanje. Kaj zna, katere sposobnosti ima druga organizacija, ki jih nam primanjkuje, česa nima, kar lahko mi ponudimo in se v tem razlikujemo.

- Identificiranje ključnih sposobnosti na primeru nepridobitne organizacije – Mariborske knjižnice

Gre za vire, kot so posebna znanja, veščine, tehnologija, ki omogočajo razvijanje ponudbe, ki bo na eni strani družbeno koristna (na primer storitve, ki prispevajo k dvigu bralne kulture in pismenosti prebivalstva, storitve, ki vključujejo ponudbo za uporabnike s posebnimi potrebami – npr. dislektiki itd.), na drugi strani pa ponujena in izvajana po meri uporabnikov, torej tako, da bodo v njej našli bistveno korist zase.

Ključne sposobnosti so široko uporabne, imajo daljši življenjski cikel od posamezne storitve, morajo pa zagotavljati vrednost za uporabnike, biti različne od ponudbe, ki jo ponujajo druge organizacije (konkurenca), in uporabne na različnih področjih.

Če se navežemo na rezultate spletne raziskave, smo ugotovili, da se je 89,3% anketirancev, med katerimi prevladujejo člani knjižnice (93,1% - tabela 9, str. 118), ki so Mariborsko knjižnico obiskali vsaj enkrat v zadnjem letu, odločilo, da ima Mariborska knjižnica strokovno osebje, vendar so rezultati zelo podobni tudi pri Univerzitetni knjižnici, Andragoškem zavodu in Umetnostni galeriji, pri pozornosti osebja pa so Mariborski knjižnici, ki je na prvem mestu, najbližje Andragoški zavod, Dom ustvarjalnosti mladih in Univerzitetna knjižnica Maribor (tabela 25, str. 142).

V primeru aktualnosti in časovne ustreznosti terminov prireditev za otroke pa je razvidno, da anketiranci, med katerimi prevladujejo člani knjižnice (93,1%), ocenjujejo vse izbrane ustanove s podobno visoko povprečno oceno (razen Europarka, ki pa je bil prepoznani kot ustanova, ki ima izrazito drugačno podobo kot Mariborska knjižnica), na osnovi česar smo predvidevali, da anketiranci v aktualnosti in časovni ustreznosti terminov ne prepoznavajo bistvene razlike med izbranimi ustanovami. Vendarle pa so se odločili, da bi med izbranimi ustanovami daleč najraje obiskali prireditve za otroke v Mariborski knjižnici (graf 8, str. 147). Slednji rezultat je lahko, skupaj z visoko ocenjeno strokovnostjo in pozornostjo osebja, aktualnostjo in časovno ustreznostjo terminov, vodilo za identificiranje ključne sposobnosti kot prednostnega vira na področju prireditev za otroke v Mariborski knjižnici.

Eden od virov in ključna sposobnost z daljšim življenjskim ciklusom v Mariborski knjižnici je tako lahko z empirično raziskavo ugotovljen strokovno usposobljen in pozoren (v smislu odzivanja na potrebe in želje uporabnikov) kader, ki je tudi znotraj ustanove prepoznani kot kader z bogatim znanjem in izrednimi veščinami za izvajanje različnih oblik prireditev za otroke, kar nadalje vodi v definiranje značilnih (razločevalnih) sposobnosti, vezanih na to ključno sposobnost obravnavane nepridobitne organizacije.

Istočasno se je potrebno ozreti na konkurenčne ustanove (»benchmarking«), ki so jim anketiranci prav tako pripisali visoko strokovnost in pozornost osebja ter aktualnost in ustreznost terminov, in preveriti njihovo prakso izvajanja teh storitev ter ugotoviti, v čem se pri ključni sposobnosti, to je strokovnosti in pozornosti osebja, lahko Mariborska knjižnica razlikuje od Umetnostne galerije Maribor, Mestne knjigarne in Doma ustvarjalnosti mladih.

V primeru aktualnosti in časovne ustreznosti terminov prireditev za odrasle so rezultati podobni kot pri prireditvah za otroke (graf 11, str. 150). Tudi v tem primeru mora Mariborska knjižnica najti tiste ključne sposobnosti, na katerih bo lahko gradila ponudbo prireditev in dejavnosti za odrasle, ki se bo razlikovala od ponudbe ustanov v okolju.

Če se pri izhodiščih za ugotavljanje notranjih ključnih sposobnosti navežemo še na enega od rezultatov raziskave, to je aktualnost in raznolikost strokovne in študijske literature v Mariborski knjižnici v primerjavi s konkurenčnimi ustanovami, smo ugotovili da anketiranci, med katerimi prevladujejo člani knjižnice (93,1%), v povprečju zelo visoko ocenjujejo aktualnost in raznolikost strokovne in študijske literature v vseh ustanovah in iz tega smo sklepali, da očitno ne prepoznavajo v teh sestavinah storitve nekih bistvenih razlik med posameznimi ustanovami (graf 13, str. 152). Med povprečno visokimi ocenami

(vse nad 4) pa je vendarle potrebno biti pozoren na najnižjo oceno za aktualnost pri Mariborski knjižnici.

Ena od morebitnih ključnih sposobnosti z daljšim življenjskim ciklusom v Mariborski knjižnici, iz katere lahko izhajamo v smeri iskanja razlikovanja od konkurenčnih ustanov na področju ponudbe aktualne in raznolike strokovne in študijske literature, vključuje strokovnost osebja, ki uporabnikom svetuje in pomaga pri iskanju, vrednotenju in selekciji virov z določenega strokovnega področja, in pozornost osebja v smislu odzivnosti na uporabnikove potrebe in želje. Ob tem je potrebno prav tako proučiti, kako strokovnost in pozornost v primeru ponudbe strokovne in študijske literature udeležujejo konkurenčne ustanove in v čem se lahko v tej ključni sposobnosti razlikuje Mariborska knjižnica.

Oba primera kažeta na »neotipljive« vire, skrite sposobnosti (skrito znanje), ki smo ju v teoretičnem delu prepoznali kot najbolj obetajoča pri doseganju pogojev za prednost in razlikovanje neke organizacije v primerjavi s konkurenco.

Obstajajo še druge ključne sposobnosti, ki jih je smiselno definirati v smeri iskanja razlik in racionalnega usmerjanja virov obravnavane nepridobitne organizacije v oblikovanje ponudbe, ki se ne bo podvajala s konkurenti. Glede na poznavanje poslovanja Mariborske knjižnice lahko trdimo, da se kot ključne sposobnosti, ki so lahko tudi prednostne, nakazujejo: organizacijske sposobnosti, distribucijske sposobnosti enakomernega prenosa storitev po celotni mreži splošnih knjižnic/enot, odnosi z dobavitelji in uporabniki, pripadnost delu in poklicu.

- Identificiranje značilnih (razlikovalnih) sposobnosti na primeru nepridobitne organizacije - Mariborske knjižnice

Gre za izbor značilnih (razločevalnih) sposobnosti kot virov nepridobitne organizacije, ki izhajajo iz ključnih sposobnosti, se nanašajo na določeno storitev in so uporabnikom zelo očitne. Gre za vse tisto, kar Mariborska knjižnica izvaja posebno dobro v primerjavi z drugimi institucijami (konkurenti). Možne značilne sposobnosti predstavljajo vir razlikovanja in prednosti ter prispevajo k uspešnosti nepridobitne organizacije.

Kot primer značilne sposobnosti, ki izhaja iz ključne sposobnosti strokovnega in pozornega osebja, z izrednimi veščinami za izvajanje različnih oblik prireditev za otroke, lahko v okviru le-teh navedemo storitev brezplačne izposoje kvalitetnih igrač (po strokovno uveljavljenih merilih) za otroke do 5. leta starosti, v kombinaciji s knjižnim gradivom, kjer je pri izbiri vključeno strokovno svetovanje staršem, glede na specifičnost posameznega otroka. V tem primeru knjižnica ponuja storitev, ki skozi uporabo kvalitetnih igrač v najzgodnejšem otroštvu pripelje do uporabe knjižnega gradiva in prispeva k razvijanju branja, bralnih navad in pismenosti prebivalstva. S tem opravlja svoje poslanstvo usmerjanja vedenja in vplivanja na ciljno javnost, da se odloči za določeno vedenje, ki je družbeno koristno in dobrodejno.

Tudi za druge oblike prireditev za otroke je potrebno ugotoviti ali je posamezna prireditev posebno dobra v primerjavi z drugimi institucijami v okolju, ali je to očitno tudi med uporabniki. V čem so pravljične ure, računalniške ustvarjalnice, razstave ipd. boljše v primerjavi s konkurenčno ponudbo, kaj je tista značilna (razlikovalna) sposobnost, ki bo

obiskovalce pripeljala v Mariborsko knjižnico, ker bodo v njej zaznali večjo korist zase kot pri konkurenčni ustanovi?

Kot smo že navedli, anketiranci v povprečju namreč niso zaznali velike razlike v aktualnosti in časovni ustreznosti terminov prireditvev za otroke med različnimi organizacijami, zato je nadalje potrebno proučiti, kako posamezne prireditve izvajajo in udeležujejo konkurenčne ustanove (Umetnostna galerija Maribor, Mestna knjigarna in Dom ustvarjalnosti mladih) in katera je lahko pri posamezni obliki prireditve tista razločevalna sposobnost, v katero bo Mariborska knjižnica vložila svoje finančne, kadrovske in druge vire.

Podobno iskanje značilnih (razlikovalnih) sposobnosti je priporočljivo tudi pri prireditvah za odrasle, ponudbi strokovne in študijske literature in drugih storitvah.

- Identificiranje premoženja kot možnega prednostnega vira na primeru nepridobitne organizacije - Mariborske knjižnice

Pomembno premoženje, ki ga Mariborska knjižnica lahko udeležuje kot prednostni vir je fizično premoženje, kot so prostori oziroma površine, ki bodo omogočale obiskovalcem v novi osrednji knjižnici na Rotovškem trgu v Mariboru različne individualne in skupinske aktivnosti (prostori za druženje, študij, učenje, različne delavnice ipd.) in fizični prostori v drugih splošnih knjižnicah/enotah v posameznih okoljih.

Naslednjo možno prednost predstavlja informacijska tehnologija (knjigomati za izposajo in vračanje gradiva, sortirni sistem, dostop do interneta, različnih programov za pisanje besedil in oblikovanje, samostojno skeniranje in fotokopiranje, dostop do različnih podatkovnih virov prek brezžičnega omrežja (interneta) z lastnimi računalniki, računalniška in druga oprema za slepe in slabovidne, indukcijska zanka v prostoru ipd.)

Med premoženje lahko uvrščamo tudi brezplačnost storitev, korektne in profesionalne odnose z dobavitelji na vseh področjih (knjižnično gradivo, oprema), redno izvajanje plačil za opravljene storitve v zakonsko določenih rokih.

- Prednostni viri kot konkurenčna prednost

Ključne, značilne (razlikovalne) sposobnosti in premoženje lahko nepridobitna organizacija uvrsti med prednosti šele takrat, ko jih bo kot takšne »priznal« tudi trg, na katerem se Mariborska knjižnica kot obravnavana nepridobitna organizacija v raziskavi, srečuje s ponudniki podobnih ali istovrstnih storitev, to so različni segmenti uporabnikov ali drugih javnosti (dobavitelji, financerji itd.).

Torej, ni dovolj, če samo zaposleni v nepridobitni organizaciji identificirajo določeno ponudbo kot drugačno od konkurence, to prednost v ponudbi morajo »potrditi« tudi uporabniki na trgu. Zato je potrebno raziskati:

- ali ključno in razlikovalno sposobnost kot različno od drugih ustanov – konkurentov (npr. Umetnostna galerija) zaznavajo tudi uporabniki,
- ali predstavlja ta sposobnost za uporabnike takšno vrednost (večjo korist), da jo bodo raje uporabljali v Mariborski knjižnici kot v konkurenčni ustanovi.

Glede na to, da pa ne govorimo o profitnih ustanovah, menimo, da je smiselno na področju podobne ali istovrstne ponudbe več nepridobitnih organizacij v okolju združiti njihove prednosti, s čimer posledično obogatimo ponudbo vsake od teh ustanov, v obliki sinergičnih učinkov za določeno ciljno skupino uporabnikov.

Tako lahko na primer obravnavana nepridobitna organizacija, Mariborska knjižnica, v sodelovanju z Umetnostno galerijo Maribor najde možnosti sodelovanja v okviru prireditev za otroke (na primer ustvarjalne delavnice, ki vključujejo pripovedovanje pravljic), kjer vsaka ustanova vključi svoje prednostne vire. Enako lahko velja tudi za ponudbo strokovne in študijske literature. Ker tudi Umetnostna galerija Maribor načrtuje novo stavbo in v tej odprtje knjižnice s ponudbo strokovnega gradiva s področja umetnosti za splošno javnost, je verjetno smiselno, da tudi v tej smeri ustanovi najdeta sinergične učinke in ne podvajata tovrstne literature.

6 IZHODIŠČA ZA PROCES STRATEŠKEGA MARKETINŠKEGA POZICIONIRANJA V MARIBORSKI KNJIŽNICI

6.1 Uvodna izhodišča

Pri obravnavi izhodišč za strateško marketinško pozicioniranje na primeru nepridobitne organizacije, Mariborske knjižnice kot mreže splošnih knjižnic, bomo izhajali iz stališča, ki smo ga proučili v teoretičnem delu, in sicer, da je pozicioniranje celovit proces, ki vključuje sodelovanje vseh oddelkov v organizaciji, snovanje celotne strategije in delovanje ter odločitve na konceptualni, strateški in taktični ravni.

Strateško pozicioniranje umeščamo na področje strateškega načrtovanja marketinga, ki zajema oblikovanje poslanstva, vizije in ciljev, segmentacijo in določanje ciljnih trgov, oblikovanje strategij ter marketinškega spleta.

Strateško načrtovanje marketinga pa je del strateškega marketinga, ki smo ga opredelili v teoretičnem delu. Ta zajema vse tiste aktivnosti, ki določajo strateški položaj organizacije na trgu, to pa so pravzaprav že cilji in strategije celotne organizacije. Zato je strateški marketing sestavni del strateškega menedžmenta celotne organizacije, kamor sodijo še management človeških virov, finančni menedžment, razvojno-investicijski menedžment, proizvodni menedžment.

V teoretičnem delu smo tudi ugotovili, da lahko strateški marketing učinkovito udejanja svojo funkcijo in namen le na osnovi konceptualne zasnove marketinga v organizaciji, primerne organizacijske strukture in integrirajoče funkcijske vloge strateškega marketinga v okviru strateškega menedžmenta organizacije.

Ker izhajamo iz stališča, da je pozicioniranje celovit proces, ki se začne že na konceptualni ravni, bomo v nadaljevanju skozi predlagani koncept vključevanja strateškega marketinga kot dinamičnega podsistema poslovnega sistema na primeru nepridobitne organizacije umestili v ta sistem tudi izhodišča za strateško pozicioniranje, pri čemer bomo izhajali iz rezultatov empirične raziskave konkretne nepridobitne organizacije.

6.2 Zasnova strateškega marketinga v Mariborski knjižnici

Vzpostavljeni procesi sistema vodenja kakovosti v Mariborski knjižnici:

- vodenje,
- knjižnične storitve,
- merjenje in analize ter
- nenehne izboljšave

in

- matrična organizacijska struktura, ki je v izhodišču dobro zastavljena,

konceptualne zasnove strateškega marketinga, kot dinamičnega podsistema poslovnega sistema, v ta sistem neposredno ne umeščajo. Sistem vodenja kakovosti sicer vključuje tudi aktivnosti in prvine marketinga, ki pa so v posameznih procesih tega sistema nejasno opredeljene in nedefinirane ter razpršene med posamezne oddelke in službe/enote knjižnice.

Splošna knjižnica kot nepridobitna organizacija torej nima v organizacijski strukturi posebnega oddelka za marketing, aktivnosti in marketinški splet se planirajo, organizirajo in izvajajo v okviru posameznih oddelkov in projektov izboljšav ali razvoja novih izdelkov/storitev v okviru procesa nenehnih izboljšav. Delo koordinirajo vodje oddelkov, ki se med seboj usklajujejo.

Sedanji sistem nakazuje kombinacijo organizacije neformalnega modela marketinga na osnovi:

- upravljanja izdelka/storitve (npr. storitev posredovanja informacij iz elektronskih podatkovnih zbirk; storitev informacijskega opismenjevanja za različne ciljne skupine – otroci, upokojeanci, dijaki) in
- upravljanja po kupcih/uporabnikih (ciljnih skupinah) izdelkov/storitev (pravljичne ure, igroterka, igralnica z bralno uro za mlade bralce; krožki, predavanja za upokojeance; izposoja na domu, izposoja v bolnišnico, premične zbirke za uporabnike s posebnimi potrebami).

Pri takšnem načinu prihaja do zaznanih problemov:

- Zaposleni, ki so v okviru sedanje neformalne marketinške organiziranosti zadolženi za upravljanje posameznega izdelka/storitve (tako imenovani »izdelčni vodje«) običajno nimajo dovolj pooblastil, da bi izpeljali svoje zamisli, nekateri so izjemni strokovnjaki za svoj izdelek/storitev (npr. informacijsko opismenjevanje), ne poznajo pa dovolj značilnosti posameznih segmentov uporabnikov, tudi niso strokovnjaki na drugih področjih (npr. promocija, javna naročila itd.) in prihaja zaradi nejasno definiranih aktivnosti in odgovornosti do nejasnosti pri sodelovanju z drugimi oddelki in službami, npr. oddelkom za razvoj in promocijo, službo za izvajanje javnih naročil.
- Zaposleni v ustanovi (zavodu), kjer je marketing neformalno organiziran na osnovi upravljanja po uporabnikih, niso vedno dovolj podkovani z raznolikimi storitvami, ki jih potrebuje in koristi določena ciljna skupina uporabnikov (npr. storitve za upokojeance, storitve za mlade bralce do 15. leta), prav tako nimajo dovolj pooblastil in izgubljajo čas pri iskanju določenih potrditev od vodstva ali samega direktorja.
- Ni usklajenosti in nastajajo vrzeli med strateškimi cilji in strateškim načrtom ustanove ter vodji upravljanja storitev ali vodji upravljanja marketinga po uporabnikih, ki planirajo in postavljajo cilje svoje aktivnosti in marketinškega spleta (razvoj storitve, distribucija po knjižničnih enotah ali širše v okolje, promocija, kontrola uspešnosti itd.) ter izbiro načinov za doseg teh ciljev.
- Zaznani problemi, ki so povezani tudi z matrično organizacijsko strukturo, zahtevajo podrobnejšo prevetritev in analizo sedanjega procesa odločanja, nosilcev

pooblastil in odgovornosti za planiranje, organiziranje in izvajanje marketinških aktivnosti in marketinškega spleta v ustanovi.

Za učinkovitejše poslovanje bi bilo priporočljivo:

- opraviti postopek revizije marketinških aktivnosti in spleta v obstoječem sistemu vodenja kakovosti,
- definirane procese tega sistema natančneje umestiti v okvir glavnih procesov poslovnega sistema: temeljnega, upravljalnega in informacijskega procesa,
- v okviru upravljalnega procesa formalno opredeliti sistem marketinga in v okviru tega strateškega marketinga kot podsistema sistema knjižnica,
- natančneje definirati marketinške aktivnosti in splet ter odgovorne nosilce za posamezne aktivnosti,
- zagotoviti potrebno organizacijsko strukturo.

Predpogoj za vse omenjeno je razumevanje in pripravljenost vodstva nepridobitne organizacije za strateški marketing, ki mora v to vključiti tudi sodelavce in skupaj z njimi združiti racionalno, emocionalno in vedenjsko komponento za uspešno strateško razmišljanje.

V kolikor ni ustrezne emocionalne komponente, potem ni čutiti pripadnosti, energije in strasti. V kolikor ni ustreznega vedenja, se srečamo s pomanjkanjem akcije. V primeru, ko ni razumevanja strategije, pa nam zmanjka konsistentnosti (Korelc 2010, 16).

Iz gornjih ugotovitev je razvidno, da je proces pozicioniranja kot del strateškega marketinškega načrtovanja, že v osnovi povezan z odločitvami na konceptualni ravni umeščenosti marketinga kot podsistema v poslovni sistem vsake nepridobitne organizacije.

6.3 Izhodišča, ki vodijo do procesa strateškega pozicioniranja

Kot smo ugotovili v teoretičnem delu, udejanjata proces strateškega pozicioniranja v najširšem pomenu dve glavni področji, to je segmentacija trga in izbira ciljnih trgov (kje bo organizacija konkurirala) in konkurenčne (razlikovalne) prednosti (kako bo organizacija konkurirala). Izhodišče strateškega pozicioniranja pa je razumevanje, kako trenutno okolje zaznava organizacijo v primerjavi z drugimi organizacijami in glavnimi konkurenti, kar vključuje poznavanje zunanje podobe oziroma imidža. To smo, na nekaj lastnostih/značilnostih in sestavinah storitev na primeru Mariborske knjižnice kot nepridobitne organizacije, preverili v empiričnem delu, ugotovitve pa kot vzorčni primer vključujemo v predlog izhodišč procesa strateškega pozicioniranja v okviru strateškega marketinškega načrtovanja nepridobitne organizacije.

Vsa področja ponovno, jasno nakazujejo celovitost procesa strateškega pozicioniranja, saj s svojimi aktivnostmi posegajo med odločitve na strateški ravni v okviru snovanja celotne strategije organizacije.

6.3.1 *Strateška analiza in diagnoza notranjega in zunanjega okolja Mariborske knjižnice kot podlaga za strateško pozicioniranje*

Iz teoretičnega dela izhaja, da sta osnova načrtovanja strategije, ki poteka vzporedno z načrtovanjem strateškega pozicioniranja, strateška analiza notranjega in zunanjega okolja organizacije in strateška diagnoza, s katerima odkrijemo prednosti in pomanjkljivosti notranjega okolja nepridobitne organizacije ter priložnosti in nevarnosti v zunanjem okolju (swot analiza). S tem pridobimo informacijske podlage za načrtovanje.

Poslanstvo in vizija

Nepridobitna organizacija, kot je Mariborska knjižnica ima opredeljeno poslanstvo in vizijo, kar smo navedli v poglavju 5.1.2, vendar smo ob pregledu posameznih dokumentov (Strateški načrt Mariborske knjižnice 2006-2010 2006; Poslovnik kakovosti Mariborske knjižnice 2009; Organizacijski in kadrovski elaborat II 2009) ugotovili, da se navajanje poslanstva in vizije v le-teh med seboj nekoliko razlikuje. Predvsem poslanstvo bi bilo priporočljivo posodobiti in se v namenu bolj približati uporabnikom in njihovim koristim, poudariti značilnosti, ki knjižnico in njeno ponudbo razlikujejo od drugih (konkurence) in družbeno koristnost tako, da bodo uporabniki lahko zaznali, da je razmerje med koristjo uporabe storitve in stroški (žrtvovanjem) v Mariborski knjižnici ugodnejše, kot če bi svojo potrebo zadovoljili drugje.

Notranja kultura

Mariborska knjižnica je skozi sistem vodenja kakovosti sicer uvedla določena pravila o ravnanju zaposlenih v različnih primerih, ki pa se vežejo predvsem na vsakodnevno poslovanje in zajemajo obširno dokumentacijo. Ni pa še skozi proces uvajanja kakovosti ustvarila sistema vrednot, norm in pravil obnašanja v smeri približevanja »korporativni notranji kulturi«. To je dolgotrajnejši proces, ki zahteva predvsem veliko angažiranost vodstva in motiviranje zaposlenih.

Pregled dejavnosti in lastnih sposobnosti

Mariborska knjižnica je kot nepridobitna organizacija širšega družbenega pomena, ki deluje v javnem interesu in je proračunsko financirana, dolžna izvajati vrsto dejavnosti, k čemur jo v prvi vrsti zavezujejo različni zakonski dokumenti in standardi, predvsem pa spremembe v današnji družbi, razvojni trendi splošnih knjižnic v svetu in potrebe ter zahteve občanov.

Vendar se mora zaradi omejenosti virov odločati med različnimi možnostmi. Tudi, če govorimo o najosnovnejši ponudbi, izposoji različnih vrst knjižničnega gradiva, ki knjižnico opredeljuje že v izhodišču, se pri tej storitvi knjižnica sooča z odločanjem med različnimi možnostmi ponudbe tega gradiva glede na omejenost virov.

Zato je toliko bolj pomembno, da pregleda svoje dejavnosti (storitve) in lastne notranje vire ter sposobnosti v okviru teh storitev, ki so podlaga za oblikovanje marketinških strategij in strateškega pozicioniranja, ki temelji na prednostnih virih in razlikovalnih značilnostih nepridobitne organizacije v sozvočju z zunanjim okoljem. Lahko pa se na

podlagi informacij strateške analize in diagnoze odloči tudi, da lastne notranje vire in sposobnosti (prednosti) združi s sposobnostmi druge ustanove in na osnovi strategije sinergije oblikuje ponudbo za določeno ciljno skupino uporabnikov ali se z lastnimi identificiranimi prednostmi pozicionira skozi strategijo tržne niše s specializirano ponudbo za uporabnike s posebnimi potrebami (na primer ponudba knjižničnih storitev v domovih za starejše, varstveno delovnih centrih itd.).

Vsaka od teh odločitev v osnovi zahteva identificiranje ključnih sposobnosti (značilnosti) in značilnih (razločevalnih) sposobnosti (značilnosti) v Mariborski knjižnici kot nepridobitni organizaciji, kar smo podrobneje opisali že v poglavju 5.2.7.4.

Ožje zunanje okolje

Ožje zunanje okolje Mariborske knjižnice tvorijo tiste sestavine okolja, s katerimi prihaja knjižnica v neposreden stik pri menjavi svojih storitev na trgu. To so v prvi vrsti uporabniki, konkurenti, pa tudi drugi subjekti (dobavitelji itd.).

- Uporabniki

Povzeto po Walters (Walters 2004, 34) se je v knjižnici pri študiju uporabnikov potrebno osredotočiti na štiri področja:

- Segmentacija: proces diferenciacije uporabnikov glede na njihove karakteristike (demografske, geografske, psihografske, vedenjske itd.).
- Povpraševanje, potrebe: aktualne želje, potrebe po storitvah knjižnice na eni strani in zmožnost zadovoljevanja le-teh na drugi strani.
- Proces odločanja uporabnikov: vedenje in/ali spodbude, ki vplivajo na uporabnikove odločitve za uporabo storitev knjižnice.
- Konkurenca: otipljivo in neotipljivo konkurenco v okviru ponudbe storitev.

Delež včlanjenih prebivalcev na območju, ki ga pokriva Mariborska knjižnica znaša 23,4% (Letno poročilo Mariborske knjižnice 2009, 2010). Knjižnica segmentira (grupira) le člane, torej uporabnike, ki so vpisani v knjižnico, in sicer na osnovi sekundarnih podatkov, ki jih pridobi ob vpisu posameznika. Ti podatki omogočajo predvsem demografsko ter geografsko segmentiranje članov po različnih kriterijih, ki jih je v izhodišču opredelila knjižnica, kot so na primer, status uporabnikov (mladi do 15. leta in odrasli ter v okviru teh dveh skupin predšolski otroci, osnovnošolci, dijaki, študenti, zaposleni, upokojenci itd., starost, izobrazba, občina bivanja itd.). Te podatke knjižnica uporablja za potrebe različnih poročil o poslovanju, so v pomoč pri načrtovanju nabave knjižničnega gradiva (vezano na zakonodajo in standarde), pridobivanju finančnih sredstev za določeno storitev, vezano na posamezno ciljno skupino (npr. priprava in izvedba delavnice informacijskega opismenjevanja, kjer je število vpisanih upokojencev merilo za odločitev uvedbe te storitve v določenem okolju, kjer je enota knjižnice, ter eden od morebitnih kriterijev financiranja) in drugo.

Knjižnica ima število prebivalcev (trenutne in potencialne člane/uporabnike knjižnice) na območju svojega delovanja tudi geografsko segmentirano po posameznih knjižničnih okoliših. V pripravi je raziskava potencialnih uporabnikov, občanov s posebnimi potrebami

in organizacij ter storitev, ki jih le-te ponujajo za te skupine občanov (slepi in slabovidni, gluhi in naglušni itd.) v posameznih okoljih, kjer so enote knjižnice. Iz sekundarno pridobljenih podatkov Statističnega urada Republike Slovenije za posamezne, geografsko definirane knjižnične okoliše, knjižnica pridobiva tudi podatke, predvsem demografskega značaja, po posameznih segmentih prebivalcev lokalnega okolja (občine, mestne četrti), kar ji tudi služi za načrtovanje storitev v posameznih okoljih.

Za učinkovitejše načrtovanje svoje dejavnosti, bi bila vsekakor priporočljiva podrobnejša segmentacija uporabnikov po posameznih knjižničnih okoliših, kar navajamo v nadaljevanju, v poglavju 6.3.2.1 Segmentacija trga.

Razen ankete merjenja zadovoljstva uporabnikov z nekaterimi storitvami, kot oblike primarnega zbiranja podatkov o uporabnikih vsake tri leta, drugih primarnih raziskav in analiz uporabnikov knjižnica trenutno še ne izvaja.

- Konkurenti

Podjetja morajo poznati odgovore na naslednjih pet vprašanj o konkurenci: Kdo so konkurenti? Kakšne so njihove strategije? Kakšni so njihovi cilji? Kakšne so njihove prednosti in slabosti? (Kotler 1996, 224)

Do sedaj knjižnica načrtnih raziskav konkurence po posameznih okoljih ni izvajala. Trenutno pa so postavljena izhodišča za raziskavo institucij, ki ponujajo storitve za uporabnike s posebnimi potrebami v posameznih okoljih, kot osnova za nadaljnje strateško načrtovanje ponudbe storitev po posameznih enotah knjižnice za to skupino uporabnikov.

Viri informacij, s katerimi lahko Mariborska knjižnica delno analizira in diagnosticira stanje na področju konkurence, so pridobljeni predvsem s splošnim ogledovanjem okolja in bolj ali manj stihijskim nadzorovanjem sprememb v okolju, spremljanjem poslovanja teh organizacij v različnih medijih, poročilih o delu, pogovorih s posameznimi konkurenti. Če gre za oragniazcije javnega značaja, so informacije o poslovanju in planih za prihodnost velikokrat, zaradi potrebe po transparentnosti, tudi javno dostopne, večinoma prek spleta.

Za učinkovitejše načrtovanje svoje dejavnosti bi bila vsekakor priporočljiva podrobnejša analiza konkurence po posameznih knjižničnih okoliših, kar navajamo v nadaljevanju, v poglavju 6.3.2.1 Segmentacija trga.

Širše zunanje okolje

Zaradi poznavanja širšega zunanjega okolja, ki lahko vpliva na poslovanje organizacije, je pomembno stalno spremljanje sprememb in pridobivanje informacij o gospodarskem in političnem okolju. Določena situacija na gospodarskem področju, kot npr. recesija, s posledico večje brezposelnosti v okolju, je lahko pomembna informacija za razmišljanje o bodočih poslovnih odločitvah v zvezi s storitvijo informacijskega servisa za iskalce zaposlitve v Mariborski knjižnici. Predlog ukinitve članarin v splošnih knjižnicah, ki ga je vnesla v koalicijsko pogodbo nova politična oblast, je pomembna informacija za takojšnje reagiranje knjižnične stroke.

Pridobivanje, analiza in diagnosticiranje informacij tehnološkega okolja zajema podatke in informacije o razvoju novih tehnologij na področju informacijsko komunikacijske tehnologije in drugih invencij ali inovacij na področju ponudbe knjižničnih storitev (knjigomati, posebna oprema za slepe in slabovidne, bralniki elektronskih knjig itd.). Viri informacij so v tem primeru pridobljeni predvsem s splošnim ogledovanjem okolja in kontinuiranim nadzorovanjem sprememb v okolju (obiski sejmov, udeležbe na predstavitvah novih tehnologij, internet).

Pregled socialnega in kulturnega okolja zajema analizo in diagnosticiranje demografskih značilnosti posameznih okolij, v katerih delujejo enote knjižnice. Te so lahko pomembne za odločanje o vrsti in tipu ponudbe knjižničnega gradiva in različnih storitev za posamezne ciljne skupine (npr. če je na določenem področju več predšolskih otrok, se mora nabava gradiva temu prilagoditi, ali če je na določenem področju več upokojujencev, je lahko to podlaga za razmišljanje o poslovni odločitvi ponudbe delavnic informacijskega opismenjevanja za upokojujence in podobno). Del teh podatkov in informacij lahko knjižnica pridobiva iz notranjih, sekundarnih, računalniško podprtih virov podatkov o članih knjižnice, na podlagi izpolnjenih pristopnih izjav članov ali on-line javno dostopnih statističnih podatkov o prebivalstvu na določenem področju. Za posamezna okolja so pomembni tudi podatki o življenjskem stilu, tradicionalnem sistemu vrednot, kar opredeljujemo kot kulturo nekega področja ali skupine ljudi. Te podatke in informacije knjižnica pridobiva s splošnim, a stihijskim ogledovanjem okolja in nadzorovanjem sprememb v okolju, komuniciranjem z lokalnim prebivalstvom in on-line virov (Statistični urad RS).

SWOT analiza

SWOT analiza je zelo razširjena metoda strateškega analiziranja in diagnosticiranja stanja, s katero identificiramo prednosti in pomanjkljivosti notranjega okolja ter priložnosti in nevarnosti v zunanjem okolju.

Razlaga:

S (angl. »strengths«) – prednosti

W (angl. »weaknesses«) – pomanjkljivosti

O (angl. »opportunities«) – priložnosti

T (angl. »threats«) – nevarnosti

Na osnovi rezultatov strateške analize, ki predstavlja v bistvu raziskovalno dejavnost pridobivanja in analiziranja relevantnih informacij tržnega značaja, organizacija izvede strateško diagnozo, ki obsega:

- ugotavljanje priložnosti in nevarnosti v okolju organizacije (kot soočanje rezultatov analize zunanjega ožjega in širšega okolja) ter
- ugotavljanje prednosti in pomanjkljivosti organizacije (kot soočanje rezultatov analize notranjega okolja t.j. njenih lastnih sposobnosti, in analize zunanjega ožjega okolja) (Radonjič in Iršič 2009, Del 2, 1).

Priporočljivo bi bilo, da Mariborska knjižnica izdela kot podlago za strateško načrtovanje in pozicioniranje svoje ponudbe swot analizo po posameznih elementih notranjega in

zunanjega okolja (po organizacijskih področjih, storitvah in identificiranih okoljih). S tem lahko ugotovi:

- Katere so tiste prednosti v ponudbi, ki pomenijo tudi priložnosti na trgu.

Prednosti lahko vključujejo kader, izdelke/storitve za uporabnike, fizično lokacijo itd. Fizična lokacija z urejenimi dostopi za invalide in prirejeno notranjostjo (nižje knjižnične police, širši prehodi, dvigalo, primerne predavalnice itd.) je lahko prednost za uporabnike s posebnimi potrebami, ki lahko na ta način lažje dostopajo do knjižničnega gradiva in knjižničnih prostorov ter uporabljajo tudi druge storitve knjižnice, kot so različne prireditve, delavnice informacijskega opismenjevanja itd.

Ta prednost bo postala priložnost takrat, ko bo tudi okolje to prednost zaznalo in priznalo, kar pa je odvisno:

- ✓ od identificiranja tega segmenta uporabnikov v okolju s strani knjižnice (npr. bližina varstveno delovnega centra za ljudi s posebnimi potrebami, bližina doma starostnikov, bližina naselja, kjer stanujejo pretežno starejši občani itd....),
- ✓ strateškega marketinškega pozicioniranja in
- ✓ načrtovanja instrumentov marketinškega spleta, s pomočjo katerega bodo potencialni uporabniki teh storitev v okolju to prednost nepridobitne organizacije zaznali tudi kot svojo priložnost.

S tem bo knjižnica kot nepridobitna ustanova v okviru knjižnične dejavnosti kot javne službe posebnega družbenega pomena udeležena svojo socialno vlogo in hkrati s svojo ponudbo usmerjala potrebe tega segmenta uporabnikov v skladu s svojim poslanstvom, ki vključuje neomejen dostop do knjižničnega gradiva, informacij in informacijskih ter kulturnih storitev vsem prebivalcem svojega okolja brez razlik.

- Katere so tiste pomanjkljivosti, ki jih lahko knjižnica z izboljšanjem spremeni v prednosti.

Primer ugotovljene pomanjkljivosti: Kadrovski primanjkljaj in pomanjkanje znanja ter predvsem veščin in izkušenj na področju sodelovanja s tujimi partnerji pri skupnih evropskih projektih lahko knjižnica nadomesti z najemanjem zunanjih sodelavcev za čas projekta ali zagotovitvijo in posebnim izobraževanjem lastnega kadra.

- Katere so nevarnosti v okolju, ki se lahko zgodijo zaradi določenih neugodnih dogodkov v okolju in jih, če so prepoznane, knjižnica lahko spremeni v priložnosti.

Primer nevarnosti v okolju: gradnja večjega naselja za mlade družine v okolju delovanja Mariborske knjižnice lahko pomeni neugoden dogodek (nevarnost) za knjižnico, ker deluje v premajhnih prostorih, nima primerne dela knjižnice, namenjenega otrokom, ima številčno premalo knjižničnega gradiva za predšolsko populacijo itd. Hkrati pa je to velika priložnost, da menedžment z argumentiranimi predlogi doseže pri lokalnem financerju podporo za razširitev knjižnice ali gradnjo nove.

Iz opisanega sledi, da se morajo za učinkovito poslovanje ugotovljene prednosti skladati z identificiranimi trenutnimi in potencialnimi priložnostmi za te prednosti, ki obstajajo v okolju oziroma na trgu. To pomeni, da mora nepridobitna organizacija, še preden se loti

strateškega načrtovanja, odkriti, katera so zanj ključna »strateška okna«, to je tista tržna področja, na katerih so njene prepoznane in opredeljene strateške prednosti usklajene z znanimi in evidentiranimi strateškimi priložnostmi v okolju. Identificirane konkurenčne prednosti knjižnice pa so lahko garancija za uspešnost le takrat, ko imajo zaslonbo v uspešno in učinkovito zastavljenih in udejanjenih strategijah pozicioniranja.

Obstajajo še druge metode diagnosticiranja stanja, med katerimi naj omenimo še portfolio analizo.

Šele, ko nepridobitna organizacija začrta primeren marketinški koncept poslovanja in pridobi informacije notranjega in zunanjega okolja, lahko določi svojo usmeritev s strateškim načrtovanjem, ki vključuje tudi strateško marketinško pozicioniranje.

6.3.2 Strateško pozicioniranje kot del procesa strateškega marketinškega načrtovanja v Mariborski knjižnici

Izhajajoč iz teoretičnega dela navajamo predloge posameznih aktivnosti strateškega marketinškega načrtovanja, ki usklajeno vodijo do procesa strateškega marketinškega pozicioniranja.

6.3.2.1 Segmentacija trga

Segmentacija trga je lahko osredotočena na različne javnosti oziroma dimenzije trga (uporabniki, konkurenti, viri financiranja itd.), na katere organizacija usmerja svoje marketinške aktivnosti, kar smo raziskali že v teoretičnem delu. V našem primeru se bomo osredotočili na segmentacijo in določanje homogenih skupin uporabnikov (ciljnih trgov) in konkurentov na primeru nepridobitne organizacije - Mariborske knjižnice, kot podlage za marketinško načrtovanje in strateško marketinško pozicioniranje.

V poglavju 6.3.1 smo v okviru analize ožjega zunanjega okolja ugotovili, da knjižnica pridobiva podatke in informacije o uporabnikih na osnovi sekundarnih podatkov, ki ji omogočajo segmentacijo članov knjižnice po določenih demografskih in geografskih kriterijih, in ima geografsko ter delno demografsko segmentirane prebivalce posameznih teritorialnih področij, ki jih pokriva s svojimi splošnimi knjižnicami/enotami (knjižnični okoliši).

Segmentacije uporabnikov kot podlage in izhodišča za načrtovanje strategij in strateškega pozicioniranja zaenkrat še ni zaslediti. Petletni strateški načrt knjižnice (Strateški načrt Mariborske knjižnice za obdobje 2006-2010, 2006) in vsakoletni programi dela (Program dela Mariborske knjižnice za leto 2010, 2010) so usmerjeni:

- v načrtovanje storitev, ki so vezane na zakonske podlage, standarde, poslanstvo, delno na predvidene vire, kot so kadri, finance, materialni viri ipd. in
- na vse prebivalce kot potencialne uporabnike, ki naj bi jih pokrivala Mariborska knjižnica kot splošna knjižnica na celotnem teritoriju delovanja. V določenem delu izpostavlja le uporabnike s posebnimi potrebami in mlade uporabnike do 15. leta kot skupen segment.

Mariborska knjižnica pa je razvejan organizacijski sistem, ki s svojimi enotami deluje v različnih okoljih (knjižnice v večjih občinskih središčih, knjižnice v mestnih četrtih, knjižnice v manjših občinah, krajevne knjižnice, potujoča knjižnica-bibliobus in premične zbirke gradiva v domovih za upokojece, varstveno delovnih centrih itd.), kjer so različne ciljne skupine uporabnikov in institucij (konkurentov), ki ponujajo podobne ali istovrstne storitve. Zato bi bila, kot podlaga za strateško načrtovanje, priporočljiva:

- uporabniško orientirana segmentacija trga uporabnikov po definiranih ciljnih skupinah, ki smo jih navedli v poglavju 5.1.5, in posameznih homogenih skupinah tudi znotraj teh ciljnih skupin, npr. uporabniki s posebnimi potrebami, mladostniki med 15. in 19. letom itd. (ciljni marketing) po posameznih okoljih (statistično definiranih knjižničnih okoliših) in
- segmentacija konkurenčnih institucij z namenom, da se ugotovi dinamika ponudbe v okolju.

Izjemno pomembno je, da knjižnica v izhodišču ugotovi, po katerih karakteristikah bo segmentirala trg (demografskih, kot so npr. leta, dohodek, izobrazba; psihografskih, kot so na primer življenjski stil, hobiji; vedenjskih, kot je na primer pogostost uporabe določene storitve itd.). Od tega so odvisni nadaljnji procesi strateškega marketinškega načrtovanja, v okviru katerega lahko knjižnica:

- usmeri vire v pozicioniranje ponudbe, ki bo naravnana na posamezne ciljne trge uporabnikov in se bo razlikovala od konkurence,
- izkoristi sinergične učinke povezovanja z drugimi institucijami,
- pokrije tržno nišo,
- se odloči v okviru določene ponudbe za strategijo vodilne ustanove v okolju itd.

Takšen pristop lahko omogoči ob zmeraj omejenih finančnih, kadrovskih, prostorskih in drugih virih racionalnejšo alokacijo in izrabo teh virov ob istočasnem zagotavljanju storitev po meri uporabnikov.

Pomembne razloge za razdelitev posameznih trgov (okolij) na manjše segmente navaja tudi Walters (Walters 2004, 34):

- Lažje se je osredotočiti na manjše skupine uporabnikov s skupnimi karakteristikami in potrebami.
- Osredotočanje ponudbe na prepoznane segmente omogoča učinkovitejšo uporabo virov.
- Možnost identificiranja tržne niše, nepokritega dela trga z določeno storitvijo, kar omogoča ciljanje na novo skupino uporabnikov.

Tudi segmentacije konkurentov kot podlage in izhodišča za načrtovanje strategij in strateškega pozicioniranja Mariborska knjižnica do sedaj ni izvajala, razen primera, ki smo ga navedli v poglavju 6.3.1 Konkurenti.

V okviru empirične raziskave smo kot izhodišče za primarno raziskavo podobe in zaznavanja Mariborske knjižnice in nekaterih sestavin njenih storitev v primerjavi s konkurenco raziskali konkurente na definiranim območju, v okolju osrednje knjižnice Mariborske knjižnice, in ugotovitve kot primer vključili v predlog izhodišč procesa strateškega marketinškega pozicioniranja v nepridobitni organizaciji.

6.3.2.2 *Oblikovanje strateških marketinških ciljev*

Strateški marketinški cilji temeljijo na predhodni analizi in opredelitvi ciljnih trgov in na temeljnih ciljih celotne organizacije. So lahko bolj opisno izraženi (v nasprotju s taktičnimi in operativnimi cilji) in vsebujejo rezultate, ki naj bi jih organizacija dosegla.

Iz strateških usmeritev Mariborske knjižnice v dokumentu Strateški načrt Mariborske knjižnice 2006-2010 lahko razberemo glavne temeljne cilje za to obdobje, kot so: povečanje dostopnosti knjižničnih storitev; razvijanje novih informacijskih storitev; vključevanje občanov v vseživljenjsko izobraževanje; širjenje bralne kulture, informacijske in funkcionalne pismenosti občanov. Ti izhajajo iz poslanstva in temeljnih smotrov delovanja knjižnice.

Glede na to, da v Mariborski knjižnici ni vzpostavljena jasna formalna konceptualna zasnova strateškega marketinga in so posamezne aktivnosti in prvine marketinga razpršene med posamezne poslovne enote (oddelke), so tudi v tem strateškem dokumentu, torej na upravljalnem nivoju, strateški marketinški cilji nekoliko nejasno razvidni in razpršeni med cilji investicijskega menedžmenta (gradnja ali obnova posameznih enot) in cilji menedžmenta kadrovskih virov (dodatne zaposlitve). Le-ti pa pravzaprav predstavljajo vire za doseganje strateških marketinških ciljev. Navajamo nekaj primerov strateških marketinških ciljev, ki so v dokumentu izraženi kot:

- zagotovitev brezplačnosti storitev v enotah knjižnice (cilj na področju menjalnih pogojev),
- strokovne podlage in aktivnosti za vzpostavitev enote knjižnice v UKC Maribor (osvajanje novega trga oziroma novega tržnega segmenta),
- organizirano promoviranje knjižnic v lokalnih okoljih (cilji na področju marketinškega komuniciranja),
- vzpostavitev filmoteke (razvijanje novih storitev) itd.

Razvidno je, da so strateški marketinški cilji pravzaprav definirani in postavljeni, vendar bi morali zaradi jasnejše in podrobnejše opredelitve potrebnih strategij v nadaljevanju:

- imeti izhodišče v organizacijski zasnovi marketinga kot podsistema poslovnega sistema,
- biti vezani na model organiziranosti marketinga, ki v matrični strukturi nakazuje upravljanje po storitvah in/ali uporabnikih,
- postavljeni na osnovi predhodne analize in diagnoze stanja ter segmentiranih ciljnih skupin,
- jasno nakazovati, ali gre za cilje celotne knjižnice, njenih strateških poslovnih enot (knjižnic v posameznih okoljih), ciljnih trgov ali posameznih storitev,
- naravnani k doseganju pozitivnega razlikovanja storitev glede na ponudbo konkurenčnih institucij,
- v skladu s poslanstvom, zakonsko utemeljenim doseganjem širših družbenih ciljev in družbeno koristnostjo.

Vsekakor je iz primera razvidno, da je smiselno v strateške načrte nepridobitne organizacije marketinške cilje jasneje opredeliti in izpostaviti tako, da bodo načini za njihovo doseganje konkretnije razvidni skozi posamezne strategije. Opredelitvi strateških

marketinških ciljev sledijo namreč načini za doseg te ciljev skozi kreiranje marketinških strategij in določanje taktično-operativnih ciljev marketinga, ki se nanašajo na posamezna področja marketinškega spleta (izdelek/storitev, cena, distribucija, promocija).

6.3.2.3 *Strateško marketinško pozicioniranje in oblikovanje strategij*

Kot smo ugotovili v teoretičnem delu, potekajo aktivnosti strateškega marketinškega pozicioniranja vzporedno z načrtovanjem strategij, skozi strateško marketinško načrtovanje pa zajemajo vsa področja poslovanja organizacije. Zato smo pri predlogu izhodišč strateškega pozicioniranja na primeru nepridobitne organizacije - Mariborske knjižnice tudi izhajali iz tega stališča in prikazali, kako proces poteka skozi vse faze strateškega marketinga. Pri tem pri navajanju primerov izhajamo iz rezultatov empirične raziskave.

Skozi teoretično proučevanje smo zasledili, da je za nepridobitni sektor značilnejše, da poskušajo posamezne organizacije razviti enotno podobo (imidž), vendar je slednje zagotovo odvisno od vrste nepridobitne organizacije in segmentov trga, na katerega je, poleg enotne podobe organizacije, smiselno ciljati tudi s pozicioniranjem posameznih storitev.

Na primer, ponudba avtomatiziranega sistema izposoje gradiva v različnih jezikih preko knjigomatov, kot tudi on line storitve iz oddaljenih lokacij, ponujajo možnost za repozicioniranje knjižnice, ki mora imeti pri komuniciranju navzven v mislih poudarjanje koristi, ki jih te storitve prinašajo uporabnikom, kot je lažji in hitrejši dostop do informacij in knjižnega gradiva (Walters 2004, 103).

Mariborska knjižnica je razvejan sistem splošnih knjižnic, ki želi, v skladu s svojim poslanstvom, vlogo, razvojem, cilji, aktivnostmi, identiteto odprto misleče institucije, informacijskega središča lokalnega okolja, prostora za druženje, učenje, sodelovanje, sprostitev, iskanje... projicirati tudi navzven, kot enotno podobo splošne knjižnice. Menimo, da se lahko temu postopoma približuje s premišljeno načrtovanimi strategijami pozicioniranja posameznih storitev, ki lahko skozi raznoliko ponudbo s premišljenim marketinškim spletom vodijo v ustvarjanje zelene zunanje podobe Mariborske knjižnice kot splošne knjižnice.

- Strateško marketinško pozicioniranje in oblikovanje generičnih strategij

Kot smo ugotovili že predhodno, glede na rezultate spletne raziskave v empiričnem delu naloge, anketiranci, med katerimi prevladujejo člani knjižnice (93,1%) (tabela 9, str. 116), v povprečju visoko in zelo podobno ocenjujejo ponudbo določenih dimenzij posameznih sestavin storitev Mariborske knjižnice v primerjavi z izbranimi konkurenti, iz česar smo predvidevali, da ne vidijo nekih pomembnih razlik med posameznimi ustanovami v tem okolju. So se pa pri primerjavi med konkurenti odločili, da bi v primeru aktualnosti in časovne ustreznosti terminov prireditve daleč najraje obiskali Mariborsko knjižnico (graf 8, str. 147; graf 11, str. 150; graf 13, str. 152).

To vodi predvsem v smer:

- pozicioniranja ponudbe prireditve za otroke in odrasle, pa tudi strokovne in študijske literature, ki temelji na razlikovalnih značilnostih in možnih prednostnih virih (sposobnosti in premoženje), ki se razlikujejo od konkurence in jih kot takšne priznava tudi trg. Nekatere razlikovalne značilnosti in možne prednostne vire smo nakazali v poglavju 5.2.7.4. Ta usmeritev že vodi k prvi od možnih osnovnih, generičnih strategij, to je strategija razlikovanja ali diferenciacije, ki smo jo teoretično opredelili v poglavju 2.4.2.3, in kot ena od globalnih strateških usmeritev nepridobitne organizacije temelji na razlikovanju od konkurenčnih ustanov v posameznih okoljih.

Če nadalje izhajamo iz storitev, ki smo jih obravnavali v empirični raziskavi (prireditve za otroke in/ali odrasle), je smiselno to široko ponudbo razčleniti po posameznih vrstah prireditve za posamezne homogene ciljne skupine v okolju in podrobneje raziskati, katere od teh storitev v takšni obliki ne ponuja nihče od konkurentov v okolju, ki smo jih obravnavali v empirični raziskavi (Umetnostna galerija Maribor, Mestna knjigarna, Univerzitetna knjižnica, Kibla itd.), enak postopek pa je priporočljiv tudi v vseh drugih okoljih, občinskih središčih, kjer ima nepridobitna organizacija mrežo splošnih knjižnic/enot. To vodi:

- k pozicioniranju na podlagi uporabnika (storitev pozicioniramo kot najboljšo za določen krog uporabnikov), pozicioniranju na podlagi specifične (lastnosti, značilnosti) storitve, in/ali pozicioniranju na podlagi koristi (storitev je pozicionirana kot vodilna v določeni koristi za uporabnika) in iz tega izhajajoči drugi strateški, globalni usmeritvi, generični strategiji osredotočanja oz. koncentracije (teoretično opredeljena v poglavju 2.4.2.3), ki lahko temelji:
 - ✓ na segmentiranju trga (ciljnih skupin), ki ga ne pokriva nihče v okolju - npr. ponudba prireditve in dejavnosti za slepe in slabovidne (bralne ure, pomoč pri iskanju informacij s prilagojeno računalniško opremo ipd.), prireditve in dejavnosti, ki vključujejo znakovni jezik za gluhe in naglušne uporabnike (pozicioniranje na podlagi uporabnika) ipd.,
 - ✓ osredotočanju na specifične potrebe, za katere knjižnica ugotovi, da niso zadovoljene s strani konkurentov. Kot potencialna in vedno bolj aktualna ciljna skupina se tukaj zagotovo izkazujejo upokojeenci, ki so v povprečju v Mariborski knjižnici najvišje ocenili aktualnost in časovno ustreznost tako prireditve za otroke kot prireditve za odrasle in prav tako aktualnost in raznolikost strokovne in študijske literature v primerjavi s ciljnim skupinama študentov in zaposlenih (graf 9, str. 148, graf 12, str. 150 in graf 14, str. 152). Aktualna ciljna skupina so tudi nezaposleni člani in uporabniki, ki nadpovprečno izstopajo kot redni obiskovalci (tabela 14, str. 122), istočasno pa kot tisti med posameznimi ciljnim skupinami, ki slabo ali sploh ne poznajo Mariborske knjižnice (tabela 18, str. 127). Gre za oblikovanje storitev v okviru pozicioniranja na podlagi uporabnika ali pozicioniranja na podlagi koristi – npr. storitev informacijskega opismenjevanja upokojeencev, prireditve in dejavnosti za iskalce zaposlitve ipd.
 - ✓ na osredotočanju specifičnega načina zadovoljevanja določenih potreb, npr. izposoja kvalitetnih igrac s strokovnim svetovanjem (pozicioniranje na podlagi specifične lastnosti storitve).

Podoben pristop lahko uporabimo pri iskanju pozicioniranja v okviru ponudbe strokovne in študijske literature, kjer je smiselno razmišljati o pozicioniranju tako v okviru generične strategije razlikovanja od konkurentov (Univerzitetna knjižnica Maribor, Umetnostna galerija, Mestna knjigarna) kot generične strategije osredotočenja, in sicer:

- Pozicioniranje na podlagi razlikovalne značilnosti strokovnosti in pozornosti osebja kot prednostnega vira, ki vključuje pomoč pri iskanju, vrednotenju in selekciji tiskanih in elektronskih virov informacij, in pozicioniranje v smeri razlikovalne značilnosti, ki lahko temelji na:
 - ✓ diferencirani ponudbi strokovne in študijske literature za študente v študijskem procesu na eni strani (študenti nadpovprečno izstopajo med anketiranci, ki dobro in zelo dobro poznajo Mariborsko knjižnico (tabela 18, str. 127), med pogostimi obiskovalci (tabela 14, str. 122) in se prav tako v povprečju v večji meri kot ostali anketiranci glede na status, strinjajo s trditvijo, da knjižnico obiskujejo zaradi izposoje strokovnega in študijskega gradiva (tabela 22, str. 134),
 - ✓ in diferencirani ponudbi strokovne in študijske literature uporabnike, ki potrebujejo strokovno literaturo z različnih področij za vseživljenjsko učenje, izpopolnjevanje znanja, hobijev ipd. na drugi strani. Med slednjimi so po našem mnenju zanimiv segment upokojniki, ki so v raziskavi aktualnost in raznolikost strokovne in študijske literature v Mariborski knjižnici v povprečju ocenili z nekoliko višjimi ocenami kot študenti in zaposleni (graf 14, str. 152), in segment zaposlenih, ki se v povprečju v pomembno večji meri kot ostali segmenti uporabnikov glede na status strinjajo, da obiskujejo knjižnico zaradi izposoje strokovnega in študijskega gradiva (tabela 22, str. 134).
- Pozicioniranje na podlagi koristi v okviru generične strategije osredotočenja (na primer dostopnost te literature na številnih lokacijah/enotah Mariborske knjižnice, strokovna pomoč pri iskanju, selekciji in vrednotenju informacij na določeno temo so koristi ponudbe strokovne in študijske literature, ki je ne ponuja nihče drug).

Zaradi ponudbe istovrstnih ali podobnih prireditev med konkurenti Mariborske knjižnice v izbranem okolju, je kot tretje smiselno med posameznimi storitvami v okviru prireditev raziskati tiste, ki se podvajajo, pokrivajo iste ciljne skupine in za katere v Mariborski knjižnici ne ugotovimo razlikovalnih in možnih prednostnih virov ter se osredotočiti v smer:

- pozicioniranja na osnovi sinergije. To smiselno vodi k tretji globalni, generični strategiji Mariborske knjižnice, in sicer strategiji sinergije (teoretično opredeljena v poglavju 2.4.2.3), ki temelji na povezavi z drugimi organizacijami v smislu racionalizacije virov in združevanja posameznih prednostnih virov ene in druge strani ter izkoriščanja prednostnih učinkov sinergije. O tem velja razmisliti tako na področju prireditev (podvajanje literarnih večerov v posameznih institucijah, pravljичne ure za otroke ...) kot na področju ponudbe strokovne in študijske literature.

V tej smeri je priporočljivo raziskati še druge storitve Mariborske knjižnice. Glede na poznavanje poslovanja predvidevamo, da določene storitve nakazujejo še eno strateško generično usmeritev:

→ to je strategija prvega skoka (teoretično opredeljena v poglavju 2.4.2.3), ki lahko izhaja iz pozicioniranja na osnovi notranjih sposobnosti kot so specifična znanja, strokovnost in izkušnje zaposlenih, in temelji na tem, da je lahko Mariborska knjižnica z določeno aktivnostjo prva na trgu (izdaja edine strokovne revije v Sloveniji s področja mladinske književnosti, književne vzgoje in s knjigo povezanih medijev Otroci in knjige, Pravljični dan s pravljico šolo).

Generične strategije nakazujejo temeljno usmeritev nepridobitnih organizacij, med katere uvrščamo tudi splošne knjižnice, za daljše obdobje treh, petih ali več let, znotraj katerih so možne različne variacije glede na posamezno dejavnost in razvoj. Izražati morajo vlogo nepridobitne organizacije na trgu, v primeru splošne knjižnice vlogo informacijskega središča lokalnega okolja, prostora za druženje, učenje, sodelovanje, sprostitev, in usmeritve, ki določajo, kako bo knjižnica izkoristila izzive na trgu, ter vključevati edinstveno kombinacijo segmentacije trga (izbire ciljnih skupin), pozicioniranje in marketinški splet.

Generične strategije vodijo v oblikovanje temeljnih strategij (teoretično opredeljene v poglavju 2.4.2.4) v okviru posameznih storitev in/ali strateških poslovnih enot (oddelkov) nepridobitne organizacije in izhajajo v primeru obravnavane nepridobitne organizacije iz generičnih strateških usmeritev, ki temeljijo na razlikovanju, osredotočanju, sinergiji ali prvem skoku.

- Strateško marketinško pozicioniranje in oblikovanje temeljnih strategij

Temeljne strategije opredeljujejo načine za doseganje prednosti skozi načrtovane oblike strateškega pozicioniranja (pozicioniranje na osnovi razlikovanja, koristi, sinergije ipd.) in marketinških ciljev z uporabo razpoložljivih virov. Na voljo je veliko različnih temeljnih strategij, ki jih mora vsaka nepridobitna organizacija prilagoditi sebi in svojemu poslovanju.

Glede na rezultate empirične raziskave nakazujemo nekaj izhodišč za oblikovanje strateškega pozicioniranja skozi temeljne strategije na primeru nepridobitne organizacije kot je Mariborska knjižnica z mrežo splošnih knjižnic/enot v različnih okoljih:

V raziskavi smo ugotovili, da med tistimi, ki so se odločili, da Mariborske knjižnice sploh ne poznajo ali jo slabo poznajo nadpovprečno izstopajo neuporabniki oz. nečlani (81,7%) (Tabela 16, str. 125). Nepoznavanje same ustanove vodi v nepoznavanje njene ponudbe in s tem posledično pomanjkanje interesa za članstvo. Mariborska knjižnica v strateškem načrtu za obdobje 2006-2010 sicer kot enega od ciljev načrtuje povišanje števila članov za 3%, vendar se število članov glede na število prebivalcev območja, ki ga pokriva z mrežo splošnih knjižnic, med leti 2005 in 2009 ni spremenilo (giblje se med 23 in 24%). Zato bi bila v tem primeru smiselna:

→ strategija povečevanja povpraševanja na trgu v okviru temeljne strategije vodilne organizacije na trgu, usmerjena v prepričevanje posameznih ciljnih skupin potencialnih uporabnikov na obstoječem trgu (predpogoj je raziskava potencialnih

ciljnih skupin po posameznih knjižničnih okoliših, ki jih pokrivajo posamezne enote knjižnice), da postanejo člani knjižnice. Pri tem je smiselno slediti strategiji pozicioniranja na osnovi koristi za uporabnika in pozicioniranja na osnovi razlikovanja ponudbe od konkurentov, ki temelji na razlikovalnih značilnostih kot prednostnih virih. Gre za načrtovanje pozicioniranja, v smeri sprožilnih dejavnikov (pobudnikov), ki bodo spodbudili motivacijsko dejavnost, kot so različne koristi (psihološke, socialne), ki jih lahko posamezne storitve omogočajo uporabnikom. To zahteva dodatna vlaganja (kadri, finance itd.) in močno angažiranje pri vseh elementih marketinškega spleta (promocija, ljudje, izvajanje itd.). Kot primer lahko navedemo uporabnike s posebnimi potrebami v določenem okolju, za katere Mariborska knjižnica razvija različne storitve, skozi celoten marketinški splet pa je potrebno potencialnim članom dokazati koristi, ki jih lahko imajo od teh storitev (npr. brezplačnost storitev, možnost uporabe prilagojenih računalnikov za slepe in slabovidne ali spoznavanje literature na bralnih urah, možnost udeleževanja prireditve s vključevanjem znakovnega prevajanja za gluhe in naglušne, prilagojeni prostori za dostop z invalidskimi vozički itd.) in razlikovalne značilnosti, zaradi katerih teh storitev ne bodo koristili pri morebitni konkurenci.

V raziskavi smo ugotovili, da je med tistimi, ki so se odločili, da Mariborsko knjižnico dobro ali zelo dobro poznajo kar 61% uporabnikov (Tabela 16, str. 125), to je občanov, ki niso člani knjižnice, obiskujejo pa prireditve ali uporabljajo internet. Tudi v tem primeru bi bila priporočljiva:

- strategija povečevanja povpraševanja na trgu v okviru temeljne strategije vodilne organizacije na trgu, skozi marketinški splet je usmerjena v prepričevanje posameznih ciljnih skupin uporabnikov (predpogoj je evidentiranje teh uporabnikov), ki deloma že uporabljajo in poznajo storitve knjižnice, da postanejo člani knjižnice. Izhaja lahko iz pozicioniranja na osnovi koristi za uporabnika (storitev je pozicionirana kot vodilna v določeni koristi – npr. informacijsko opismenjevanje upokojencev), pozicioniranja na osnovi razlikovanja ponudbe od konkurentov, ki temelji na razlikovalnih značilnostih kot prednostnih virih, pozicioniranja na podlagi uporabnosti (storitev pozicioniramo kot najboljšo za določene krog uporabnikov – na primer iskanci zaposlitve) ipd.

V raziskavi smo ugotovili, da je med tistimi, ki so se odločili, da Mariborsko knjižnico dobro ali zelo dobro poznajo, 93% članov (tabela 16, str. 125).

Nadalje smo preverjali poznavanje in uporabo določenih storitev Mariborske knjižnice med člani, uporabniki in neuporabniki. Pri primerjavi med poznavanjem in dejansko uporabo storitev se je pokazala znatna razlika (tabela 19, str. 130; graf 4, str. 131). Primerjava med poznavanjem in uporabo posameznih storitev samo med člani knjižnice je pokazala podobne rezultate (tabela 20, str. 132). V največji meri se poznavanje in uporaba pri članih pokrivata pri ponudbi izposoje leposlovne literature in ponudbi izposoje strokovne in študijske literature, kar potrjujejo tudi nadaljnje ugotovitve preverjanja razlogov za obisk, da se člani knjižnice v povprečju najbolj strinjajo s trditvama, da knjižnico obiskujejo zaradi izposoje leposlovnega in strokovnega ter študijskega gradiva (tabela 21, str. 134). Uporaba drugih navedenih storitev (dostop do interneta in e-pošte, uporaba čitalnice za učenje in prebiranje literature, pravljичne ure in druge prireditve za otroke itd.) je v primerjavi s poznavanjem teh storitev znatno manjša, prav tako se člani v povprečju manj strinjajo s trditvami, da obiskujejo knjižnico zaradi učenja in

izobraževanja, druženja in preživljanja prostega časa, kulturnega udejstvovanja, uporabe interneta in e-pošte itd.

Pri preverjanju podobe Mariborske knjižnice, ki smo jo povezali s poslanstvom v razvijajoči družbi, ki ni vezano le na izposojanje knjižničnega gradiva, pa je razvidno, da se člani z vsemi trditvami, ki so vezane na širše poslanstvo Mariborske knjižnice kot splošne knjižnice v sodobni družbi, skoraj popolnoma strinjajo (Tabela 24, str. 139).

Iz raziskave je razvidno, da člani knjižnice še zmeraj v največji meri uporabljajo tako imenovane »klasične« storitve izposoje knjižničnega gradiva, medtem ko trdijo, da druge vrste ponudbe tudi poznajo, a je očitno ne uporabljajo v takšni meri kot bi knjižnica želela in pričakovala glede na svojo identiteto v smeri kreativne, živahne in dinamične ustanove.

Primerjava posameznih lastnosti/značilnosti Mariborske knjižnice z drugimi institucijami (konkurenti) v okolju je pokazala, da anketiranci, med katerimi prevladujejo člani knjižnice (93,1%), z Mariborsko knjižnico najbolj povezujejo lastnosti: tiha in konzervativna ustanova (slika 13, str. 144), kar nakazujejo tudi rezultati kvalitativne raziskave, kjer udeleženci raziskave Mariborsko knjižnico obravnavajo kot resno ustanovo, kjer vladata tišina in mir, prisotno je učenje, je distancirana in konzervativna ustanova. Po drugi strani pa je nekoliko pozitivnejši rezultat, kot smo ga pričakovali, da se je skoraj 90% anketirancev, med katerimi prevladujejo člani knjižnice (93,1%), odločilo, da je Mariborska knjižnica prepoznavna med ljudmi, in 50,8%, da je prostor za druženje.

V tem primeru je priporočljivo razmišljati v smeri:

- temeljne strategije repozicioniranja posameznih storitev (prireditve in dejavnosti), ki odražajo poslanstvo splošnih knjižnic v sodobni družbi in skozi komunikacijski splet poudarjati koristi, ki jih te storitve omogočajo občanom lokalnega okolja, tako članom kot tudi potencialnim članom – na primer: prostor za druženje, namenjen vsem ljudem, pomoč pri selekciji in vrednotenju elektronskih virov, ponudba elektronskih knjig itd. Gre za strategije projeciranja identitete nepridobitne organizacije v zunanjo podobo oziroma imidž. Podlaga so strategije pozicioniranja na osnovi koristi (psiholoških, socialnih) kot sprožilnih dejavnikov (pobudnikov), ki lahko spodbudijo motivacijsko dejavnost trenutnih in potencialnih uporabnikov knjižnice. V raziskavi med drugim ugotavljamo, da tako udeleženci kvalitativne kot kvantitativne raziskave izražajo potrebo po ponudbi elektronskih in avdio knjig, potrebo po več prostorih za druženje in preživljanje prostega časa. Gre za repozicioniranje storitev nepridobitne organizacije v smeri ustvarjanja zavedanja o koristi ponudbe za zadovoljevanje potreb trenutnih in potencialnih uporabnikov, kar se mora v smeri izbrane strategije odražati skozi vse elemente marketinškega spleta kot so: oblikovanje posamezne storitve, distribucija, cena, marketinško komuniciranje, ljudje, procesiranje storitev in fizični dokazi. To vodi k oblikovanju celostne podobe nepridobitne organizacije, ki poleg celostne grafične podobe, ki vzbuja dražljaje pri ljudeh z vizualnimi, grafičnimi elementi (barve, logotipi, oblikovanje itd.), vključuje tudi ostale dražljaje, ki jih zunanji svet zaznava skozi vedenje zaposlenih, glasbo (prepoznavna glasba radijskih, televizijskih oglasov, napovednikov na prireditvah), vonjave, okuse itd.
- temeljne strategije, usmerjene k doseganju dolgoročnega zadovoljstva odjemalcev, ki temelji na poudarjanju vrednosti ponudbe nepridobitne organizacije, ustvarja

dolgoročne odnose z obstoječimi segmenti uporabnikov knjižnice in prav tako temelji na strategiji pozicioniranja na osnovi koristi za uporabnika.

Možnosti strateškega marketinškega pozicioniranja na primeru raziskave posameznih sestavin nekaterih storitev Mariborske knjižnice v primerjavi s konkurenti, smo nakazali že pri generičnih strategijah. Še enkrat poudarjamo, da je smiselno široko ponudbo prirediteljev za otroke in odrasle razčleniti po posameznih vrstah prirediteljev za določene homogene ciljne skupine v posameznih okoljih splošnih knjižnic/enot in se glede na ponudbo konkurentov pri posameznih prireditvah odločiti za določene temeljne strategije kot na primer:

→ temeljna strategija tržne niše, ki omogoča:

- ✓ Specializacijo za pokrivanje enega tipa uporabnikov. Mariborska knjižnica se kot nepridobitna organizacija lahko v okviru kombinacije funkcije vseživljenjskega učenja in socialne vloge specializira za storitev posredovanja premičnih zbirk knjižničnega gradiva in različnih prirediteljev v materinskih domovih in varnih hišah v okolju, ki ga pokriva s svojo ponudbo. V tem primeru skozi strategijo pozicionira storitev glede na koristi, ki jih omogoča, potrebe, ki jih zadovoljuje (socializacija, biblioterapija ipd.). V raziskavi smo tudi ugotovili, da člani in uporabniki Mariborske knjižnice, ki so se opredelili, da imajo otroke ali vnuke mlajše od 12 let redno obiskujejo knjižnico (enkrat na tri tedne ali pogosteje), v nasprotju s tistimi, ki nimajo otrok ali vnukov (tabela 15, str. 123). To je izhodišče, ki lahko izhaja iz generične strategije osredotočanja in cilja na tip uporabnikov, ki imajo otroke ali vnuke in je osnova za usmeritev oblikovanja ponudbe, ki bo istočasno lahko zadovoljevala koristi tako otrok kot odraslih (ponudba za družine v knjižnici, ki temelji na določenih značilnostih), vendar je potrebno najti razlikovalne značilnosti, saj se na področju, ki smo ga raziskovali, pojavlja že kar močan konkurent s tovrstno ponudbo, to je Umetnostna galerija Maribor.
 - ✓ Specializacija na določenem geografskem področju. Mariborska knjižnica se lahko glede na segmentacijo trga in raziskavo konkurentov v splošni knjižnici/enoti v nekem lokalnem okolju specializira za ponudbo informacijskega opismenjevanja starejših odraslih. V tem primeru lahko skozi strategijo pozicionira storitev glede na značilnosti uporabnikov v tem okolju.
 - ✓ Specializacija na področju storitve. Splošna knjižnica lahko razvije eno ali več storitev, ki jih ne ponuja nobena druga institucija v okolju – npr. izposoja igrač z vključenim svetovanjem. V tem primeru skozi strategijo pozicionira storitev kot najboljšo za določeno uporabo, t.j. glede na uporabnost storitve.
- Strategija povečevanja povpraševanja na celotnem trgu v okviru temeljne strategije vodilne organizacije na trgu, kjer obstajajo različne možnosti:
- ✓ Tržni prodor (penetracija) je zahtevna strategija, ki zahteva dodatne vire in vlaganja, s katero lahko Mariborska knjižnica kot nepridobitna organizacija usmerja svoje vire v prepričevanje potencialnih uporabnikov na obstoječem trgu, da postanejo dejanski uporabniki, ali da se uporabniki storitev pri konkurenčnih ustanovah usmerijo na njene storitve. To zahteva pri posameznih storitvah jasne strategije pozicioniranja na osnovi koristi za uporabnika, pozicioniranja na osnovi uporabnosti storitve itd., skozi katere bodo potencialni uporabniki te storitve

prepoznali kot tiste, ki v primerjavi z ostalimi ponudniki boljše zadovoljujejo njihove potrebe.

- ✓ Strategija, ki je usmerjena v pospeševanje nove uporabe storitve, ki lahko temelji na podlagah za pozicioniranje, kot je informacijska tehnologija, dostopnost ljudem ipd. Tukaj je v primeru nepridobitne organizacije, Mariborske knjižnice, glede na njeno poslanstvo in spreminjanje vloge v družbi velik potencial vključevanje informacijske tehnologije v ponudbo storitev. Tako prireditve za otroke kot za odrasle bi bilo smiselno posodobiti v smeri vključevanja uporabnikov v samo oblikovanje in izvajanje storitev v obliki interaktivnega sodelovanja prek spleta, kot na primer izvajanje različnih predstavitev knjižničnega gradiva z različnih področij povezati z nadaljnjo izmenjavo mnenj prek spleta v okviru določene teme (npr. avtizem). Nova uporaba storitve lahko tako uporabnikom omogoča sooblikovanje nadaljnje ponudbe nepridobitne organizacije, kot je na primer organiziranje posvetovanja na obravnavano temo, ki je zanimiva za določeno ciljno skupino uporabnikov v okolju knjižnice in podobno. Pri tem je seveda potrebno upoštevati ponudbo konkurenčnih organizacij v okolju, kot je to razvidno iz primera v empirični raziskavi, in pozicionirati ponudbo na osnovi potreb okolja, stanja konkurentov in prednostnih sposobnosti. S tem splošna knjižnica odpira prostor za možnosti demokratičnega sodelovanja občanov pri obravnavi določenih družbenih problemov, izzivov ipd. in svojo identiteto projicira v zunanjo podobo oziroma v »glave in srca ljudi«.

- Strateško marketinško pozicioniranje in marketinški splet

Načrtovane strateške pozicije in posamezne strategije se nadalje udejanjajo skozi celoten marketinški splet, ki smo ga teoretično opredelili v poglavju 2.4.2.6.

Če se osredotočimo na rezultate empirične raziskave in na teh primerih izpeljana izhodišča za postopek strateškega marketinškega načrtovanja in pozicioniranja v nepridobitni organizaciji, smo na primeru primerjave posameznih sestavin storitev med konkurenti v določenem okolju ugotovili, da je smiselno prireditve za otroke in odrasle in ponudbo strokovne in študijske literature pozicionirati v smeri razlikovanja od konkurentov na osnovi koristi za posamezne ciljne skupine uporabnikov in v skladu z raziskanimi prednostnimi viri za posamezno storitev.

Kot smo ugotovili, je potrebno ponudbo razčleniti na posamezne storitve in jih strateško pozicionirati skozi izbrane temeljne strategije v skladu z eno od načrtovanih generičnih strategij neprofitne organizacije.

Ugotovili smo tudi določene lastnosti/značilnosti nepridobitne organizacije v primerjavi s konkurenčnimi ustanovami (tiha ustanova, konzervativna, namenjena vsem ljudem, prostor za učenje...), kar, glede na identiteto same organizacije, usmerja k strategijam repozicioniranja, ki se mora odražati skozi vsako posamezno storitev, in se v nadaljnjem postopku strateškega marketinškega načrtovanja in pozicioniranja udejanjati skozi celoten marketinški splet (storitev/izdelek, distribucija, cena, marketinško komuniciranje, ljudje, izvajanje in fizični dokazi).

Storitve/izdelki

To pomeni oblikovanje strategije za posamezno storitev/izdelek, ki v okviru ene od generičnih strategij sledi postavljenim ciljem za izbrano ciljno skupino ter načrtovanemu strateškemu pozicioniranju, v okviru ene od temeljnih strategij. Proces je odvisen od faze življenjskega ciklusa posamezne storitve/izdelka.

V empirični raziskavi smo preverjali poznavanje in uporabo določenih storitev med člani nepridobitne organizacije, med temi tudi izposoje igrač in informacijsko opismenjevanje skupin in posameznikov. Kot smo že omenili, je razlika med poznavanjem teh storitev in dejansko uporabo zelo velika (tabela 19, str. 130). Katere strategije torej uporabiti pri teh storitvah, ki ju izdajamo kot izhodiščna primera za postopanje pri strategijah posameznih storitev/izdelkov v nepridobitni organizaciji, ki skozi načrtovano marketinško pozicioniranje sledijo izbranim temeljnim strategijam:

- Glede na poznavanje poslovanja v obravnavani nepridobitni organizaciji ugotavljamo, da je storitev izposoje igrač z vključenim svetovanjem za starše dosegla fazo zrelosti, kar pomeni, da večina uporabnikov ciljne skupine v okolju splošne knjižnice/enote, ki to storitev ponuja, pozna storitev in zanje ni več nova. Mariborska knjižnica načrtuje prenos te storitve na lokacijo nove osrednje splošne knjižnice v centru mesta. Trenutno v tem okolju še ni zaznati enakovrednega konkurenta za to ponudbo, kar pomeni, da lahko v okviru generične strategije osredotočanja ali celo prvega skoka pozicionira ponudbo na podlagi uporabnika (storitev pozicionira kot najboljšo za določen krog uporabnikov), na podlagi koristi (storitev pozicionira kot vodilno v določeni koristi za uporabnika), na podlagi cene (brezplačnost storitve) ali na podlagi kakovosti (kakovost igrač po mednarodnih standardih in kakovost svetovalnega osebja), v okviru tega izbere strategijo povečevanja povpraševanja na celotnem trgu v okviru temeljne strategije vodilne organizacije na trgu za to ponudbo, in sicer:
 - ✓ s tržnim prodorom, kjer poskuša prepričati potencialne uporabnike, da postanejo dejanski uporabniki, kar pripomore k rasti in razvoju organizacije, vendar zahteva močne resurse, angažiranje pri vseh elementih marketinškega spleta, in je lahko izčrpujoča strategija,
 - ✓ s prepričevanjem uporabnikov k večji uporabi storitve.

Lahko pa se odloči tudi za strategijo tržne niše, v smeri specializacije na področju storitve, ki je ne ponuja nobena druga organizacija v okolju.

- V primeru storitve informacijskega opismenjevanja skupin in posameznikov, izhajamo iz primera informacijskega opismenjevanja za upokojujence. Storitve je potrebno oblikovati glede na okolje posamezne splošne knjižnice/enote. Če se osredotočimo na okolje, v katerem smo raziskovali konkumente Mariborske knjižnice, smo ugotovili, da se pri določenih pojavlja istovrstna storitev, vendar glede na poznavanje okolja sklepamo, da je storitev še zmeraj v fazi rasti. Z novo stavbo osrednje splošne knjižnice bo Mariborska knjižnica pridobila za izvajanje te dejavnosti prednosti v prostoru in tehnologiji, ki bo za izvajanje te storitve na voljo, predvidevamo pa, da se bo pomanjkljivost pokazala v nezadostnih kadrih za organiziranje in izvajanje te storitve. Zato velja v tem primeru in v tem okolju razmišljati v smeri pozicioniranja na podlagi sinergije v okviru generične strategije sinergije, ki vodi k združevanju prednostnih virov več organizacij, glede na ciljno

skupino, ki postaja vedno večji potencial na današnjih trgih (upokojenci). Zanimiva je tudi temeljna strategija, usmerjena k doseganju dolgoročnega zadovoljstva odjemalcev. Seveda pa je lahko pristop v drugih okoljih (občinskih središčih) drugačen, saj je ponekod lahko knjižnica edina organizacija, ki lahko ponudi omenjeno storitev za to ciljno skupino.

Distribucija

S strategijo na področju distribucije nepridobitna organizacija določa načine približevanja in gibanja storitev od ponudnika do uporabnika. Lahko je tudi ena od podlag za pozicioniranje in prednostni vir.

Glede na rezultate empirične raziskave smo ugotavljali smiselnost iskanja razlikovanja pri ponudbi študijske in strokovne literature od konkurentov, ki lahko temelji prav na distribuciji tovrstne literature na različnih lokacijah. Prav tako je lahko ena od podlag za pozicioniranje tudi pri ponudbi izposoje igrač ali informacijskega opismenjevanja upokojencev na različnih lokacijah.

Cena

Storitve nepridobitne organizacije, ki jo obravnavamo, so brezplačne za člane, cena se pokriva skozi proračunsko financiranje oziroma druge oblike financiranja (lastna sredstva, sponzorji, donatorji). Kot smo navedli že v poglavju 5.2.7.1, je lahko cena, oziroma v obravnavani organizaciji brezplačnost storitev, podlaga za pozicioniranje na podlagi razlikovanja od konkurentov, cilj pa je seveda doseči, da bodo ta razlikovalni element uporabniki/kupci zaznali kot svojo korist.

Marketinško komuniciranje

predstavlja taktično komponento posamezne temeljne strategije, ki temelji na izbranem konceptu pozicioniranja. Vsi instrumenti marketinškega komuniciranja (oglaševanje, odnosi z javnostmi, pospeševanje prodaje/ponudbe, osebna prodaja/osebni stiki, neposredni marketing) morajo slediti temu konceptu.

V poglavju 6.3.2.3 smo, izhajajoč iz empirične raziskave, navedli primer temeljne strategije tržne niše, iz katere lahko izhaja tudi specializacija za pokrivanje enega tipa uporabnikov, in navedli primer oblikovanja ponudbe za družine v splošni knjižnici (str. 177). Pri tem smo poudarili pomen razlikovalne značilnosti v primerjavi s konkurenco, pozicioniranja na podlagi koristi za uporabnike (psihološke, socialne...) in značilnosti ponudbe, ki se razlikuje od konkurenčne. V primeru, da se knjižnica odloči za tovrstno storitev in jo želi udejanjiti skozi planirano strategijo, mora temu kot taktična komponenta slediti celoten splet marketinškega komuniciranja. To pomeni:

- ✓ da je komuniciranje skozi vse instrumente usmerjeno na ciljno skupino odraslih z otroki v določenem okolju,
- ✓ da so vsa sporočila, ki jih organizacija posreduje skozi posamezne instrumente, oblikovana in naravnana v smeri strategije pozicioniranja, to je koristi za tovrstno ciljno skupino (tako za otroke kot za odrasle) ter značilnosti, ki jih posamezne storitve v obliki določenih prireditev in dejavnosti ponujajo, in v čem se razlikujejo od storitev drugih institucij, oziroma, v čem so drugačne.

- ✓ Oblika sporočil je odvisna od vrste komunikacijskega sredstva (npr. radijski oglas, novinarska konferenca ...), ciljne skupine, na katero je usmerjana, oblikovana pa mora biti v smeri zelene strategije pozicioniranja.
- ✓ Za nepridobitne organizacije so izjemnega pomena odnosi z javnostmi, kjer gre za proces komuniciranja, ki je vedno prisoten in dvosmeren, mora pa biti prav tako načrtovan in v gornjem primeru usmerjen v zeleno strateško pozicijo.

Glede na ugotovljene razlike med poznavanjem in uporabo posameznih storitev Mariborske knjižnice, smo ugotovili potrebo po repozicioniranju organizacije v smeri poudarjanja koristi, ki jih lahko poleg izposoje leposlovnega in strokovnega ter študijskega gradiva doprinesejo posameznikom in družbi kot celoti tudi druge storitve, ki jih knjižnica ponuja. Prav ta poudarek na psiholoških, socialnih in drugih koristih uporabe, npr. dostopa do elektronskih baz podatkov, programov informacijskega opismenjevanja in drugih storitev, katerih uporaba se je v primerjavi s poznavanjem izkazala za precej nizko, se mora načrtovano udejanjati tudi skozi taktične operativne plane vseh instrumentov marketinškega komuniciranja. Cilj je postopno spreminjanje zunanje podobe knjižnice kot tradicionalne izposojevalnice knjižničnega gradiva v lokalni kulturni in informacijski center druženja.

Ljudje (zaposleni), izvajanje (procesiranje) in fizični dokazi

Zaposleni v nepridobitni organizaciji so tisti, ki udejanjajo posamezne strategije pozicioniranja pri neposrednem stiku z uporabniki posameznih storitev. Zato je pomembno, da poznajo strateške usmeritve, kar pa je, kot smo že omenili, povezano tako z notranjo kulturo nepridobitne organizacije, kot usklajenostjo vseh zaposlenih za doseganje načrtovanih ciljev in strategij na racionalnem, vedenjskem in emocionalnem nivoju. S tem je povezano njihovo izvajanje storitev in kakovost izvajanja. V skladu z načrtovanimi strategijami pozicioniranja bomo uspešni takrat, ko bodo uporabniki skozi izkustveno kakovost izvedene storitve, ki jo ocenijo po končani storitvi, zaznali rezultate strateškega pozicioniranja, kot so na primer koristi, uporabnost storitve, razlikovanje od drugih ponudnikov, in ji zaradi prepoznanih prednosti ostali zvesti, ker jim ustvarja zaupanje in so z njo zadovoljni.

V poglavju 5.2.7.4. o prednostnih virih in razlikovalnih značilnostih smo, izhajajoč iz empirične raziskave, ugotovili, da anketiranci v povprečju zelo visoko ocenjujejo pozornost in strokovnost osebja v Mariborski knjižnici, vendar so prav tako visoke ocene dodelili tudi nekaterim konkurenčnim ustanovam (str. 154). Izhajajoč iz tega smo glede na poznavanje poslovanja obravnavane nepridobitne organizacije predvideli, da je lahko strokovno usposobljen in pozoren kader eden od ključnih prednostnih virov Mariborske knjižnice in nadalje ugotovili, da je potrebno to sposobnost pozicionirati v smeri razlikovalnih značilnosti strokovnosti in pozornosti osebja v primerjavi s konkurenčnimi ustanovami. To ugotovitev lahko povežemo nadalje s poglavjem 6.3.2.3 (stran 173) o strateškem marketinškem pozicioniranju in oblikovanju generičnih strategij, kjer smo ugotavljali možnost pozicioniranja ponudbe strokovne in študijske literature tudi v smeri razlikovalne značilnosti, ki lahko temelji na ponudbi študijske in strokovne literature za študente na eni strani in druge tipe uporabnikov (zaposleni, upokojeanci itd.), ki potrebujejo

strokovno literaturo z različnih področij za vseživljenjsko učenje, izpolnjevanje znanja ipd. na drugi strani.

Omenjeni primer smo ponovili zato, da nakažemo pomembnost poznavanja strategije pozicioniranja, ki se udejanja skozi zaposlene in njihovo izvajanje ponudbe (vključujoč prednostni vir strokovnosti in pozornosti) v smeri:

- pomoči pri iskanju, vrednotenju in selektiranju informacij na področju študijske in strokovne literature za študente na eni strani, in druge tipe uporabnikov na drugi strani,
- izvajanja te storitve skozi ustvarjanje izkustvene kakovosti pri uporabnikih, ki bo temeljila na prepoznani koristi in uporabnosti te storitve, ki se razlikuje od ponudbe konkurentov.

Fizično okolje (zgradbe, ureditev okolja, signalizacija, zvoki itd.) smo prepoznali kot možen prednostni vir, od katerega je prav tako odvisen uspeh storitve, zadovoljstvo uporabnikov in zaposlenih.

7 SKLEP

7.1 Ključne ugotovitve raziskave in preverjanja raziskovalnih hipotez

Magistrsko nalogo sestavlja sedem poglavij. Vsako od petih poglavij predstavlja zaokroženo celoto, ki s svojo vsebino vodi do šestega poglavja, kjer podajamo izhodišča procesa strateškega pozicioniranja kot primarnega raziskovalnega problema oziroma izziva na primeru nepridobitne organizacije. Sedmo poglavje je sklepno.

Uvod nakazuje osnovni problem (priložnost), ki ga želimo raziskati. Dejstvo je, da razvoj današnje družbe, prehod v informacijsko dobo in družbo znanja vplivajo na poslovanje nepridobitnih organizacij, ki delujejo v javnem interesu in v skladu s širšimi družbenimi interesi ter v razvijajoči se globalni družbi, med naraščajočo konkurenco in ekonomskimi omejitvami, iščejo nove poslovne modele poslovanja. Med tovrstne nepridobitne organizacije sodijo tudi splošne knjižnice, ki tako zunaj kot znotraj evropskega prostora spreminjajo svojo vlogo in usmerjajo poslovanje v oblikovanje informacijskih središč lokalnih okolij, institucij, odprtih za vse ljudi brez razlik. Ta preobrazba se postopoma dogaja tudi v slovenskem prostoru, vendar pa glede na poznavanje stanja domnevamo, da nepridobitne organizacije, kot so splošne knjižnice, še nimajo izdelanih poslovnih modelov upravljanja, ki bi lahko uspešneje sledili tem spremembam, ob istočasnem zagotavljanju javnega interesa na eni strani in upoštevanja okolja, potreb uporabnikov, konkurence in racionalne ter transparentne porabe virov sredstev za poslovanje na drugi strani. Predvidevamo, da je ena od možnosti za uspešnejše upravljanje nepridobitnih organizacij vključitev procesa načrtovanja in izvajanja strateškega marketinškega pozicioniranja skozi proces strateškega marketinškega načrtovanja tudi v poslovanje nepridobitnih organizacij, kot so splošne knjižnice.

Zato so nas zastavljeni teoretični cilji vodili skozi drugo, tretje in četrto poglavje, kjer smo s pomočjo strokovne literature s področja teorije strateškega marketinga in strateškega marketinškega pozicioniranja predstavili: marketing storitev in nepridobitnih organizacij, strateški marketing in postopek strateškega marketinškega načrtovanja ter strateško marketinško pozicioniranje kot proces ki:

- je vključen v snovanje celotne strategije organizacije in delovanje ter odločitve na konceptualni, strateški in taktični ravni,
- zahteva sodelovanje vseh strateških poslovnih enot (oddelkov, služb ipd.) v nepridobitni organizaciji,
- je tesno povezan z identiteto in imidžem organizacije.

Prišli smo do ugotovitve, da koncept strateškega marketinškega pozicioniranja temelji tako na prepoznavanju notranjih prednostnih virov organizacij kot na prepoznavanju ter analizi tržnega okolja (segmentacija trga in ugotavljanje zaznavanja organizacije s strani ciljnih skupin, raziskava konkurence). Nadalje smo raziskali položaj in podobo splošnih knjižnic kot nepridobitnih organizacij v slovenskem prostoru.

Pregled položaja splošnih knjižnic kot nepridobitnih organizacij v slovenskem prostoru je po našem mnenju pokazal:

- Postopno ustvarjanje pravnega okolja v zadnjih dvajsetih letih daje nepridobitnim organizacijam, kot so splošne knjižnice, podlage za razvojno naravnost v smeri ustvarjanja informacijskih in neformalnih središč, osrednjih občinskih kulturnih institucij in krajevnih središč za uresničevanje informacijskih, kulturnih, izobraževalnih, socialnih in drugih možnosti za prebivalce lokalnih okolij.
- Splošne knjižnice se že zavedajo pomena svoje vloge in vrednosti tudi v ekonomskem okolju in omejenosti različnih virov, kar jih vodi k racionalnemu odločanju o ponudbi izdelkov/storitev tako v skladu s svojim poslanstvom kot v skladu s potrebami posameznih segmentov uporabnikov in ponudbo drugih institucij (konkurentov) v okolju.
- Slednje kaže, da se pojavlja potreba po celovitem upravljanju v teh nepridobitnih organizacijah, z namenom obvladovanja celovitosti na področju vsega dogajanja, v vseh prostorskih razsežnostih in trgih, kjer splošne knjižnice poslujejo, vendar se ti pristopi pojavljajo še stihijsko in nesistematično (strateško načrtovanje, postavljanje ciljev ipd.).
- Pojavljajo se razprave, študije o pomenu uporabnikov splošnih knjižnic kot aktivnih udeležencev pri oblikovanju ponudbe splošnih knjižnic in manjše raziskave uporabnikov v posameznih okoljih, ki lahko služijo kot podlage pri načrtovanjih posameznih storitev.
- Podoba splošnih knjižnic kot nepridobitnih organizacij v slovenskem prostoru se v glavnem ugotavlja skozi sekundarno pridobljene podatke na letni ravni, analiza teh podatkov pa odraža stopnjo doseganja in skladnje z izvajanjem različnih zakonsko določenih ciljev, nalog, stopnjo doseganja nacionalnih standardov, ki opredeljujejo poslovanje splošnih knjižnic in primerjavo posameznih kategorij merjenja s prejšnjim obdobjem. Zunanje podobe in zaznavanja splošnih knjižnic in njihovih storitev z vidika uporabnikov ne vključuje, prav tako ne obravnava možnih konkurenčnih institucij, ki se pojavljajo na trgu.
- Ocena delovanja in analiza problematike delovanja slovenskih splošnih knjižnic iz leta 2006 (Novljan et al. 2007) sicer v določenih poglavjih vključuje potrebo po raziskovanju uporabnikov in izpostavljanju koristi splošnih knjižnic za uporabnike ter strateškem načrtovanju, ne vključuje pa kakšnih koli predlogov za organizacijo učinkovitejših modelov upravljanja v smeri strateškega načrtovanja poslovanja splošnih knjižnic kot nepridobitnih organizacij na trgu.
- Glede na ustvarjene dokaj ugodne podlage za poslovanje splošnih knjižnic na globalnem nivoju (pravno, tehnološko in delno tudi ekonomsko okolje) in potrebe po spreminjanju vloge teh nepridobitnih organizacij v današnji družbi, menimo, da je v poslovanje splošnih knjižnic kot nepridobitnih ustanov smiselno vključiti tudi podjetniško ekonomijo, ki skozi načrtovano upravljanje obravnava zakonitosti in dogajanja znotraj in zunaj organizacije ter nudi s tem knjižničnim menedžerjem jasnejši pregled nad stanjem, v katerem se organizacija nahaja.
- Slednje jim omogoča, da lahko sprejemajo boljše analitično podprte odločitve, katerih izhodišče temelji na strateškem upravljanju in planiranju, ki vključuje tudi strateško marketinško pozicioniranje.

Izhajajoč iz temeljnega koncepta strateškega marketinškega pozicioniranja, ki smo ga osvojili skozi teoretično proučevanje, smo nadalje, v petem poglavju, kot podlago za oblikovanje izhodišč strateškega marketinškega pozicioniranja, na primeru splošne knjižnice kot nepridobitne organizacije, sledili postavljenim ciljem empiričnega dela.

Raziskali smo ponudbo določenih ustanov kot potencialnih konkurentov v okolju nepridobitne organizacije in ugotovili, da v sklopu ponudbe ponujajo tudi podobne ali istovrstne storitve. Vključili smo jih v nadaljnjo kvalitativno in kvantitativno raziskavo, kjer smo preverjali poznavanje splošne knjižnice kot nepridobitne organizacije in njenih storitev, razloge za obisk in podobo nepridobitne ustanove ter nekaterih dimenzij izbranih sestavin storitev v primerjavi z izbrano in analizirano konkurenco. Posamezni rezultati so nam bili kot primeri v pomoč pri nadaljnjem postopku definiranja izhodišč za oblikovanje prednostnih virov in razlikovalnih značilnosti (sposobnosti) v nepridobitni organizaciji in strateškega marketinškega pozicioniranja.

Ker na področju raziskovanja zunanje podobe in zaznavanja posameznih dimenzij izbranih storitev v primerjavi s konkurenčnimi ustanovami s strani članov, uporabnikov in nečlanov (neuporabnikov) med nepridobitnimi organizacijami, kot so splošne knjižnice, v slovenskem prostoru nismo zasledili nobene sorodne raziskave, so bile naše informacije na tem področju skope in so postavljene hipoteze temeljile predvsem na večletnih izkušnjah in vsakodnevno pridobljenih informacijah pri delu z uporabniki, izmenjavi izkušenj v slovenskem prostoru in posameznih raziskavah na posameznih lokalnih območjih splošnih knjižnic. Zato je bila postavitev hipotez v zvezi z obravnavano temo nekoliko težja naloga in smo nekaj hipotez tudi zavrnili. Vendar pa so bile postavljene hipoteze vodilo za nadaljnje razvijanje izhodišč za proces strateškega marketinškega pozicioniranja nepridobitne organizacije na primeru mreže splošnih knjižnic, rezultate smo vpletli kot primere pri izhodiščih za definiranje prednostnih virov in razlikovalnih značilnosti nepridobitne organizacije in nadalje pri postopkih strateškega marketinškega pozicioniranja v sklopu generičnih in temeljnih strategij poslovanja nepridobitne organizacije ter oblikovanja marketinškega spleta.

V šestem poglavju smo, izhajajoč iz teoretične proučitve celotnega procesa strateškega marketinškega pozicioniranja kot sestavnega dela strateškega marketinškega načrtovanja, postavljenih hipotez in na primerih pridobljenih rezultatov analize primarne raziskave, postavili izhodišča za strateško marketinško pozicioniranje v nepridobitni organizaciji na primeru splošne knjižnice.

S H1 in posameznimi podhipotezami smo presojali poznavanje splošnih knjižnic. S potrditvijo H1a, H1b, H1d in zavrnitvijo H1c smo potrdili H1, da med člani, uporabniki in nečlani (neuporabniki) splošnih knjižnic obstaja razlika v poznavanju splošnih knjižnic. Rezultati so nas skozi proces strateškega marketinškega načrtovanja in pozicioniranja na primeru Mariborske knjižnice kot nepridobitne organizacije pripeljali do primerov strategij pozicioniranja v sklopu oblikovanja temeljnih strategij nepridobitne organizacije za člane, uporabnike in nečlane (strategija povečevanja povpraševanja na trgu, ki lahko izhaja iz pozicioniranja na osnovi koristi za uporabnika, na osnovi razlikovanja ponudbe od konkurentov, ki temelji na razlikovalnih značilnostih kot prednostnih virih).

S H2 in H3 smo presojali pogostost obiska anketirancev določenega statusa (študenti) in psihografskih značilnosti (otroci v družini). Pridobljeni rezultati so nam služili kot izhodišča za primer oblikovanja strateškega pozicioniranja v okviru generične strategije osredotočanja (H2) in temeljne strategije tržne niše (H3).

S H4 – H9 smo preverjali podobo splošnih knjižnic s sklopom trditev, povezanih s poslanstvom. Kar štiri hipoteze od šestih smo zavrnil, saj so nas anketiranci pri določenih trditvah v povprečju ocenili višje kot smo predvidevali, kar kaže na boljše rezultate kot smo jih predvidevali. Rezultate smo povezali z rezultati o poznavanju in uporabi storitev Mariborske knjižnice in jih uporabili kot izhodišče za primer strategije repozicioniranja v okviru oblikovanja temeljnih strategij in strategije na osnovi koristi (psiholoških, socialnih) za uporabnike.

S H10-H16 smo presojali podobo splošnih knjižnic v primerjavi s konkurenti, in sicer primerjavo določenih lastnosti/značilnosti (tiha/glasna ustanova, napredna/konzervativna, za vse ljudi, strokovno/nestrokovno osebje itd.). Rezultate smo prav tako vpletli v posamezne primere temeljne strategije repozicioniranja (H15, H16) in izhodišča za oblikovanje prednostnih virov in razlikovalnih značilnosti (H13, H14).

S H17-H19 pa smo presojali podobo splošnih knjižnic v primerjavi s konkurenti, in sicer primerjavo posameznih dimenzij izbranih storitev. Rezultati so nam služili kot primeri pri iskanju izhodišč za oblikovanje prednostnih virov in razlikovalnih značilnosti kot različnih strategij pozicioniranja v okviru generičnih in temeljnih strategij predvsem na osnovi razlikovanja oziroma diferenciacije (pozicioniranje na podlagi uporabnika, specifične lastnosti, koristi).

Na osnovi celotnega proučevanja, z vključevanjem konkretnih primerov (na primeru izbrane nepridobitne organizacije) v proces strateškega marketinškega pozicioniranja ugotavljamo, da lahko takšen pristop pomaga in pripomore k učinkovitejšemu upravljanju nepridobitne organizacije, ki bo ob racionalnem vlaganju virov v svoje poslovanje sledila tako potrebam trga oziroma svojega okolja kot poslanstvu.

7.2 Ključni predlogi (usmeritve)

Spoznanja, ugotovitve in ideje, ki so se porajale med teoretičnim in empiričnim raziskovanjem obravnavanega problema (izziva), smo strnili v šestem poglavju v izhodiščih za proces strateškega marketinškega pozicioniranja na primeru nepridobitne organizacije.

Izhajali smo iz ugotovitve, do katere smo prišli skozi proučevanje v teoretičnem delu naloge, da je strateško marketinško pozicioniranje celovit proces, ki je vključen v snovanje celotne strategije nepridobitne organizacije. V nadaljevanju povzemamo ključne predloge:

- Da lahko nepridobitna organizacija v svoje poslovanje vključi strateško marketinško pozicioniranje, mora najprej opredeliti področje marketinga in v okviru tega področje strateškega marketinga v upravljalni proces poslovnega sistema - nepridobitne organizacije.
- Predpogoj za to je razumevanje pomena marketinga za poslovanje in pripravljenost vodstva nepridobitne organizacije, ki mora v ta proces vključiti sodelavce in skozi

notranjo kulturo postopoma doseči sodelovanje zaposlenih tako na racionalni kot na vedenjski in emocionalni ravni.

- Na primeru obravnavane nepridobitne organizacije smo ugotovili, da so v posamezne procese poslovanja vključene aktivnosti in prvine marketinga, ki pa so nejasno opredeljene, nedefinirane in razpršene med posamezne poslovne strateške enote (oddelke). Zaznali smo probleme, ki zaradi tega nastajajo, in priporočili določene aktivnosti, ki lahko pripomorejo k uspešnejšemu udejanjanju marketinga in posledično strateškega marketinškega pozicioniranja. Zato je v vsaki nepridobitni organizaciji priporočljivo najprej pregledati obstoječe stanje in probleme ter na osnovi tega načrtovati vključevanje področja marketinga v poslovanje.
- Proces strateškega marketinškega pozicioniranja sodi na področje strateškega marketinškega načrtovanja in vključuje v najširšem pomenu dve glavni področji: segmentacijo trga (na katerih ciljnih trgih bo nepridobitna organizacija nastopala, konkurirala) ter konkurenčne (razlikovalne) prednosti (kako in v čem se bo nepridobitna organizacija razlikovala od drugih oz. kako bo konkurirala). Izhodišče za strateško pozicioniranje pa je razumevanje, kakšna je trenutna podoba (imidž) nepridobitne organizacije v okolju. Zato je kot podlaga za strateško pozicioniranje v nadaljevanju potrebna analiza notranjega in zunanjega okolja nepridobitne organizacije, ki pove, kakšno je trenutno stanje, kar je osnova za nadaljnje načrtovanje strategij poslovanja.
- Na primeru obravnavane nepridobitne organizacije smo izpostavili pregled poslanstva, notranje kulture, dejavnosti in lastnih sposobnosti, kar daje informacije o notranjem stanju. Razvidna je potreba po prevetritvi poslanstva v smeri večje naravnosti na koristi posameznih ciljnih skupin uporabnikov in bolj načrtovani korporativni notranji kulturi ter pregledu notranjih dejavnosti, v smislu iskanja lastnih sposobnosti.
- Pogoj za strateško pozicioniranje je tudi poznavanje ožjega zunanjega okolja, kamor uvrščamo uporabnike, konkurente in tudi druge subjekte, kot so na primer dobavitelji ipd., in širšega zunanjega okolja, kar nepridobitni organizaciji ponuja informacije o tem, kaj se dogaja na gospodarskem, političnem, tehnološkem okolju. Vse te informacije so pomembne zato, da bo lahko nepridobitna organizacija učinkovito načrtovala svoje storitve.
- Analizi stanja sledi strateška diagnoza, ki lahko z metodo swot analize prinese nepridobitni organizaciji pomembne informacije za nadaljnje strateško marketinško pozicioniranje, in sicer, katere so tiste prednosti v ponudbi, ki lahko pomenijo tudi priložnosti na trgu, kjer se pojavlja nepridobitna organizacija, katere so pomanjkljivosti, ki jih lahko morda spremenimo v prednosti, in katere so nevarnosti v okolju, ki pa jih kot prepoznane lahko spremenimo tudi v priložnosti.
- Načrtovanemu marketinškemu konceptu poslovanja in ostalim omenjenim aktivnostim smiselno sledi načrtovanje usmeritev nepridobitne organizacije skozi strateško marketinško načrtovanje, ki vključuje strateško marketinško pozicioniranje v snovanje generičnih, temeljnih strategij in strategij marketinškega spleta.
- To smo potrdili tudi skozi nakazan celoten postopek strateškega marketinškega načrtovanja na primeru nepridobitne organizacije. Skozi dejanske primere rezultatov, pridobljenih z empirično raziskavo, smo vključili »na virih temelječ vidik« pozicioniranja z iskanjem prednostnih virov in razlikovalnih značilnosti

nepridobitne organizacije, pozicioniranje na podlagi raziskave konkurentov in zaznavanje podobe nepridobitne organizacije s strani uporabnikov. Šele vse troje skupaj je ustvarilo možnost za proces strateškega marketinškega pozicioniranja v nepridobitni organizaciji.

8 LITERATURA

1. Ambrožič, Melita. 2009. Knjižnice – dodana vrednost za uporabnike in okolje. *Knjižničarji in knjižnice: dodana vrednost okolju: zbornik referatov*. Maribor, 6.-8. oktober 2009, 11-42.
2. Anana, Edar Silva Da in Walter Meucci Nique. 2007. A professional category positioning: The role of personal values and their influence on consumer perceptions. *Database Marketing & Consumer Strategy Management* 14(4), 289-296.
3. Attia, Samaa Taher in Graham Hooley. 2007. The role of resources in achieving target competitive positions. *Journal of Strategic Marketing* 15, 91-119.
4. Bizjak, Boštjan. 2008. Uporaba merskih lestvic v raziskavah v turizmu. *Academica turistica* 1(3/4), 49-55.
5. Blankson, Charles in Stavros P. Kalafatis. 2004. The Development and Validation of a Scale Measuring Consumer/Customer-Derived Generic Typology of Positioning Strategies. *Journal of Marketing Management* 20(1-2), 5-43.
6. Blanskon, Charles in Stavros P. Kalafatis. 2007. Congruence between Positioning and Brand Advertising. *Journal of Advertising Research* 47(1), 79-94.
7. Blankson, Charles, Stavros P. Kalafatis, Julian Ming-Sung Cheng, in Costas Hadjicharalambous. 2008. Impact of Positioning Strategies on Corporate Performance. *Journal of Advertising Research* 48(1), 106-122.
8. Blythe, Jim. 2006. *Principles & Practice of Marketing*. London: Thomson Learning.
9. Bohinec, Valter. 1957. *Zgodovina knjige, knjižnic in tiska*. Ljubljana : NUK.
10. Borko, Tanja. 2006. *Pričakovanja uporabnikov splošne knjižnice*: diplomsko delo. Ljubljana: [T. Borko].
11. Borko, Tanja, Vlasta Zabukovec in Primož Južnič. 2006. Pričakovanja uporabnikov o storitvah splošne knjižnice. *Knjižnica* 50(4), 93-105.
12. Bryson, John M. 1988. A Strategic Planning Process for Public and Non-profit Organizations. *Long Range Planning* 21(1), 73-81.
13. Bryson, John M. 1995. *Strategic planning for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement*. San Francisco : Jossey-Bass.
14. Cravens, David W., Charles W. Lamb in Victoria L. Crittenden. 2002. *Strategic marketing management cases*. Boston [etc.] : McGraw-Hill/Irwin.
15. De Sáez, Eileen Elliott. 2002. *Marketing concepts for libraries and information services*. London: Facet Publishing.
16. Devetak, Gabrijel 2000. *Evropski marketing storitev*. Kranj: Moderna organizacija.
17. Devetak, Gabrijel. 2007. *Marketing management*. Koper: Fakulteta za management.
18. Dolinar, France M. 2004. *Knjižnice skozi stoletja*. Ljubljana : Filozofska fakulteta, Oddelek za bibliotekarstvo, informacijsko znanost in knjigarstvo.
19. Dowling, Grahame. 2002. *Creating corporate reputations : identity, image, and performance*. Oxford [etc.] : Oxford University Press.

20. Drucker, Peter F. 1993. *Managing the non-profit organization : practices and principles*. Oxford [etc.] : Butterworth-Heinemann.
21. Eržen, Matjaž. 2005. *Zagotavljanje odzivnosti splošnih knjižnic na zahteve okolja : magistrsko delo*. Ljubljana: Filozofska fakulteta. Oddelek za bibliotekarstvo, informacijsko znanost in knjigarstvo.
22. Filo, Breda (1976). Informacijsko delo v knjižnicah glede na analizo informacij, informacijskih virov in uporabnikov. *Knjižnica* 20 (1/4), 16-35.
23. Frumkin, Peter in Mark T. Kim. 2001. Strategic Positioning and the Financing of Nonprofit Organizations: Is Efficiency rewarded in the Contributions Marketplace?. *Public Administration Review* 61(3), 266-275.
24. Golob, Irena. 1995. *Analiza stališč javnosti do izgradnje nove knjižnice v Ljubljani z analizo porabe storitev knjižnice*. Ljubljana : Interakcija.
25. Györkös, József. (2005). Regionalni vidiki informacijsko-storitvene infrastrukture za zagotavljanje preglednosti raziskovalnih informacij. *Organizacija znanja* 10 (4), 267-271.
26. Hill, Elizabeth, Catherine O'Sullivan in Terry O'Sullivan. 1997. *Creative arts marketing*. Oxford [etc.] : Butterworth-Heinemann.
27. Hooley, Graham, Gordon Greenley, John Fahy in John Cadogan. 2001. Market-focused Resources, Competitive Positioning and Firm Performance. *Journal of Marketing Management*, 2001, 17, str. 503-520.
28. Hooley J. Graham, Nigel F. Piercy in Brigitte Nicolaud. 2008. *Marketing Strategy and Competitive Positioning*. Harlow, England ; New York : FT Prentice Hall.
29. Iršič, Matjaž. 1994a. *Strateško planiranje marketinga neprofitne organizacije na primeru dodiplomskega izobraževalnega programa Ekonomsko-poslovne fakultete v Mariboru : magistrsko delo*. Maribor: EPF.
30. Iršič, Matjaž. 1994b. Posebnosti marketinga izobraževalnih storitev neprofitnih organizacij v okviru procesa strateškega planiranja marketinga. *Naše gospodarstvo* 40(3-4), 372-380.
31. Ivančič, Jerneja. 2006. *Pričakovanja potencialnih uporabnikov kot izhodišče za promocijo splošne knjižnice: diplomsko delo*. Ljubljana: [J. Ivančič].
32. Jan, Zoltan. 1980. Proučevanje potreb uporabnikov splošnoizobraževalne knjižnice : raziskava izkoriščenosti periodične zbirke Goriške knjižnice Franceta Bevka. *Knjižnica* 24(1/4), 26-35.
33. Jančič, Zlatko. 1996. *Celostni marketing*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
34. Kert, Zlata. 1978. Ugotavljanje potreb bralcev v univerznih knjižnicah. *Knjižnica* 22(1/2), 7-25.
35. Korelc, Tomaž. 2010. *Strateški marketing in razvoj blagovnih znamk*. Šenčur: Creatoor.
36. Kotler, Philip. 1996. *Marketing management - trženjsko upravljanje : analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana : Slovenska knjiga.
37. Kotler, Philip. 2004. *Management trženja*. Posušje : Mate, Ljubljana: GV Založba.
38. Kotler, Philip in Alan R. Andreasen. 1996. *Strategic marketing for nonprofit organisations*. New Jersey : Prentice Hall.
39. Kotler, Philip in Fernando Trias de Bes. 2004. *Lateralno trženje: nove poti do izvirmih misli*. Ljubljana: GV založba.
40. Kotler, Philip, Gary M. Armstrong, Veronica Wong in John A. Saunders. 2008. *Principles of marketing*. Harlow : Pearson Education, Prentice Hall.

41. Lovelock, Christopher H. in Jochen Wirtz. 2007. *Services marketing : people, technology, strategy*. Upper Saddle River (N.J.) : Pearson/Prentice Hall.
42. Marconi, Joe. 1996. *Image marketing : Using public perceptions to attain business objectives*. Lincolnwood (Ill.) : NTC Business Books, Chicago : American Marketing Association.
43. Matthews, Joseph R. 2005. *Strategic planning and management for library managers*. Westport; London : Libraries Unlimited.
44. Mumel, Damijan. 1999. *Vedenja porabnikov*. Maribor : Ekonomsko poslovna fakulteta.
45. Novljan, Silva. 1996. Informacijska referenčna služba v splošnoizobraževalni knjižnici kot odgovor na izziv časa. *Knjižnica* 40(1) 31-48.
46. Novljan, Silva. 1997. Učinkovitost merjenja uspešnosti slovenskih splošnoizobraževalnih knjižnic. *Knjižnica* 41(1) 7-18.
47. Novljan, Silva. 2003. Spletne strani splošne knjižnice: uporabnikov zanesljiv referenčni vir. *Knjižnica* 47(1/2), 69-83
48. Novljan, Silva, Eva Kodrič-Dačić in Breda Karun. (2007). *Slovenske splošne knjižnice danes: stanje, problemi, razvojni trendi* [online]. Dostopno na: http://www.nuk.uni-lj.si/dokumenti/kis/stanje_2006.pdf [15. 5. 2010]
49. *Osnove knjižničarstva*. 1987. Ljubljana : Posebna izobraževalna skupnost za kulturo.
50. Park, Whan C., Bernard J. Jaworski in Deborah J. MacInnis. 1986. Strategic Brand Concept-Image Management. *Journal of Marketing*, 50(4), 135-145.
51. Pavičić, Jurica, Nikša Alfirević in Ljiljana Aleksić. 2006. *Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti*. Zagreb: Masmedia.
52. Pečar, Zdravko in Boris Gramc. (2005). *Ekonomika javnih podjetij in javnih zavodov : študijsko gradivo* [online]. Dostopno na: <http://www.fu.uni-lj.si/personal/zdravkop/> [15. 5. 2010].
53. Pinter, Andrej. 2004. Od zadovoljnega k uspešnemu uporabniku knjižnic : konceptualni in metodološki elementi raziskovanja uporabnikov. *Knjižnica* 48(3), 33-58.
54. *Podobe knjižnic = Images of libraries : zbornik mednarodnega posvetovanja ob stoletnici Univerzitetne knjižnice*. 2003. Maribor : Univerzitetna knjižnica.
55. Popovič, M. 1988. Študij uporabnikov kot izhodišče za opredelitev ciljev in evalvacijo dejavnosti Narodne in univerzitetne knjižnice v Ljubljani. *Knjižnica*, 32(3/4), 1-26.
56. Porter, Michael E. 1996. What is Strategy?. *Harvard Business Review* 74(6), 61-78.
57. Potočnik, Vekoslav. 2002. *Temelji trženja s primeri iz prakse*. Ljubljana, GV Založba.
58. Potočnik, Vekoslav. 2004. *Trženje storitev s primeri iz prakse*. Ljubljana : GV Založba.
59. Prins, Hans in Wilco de Gier. 1995. *The image of the library and information profession : how we see ourselves : an investigation : a report of an empirical study undertaken on behalf of IFLA`s Round table for the Management of Library Associations*. München...[etc.] : Saur.
60. Radonjić, Dušan in Matjaž Iršič. 2006. *Raziskava marketinga*. Ljubljana : GV založba.

61. Radonjič, Dušan in Matjaž Iršič. (2009). *Strateški marketing. Del 1: Strateški management in strateški marketing management. Del 2: Strateška analiza in diagnoza. Del 3: Strateško načrtovanje marketinga. Del 4: Izvajanje in nadzor strateškega marketinga. Del 5: Posebnosti strateškega nabavnega marketinga* [online delovno gradivo]. Dostopno na: <http://mag.epf.uni-mb.si/ZM0681/default.aspx> [E-učilnica] [20. 12. 2009].
62. Rebernik, Miroslav in Ksenja Pušnik. 2007. *Teorija firme : gradivo za študij*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
63. Repovž, Jernej. 1995. *Kako nastaja in deluje učinkovita, tržno usmerjena celostna grafična podoba kot del simbolnega identitetnega sistema organizacij*. Ljubljana: Studio Marketing.
64. Ries, Al in Jack Trout. (2001). *Positioning: The Battle for Your Mind*. New York: McGraw-Hill.
65. Ross, Judith B. 1984. A Behavioral Approach to Library Marketing. *Marketing Libraries and information Agencies*, 54-73
66. Sargeant, Adrian. 2004. *Marketing management for nonprofit organizations*. New York: Oxford University Press.
67. Snoj, Boris. 1998. *Management storitev*. Koper: Visoka šola za management.
68. Snoj, Boris in Zdenka Petermanec. 1999. Kakovost knjižničnih storitev prepustimo uporabnikom. *Knjižnica*, 43(2/3), 27-48.
69. Sweeney, Jilian C., Soutar, Geoffrey N. 2001. Consumer perceived value: The development of a multiple item scale. *Journal of Retailing* 77, 203-220
70. Šetinc, Lenart. 1996. Pred časom za časom : stališča slovenske javnosti in uporabnikov o Narodni in univerzitetni knjižnici. *Knjižnica* 40(3/4), 37-54.
71. Štendler, Jožica 2002. Kaj menijo uporabniki o delu slovenskih potujočih knjižnic. *Knjižnica*, 46(1-2), 137-150.
72. Štruc, Lidija 1999. *Imidž knjižnice Dravograd : diplomsko delo*. Ljubljana: [L. Štruc].
73. Štular Sotošek, Karmen. 2003. Makro okolje knjižnic : nova tehnološka in ekonomska pravila. *Knjižnica*, 47(3), 35-47.
74. Trunk Širca, Nada in Mitja Tavčar. 1998. *Management nepridobitnih organizacij*. Koper: Visoka šola za management.
75. Toffler, Alvin. 1975. *Šok budućnosti*. Rijeka: "Otokar Keršovani".
76. Toffler, Alvin. 1983. *Treći talas*. Jugoslavija : Prosveta.
77. Toffler, Alvin in Heidi Toffler. 2006. *Revolutionary wealth*. New York : Knopf, 2006.
78. Trobradović, Amir. 2007. *Vloga in pomen benchmarkinga na trgu tiskalnikov : primer podjetja Xenon Forte : magistrsko delo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta [online]. Dostopno na: www.cek.ef.uni-lj.si/magister/trobradovic53-B.pdf [16. 6. 2010].
79. Urbanija, Jože. 1984. Karakteristike uporabnikov biblioteke Visoke šole za organizacijo dela v Kranju : magistrski rad. - Zagreb : [J. Urbanija].
80. Urbanija, Jože. 1989. Uporabniki splošnoizobraževalnih knjižnic na Gorenjskem. *Knjižnica*, 33(3/4), 129-142.
81. Vaukan, Lea 2003. *Zadovoljstvo uporabnikov splošne knjižnice : študija primera : diplomsko delo*. Ljubljana : [L. Vaukan].
82. Vodeb, Gorazd. 2009. Podoba slovenskih splošnih knjižnic v letu 2008. *Knjižnica*, 53 (1/2), 33-51.

83. Vogt, Hannelore. 2004. *Putting the Customer first! Managing Customer Satisfaction* [online]. Dostopno na: <http://www.public-libraries.net/page7/page8/page8.html>.
84. Walters, Susan. 2004. *Library marketing that works!*. Neal-Schuman New York: Neal-Schuman.
85. Weingand, Darlene E. 1995. Preparing for the New Millennium: The Case for Using Marketing Strategies. *Library Trends* 43(3), 295-317.
86. Woodruffe, Helen. 1995. *Service marketing*. London : Macdonald and Evans : M & E : Pitman.
87. Wymer, Walter, Patricia Knowles in Roger Gomes. 2006. *Nonprofit marketing : marketing management for charitable and nongovernmental organizations*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.
88. Žaucer, Matjaž. 2005. Primerjava slovenskega splošnega knjižničarstva z evropskim na osnovi podatkov študije Libecon. *Knjižnica* 49(1/2/), 187-202

9 VIRI

1. *A Library Policy for Europe* (7th – 9th May 2009). Vienna: National Authorities on Public Libraries in Europe [online]. Dostopno na: <http://www.conference.bvoe.at/presentations.html> [15. 5. 2010].
2. *Barcelona European Council* (15 and 16 March 2002). Barcelona [online]. Dostopno na: http://ec.europa.eu/invest-in-research/pdf/download_en/barcelona_european_council.pdf [15. 5. 2010].
3. *Council of Europe/Eblida Guidelines on Library Legislation and Policy in Europe*. (2000). [online]. Dostopno na: http://www.bibliotheksportal.de/fileadmin/0bibliotheken/Bibliothek_der_Zukunft/dokumente/europarat_eblida_2000.pdf [15. 5. 2010].
4. EBLIDA (European Bureau of Library, Information and Documentation Associations) [online]. Dostopno na: <http://www.eblida.org/> [15. 5. 2010].
5. *IFLA Statement on Libraries and Intellectual Freedom*. (1999) [online]. Dostopno na: <http://www.ifla.org/en/publications/ifla-statement-on-libraries-and-intellectual-freedom> [5. 10. 2010].
6. *Letno poročilo Mariborske knjižnice 2005*. (2006). Maribor: Mariborska knjižnica.
7. *Letno poročilo Mariborske knjižnice 2006*. (2007). Maribor: Mariborska knjižnica.
8. *Letno poročilo Mariborske knjižnice 2007*. (2008). Maribor: Mariborska knjižnica.
9. *Letno poročilo Mariborske knjižnice 2008*. (2009). Maribor: Mariborska knjižnica.
10. *Letno poročilo Mariborske knjižnice 2009*. (2010). Maribor: Mariborska knjižnica.
10. Manifest o splošnih knjižnicah 1994. 1995. *Knjižničarske novice* let. 5, št. 3. Priloga. Dostopno tudi na: <http://www.ifla.org/VII/s8/unesco/manif.htm> [25. 5. 2010].
11. *Nacionalni program za kulturo 2008-2011*. (2008). [online]. Dostopno na : http://www.mk.gov.si/fileadmin/mk.gov.si/pageuploads/Ministrstvo/Zakonodaja/Nacionalni_program_za_kulturo_2008_2011.pdf [15. 5. 2010].
12. NAPLE (National Authorities on Public Libraries in Europe). [online]. Dostopno na: <http://www.naple.info/> [15. 9. 2010].
13. *Odlok o ustanovitvi javnega zavoda Mariborska knjižnica*. 2009. [online]. Dostopno na: http://www.mb.sik.si/datoteke/struktura/Odlok_o_ustanovitvi_javnega_zavoda_MK_junij_2009.pdf [15.9.2010].
14. *Organizacijski in kadrovski elaborat II*, Mariborska knjižnica, 1.1.2009 (zadnja verzija).
15. *Podoba Mariborske knjižnice in pričakovanja (ne)uporabnikov, vprašalnik za telefonsko raziskavo*, maj 2010.
16. *Podoba Mariborske knjižnice in pričakovanja (ne)uporabnikov, vprašalnik za spletno raziskavo*, maj 2010.
17. *Podoba/imidž Mariborske knjižnice in pričakovanja (ne)uporabnikov, Poročilo skupinske diskusije*, maj 2010.
18. *Podoba Mariborske knjižnice in pričakovanja (ne)uporabnikov, telefonska raziskava, frekvenčna in deskriptivna analiza po posameznih vprašanjih*, september 2010.

19. *Podoba/imidž Mariborske knjižnice in pričakovanja (ne)uporabnikov, poročilo telefonske in spletne raziskave*, september 2010.
20. *Podoba Mariborske knjižnice in pričakovanja (ne)uporabnikov. Telefonska in terenska raziskava*, september 2010.
21. *Poslovnik kakovosti Mariborske knjižnice*, maj 2009 (zadnja verzija).
22. Pravilnik o osrednjih območnih knjižnicah. (2003). *Uradni list RS*, 88.
23. *Pravilnik o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest v Mariborski knjižnici*, 1.1.2009 (zadnja verzija).
24. Pravilnik o pogojih za izvajanje knjižnične dejavnosti kot javne službe. (2003). *Uradni list RS*, 73.
25. *Priročnik Cobiss. Izposoja : priročnik za uporabnike : izposoja knjižničnega gradiva*. (1995). Maribor : [pripravil] Institut informacijskih znanosti.
26. *Priročnik Cobiss. Izpisi : priročnik za uporabnike*. (1995). Maribor : [pripravil] Institut informacijskih znanosti.
27. *Program dela Mariborske knjižnice za leto 2009*. (2009). Maribor: Mariborska knjižnica.
28. *Program dela Mariborske knjižnice za leto 2010*. (2010). Maribor: Mariborska knjižnica.
29. *Public Libraries in the Information Society*. (1998). [online]. Dostopno na: <http://cordis.europa.eu/libraries/en/plis/homeplis.html> [15. 5. 2010].
30. Ryyänen, Mirja. (1999). *The role of librarians in modern society* [online]. Dostopno na: www.cobdc.org/jornades/7JCD/ryyenanen.pdf [15.9.2010].
31. *Scenarij za diskusijo. Podoba Mariborske knjižnice in pričakovanja (ne)uporabnikov*, maj 2010.
32. *Slovenske knjižnice v številkah : splošne knjižnice : Poročilo za leto 2009*. (2010). [online]. Dostopno na: <http://bibsist.nuk.uni-lj.si/statistika/kvs.php> [10.10.2010].
33. *Smernice Pulman*. (2003). [online]. Dostopno na: <http://www.pulmanweb.org/DGMs/DGMs.htm> [uporabljeno 2010-08-14].
34. Standardi za splošne knjižnice. (2005). [online]. Dostopno na: http://www.mk.gov.si/fileadmin/mk.gov.si/pageuploads/Ministrstvo/Drugo/hitri_do_stop/standardi_spl_k_sprejeti.pdf [15.5.2010].
35. *Strategija Republika Slovenija v informacijski družbi*. (2003). [online]. Dostopno na: [http://mid.gov.si/mid/mid.nsf/V/KE332AF03299A027FC1256CCC0042109C/\\$file/Strategija_RSvID_\(2003-02-13\).pdf](http://mid.gov.si/mid/mid.nsf/V/KE332AF03299A027FC1256CCC0042109C/$file/Strategija_RSvID_(2003-02-13).pdf) [15. 5. 2010].
36. *Strateški načrt Mariborske knjižnice za obdobje 2006-2010*, 2006.
37. *The Copenhagen Declaration* (14 and 15 October 1999). Copenhagen: Public Libraries and the Information Society [online]. Dostopno na: <http://presentations.aakb.dk/CopenhagenConference99/Deklaration.pdf> [15. 10. 2010].
38. "The Copenhagen Declaration". (2002). [online]. Dostopno na: http://ec.europa.eu/education/pdf/doc125_en.pdf [15. 5. 2010].
39. *The Public Library Service: IFLA/UNESCO Guidelines for Development*. (2001). [online]. Dostopno na: <http://archive.ifla.org/VII/s8/news/pg01.htm> [15. 5. 2010].
40. Uredba o osnovnih storitvah knjižnic. (2003). *Uradni list RS*, 29.
41. Vehovar, Vasja, Barbara N. Brečko in Katja Prevodnik. (2008). *Evalvacija stanja ter ukrepi za izboljšanje pismenosti : »Konkurenčnost Slovenije 2006-2013*

- [online]. Dostopno na:
<http://www.ris.org/index.php?fl=2&lact=1&bid=10324&menu=0> [15. 9. 2010].
42. Zakon o društvih. (2006). *Uradni list RS*, 61.
 43. Zakon o gospodarskih družbah. (2006). *Uradni list RS*, 42.
 44. Zakon o knjižničarstvu. (1982). *Uradni list SRS*, 27.
 45. Zakon o knjižničarstvu. (2001). *Uradni list RS*, 87.
 46. Zakon o lokalni samoupravi. (1993). *Uradni list RS*, 72
 47. Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja. (1996). *Uradni list RS*, 12.
 48. Zakon o uresničevanju javnega interesa za kulturo. (2002). *Uradni list RS*, 96.
 49. Zakon o zavodih. (1991). *Uradni list RS*, 12.

10 SEZNAM SLIK

SLIKA 1: RAZISKOVALNE HIPOTEZE	13
SLIKA 2: RACIONALNA, EMOCIONALNA IN VEDENJSKA KOMPONENTA UDEJANJANJA STRATEGIJE	34
SLIKA 3: PROCES STRATEŠKEGA MARKETINŠKEGA NAČRTOVANJA PO KOTLERJU IN ANDREASNU	36
SLIKA 4: RAZVOJ STRATEGIJE POZICIONIRANJA (prirejeno po Pearce, Lovelock 1998).....	61
SLIKA 5: REFERENČNI TRIKOTNIK.....	70
SLIKA 6: IDENTITETA IN IMAGE	71
SLIKA 7: PRIMER ZAZNAVNEGA ZEMLJEVIDA - Kako osem neprofitnih organizacij vzdolž dveh dimenzij zaznava Javna agencija za financiranje (Dimenzija 1: Vrednost za skupnost; Dimenzija 2: Učinkovitost uporabe resursov).....	74
SLIKA 8: OBMOČJE, KI GA MARIBOSKA KNJIŽNICA POKRIVA KOT OSREDNJA OBMOČNA KNJIŽNICA ZA VZHODNO ŠTAJERSKO	92
SLIKA 9: ORGANIZACIJSKA SHEMA MARIBORSKE KNJIŽNICE (matrična oganiizacijska shema kombinirana s projektno).....	94
SLIKA 10: RAZISKOVALNE HIPOTEZE	101
SLIKA 11: NAČRT POTEKA RAZISKAVE	104
SLIKA 12: ZAZNAVNI ZEMLJEVID.....	144

11 SEZNAM TABEL

TABELA 1: OSEM RAZLIK MED STORITVAMI IN BLAGOM (FIZIČNIMI IZDELKI), POSLEDICE RAZLIK IN NALOGE NA PODROČJU MARKETINGA	20
TABELA 2: PRIMERI MARKETINŠKIH VIROV - premoženje in sposobnosti	54
TABELA 3: TIPOLOGIJE POZICIONIRANJA PRI RAZLIČNIH AVTORJIH.....	58
TABELA 4: PRIMERJAVA OBISKOV PO RAZLIČNIH DEJAVNOSTIH	82
TABELA 5: DEJAVNOSTI, KI JIH UDELEŽENCI SKUPINSKE DISKUSIJE ZAZNAVAJO PRI POSAMEZNIH KONKURENČNIH USTANOVAH	113
TABELA 6: STATUS ANKETIRANIH OSEB (telefonska raziskava)	117
TABELA 7: STATUS ANKETIRANIH OSEB (spletna raziskava)	117
TABELA 8: STRUKTURA ANKETIRANIH OSEB (telefonska raziskava)	118
TABELA 9: STRUKTURA ANKETIRANIH OSEB (spletna raziskava)	118
TABELA 10: OTROCI ALI VNUKI V DRUŽINI, KI SO MLAJŠI OD 12 LET (telefonska raziskava)	119
TABELA 11: OTROCI ALI VNUKI V DRUŽINI, KI SO MLAJŠI OD 12 LET (spletna raziskava).....	120
TABELA 12: POGOSTOST OBISKA (telefonska raziskava)	120
TABELA 13: POGOSTOST OBISKA (spletna raziskava)	120
TABELA 14: POGOSTOST OBISKA ANKETIRANIH OSEB (članov in uporabnikov) GLEDE NA STATUS (telefonska raziskava)	122
TABELA 15: POGOSTOST OBISKA V POVEZAVI Z ANKETIRANIMI OSEBAMI, KI SO SE OPREDELILE, DA IMAJO OTROKE ALI VNUKE, MLAJŠE OD 12 LET (člani in uporabniki) (telefonska raziskava)	123
TABELA 16: POZNAVANJE MARIBORSKE KNJIŽNICE IN STRUKTURA ANKETIRANCEV (telefonska raziskava).....	125
TABELA 17: POZNAVANJE MARIBOSKE KNJIŽNICE IN ANKETIRANCI, KI SO SE OPREDELILI, DA IMAJO V DRUŽINI OTROKE ALI VNUKE, MLAJŠE OD 12 LET (telefonska raziskava).....	126
TABELA 18: POZNAVANJE MARIBORSKE KNJIŽNICE IN STATUS ANKETIRANCEV (telefonska raziskava).....	127
TABELA 19: POZNAVANJE IN UPORABA STORITEV MARIBORSKE KNJIŽNICE - (člani, uporabniki in nečlani).....	130
TABELA 20: POZNAVANJE IN UPORABA STORITEV MARIBORSKE KNJIŽNICE (člani).....	132
TABELA 21: MOTIVI/RAZLOGI ZA OBISK MARIBORSKE KNJIŽNICE (člani)....	134
TABELA 22: RAZLOG ZA OBISKOVANJE KNJIŽNICE ZARADI IZPOSOJE STROKOVNEGA IN ŠTUDIJSKEGA GRADIVA GLEDE NA STATUS ANKETIRANIH.....	134
TABELA 23: STRINJANJE S TRDITVAMI O PODOBI KNJIŽNICE (člani, uporabniki in nečlani)	136
TABELA 24: STRINJANJE S TRDITVAMI O PODOBI KNJIŽNICE (člani knjižnice)	139
TABELA 25: Odstotek anketirancev, ki so se odločili za posamezno lastnost/značilnost pri posameznih ustanovah.....	142

TABELA 26: ŠTEVILO IN ODSOTOK ANKETIRANCEV, KI SO SE ODLOČILI ZA POSAMEZNO LASTNOST/ZNAČILNOST PRI POSAMEZNIH USTANOVAH	143
---	-----

12 SEZNAM GRAFOV

GRAF 1: STRUKTURA ANKETIRANIH OSEB (telefonska in spletna raziskava – primerjava).....	119
GRAF 2: POGOSTOST OBISKA (telefonska in spletna raziskava).....	121
GRAF 3: POZNAVANJE MARIBORSKE KNJIŽNICE (telefonska raziskava).....	124
GRAF 4: POZNAVANJE IN UPORABA STORITEV MARIBORSKE KNJIŽNICE (člani, uporabniki in nečlani).....	131
GRAF 5: MOTIVI/RAZLOGI ZA OBISK MARIBORSKE KNJIŽNICE (člani in uporabniki)	133
GRAF 6: STRINJANJE S TRDITVAMI O PODOBI KNJIŽNICE (člani, uporabniki in nečlani)	138
GRAF 7: ODSOTEK ANKETIRANCEV, KI SO NAVEDENE USTANOVE OBISKALI VSAJ ENKRAT V ZADNJEM LETU	141
GRAF 8: AKTUALNOST PRIREDITEV IN USTREZNOST TERMINOV PRIREDITEV ZA OTROKE – primerjava med konkurenčnimi ustanovami	147
GRAF 9: AKTUALNOST PRIREDITEV IN USTREZNOST TERMINOV PRIREDITEV ZA OTROKE V MARIBORSKI KNJIŽNICI – analiza po skupinah	148
GRAF 10: AKTUALNOST PRIREDITEV ZA OTROKE IN USTREZNOST TERMINOV PRIREDITEV ZA OTROKE V MARIBORSKI KNJIŽNICI – analiza po skupinah	148
GRAF 11: AKTUALNOST PRIREDITEV IN USTREZNOST TERMINOV PRIREDITEV ZA ODRASLE – Primerjava med konkurenčnimi ustanovami	150
GRAF 12: AKTUALNOST PRIREDITEV IN USTREZNOST TERMINOV PRIREDITEV ZA ODRASLE V MARIBORSKI KNJIŽNICI – analiza po skupinah	150
GRAF 13: AKTUALNOST IN RAZNOLIKOST STROKOVNE IN ŠTUDIJSKE LITERATURE – primerjava med konkurenčnimi ustanovami.....	152
GRAF 14: AKTUALNOST IN RAZNOLIKOST STROKOVNE IN ŠTUDIJSKE LITERATURE V MARIBORSKI KNJIŽNICI – analiza po skupinah	152
GRAF 15: PREDLOGI ZA NADALJNI RAZVOJ – povprečna ocena strinjanja s posameznimi predlogi	154

PRILOGA 1: Anketni vprašalnik (telefonska anketa)**PODOBA MARIBORSKE KNJIŽNICE IN PRIČAKOVANJA (NE)UPORABNIKOV****VPRAŠALNIK ZA TELEFONSKO RAZISKAVO**

Pozdravljeni. Moje ime je _____, kličem iz podjetja _____, kjer izvajamo **KRATKO** raziskavo o poznavanju in uporabi knjižnic.

Želel/a bi govoriti s polnoletno osebo v vašem gospodinjstvu, ki je zadnja praznovala rojstni dan. Ste vi ta oseba? Bi lahko govoril s to osebo?

Dovolite, da vam zastavim nekaj kratkih vprašanj. Anketa bo trajala približno 8 minut, vaši odgovori pa so popolnoma anonimni in bodo uporabljeni le v zbirni obliki in samo za namen te raziskave. Lahko?

V1. Kako dobro poznate Mariborsko knjižnico? Mariborska knjižnica je splošna, javna knjižnica s sedežem na Rotovškem trgu, ki jo sestavlja 19 enot in Potujoča knjižnica z bibliobusom. Anketar: *Beri odgovore. Možen je en odgovor.*

1. Sploh ne poznam → preskok na V3
2. Slabo poznam
3. Dobro poznam
4. Zelo dobro poznam

V2. Ali veste, da Mariborska knjižnica ponuja naslednje storitve oz. dejavnosti: (odgovarjajo tisti, ki poznajo Mariborsko knjižnico; V2 = 2 ali V2 = 3 ali V2 = 4) Anketar: *Beri odgovore.*

	DA	NE
Izposojajo leposlovne literature (romani, poezija, dramatika, itd.)	1	2
Izposojajo strokovne in študijske literature	1	2
Izposojajo filmov, CD-jev, DVD-jev	1	2
Izposojajo igrač	1	2
Dostop do interneta in e-pošte	1	2
Dostop do elektronskih baz podatkov	1	2
Programe informacijskega opismenjevanje skupin in posameznikov (iskanje in vrednotenje informacij)	1	2
Uporabo čitalnice za učenje in prebiranje literature	1	2
Pravljичne ure in druge prireditve za otroke	1	2
Literarne večere, predavanja. itd.	1	2
Diskusije, okrogle mize in simpozije na različne teme	1	2
Študijske krožke in predavanja za upokoјence	1	2
Predavanja in delavnice za brezposelne	1	2
Izposojajo knjižnega gradiva na domu (za ljudi, ki sami ne morejo do knjižnice, invalidi, starejši...), v bolnišnicah in domovih za starejše občane	1	2

V3. Katera od trditev velja za vas? Anketar: Beri odgovore. Možen je en odgovor.
Sem član/ica Mariborske knjižnice.

Nisem član/ica Mariborske knjižnice, vendar obiskujem prireditve v organizaciji Mariborske knjižnice in/ali uporabljam internet.

Nisem član Mariborske knjižnice in ne uporabljam nobenih storitev Mariborske knjižnice.
→ preskok na V6

V4. Kako pogosto obiskujete Mariborsko knjižnico? (odgovarjajo člani in nečlani – uporabniki; V3 = 1 ali V3 = 2). Anketar: Beri odgovore. Možen je en odgovor.

Enkrat na 3 tedne ali pogosteje

Enkrat na 2 meseca

Enkrat na pol leta ali redkeje

1. *Ne vem, ne morem oceniti (Anketar: Ne beri odgovora.)*

V5. Zakaj obiskujete Mariborsko knjižnico? Prebral vam bom nekaj trditev o možnih motivih/razlogih, vi pa za vsako trditev presodite, v kolikšni meri se z njo strinjate. (odgovarjajo člani in nečlani – uporabniki; V3 = 1 ali V3 = 2) Anketar: Beri odgovore. *Ne beri odgovora Ne vem, ne morem oceniti.*

	Sploh se ne strinjam				Popolnoma se strinjam	Ne vem, ne morem oceniti
Mariborsko knjižnico OBISKUJEM zaradi...						
...izposoje leposlovnega gradiva (romani, poezija, dramatika itd.)	1	2	3	4	5	9
...izposoje strokovnega in študijskega gradiva.	1	2	3	4	5	
...učenja in izobraževanja.	1	2	3	4	5	9
...svetovanja zaposlenih pri iskanju informacij (iz knjižnega gradiva, interneta in elektronskih baz podatkov).	1	2	3	4	5	9
...uporabe interneta in e-pošte.	1	2	3	4	5	9
...kulturnega udejstvovanja, udeležbe na prireditvah.	1	2	3	4	5	9
...druženja in preživljanja prostega časa.	1	2	3	4	5	9

V5A. Ali obstaja še kakšen drug razlog, zaradi katerega obiskujete Mariborsko knjižnico?

99 – ne vem, brez odgovora

V5B. Kaj bi vam morala knjižnica nuditi/omogočiti, da bi jo še pogosteje obiskovali?

99 – ne vem, brez odgovora

V6. Zakaj ne obiskujete Mariborske knjižnice? Prebral vam bom nekaj trditev o možnih motivih/razlogih, vi pa za vsako trditev presodite, v kolikšni meri se z njo strinjate. (odgovarjajo nečlani – neuporabniki; V3 = 3). Anketar: Beri odgovore. *Ne beri odgovora Ne vem, ne morem oceniti.*

	Sploh se ne strinjam				Popolnoma se strinjam	Ne vem, ne morem oceniti
Mariborske knjižnice NE OBISKUJEM...						
...ker ne vem, kaj mi knjižnica lahko ponudi.	1	2	3	4	5	9
...ker od njene ponudbe nimam nobene koristi.	1	2	3	4	5	9
...ker ne berem knjig.	1	2	3	4	5	9
...ker knjige kupujem.	1	2	3	4	5	9
...ker nimam dovolj informacij o dogodkih in prireditvah.	1	2	3	4	5	9

V6A. Ali obstaja še kakšen drug razlog, da Mariborske knjižnice na obiskujete?

99 – ne vem, brez odgovora

V6B. Kaj bi vam morala Mariborska knjižnica ponuditi/omogočiti, da bi jo pričeli obiskovati?

99 – ne vem, brez odgovora

V7. Prebral vam bom nekaj trditev o Mariborski knjižnici, vi pa za vsako presodite, v kolikšni meri se z njo strinjate (odgovarjajo tisti, ki poznajo Mariborsko knjižnico; V1 = 2 ali V1 = 3 ali V1 = 4) Anketar: Beri odgovore. Ne beri odgovora ne vem, ne morem oceniti.

	Sploh se ne strinjam				Popolnoma se strinjam	Ne vem, ne morem oceniti
Mariborska knjižnica je...						
...dobro založena.	1	2	3	4	5	9
...je namenjena vsem ljudem, ne glede na spol, starost, vero, narodno pripadnost in socialni položaj.	1	2	3	4	5	9
...je ustanova, kjer lahko uporabniki s pomočjo knjižničarjev pridejo do prave (pravilne in verodostojne) informacije.	1	2	3	4	5	9
...je ustanova, ki prispeva k razvijanju branja, bralne kulture in pismenosti prebivalstva.	1	2	3	4	5	9
...je ustanova, ki omogoča vseživljenjsko učenje.	1	2	3	4	5	9
...je ustanova, ki ljudem omogoča dostop do informacij in s tem demokratično vključevanje v sodobno družbo.	1	2	3	4	5	9
...je ustanova, ki omogoča dostop do storitev tudi ljudem s posebnimi potrebami (funkcionalno in intelektualno oviranim).	1	2	3	4	5	9

V8. Kako naj se Mariborska knjižnica naprej razvija? Naštel vam bom nekaj predlogov, vi pa za vsakega povejte, v kolikšni meri se z njim strinjate. Anketar: Beri odgovore. Ne beri odgovora Ne vem, ne morem oceniti.

	Sploh se ne strinjam				Popolnoma se strinjam	Ne vem, ne morem oceniti
Ponuja naj tudi elektronske knjige za prebiranje na računalnikih/bralnikih.	1	2	3	4	5	9
Ponuja naj tudi avdio knjige za poslušanje preko radia, oz. MP3 predvajalnika.	1	2	3	4	5	9
Nameni naj več prostora za druženje in preživljanje prostega časa (kavarna, letni vrt, kotički za branje, itd.).	1	2	3	4	5	9
Izboljša naj pomoč uporabnikom pri izposoji gradiva (svetovanje pri izbiri, redne predstavitve novosti, ipd.).	1	2	3	4	5	9
Specializira naj se za ciljano iskanje in selekcijo informacij iz elektronskih virov in interneta.	1	2	3	4	5	9

V8A. Ali imate še kakšen predlog v zvezi z nadaljnjim razvojem Mariborske knjižnice? Na kratko razložite.

99 – ne vem, nimam nobenega predloga

Demografski podatki:

D1. Spol. Anketar: Ne sprašuj, samo označi.

Moški
Ženski

D2. Mi prosim zaupate, koliko ste stari? Anketar: Vpiši samo število let, npr. 18. 50, ipd.

D3. Kakšna je vaša najvišja stopnja dokončane izobrazbe? Anketar: Beri odgovore. Označi ustrezen odgovor. Ne beri odgovora Ne vem, ne morem oceniti.

2. OSNOVNA ŠOLA ALI MANJ
3. POKLICNA ŠOLA
4. SREDNJA ŠOLA
5. VIŠJA, VISOKA, UNIVERZITETNA IZOBRAZBA
6. MAGISTERIJ, DOKTORAT
7. Ne želim odgovoriti

D4. Kakšen je vaš trenutni družbeni status? Označite ustrezen odgovor.

8. Dijak/inja
9. Študent/ka
10. Zaposlen/a v podjetju, organizaciji; samozaposlen/a
11. Nezaposlen/a (brezposelni/a, gospodinja, ipd.)
12. Upokojenec/ka

D5. Ali imate otroke ali vnuke, ki so mlajši od 12 let?

1. Da
2. Ne

D6. V katero enoto Mariborske knjižnice najpogosteje zahajate? (odgovarjajo člani in nečlani – uporabniki) Anketar: Ne beri odgovorov. Možen je en odgovor.

1. Rotovž
2. Čitalnica Rotovž
3. Pionirska knjižnica Rotovž
4. Nova vas
5. Pionirska knjižnica Nova vas
6. Tabor
7. Pionirska knjižnica Tabor
8. Tezno
9. Pobrežje
10. Studenci
11. Ruše
12. Bistrica ob Dravi
13. Duplek
14. Hoče
15. Kamnica
16. Lovrenc na Pohorju
17. Pekre
18. Pesnica
19. Šentilj
20. Bibliobus

To je vse. Za sodelovanje se vam najlepše zahvaljujem in vam želim lep dan še naprej.

Strokovno in profesionalno osebje	I_I	I_I	I_I	I_I	I_I	I_I	I_I	I_I	I_I
Nestrokovno in neprofesionalno osebje	I_I	I_I	I_I	I_I	I_I	I_I	I_I	I_I	I_I
Pozorno in odzivno osebje	I_I	I_I	I_I	I_I	I_I	I_I	I_I	I_I	I_I
Nepozorno in neodzivno osebje	I_I	I_I	I_I	I_I	I_I	I_I	I_I	I_I	I_I
Prepoznavna med ljudmi	I_I	I_I	I_I	I_I	I_I	I_I	I_I	I_I	I_I
Neprepoznavna med ljudmi	I_I	I_I	I_I	I_I	I_I	I_I	I_I	I_I	I_I

V3. Ali poznate prireditve za otroke (ure pravljič, ustvarjalne delavnice, pogovori z literati, itd.), ki jih pripravljajo naslednje ustanove?

	DA	NE
Mariborska knjižnica	1	2
Umetnostna galerija Maribor	1	2
Europark	1	2
Dom ustvarjalnosti mladih pri Zvezi prijateljev mladine Maribor	1	2
Mladinska knjiga – Mestna knjigarna Maribor (na Ulici 10. oktobra v Mariboru)	1	2

V3A. Kakšne se vam zdijo vsebine prireditev za otroke, ki jih pripravljajo naslednje ustanove? Pri posamezni ustanovi izberite odgovor na 5-stopenjski lestvici, kjer ocena 1 pomeni, da so vsebine »neaktualne«, ocena 5 pa pomeni, da so vsebine »aktualne«. (anketiranci ocenjujejo samo tiste ustanove, ki jih poznajo; V3 = 1)

	Neaktualne (nezanimive, nesodobne)				Aktualne (zanimive, sodobne)	Ne vem
Mariborska knjižnica	1	2	3	4	5	9
Umetnostna galerija Maribor	1	2	3	4	5	9
Europark	1	2	3	4	5	9
Dom ustvarjalnosti mladih pri Zvezi prijateljev mladine Maribor	1	2	3	4	5	9
Mladinska knjiga – Mestna knjigarna Maribor (na Ulici 10. oktobra v Mariboru)	1	2	3	4	5	9

V3B. Kako pa ocenjujete časovno ustreznost terminov, v katerih se ponavadi odvijajo prireditve za otroke v posameznih ustanovah? Pri posamezni ustanovi izberite odgovor na 5 stopenjski lestvici, kjer ocena 1 pomeni »neprimeren termin«, ocena 5 pa »primeren termin«. (anketiranci ocenjujejo samo tiste ustanove, ki jih poznajo; V3 = 1)

	Neprimeren termin				Primeren termin	Ne vem
Mariborska knjižnica	1	2	3	4	5	9
Umetnostna galerija Maribor	1	2	3	4	5	9
Europark	1	2	3	4	5	9
Dom ustvarjalnosti mladih pri Zvezi prijateljev mladine Maribor	1	2	3	4	5	9
Mladinska knjiga – Mestna knjigarna Maribor (na Ulici 10. oktobra v Mariboru)	1	2	3	4	5	9

Pomislite sedaj na prireditve za otroke v Mariborski knjižnici.

V3C. Katere vsebine bi morala Mariborska knjižnica ponuditi, da bi bile prireditve sodobnejše in zanimivejše za otroke? (odgovarjajo tisti, ki so aktualnost prireditev Mariborske knjižnice ocenili z ocenami 1-3). Na kratko opišite.

V3D. Kateri termin prireditev za otroke v Mariborski knjižnici bi vam bolj ustrezal? (odgovarjajo tisti, ki so primernost termina prireditev Mariborske knjižnice ocenili z ocenami 1-3)?. Na kratko opišite.

V3E. Predstavljajte si, da vse navedene ustanove ponujajo prireditve za otroke, ki so za vas aktualne in v časovno primernem terminu. Katero ustanovo bi najraje obiskali? Naštete ustanove razvrstite po vrstnem redu: število 1 pomeni prvo izbiro (»to ustanovo bi najraje izbral«), število 4 pa zadnjo izbiro (»to ustanovo bi izbral nazadnje«). Če ne boste obiskali nobene od teh ustanov, označite odgovor »nobene od naštetih«.

Mariborska knjižnica I__I

Umetnostna galerija Maribor I__I

Europark I__I

Dom ustvarjalnosti mladih pri Zvezi prijateljev mladine Maribor I__I

Mladinska knjiga – Mestna knjigarna Maribor (na Ulici 10. oktobra v Mariboru) I__I

Nobene od naštetih ____

V4. Ali poznate prireditve za odrasle (literarni večeri, potopisna in druga predavanja, razstave, diskusije, okrogle mize, študijski krožki, itd.), ki jih pripravljajo naslednje ustanove?

	DA	NE
Mariborska knjižnica	1	2
Umetnostna galerija Maribor	1	2
Mladinska knjiga – Mestna knjigarna Maribor (na Ulici 10. oktobra v Mariboru)	1	2
Univerzitetna knjižnica Maribor	1	2
Kibla – multimedijški center	1	2
Europark	1	2
Andragoški zavod Maribor – Ljudska univerza	1	2

V4A. Kakšne se vam zdijo vsebine prireditve za odrasle, ki jih pripravljajo naslednje ustanove? Pri posamezni ustanovi izberite odgovor na 5-stopenjski lestvici, kjer ocena 1 pomeni, da so vsebine »neaktualne«, ocena 5 pa pomeni, da so vsebine »aktualne«. (ocenjujejo tiste ustanove, ki jih poznajo; V4 = 1)

	Neaktualne (nezanimive, nesodobne)				Aktualne (zanimive, sodobne)	Ne vem
Mariborska knjižnica	1	2	3	4	5	9
Umetnostna galerija Maribor	1	2	3	4	5	9
Mladinska knjiga - Mestna knjigarna Maribor (na Ulici 10. oktobra v Mariboru)	1	2	3	4	5	9
Univerzitetna knjižnica Maribor	1	2	3	4	5	9
Kibla – multimedijški center	1	2	3	4	5	9
Europark	1	2	3	4	5	9
Andragoški zavod Maribor – Ljudska univerza	1	2	3	4	5	9

V4B. Kako pa ocenjujete časovno ustreznost terminov, v katerih se ponavadi odvijajo prireditve za odrasle v posameznih ustanovah? Pri posamezni ustanovi izberite odgovor na 5 stopenjski lestvici, kjer ocena 1 pomeni »neprimeren termin«, ocena 5 pa »primeren termin«. (ocenjujejo tiste ustanove, ki jih poznajo; V4 = 1)

	Neprimeren termin				Primeren termin	Ne vem
Mariborska knjižnica	1	2	3	4	5	9
Umetnostna galerija Maribor	1	2	3	4	5	9
Mladinska knjiga - Mestna knjigarna Maribor (na Ulici 10. oktobra)	1	2	3	4	5	9
Univerzitetna knjižnica Maribor	1	2	3	4	5	9
Kibla – multimedijijski center	1	2	3	4	5	9
Europark	1	2	3	4	5	9
Andragoški zavod Maribor - Ljudska univerza	1	2	3	4	5	9

Pomislite sedaj na prireditve za odrasle v Mariborski knjižnici.

V4C. Katere vsebine bi morala Mariborska knjižnica ponuditi, da bi bile prireditve sodobnejše in zanimivejše za odrasle? (odgovarjajo tisti, ki so aktualnost prireditev Mariborske knjižnice ocenili z ocenami 1-3). Na kratko opišite.

V4D. Kateri termin prireditev za odrasle v Mariborski knjižnici bi vam bolj ustrezal? (odgovarjajo tisti, ki so ustreznost termina prireditev Mariborske knjižnice ocenili z ocenami 1-3). Na kratko opišite.

V4E. Predstavljajte si, da vse navedene ustanove ponujajo prireditve za odrasle, ki so za vas aktualne in v časovno primernem terminu. Naštete ustanove razvrstite po vrstnem redu: število 1 pomeni prvo izbiro (»to ustanovo bi najraje obiskal«), število 7 pa pomeni zadnjo izbiro (»to ustanovo bi obiskal nazadnje«). Če ne boste obiskali nobene ustanove, označite odgovor »nobene od naštetih«.

Mariborska knjižnica I__I

Umetnostna galerija Maribor I__I

Mladinska knjiga – Mestna knjigarna Maribor (na Ulici 10. oktobra v Mariboru) I__I

Univerzitetna knjižnica Maribor I__I

Kibla – multimedijijski center I__I

Europark I__I

Andragoški zavod Maribor – Ljudska univerza I__I

Nobene od naštetih _____

V5. Ali poznate ponudbo študijske in strokovne literature v naslednjih ustanovah?

	DA	NE
Mariborska knjižnica	1	2
Univerzitetna knjižnica Maribor	1	2
Umetnostna galerija Maribor	1	2
Mladinska knjiga - Mestna knjigarna Maribor (na Ulici 10. oktobra v Mariboru)	1	2
Kibla – multimedijški center	1	2

V5A. Kako ocenjujete aktualnost študijske in strokovne literature v posamezni ustanovi? Pri posamezni ustanovi izberite odgovor na 5-stopenjski lestvici, kjer ocena 1 pomeni, da je ponudba literature »neaktualna«, ocena 5 pa pomeni, da je ponudba literature »aktualna«. (ocenjujejo tiste ustanove, ki jih poznajo; V5 = 1)

	Neaktualna (nesodobna, zastarela)				Aktualna (trenutno sodobna)	Ne vem
Mariborska knjižnica	1	2	3	4	5	9
Univerzitetna knjižnica Maribor	1	2	3	4	5	9
Umetnostna galerija Maribor	1	2	3	4	5	9
Mladinska knjiga - Mestna knjigarna Maribor (na Ulici 10. oktobra v Mariboru)	1	2	3	4	5	9
Kibla – multimedijški center	1	2	3	4	5	9

V5B. Kako pa ocenjujete raznolikost razpoložljive študijske in strokovne literature v posamezni ustanovi? Pri posamezni ustanovi izberite odgovor na 5-stopenjski lestvici, kjer ocena 1 pomeni »literatura ne pokriva dovolj strokovnih področij«, ocena 5 pa pomeni »literatura pokriva vsa strokovna področja«. (ocenjujejo tiste ustanove, ki jih poznajo; V5 = 1)

	Ne pokriva dovolj strokovnih področij				Pokriva vsa strokovna področja	Ne vem
Mariborska knjižnica	1	2	3	4	5	9
Univerzitetna knjižnica Maribor	1	2	3	4	5	9
Umetnostna galerija Maribor	1	2	3	4	5	9
Mladinska knjiga - Mestna knjigarna Maribor (na Ulici 10. oktobra v Mariboru)	1	2	3	4	5	9
Kibla – multimedijски center	1	2	3	4	5	9

V6. Katera trditev velja za vas? Označite ustrezno trditev, izberete lahko samo eno trditev.

Sem član/ica Mariborske knjižnice.

Nisem član/ica Mariborske knjižnice, vendar obiskujem prireditve v organizaciji Mariborske knjižnice in/ali uporabljam internet.

Nisem član/ica Mariborske knjižnice in ne uporabljam nobenih storitev Mariborske knjižnice.

V7. Kako pogosto obiskujete Mariborsko knjižnico? (odgovarjajo člani in nečlani – uporabniki; V1 = 1 ali V1 = 2). *Označite ustrezen odgovor, možen je en odgovor.*

Enkrat na 3 tedne ali pogosteje

Enkrat na 2 meseca

Enkrat na pol leta ali redkeje

V8. Katere storitve Mariborske knjižnice ste uporabljali v letošnjem letu – od januarja do maja 2010? (odgovarjajo člani in nečlani – uporabniki; V6 = 1 ali V6 = 2). *Možnih je več odgovorov.*

Izposodil/a sem si leposlovno literaturo (romani, poezija, dramatika, itd.).	I__I
Izposodil/a sem si strokovno in študijsko literaturo.	I__I
Izposodil/a sem si filme, CD-je ali DVD-je.	I__I
Izposodil/a sem si igrače.	I__I
Dostopal/a sem do interneta in e-pošte (v prostorih Mb knjižnice).	I__I
Dostopal/a sem do elektronskih baz podatkov.	I__I
Udeležil/a sem se programa informacijskega opismenjevanja.	I__I
V čitalnici sem se učil/a in/ali prebiral/a literaturo.	I__I
Obiskal/a sem pravljичne ure in druge prireditve za otroke.	I__I

Obiskal/a sem literarni večer, predavanja, itd.	I__I
Udeležil/a sem se diskusije, okrogle mize ali simpozija na določeno temo.	I__I
Udeležil/a sem se študijskih krožkov in predavanj za upokoјence.	I__I
Udeležil/a sem se predavanj in delavnic za brezposelne.	I__I
Koristil/a sem izposojajo knjižnega gradiva na domu (za ljudi, ki sami ne morejo do knjižnice, invalidi, starejši...), v bolnišnicah in domovih za starejše občane.	I__I

D1. Spol. Označite ustrezen odgovor.

1. Moški
2. Ženski

D2. Koliko ste stari? Vpišite samo število let, npr. 18., 50, ipd. _____**D3. Kakšna je vaša najvišja stopnja dokončane izobrazbe? Označite ustrezen odgovor.**

1. Osnovna šola ali manj
2. Poklicna šola
3. Srednja šola
4. Višja, visoka, univerzitetna izobrazba in več
5. Magisterij, doktorat

D4. Kakšen je vaš trenutni družbeni status? Označite ustrezen odgovor.

1. Dijak/inja
2. Študent/ka
3. Zaposlen/a v podjetju, organizaciji; samozaposlen/a
4. Nezaposlen/a (brezposelni/a, gospodinja, ipd.)
5. Upokoјenec/ka

D5. Ali imate otroke ali vnuke, ki so mlajši od 12 let?

1. DA
2. NE

D6. V katero enoto Mariborske knjižnice najpogosteje zahajate? (odgovarjajo člani in nečlani – uporabniki) Označite ustrezen odgovor, možen je samo en odgovor.

21. Rotovž
22. Čitalnica Rotovž
23. Pionirska knjižnica Rotovž
24. Nova vas
25. Pionirska knjižnica Nova vas
26. Tabor
27. Pionirska knjižnica Tabor
28. Tezno
29. Pobrežje
30. Studenci
31. Ruše
32. Bistrica ob Dravi
33. Duplek

- 34. Hoče
- 35. Kamnica
- 36. Lovrenc na Pohorju
- 37. Pekre
- 38. Pesnica
- 39. Šentilj
- 40. Bibliobus

To je vse. Za sodelovanje se vam najlepše zahvaljujem in vam želim lep dan še naprej.

PRILOGA 3: DELOVNI ŽIVLJENJEPIS

1. Osebni podatki

Ime in priimek: Barbara Kovář;
Kraj in datum rojstva: Maribor, 26. 08. 1960
Stalni naslov: Slovenska 37, Maribor

2. Izobraževanje, zaposlitev in delovne izkušnje

Leta 1979 sem zaključila šolanje na I. gimnaziji Maribor, konec leta 1984 diplomirala na II. stopnji Visoke ekonomsko komercialne šole v Mariboru (smer turizem).

Od maja do decembra 1986 sem bila zaposlena na rektoratu Univerze v Mariboru, na delovnem mestu strokovnega sodelavca za mednarodno in med univerzitetno sodelovanje, kjer sem si pridobila izkušnje na področju mednarodnega sodelovanja med univerzami in spoznala delovanje univerze kot institucije. Večino del sem opravljala samostojno.

Ker sem dobila priložnost za delo na svojem strokovnem področju, sem se v začetku leta 1986 zaposlila v Turistično gostinski organizaciji Pohorje v Mariboru, kjer sem do decembra 1986 opravljala pripravništvo v različnih sektorjih te organizacije, po opravljenem pripravniškem izpitu pa v okviru službe razvoja in marketinga sodelovala pri načrtovanju in ustanavljanju prosto carinskih prodajaln, kasneje pa pri njihovem upravljanju in vodenju.

Zaradi iskanja novih izzivov sem se leta 1989 zaposlila v Mariborski knjižnici, kjer sem zaposlena še danes. Kot vodja oddelka za razvoj usmerjam delo in načrtujem storitve za posamezne ciljne skupine uporabnikov splošne knjižnice, razvoj in implementacijo informacijsko komunikacijske tehnologije, razvoj mreže enot Mariborske knjižnice in projektni način dela. V okviru oddelka pokrivamo tudi del promocijskih dejavnosti institucije. Sem glavna urednica spletne strani knjižnice, spletnega intraneta in internega glasila. Že vsa leta sem članica strokovnega kolegija Mariborske knjižnice in sodelujem pri upravljanju, strateškem načrtovanju in vodenju poslovanja. Zadnjih pet let opravljam tudi dela namestnice direktorice.

V času svojega službovanja v Mariborski knjižnici sem navezala stike s številnimi knjižnicami in bibliotekarskimi strokovnjaki v Sloveniji in tujini ter si tako pridobivala znanje in izkušnje s področja razvoja teh ustanov doma in v svetu. Obiskala in spoznala sem poslovanje številnih evropskih splošnih knjižnic (Danska, Finska, Nemčija, Portugalska, Madžarska, Avstrija, Italija, Češka itd.) in se tam tudi strokovno izpopolnjevala na različnih izobraževanjih (Aarhus, Helsinki). Od sredine devetdesetih let do leta 2006 sem bila članica organizacijskega odbora za pripravo mednarodnih bibliotekarskih posvetovanj v Sloveniji, šest let sem bila predsednica strokovne komisije za knjižničarstvo pri Ministrstvu za kulturo. Kot vodja oddelka za razvoj se že vsa leta ukvarjam tudi z uvajanjem marketinških aktivnosti v poslovanje knjižnic, znanje sem vsa leta dopolnjevala z udeležbo na različnih formalnih in neformalnih izobraževanjih s tega področja in s študijem strokovne literature. Ves čas sem svoje znanje prenašala tudi med slovensko strokovno bibliotekarsko javnost na različnih posvetovanjih, okroglih mizah in z

objavljanjem strokovnih člankov na temo uvajanja marketinga in promocije v knjižnicah kot neprofitnih organizacijah.

V času službovanja v Mariborski knjižnici sem pri Narodni in univerzitetni knjižnici Ljubljana opravila strokovni bibliotekarski izpit, pridobila sem si naziv višja bibliotekarka, leta 2002 sem prejela, za uspehe na bibliotekarskem področju, ki so širšega kulturnega in družbenega pomena ter prispevajo k napredku bibliotekarske teorije in prakse, Čopovo diplomo kot posebno strokovno in društveno priznanje Zveze bibliotekarskih društev Slovenije.