

**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU**  
**FILOZOFSKI FAKULTET**  
**ODSJEK ZA INFORMACIJSKE ZNANOSTI**  
**KATEDRA ZA BIBLIOTEKARSTVO**

**STRATEGIJE MARKETINGA U KNJIŽNIČNOJ DJELATNOSTI**

diplomski rad

**Mentor: prof.dr. Ivana Hebrang Grgić**

**Student: Marko Radigović**

Zagreb, 2011.

## Sadržaj:

1. UVOD.....	2
2. TEORIJSKI ASPEKTI MARKETINGA.....	3
2.1. Obuhvat pojma marketing.....	3
2.2. Marketing u kulturi.....	4
2.3. Razlika između konvencionalnog i neprofitnog marketinga.....	5
3. ULOGA MARKETINGA U KNJIŽNIČNOM POSLOVANJU.....	7
3.1.1. Društveni značaj knjižnica.....	7
3.1.2. Definicija i podjela knjižnica.....	8
3.2. Konceptija knjižničkog marketinga.....	10
3.3. Priroda knjižničkog marketinškog poslovanja.....	11
3.4. Marketing usluga kao okosnica razumijevanja marketinga knjižnične djelatnosti.....	13
4. STRATEGIJE MARKETINGA U KNJIŽNICAMA.....	16
4.1. Specifičnosti oblikovanja strategije marketinga.....	16
4.2. Razvoj strategija marketinga.....	17
4.3. Razine oblikovanja strategije marketinga u knjižnici.....	18
4.3.1. <i>SWOT</i> i <i>PEST</i> analiza.....	19
4.3.2. <i>Benchmarking</i> .....	21
5. INTERNET U SVOJSTVU MARKETINGA KNJIŽNICE.....	23
6. PROMOCIJA KNJIŽNIČNE DJELATNOSTI I ODNOSI S JAVNOŠĆU.....	24
ZAKLJUČAK.....	26
LITERATURA.....	27

## UVOD

U današnje doba dinamičnih promjena u društvu, brzog protoka podataka i ubrzanog tempa života, pronalaženje relevantnih informacija u što kraćem roku od neizmjerne je važnosti. Knjižnica, kao kulturna, obrazovna i informacijska ustanova ima za temeljnu svrhu omogućiti korisnicima pravu informaciju u pravo vrijeme, pri čemu će koristiti najisplativije oblike traženja i pružanja odgovora na postavljeni upit. Neprekidnim razvojem društva raste i količina informacija iz svih područja društvenog života, pa smo tako sve više ovisni o pravim i pravovremenim informacijama. Knjižnična djelatnost kao jedna od službi društvenog informiranja prikuplja svu građu (publikacije, periodiku, audiovizualnu građu i sl.) relevantnu za sredinu u kojoj djeluje, stručno ju obrađuje i daje na korištenje potičući korisnike da se njenim fondovima i uslugama služe na način da od njih imaju najveću moguću korist. Da bi takva interakcija bila uspješna, svaka knjižnica mora s jedne strane poznavati sve izvore informacija, a s druge strane sve potrebe korisnika i društva u sredini u kojoj djeluje. Zbog velikog obima i raznovrsnosti informacija nužna je njihova detaljna i funkcionalna klasifikacija i metode distribucije kako bi se optimalno prezentirale korisnicima. Ako nam je želja ponuditi prvorazrednu knjižničnu uslugu i povećati efikasnost poslovanja, potrebno je razmišljati malo dalje od same knjižnične djelatnosti i upoznati se s metodologijom marketinga i marketinških strategija. Knjižničnoj djelatnosti marketing je, kao sređen i potpun proces razmišljanja o planiranju tržišta i kao poslovna orijentacija, višestruko koristan, ali prvenstveno zato što knjižnica za krajnji cilj ima zadovoljiti vrlo različite korisničke potrebe. Da bi u knjižničnom poslovanju marketinški proces bio primjenjiv i efikasan, nužno je upoznati sve mogućnosti, prednosti i nedostatke koje on nosi, a isto tako dobro poznavati društvene prilike i napokon djelatnost u koju se unosi njegova primjena. Ovaj rad je pokušaj da se prikažu mogućnosti primjene nekih marketinških metoda i ukaže na nužnost njihove sustavne primjene u knjižnicama.

## 2. TEORIJSKI ASPEKTI MARKETINGA

### 2.1. Obuhvat pojma marketing

Kako bi se uspio obraditi marketing u funkciji unapređivanja knjižničnog poslovanja, potrebno je pozabaviti se marketingom općenito te ukratko odrediti obuhvat i sadržaj pojma marketing. Marketing kao znanost i kao zbir poslovnih aktivnosti prisutan je gotovo u svim djelatnostima, stoga postoji veliki broj tumačenja i definicija kojima se nastoji odrediti njegov obuhvat, uloga i zadaci. Sve te definicije ne razlikuju se po osnovnom sadržaju, nego uglavnom po iscrpnosti pojašnjenja pojedinih elemenata. Svima je zajedničko jedno – ukazuju na to da je marketing uvijek determiniran zadovoljavanjem određenih potreba potrošača (korisnika) odnosno šire gledano društva. Jedan od najpoznatijih autoriteta iz područja marketinga, Philip Kotler nudi slijedeću definiciju: „*Marketing je društveni proces kojim pojedinci i grupe dobivaju ono što im je potrebno i što žele tako da stvaraju i s drugima razmjenjuju proizvode i vrijednosti*“.<sup>1</sup> Pritom Kotler definira potrebe kao stanje osjećaja pomanjkanja u pojedincu, a želje se definiraju kao kulturalno definirani objekti koji će zadovoljiti određenu potrebu. Britanski institut za marketing, nadalje, definira marketing kao „upravljački proces koji identificira, anticipira i učinkovito te profitabilno zadovoljava potrebe potrošača“. Definicija američkog udruženja za marketing (*American Marketing Association-AMA*) glasi: „Marketing je organizacijska funkcija i skup procesa kojim se kreira, komunicira i isporučuje vrijednost potrošačima, te kojim se upravlja odnosima s potrošačima na način da organizacija i njezine interesne skupine ostvaruju korist“.<sup>2</sup> Prošireni pogled na marketing otkrio bi da je to društveno korisna aktivnost u suštini koncentrirana na učinkovito i profitabilno zadovoljavanje ljudskih potreba. U dinamičnoj i poslovnoj okolini kojom smo danas okruženi teško će preživjeti organizacije koje nisu spremne zadovoljiti te potrebe. Marketing i marketinška orijentacija često se vežu uz profitne institucije, proces stvaranja novca i nastojanje da se ljude uvjeri da koriste neki proizvod ili uslugu. Pojavivši se 50-ih godina prošlog stoljeća u zemljama s razvijenom tržišnom ekonomijom postepeno je prodirao i u manje razvijene zemlje ustalivši se kao nezamjenjiva poslovna koncepcija.<sup>3</sup> Od prvobitne primjene u proizvodnom sektoru, danas su marketing i njegove strategije integrirane i u izvangospodarske, neprofitne djelatnosti usmjerene na građane kao korisnike usluga. Tako su marketinšku filozofiju u svom poslovanju implementirale kulturno-

---

<sup>1</sup> Kotler, P. Upravljanje marketingom. Zagreb: Informator, 1998. Str. 14.

<sup>2</sup> Više o tome u Meler, M. Marketing u kulturi. Osijek: Ekonomski fakultet, 2006. Str. 8-9.

<sup>3</sup> Kobaš, P. Marketing u bibliotečno informacijskoj djelatnosti. Orašje: vlast.nakl., 1985. Str. 9.

obrazovne, vjerske, zdravstvene i druge ustanove kako u svrhu pridobivanja većeg broja korisnika i članova, tako i u poboljšavanju prihvaćenosti svojih programa u široj javnosti.<sup>4</sup>

## 2.2. Marketing u kulturi

Iako se marketinška teorija i praksa, osobito u gospodarstvu, snažno razvijaju već desetljećima, neka izdvojena područja primjene marketinških znanja i vještina još su uvijek relativno nedovoljno obrađena i zastupljena. Područje kulture i umjetnosti je definitivno jedno od njih. Marketing u kulturi u svijetu se razvija počevši od 1980. godine dok se u našim ustanovama kulture o marketingu počinje ozbiljnije razmišljati tek poslije Domovinskog rata. Marketing u kulturi u svojoj se osnovi bavi utvrđivanjem proizvoda, usluga i ideja kulture koje se nude ili potražuju na njihovom specifičnom tržištu, a na temelju čega se postavljaju konkretni mjerljivi marketinški ciljevi, razvijaju odgovarajući proizvodi kulture za koje je ustanovljena potražnja, komuniciraju i distribuiraju proizvodi kulture te utvrđuju načini na koje će se ostvariti postavljeni marketinški ciljevi. Ti će ciljevi biti ostvareni ukoliko ustanova kulture upotrijebi odgovarajuću marketinšku strategiju koja je usmjerena na izgrađivanje vjernosti korisnika, odnosno dugoročnijih odnosa suradnje s njima.<sup>5</sup> Interferencije između marketinga i kulture posebna su pitanja koja otvaraju nove, vrlo delikatne diskurse u teoriji marketinga te marketinškog odnosa prema ovim djelatnostima.<sup>6</sup> Marketing se ne mora gledati isključivo s ekonomskog stajališta (cijena, profit i sl.). Kad se uvide njegove upravljačko-metodolške i socijalne kvalitete, posebno njegov utjecaj na društveno ponašanje, tada uloga marketinga prerasta njegov prvobitni ekonomski smisao, šireći područje svog djelovanja. Mnoge vrhunske institucije kulture ne bi danas mogle bez marketinških metoda zamisliti svoje ustrojstvo i svoje djelovanje u cilju ostvarenja svoje društvene misije. Stoga, marketing u kulturi organizira njezinu ponudu, artikulira njezine mogućnosti i postiže optimalnu distribuciju njezinih učinaka.<sup>7</sup> Ciljevi marketinga u institucijama kulture mahom su kvalitativnog karaktera, dok su u gospodarskim djelatnostima kvantitativnog karaktera. Rezultat rada institucija kulture svojevrstan je „proizvod“ kojim se izravno ili neizravno zadovoljava čovjekova potreba. Proizvodi institucija kulture nisu namijenjeni vlastitoj

---

<sup>4</sup> Kobaš, P. Marketing u bibliotečno informacijskoj djelatnosti. Orašje: vlast.nakl., 1985. Str. 10.

<sup>5</sup> Meler, M. Marketing u kulturi. Osijek: Ekonomski fakultet, 2006. Predgovor

<sup>6</sup> Aleksić, Lj. Strateški marketing u funkciji unapređenja knjižnične djelatnosti Hrvatske. Zagreb: Ekonomski fakultet, 2001. Str. 39.

<sup>7</sup> Aleksić, Lj. Strateški marketing u funkciji unapređenja knjižnične djelatnosti Hrvatske. Zagreb: Ekonomski fakultet 2001. Str.41.

reprodukciji, već različitim modalitetima razmjene putem „kvazi“ tržišta. Proizvodi ustanova kulture zadovoljavaju određene konkretne čovjekove potrebe, koje su uglavnom kvalitativne s naglašenom nematerijalnom komponentom.<sup>8</sup> Marketing u knjižnicama kao ustanovama kulture može pomoći u ostvarivanju društvene misije. Svakako, nije isto želi li se marketing primijeniti u knjižnici koja je kulturna ustanova ili u gospodarskoj ustanovi gdje je težište na profitu. U slučaju neprofitnih ustanova pa tako i knjižnica, marketing je dvosmjerni komunikacijski proces između davatelja usluga i njegova korisnika sa ciljem da se identificiraju i njihovim ispunjenjem maksimalno zadovolje potrebe korisnika.

### **2.3. Razlika između konvencionalnog i neprofitnog marketinga**

Kategorija neprofitnog marketinga obuhvaća sve one subjekte koji ostvaruju bilo kakav proces razmjene, a koji nije obuhvaćen konvencionalnim marketingom, dakle marketingom koji je uobičajen za gospodarske subjekte. Ipak, jednaka temeljna načela i instrumenti konvencionalnog marketinga primjenjuju se i u izvangospodarskim neprofitnim djelatnostima: razumjeti što ljudima treba u cilju da ih se uvjeri da poduzmu željenu akciju. Međutim, derivirani cilj iz tog temeljnog načela u slučaju konvencionalnog marketinga je ostvarenje dobiti, dok bi to u slučaju neprofitnog marketinga ponajprije bilo ostvarenje opće društvene koristi, a tek potom ostvarenje dobiti.<sup>9</sup> Neprofitni karakter, međutim, ne znači da neprofitne organizacije kao jedan od subjekata izvangospodarske djelatnosti posluju isključivo sredstvima proračuna. Dapače, od njih se očekuje da ostvaruju vlastite prihode obavljanjem svoje redovite ili sporedne djelatnosti, prodajom svojih „proizvoda“ i usluga. U kojoj će mjeri prihodi koje one ostvare od takve naplate pokrivati njihove troškove, ovisit će o karakteru djelatnosti koju obavljaju, zakonskim propisima i o odluci osnivača.<sup>10</sup>, a stvorena dobit može služiti za unapređivanje i razvoj djelatnosti. Također, konvencionalni je marketing usmjeren na krajnjeg potrošača, dok neprofitni tu usmjerenost fokusira na društvo kao cjelinu, a potom posredno i na pojedinca (korisnici, posjetitelji, publika).<sup>11</sup> Takozvani društveni marketing kao sastavnica neprofitnog marketinga koji se primjenjuje u neprofitnim

---

<sup>8</sup> Meler, M. Društveni marketing. Osijek: Ekonomski fakultet, 1994. Str. 191.

<sup>9</sup> Meler, M. Marketing u kulturi. Osijek: Ekonomski fakultet, 2006. Str. 59

<sup>10</sup> Idem, str. 3

<sup>11</sup> detaljnije o razlikama u Meler, M. Marketing u kulturi. Osijek: Ekonomski fakultet, 2006. Str. 61-62

organizacijama nastoji inducirati društveno ponašanje, ali ne u svrhu stvaranja koristi onome koji provodi društveni marketing, već stvaranja koristi ciljnom tržištu i društvenoj cjelini.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Meler, M. Nefitni marketing. Osijek : Ekonomski fakultet, 2003. Str. 71

### 3. ULOGA MARKETINGA U KNJIŽNIČNOM POSLOVANJU

#### 3.1 Društveni značaj knjižnica

Knjižnice su kroz svoju povijest uvijek služile društvenom napretku. Vršeći svoju misiju mijenjale su se i s obzirom na društveni razvoj, prilagođavale novim društvenim potrebama. Gotovo da nema čovjeka koji u jednom razdoblju svog života nije koristio knjižnicu, bilo u školi, na fakultetu ili narodnu knjižnicu u gradu u kojem živi. Za velik broj ljudi knjižnice su sastavni dio života i kao jedne od institucija kulture i umjetnosti bitno pridonose prosperitetu društva i pomažu da društvo postane zajednica odgovornih pojedinaca orijentiranih prema osobnom napretku, ali i napretku zajednice kojoj pripadaju. Nastanak knjižnica vezan je uz početke pisanja kao temeljnog načina iskazivanja i bilježenja čovjekovog stvaralaštva. Pisana riječ temeljni je materijalno prenosivi izraz čovjekove komunikativnosti, kao njegova bitnog obilježja te jedan od bitnih preduvjeta održanja društva. Drugi je preduvjet čovjekova okolina, a oba zajedno tvore društvenu sredinu za koju i u kojoj pojedinac stvara, piše. Knjižnica (shvaćena kao zbirni pojam) prikuplja i sređuje zapisano znanje i omogućava njegovo korištenje, prvenstveno radi daljeg stvaralaštva u najširem smislu riječi te predstavlja i izražava oba bitna obilježja pisanja: zabilježen je iskaz stvaralaštva i organiziran je sređeni oblik prenošenja znanja i informacija.<sup>13</sup> Knjižnica je i komunikacijska ustanova i kao takva dio je općeg komunikacijskog lanca koji omogućuje društvu da se održi i razvija. Posebnost knjižnice je u tome što jedino ona skuplja, čuva, osigurava i omogućuje najšire i djelotvorno zabilježeno znanje i to cjelokupnom društvu čiji je dio.<sup>14</sup> Knjižnica nije samo posrednik između proizvođača publikacija i korisnika nego i aktivni prenositelj znanja i informacija. Budući da je knjižnica proizvod društva, podložna je promjenama i mijenja se kao i društvo njegove ustanove i sustavi. Gospodarske, političke, tehnološke promjene utječu na način i metode njihova rada. Stoga je za funkcioniranje te za usmjeravanje promjena i razvoja potrebno neprekidno imati na umu temeljni odnos knjižnice i društva i uzajamnu odgovornost. Knjižnica je sredstvo proširivanja, umnožavanja i obogaćivanja znanja, mjesto pristupa, susreta i razmjena ideja, mjesto učenja, mjesto intelektualnih poticaja i kreativnosti.<sup>15</sup> Prosvjećivanje i opismenjavanje kao najvrjednije od

---

<sup>13</sup> Kobaš, P. Marketing u bibliotečno-informacijskoj znanosti. Orašje: vlast.nakl. 1985. Str. 40-41.

<sup>14</sup> Aleksić, Lj. Strateški marketing u funkciji unapređenja knjižnične djelatnosti Hrvatske. Zagreb: Ekonomski fakultet, 2001. Str. 9.

<sup>15</sup> Knjižnice europskih gradova u 21. stoljeću, Varaždin, 1998. Str.14-15.



društvenih uloga knjižnice, pobuđuju kod korisnika želju za znanjem i svijest o snazi informacija.

### 3.1.1. Definicija i podjela knjižnica

Knjižnica kao pojam ima mnogo definicija:

„Knjižnica je zbirka pisanog, tiskanog ili snimljenog materijala (uključujući filmove, fotografije, magnetske trake, zvučne zapise, videodiskove, mikrofilmove i računalne programe) organizirana i održavana kako bi se mogla čitati, proučavati i pretraživati.“<sup>16</sup>

Opća enciklopedija knjižnicu opisuje kao sređenu zbirku knjiga, časopisa i druge analogne građe namijenjenu upotrebi. „Naziv se proteže i na prostorijsku ili zgradu u kojoj je takva zbirka smještena. (U prenesenom značenju, bibliotekama nazivaju se i neke edicije, obično izdanja iste struke ili književnog žanra).“<sup>17</sup>

Jedna od suvremenijih definicija je ona K. Tadić: „Knjižnica je kulturna i informacijska ustanova, koja slijedeći općeprihvaćene ciljeve društva i načela stručnog rada, odabire, nabavlja, obrađuje, u fizičkome i obavijesnom smislu sređuje te čuva i daje na korištenje knjižničnu građu, a preko organiziranih službi pruža raznolike usluge aktivnim i potencijalnim korisnicima.“<sup>18</sup>

Prema Zakonu o knjižnicama, koji je donio Zastupnički dom Sabora Republike Hrvatske 1997. god. (I. OPĆE ODREDBE, Članak 6.) knjižnična djelatnost obuhvaća osobito:

- nabavu knjižnične građe,
- stručnu obradu, čuvanje i zaštitu knjižnične građe, te provođenje mjera zaštite knjižnične građe koja je kulturno dobro,
- izradu biltena, kataloga, bibliografija i drugih informacijskih pomagala,
- sudjelovanje u izradi skupnih kataloga i baza podataka,

---

<sup>16</sup> Encyclopedia Britannica. 15th ed. Chicago 1994. Str. 947.

<sup>17</sup> Opća enciklopedija jugoslavenskog leksikografskog zavoda. Zagreb, 1978. Str 429.

<sup>18</sup> Tadić, K. Rad u knjižnici. Opatija: Naklada Benja, 1994. Str.14.

- omogućavanje pristupačnosti knjižnične građe i informacija korisnicima prema njihovim potrebama i zahtjevima,
- osiguravanje korištenja i posudbe knjižnične građe, te protok informacija,
- poticanje i pomoć korisnicima pri izboru i korištenju knjižnične građe, informacijskih pomagala i izvora, te
- vođenje dokumentacije o građi i korisnicima.

Istim zakonom (Članak 7.) propisano je da knjižničnu građu čini svaki jezični, slikovni i zvučni dokument na lako prenosivom materijalu ili u elektronički čitljivom obliku informacijskoga, umjetničkoga, znanstvenoga ili stručnog sadržaja, proizveden u više primjeraka i namijenjen javnosti, kao i rukopisi, što sve knjižnica drži u svojem knjižničnom fondu i stavlja na raspolaganje korisnicima. Knjižničnom građom smatraju se i igre, igračke i sl., ako su dio knjižničnog fonda.<sup>19</sup>

*Knjižnice mogu biti klasificirane na dva načina: prema vlasništvu ili namjeni (tj. nacionalne, županijske ili gradske, sveučilišne, istraživačke, školske, klupske, privatne) ili prema sadržaju (tj. opće ili specijalne, pravne, teološke, znanstvene, muzičke).*<sup>20</sup> Neke od uobičajenijih kategorija jesu i: javne i privatne, osobne ili komunalne, specijalizirane ili opće namjene, akademske i neakademske, itd. Encyclopedia Britannica navodi slijedeće vrste knjižnica:<sup>21</sup>

- nacionalne
- sveučilišne i istraživačke
- narodne
- specijalne
- školske
- privatne
- pretplatničke
- arhivske

---

<sup>19</sup> Zakon o knjižnicama. // Narodne novine. 105 (1997). Dostupno i na: <http://narodne-novine.nn.hr/default.aspx> (28.04.2011.).

<sup>20</sup> Encyclopedia Britannica. 15th ed. Chicago, 1994. Str. 947.

<sup>21</sup> Encyclopedia Britannica. 15th ed. Chicago, 1994. Str. 951.

Zakon o knjižnicama Republike Hrvatske (Članak 8.) daje sljedeću definiciju: Prema namjeni i sadržaju knjižničkog fonda vrste knjižnica su: nacionalna, narodna, školska, sveučilišna, visokoškolska, općeznanstvena te specijalna.

Pojedine knjižnice mogu prema potrebi obavljati poslove i zadatke više vrsta knjižnica. Knjižnice svoju djelatnost obavljaju prema standardima kojima se uređuju poslovi, te kadrovski i tehnički uvjeti svojstveni pojedinim vrstama knjižnica.<sup>22</sup>

Kao rezultat primjene novih tehnologija pojavile su se druge moguće podjele knjižnica: prema mediju na kojem je pohranjena knjižnična građa (tradicionalna, multimedijaska, digitalna knjižnica), prema stupnju automatizacije knjižničnih djelatnosti (tradicionalna, elektronička, digitalna), prema načinu na koji je knjižnična građa ponuđena korisnicima (tradicionalna, digitalna, virtualna knjižnica), ali gornje podjele ostat će i dalje aktualne.

### **3.2. Konceptija knjižničkog marketinga**

Iako knjižnice kao neprofitne organizacije služe ostvarivanju nekog određenog javnog interesa i osnovna svrha im nije ostvarivanje profita, trebale bi u svoje poslovanje uvrstiti i neke marketinške aktivnosti. Marketing kao spoj planiranja, analize i akcije univerzalni je instrument unaprjeđivanja poslovanja primjeren raznovrsnim djelatnostima, pa tako i knjižničnoj djelatnosti. Marketingom u knjižnici bavi se svatko tko je u kontaktu s korisnikom. Atributi dobrog knjižničara, koji bi svoj posao obavljao na najbolji mogući način, trebali bi biti: jasno razumijevanje općih ciljeva i zadataka organizacije, vjera u svoju uslugu i ono što se njome želi postići, sposobnost prikupljanja i interpretacije informacija, dobre komunikacijske vještine - podjednako pisane i usmene, entuzijazam i sposobnost da se podnese kritika. U novije doba, knjižničarstvo je postalo djelatnost u potpunosti okrenuta korisnicima i njihovim potrebama, ali i poticanju korištenja knjižnično-informacijskih usluga. Marketing se u tom kontekstu može shvatiti kao izmjena dobrobiti između knjižnice i njezine zajednice te je stoga vrlo važan čimbenik u sustavu knjižničkog poslovanja. Svaka društvena

---

<sup>22</sup> Zakon o knjižnicama. // Narodne novine. 105 (1997). Dostupno i na: <http://narodne-novine.nn.hr/default.aspx> (28.04.2011.).

djelatnost, tako i knjižnična ima svoja pravila i zahtjeva posebna znanja za uspješno poslovno funkcioniranje. Ključna uloga marketinga u knjižnicama bila bi utjecati na način na koji korisnici prihvaćaju ponuđeni proizvod i uslugu i prepoznavanje njihovih potreba. Taj cilj moguće je ostvariti ako se upotrijebi odgovarajuća marketinška strategija koja je usmjerena na izgrađivanje vjernosti korisnika, odnosno dugoročnijih odnosa suradnje s njima. Ovaj će odnos biti dugoročniji ako knjižnica stvori dobar imidž, kvalitetnu ponudu i uslugu te na taj način i kod potencijalnih korisnika stvori pozitivnu predodžbu. To implicira tržišno ponašanje u svim segmentima poslovanja. Marketing u knjižnici može se shvatiti kao izmjena dobrobiti između knjižnice i njezine zajednice.<sup>23</sup> Uvijek odgovarajući ljubazno i znalački na zahtjeve za novom knjigom ili informacijama, knjižnično osoblje obavlja najvažniji dio marketinga, dostavlja kvalitetnu uslugu. Iz toga proizlazi najjednostavnije i najbitnije pravilo marketinga: potrebno je učiniti sve da se korisnik ponovno vrati. Bitna koncepcija marketinga je u istraživanju i analiziranju postojećeg tržišta, tj. orijentaciji na ljude koji žele koristiti proizvod i uslugu.

### **3.3 Priroda knjižničnog marketinškog poslovanja**

Knjižnica kao neprofitna ustanova trebala bi se poslovno ponašati kako bi unaprijedila vlastito poslovanje i uspjela ostvariti svoju misiju. Dobar marketinški plan u toj joj nakani može nedvojbeno izuzetno pomoći. Marketingom se može postići veći broj ciljanih korisnika i uspješnije zadovoljenje njihovih potreba, a knjižnica marketingom prerasta u nezaobilazan izvor informacija za društvenu zajednicu. Osmisliti i etablirati marketing u knjižničnom poslovanju zahtjeva određeni stupanj kreativnosti i inventivnosti.

Tržište, tj. okolina, podvrgnuta je stalnim promjenama što je uvjetovano promjenama u poslovnim organizacijama, obujmu školske, studentske populacije i korisničke populacije općenito. Mnogi su korisnici neredoviti, povremeni korisnici. Potrebna je stalno izvještavanje korisnika i potencijalnih članova o potpunoj dostupnosti informacija. Promjene u razvoju svih segmenata društva treba budno pratiti, da bi se mogao uskladiti strateški program marketinga. „Konkurencija“ je na „tržištu“ velika u smislu odvlačenja pozornosti različitim propagandnim

---

<sup>23</sup> Šegota-Novak, M.; Silić, A. Budućnost knjižničnoga marketinga ili kako se pripremiti za 3. tisućljeće. // Godišnjak Gradske knjižnice i čitaonice "Metel Ožegović" Varaždin. 2 (1998), str. 25.

informacijama pa se iz tog razloga može dogoditi da aktivnosti sektora odnosa s javnošću knjižnice prođu neprimijećeno od strane potencijalnih čitalaca.

U okvirima knjižnične djelatnosti, populaciju možemo podijeliti na dvije grupe ljudi: oni koji koriste uslugu (redoviti ili povremeni-korisnici) i oni koji ju ne koriste (potencijalni korisnici). Knjižnice bi trebale težiti k tome da što veći broj potencijalnih korisnika postanu stalnim korisnicima knjižnice. Kako bi u tome uspjele, moraju istražiti što žele ili bitnije, koje su njihove potrebe. Naime, želje mogu biti objektivno znatno veće negoli potrebe. Razlozi kod potencijalnih korisnika mogu biti brojni; postoji mogućnost da osoba ne zna da se knjižnica nalazi u njegovoj blizini ili ne zna koje usluge knjižnica nudi, njeno radno vrijeme i sl. U današnje doba, internet je učinio lako dostupnom veliku količinu informacija po niskim cijenama u odnosu na usluge knjižnice. Stoga, osoba mora koristiti uslugu knjižnice barem jednom kako bi mogla oblikovati svoje mišljenje jer suprotno može vjerovati da je cijena proizvoda previsoka ili vrijednost za iskazanu cijenu preniska. Uz cijenu, faktor odbijanja osoba od korištenja usluga mogao bi biti odnos zaposlenih u knjižnici prema korisniku, nemogućnost pružanja informacije koja je potrebna korisniku i sl. Uzevši u obzir da osoba očekuje dobru uslugu, cilj je što više smanjiti probleme, zadržati postojeće korisnike, približiti usluge zahtjevima korisnika i povećati članstvo. Jedan od problema koji se javljaju u knjižničnom marketingu je orijentiranost prema korisnicima. Potrebno je kontinuirano ispitivanje zadovoljstva korisnika i provođenje raznih akcija kako bi se ono poboljšalo. Nadalje, trebalo bi se orijentirati prema drugim baštinskim ustanovama (muzeji i sl.), redovito prikupljati informacije o aktivnostima, redovito analizirati i primjenjivati iskustva, reagirati na promjene i akcije koje poduzimaju „konkurenti”. Ovdje možemo spomenuti jedno od čestih pitanja u knjižničnoj djelatnosti, a to je postoji li uopće konkurencija obzirom da knjižnice spadaju u kategoriju neprofitnih ustanova? Problem se javlja i kod percepcije dugoročne perspektive, tj. odlučivanje na temelju tekućih problema, a ne na temelju pomnog razmatranja budućih okolnosti u kojima će ustanova djelovati. Posljednje bi bilo pomanjkanje organizacijske kulture, odnosno nagrađivanje djelatnika prema uspješnosti rada ustanove i zadovoljstvu korisnika.

Marketing knjižnice bit će učinkovitiji kada se uz marketing stručnih knjižničnih usluga, uključi i marketing knjižničara. „*Knjižničar je stručnjak koji posreduje u komunikacijskom procesu što teče između autora odnosno njegova djela i korisnika knjižničnih usluga*“.<sup>24</sup> Osim

---

<sup>24</sup> Aparac-Gazivoda, T. Teorijske osnove knjižnične znanosti. Zagreb: Filozofski fakultet, 1993. Str. 171.

što je u postupcima približavanja knjige nezamjenjiv čimbenik, pomaže korisnicima da uz pomoć knjižničnih informacija i knjige otkriju nove pojmove, novo znanje, te im osigurava nužne izvore koji će im pomoći u razumijevanju onog što su već otkrili. Marketing obično ne zahtjeva veliku financijsku podršku u ostvarivanju nekih svojih programa, a pruža mnoge prednosti.<sup>25</sup>

### **3.4. Marketing usluga kao okosnica razumijevanja marketinga knjižnične djelatnosti**

Usluge se obično definiraju kao djela, napori, izvedbe. U svrhu slikovita objašnjenja srži usluge moguće je poslužiti se primjerom iluzionista.<sup>26</sup> Za razliku od iluzionista koji je usvojio vještine kako učiniti da vidljivi i opipljivi predmeti nestanu, pružatelji usluga djeluju u potpuno suprotnom smjeru. Oni nastoje neopipljivost učiniti što je moguće više opipljivom, kako bi je potencijalni korisnici usluge razumjeli i posljedično tome bili voljni uložiti novac i vrijeme u kupovinu i korištenje nečeg što smatraju potrebnim. Primjerena kvaliteta i stvaranje vrijednosti za korisnika temelji su za uspjeh bilo koje usluge. Marketing usluga relativno je novo područje proučavanja marketinških stručnjaka. Promjene u društvenom, ekonomskom i tehnološkom okruženju prisiljavaju uslužne institucije na prilagodbu postojećih marketinških strategija. Marketing usluga je način promišljanja i djelovanja pojedinca, poduzeća, organizacija, institucija na tržištu pružanja usluga. Da bi se shvatio marketing usluga potrebno je razumjeti prirodu usluge. Kontakt uslužne organizacije s korisnikom predstavlja osnovni element svake usluge. Percepciju korisnika, koja nastaje svaki puta kad se ostvari kontakt s nekim ili nečim iz uslužne organizacije, određuje i oblikuje usluga koju ono pruža. Sastavni elementi usluge jesu i rezultati koji se postižu njezinim pružanjem. Dobro i kreativno upravljanje mjestima susreta s uslugom preduvjet je uspješnog poslovanja organizacije. Doživljaj usluge je subjektivan i razlikuje se od korisnika do korisnika. Subjektivna vrijednost usluge može se opisati kao odnos rezultata postignutih uslugom i procesom njezina pružanja naspram cijene koja je plaćena i drugih troškova koje je imao korisnik. Usluge imaju određene osobine koje predstavljaju poseban izazov za marketinške stručnjake. Kao posljedica toga, marketinške tehnike koje upotrebljavaju uslužne djelatnosti pa tako i knjižnice, razlikuju se od onih koje nalazimo u području marketinga proizvoda. Te osobine

---

<sup>25</sup> Može, S. Strategija marketinga i marketinški program narodnih knjižnica. // Vjesnik bibliotekara Hrvatske. 35, 3-4 (1992[i.e. 1995]), str. 51-70.

<sup>26</sup> Ozretić Došen Đ. Osnove marketinga usluga. Zagreb: Mikrorad, 2002. Str. 5.

su: neopipljivost, raznolikost, neusklađivost, nedjeljivost proizvodnje od potrošnje i odsutnost vlasništva.<sup>27</sup> Neopipljivost je najčešće isticano obilježje usluga i čini ponudu i potražnju specifičnima. Ponudu usluga teško je razumjeti jer usluga nije opipljiva, ne može se fizički posjedovati. Usluge obiluju svojstvima doživljaja. Iskustvo, zadovoljstvo, povjerenje, sve su to elementi o kojima se može govoriti tek nakon korištenja uslugom. Druga bitna osobina usluga je raznolikost, a posljedica je uključenosti ljudskog činitelja. Jedna te ista usluga knjižnice može varirati ovisno o tome koji ju djelatnik pruža. Nadalje, ista osoba može različito pružati jednu te istu uslugu različitim korisnicima. Heterogenost stvara teškoće u nastojanjima standardizacije i kontrole kvalitete usluge, ali upravo ta raznolikost omogućava personalizaciju usluga i njihovo prilagođavanje korisničkim potrebama.

Rentabilnost poslovanja knjižnice ovisi o sposobnosti da se pruženom uslugom zadovolje potrebe i izgradi lojalnost korisnika. Oba cilja ostvariva su ako usluga ima obilježje primjerene kvalitete. Jedino kvalitetna usluga omogućuje integraciju i realizaciju četiri ključne poslovne aktivnosti: zainteresirati za uslugu, prodati je, zadovoljiti i zadržati korisnika. Knjižnice moraju imati u vidu ove poslovne aktivnosti kako bi u svijesti korisnika stekle jedinstveni status (najbolja knjižnica, najljubazniji djelatnici itd.). Knjižnicu čija usluga ne odgovara korisničkim potrebama i očekivanjima, nezadovoljni će korisnik napustiti i potražiti uslugu „konkurencije“. Razumijevanje odnosa između knjižnice i korisnika neophodno je za oblikovanje usluge i njezine marketinške strategije. Valjalo bi znati tko je korisnik usluge, koja su njegova očekivanja, potrebe i želje. Postoje brojni modeli čija je svrha omogućiti razumijevanje i shvaćanje postupka korisnika usluga te, koji temeljem socioloških, psiholoških, antropoloških i ekonomskih elemenata nastoje objasniti koji korisnici, kada, gdje, kako i zašto koriste koje usluge. Za definiranje pojmova koji se odnose na korisnike knjižnica UNESCO je usvojio formulaciju Nacionalne komisije za knjižnice SAD-a iz 1975 godine: „Korisnici su pojedinci od kojih svaki ima jedinstvene informacijske, obrazovne, psihološke i društvene potrebe... Jasno je da se informacijske potrebe i potrebe za korištenjem knjižnica osjećaju na svim društvenim razinama, bez obzira na mjesto na kojem pojedinac prebiva, njegov društveni status ili intelektualnu razinu... Pojedince koji koriste knjižnične i informacijske usluge nazivamo individualnim korisnicima, dok u slučaju organizacija govorimo o kolektivnim korisnicima“.<sup>28</sup> Mnogi korisnici nisu svjesni svojih

---

<sup>27</sup> Ozretić Došen Đ. Osnove marketinga usluga. Zagreb: Mikrorad, 2002. Str. 25-29.

<sup>28</sup> Aleksić, Lj. Strateški marketing u funkciji unapređenja knjižnične djelatnosti Hrvatske. Zagreb: Ekonomski fakultet, 2001. Str. 44.

informativskih potreba što nije problem neodgovarajuće organizacije knjižnica, već neodgovarajuće ukupne kulturne, informativske i obrazovne politike. Dobrom vlastitom organizacijom i primjenom marketinških metoda knjižnice to mogu postići, jer u pravilu ponuda stvara potražnju, što znači da dobre usluge uvijek nalaze svoje korisnike.

Doživljaj usluge razlikuje se od korisnika do korisnika. Cilj knjižnice treba biti stvaranje veće subjektivne vrijednosti usluge za korisnika u odnosu prema onoj koju stvara konkurencija. Za subjektivnu vrijednost odlučujuću važnost imaju rezultati ostvareni uslugom i procesom njezina pružanja. Drugim riječima, zadovoljstvo korisnika usluge ima presudnu važnost, a rezultat je razlike između percepcija nastalih tijekom pružanja odnosno korištenja usluge i očekivanja s kojima je korisnik usluge tom procesu pristupio. Zadovoljiti i zadržati korisnika je moguće ukoliko postoji povjerenje na relaciji organizacija - korisnik. Knjižnice moraju biti svjesne činjenice da se povjerenje stječe polako, a gubi vrlo brzo. Stvaranje kulture organizacije koja će svaku komunikaciju korisnika o nezadovoljstvu pruženom uslugom pozdraviti kao dobrodošlu i ispraviti je izuzetno važan korak. Ako je korisnik nezadovoljan, sve uloženo i utrošeno u marketing potpuno je beskorisno. Samo zadovoljni i lojalni korisnici promiču ugled organizacije i usluge.



## 4. STRATEGIJE MARKETINGA U KNJIŽNICAMA

### 4.1 Specifičnosti oblikovanja strategije neprofitnog marketinga

Strategija neprofitnog marketinga temelji se na usmjeravanju aktivnosti prema ciljnim grupama i korisnicima, donatorima/financijerima i javnosti. Provedba često zahtijeva mnogo rada, slobodnog vremena, djelatnosti aktivista, novca i drugog što je teško kvantificirati, pa i u razmjenskom odnosu odrediti veličinu ostvarene koristi. Dakle, temeljni je cilj dobiti željeni odgovor, a taj može biti izražen konkretnom pomoći (financijskom, materijalnom i dr.) ili razmjenom u drugom vrijednosnom obliku. Boljitak za korisnika usluga ili javnost je važnija od ostvarene financijske koristi (prihoda, dobiti) što je temeljno načelo cjenovne strategije neprofitne organizacije.

Postoji još jedna karakteristika neprofitnog marketinga. Teško je, naime, mjeriti uspješnost marketinške aktivnosti. Mogu se kvantificirati akcije (broj, učestalost, vrste i dr.), ali je teško utvrditi jesu li postignuti pravi ciljevi i svrsishodnost akcije. Kontrola marketinških aktivnosti i metodologija kontrole tih ustanova treba biti kompatibilna naravi, djelatnostima i organizaciji koja ju provodi. U skladu s time bilanciranje uspješnosti poslovanja neprofitnih organizacija ne može se provoditi na način izračuna dobiti i gubitka, već je smisao mjerenja i nadzora efikasnosti u uspješnosti provedenih akcija i vrijednosnih efekata tih akcija, te u skladu s time racionalno i svrhovito upravljanje novčanim sredstvima. Kontrola učinkovitosti pripada i revizija učinjenog na temelju podataka anketiranih i njihova raspona. Revizija je prijeko potrebna da bi ponovljena akcija bila učinkovitija, a uložena novčana sredstva opravdana. Neprofitni marketing je danas prema mnogim autorima u trendu, te se često navodi da je razlog tome povećana privatizacija, povećani dobrovoljni rad za zadovoljavanje socijalnih potreba građana, smanjenje potpore neprofitnim udrugama, marketinško usmjeravanje na socijalno djelovanje velikih tvrtki.

U području kulture i umjetnosti često se tvrdi da je marketing nedovoljno učinkovit i da je to puko razbacivanje javnog novca. Drugi pak smatraju da marketing manipulira, da je nametljiv, da pothranjuje senzacionalizam i komercijalnost, potiče efemerne umjetničke pojave (koncerte, izložbe, predstave, izvođača), a zapostavlja autentične vrijednosti. Činjenica je da neprofitne organizacije trajno nadzire javnost pa zato ima i niz drugih ograničenja. Primjerice, pitanje konkurencije. Neprofitni marketing, za razliku od profitnog, pozna samo prijateljsku konkurenciju. Dakle, takvu organizaciju koja se bori za istu ideju, cilj. Takva konkurencija može nam pomoći, ali može uzrokovati nepotrebno rasipanje snage, financijskih

## 4.2 Razvoj strategija marketinga

Kad se govori o strategiji reklo bi se da je strategija zapravo zamisao, koncepcija, koja inspirira aktivnost upravljanja poduzećem. Takva zamisao, naravno, ima konstrukciju koja povezuje sve razine upravljačkih funkcija u homogenu strukturu. Prema tome, kada se govori o strategiji, moramo biti svjesni da se radi o razrađenoj konstrukciji koja ima jasno utvrđenu hijerarhiju. No, prije svega mora se objasniti ishodište i potreba stvaranja strategije ustanova. Riječ je o misiji ustanove, kao temeljnom razlogu postojanja svake organizacije. „Svako poduzeće postoji da bi nešto postiglo, dakle, ima neko utemeljeno poslanstvo, neku misiju“.<sup>30</sup> Bilo bi nemoguće formirati neko poduzeće bez takve temeljne orijentacije, bez vlastite spoznaje o nekoj općoj društvenoj koristi. Sadržaj misije ponekad je vrlo jasan i lako ga je opisati, no ponekad se radi o složenim područjima, koja nisu toliko transparentna. Misija se vremenom može modificirati - pod utjecajem razvoja, ili onih koji upravljaju, odnosno zbog drugih specifičnosti same organizacije, raspoloživih sredstava ili zbog utjecaja sila okruženja - pa čak i promijeniti. Svaka knjižnica mora formulirati kratko i jasno svoju misiju u obliku izjave ili izričaja o misiji, a to se treba objaviti u statutu pojedine knjižnice, ili kao prilog statuta. Zatim treba utvrditi strateške ciljeve koje će diktirati misija. Strateški ciljevi knjižnice zaseban su činitelj kojemu treba posvetiti najveću pažnju, budući da su ti ciljevi temelj za planiranje. Knjižnice moraju imati dvije vrste ciljeva: kratkoročne (1-2 godine) i dugoročne (3-5 godina). Ima više elemenata za koje se oblikuju ciljevi, a najčešće se to odnosi na: poziciju na tržištu, inovacije i sl. Spomenuto je da se strategija u svojoj raščlanjenoj konstrukciji temelji na određenoj hijerarhiji. Strateško promišljanje i rezultanta strateškog oblikovanja u organizaciji zbiva se obično na više razina.

Opća strategija koju postavlja uprava (ravatelj i upravno vijeće) rezultat je izabranog koncepta strateškog razvoja, vizije organizacije, te obuhvaća globalne ciljeve i identificira strateška poslovna područja. Sadrži i financijsku projekciju i određuje neprofitne strateške ciljeve kao npr. organizacijsku kulturu, odnos prema društvenom razvoju itd. Posebnost je te

---

<sup>29</sup> Aleksić, Lj. Strateški marketing u funkciji unapređenja knjižnične djelatnosti Hrvatske. Zagreb: Ekonomski fakultet, 2001. Str.61

<sup>30</sup> Kotler, Ph. 1998. Str.45

strategije da je sačinjena od općih određenja, usmjerenja i daljnjeg cilja organizacije.<sup>31</sup> Dakle, predstavlja neka strateška pravila koja određuje, npr. u knjižnicama, glavni ravnatelj ili upravno vijeće.

Funkcionalna strategija, kao daljnja razina konkretizacije, najkonkretnija je od svih strategija. Riječ je o strategijama financija, marketinga, usluga, kadrova i razvoja. One razrađuju, unutar svojih kompetencija, koncepciju koja je u okomitoj strukturi čvrsta (u smislu čvrstih zadataka), ali je u vodoravnoj strukturi elastična, pa se u velikoj mjeri formira autonomno. Rukovodstva na tom nivou odgovorna su za izvršavanje strateških planova knjižnica u okviru godišnjih planova i kratkoročnih akcijskih planova, te za projekte razvoja funkcionalnog područja. Dakle, strategija marketinga, kao funkcionalna strategija, ima osnovni zadatak da, kroz dugoročni pristup marketinškoj aktivnosti, poveže tržišne mogućnosti s misijom i strategijama višega hijerarhijskog ranga. Strategija marketinga organski je vezana za ustanovu i iziskuje studioznu pripremu.

#### **4.2 Razine oblikovanja strategije marketinga u knjižnicama**

Jedan od ključnih marketinških termina je marketinška strategija knjižnice, kao precizan način ostvarivanja njenih ciljeva, ali i integralni dio opće strategije knjižnice. To je i način racionalnog reagiranja knjižnice na zbivanja na mikro i makro razini, te način rada, razrađen i sagledan dugoročno za konkretnu ustanovu. U tom bi slučaju mikro razina bio utjecaji na pružanje usluge knjižnice (konkurencija, dobavljači građe, korisnici), a makro razina politički, ekonomski, socijalni (društveni) i tehnološki faktori (tj. PEST analiza). Svrha istraživanja tržišta je prikupljanje važnih informacija o marketinškoj okolini. Moguća je podjela strategije na tri osnovne zadaće: istraživanja koja se odnose na ponašanje korisnika; istraživanje tržišta, okoline marketinga i istraživanje sredstva primjene marketinga.

Istraživanjem tržišta knjižnice prikupljaju se podaci koji su bitni za rad knjižnice kao: koje se usluge koriste, kada i kako; tko koristi, odnosno ne koristi usluge; koje nove usluge korisnici žele; koje su im informacije potrebne te kakva je slika knjižnice u zajednici kojoj služi.

---

<sup>31</sup> Bobek, S. Strateški management i projekti, Zagreb: Informator, 1991. Str.19.

Marketinško planiranje obuhvaća:

- Analizu vanjskog i unutrašnjeg okruženja knjižnica, procjenu jakosti i slabosti knjižnica, predviđanje budućih trendova kako bi se mogao planirati i budući scenarij.
- Određivanje ciljeva i zadataka. Opći ciljevi i zadaci, da bi bili učinkoviti, moraju se „spustiti“ na svakodnevnu razinu i podijeliti na niz manjih ciljeva i zadataka.
- Odabir strategija, taktike djelovanja.
- Procjenu i ocjenu rezultata, učinaka i napretka.

Baze podataka koje bi se trebale koristiti u marketingu uključivale bi podatke o korisniku, budući da je korisnik u središtu marketinškog interesa knjižnice.

#### **4.3.1. SWOT i PEST analiza**

SWOT i PEST analize su tehnike koje pomažu da se odredi postojeća pozicija i pripadajuće tržište, te odredi orijentacija organizacije u budućnosti.

SWOT (Strengths – snage, prednosti, Weakness – slabosti, nedostaci, Opportunities – mogućnosti, Threats – zapreke) analiza služi da se svi podaci sumiraju i prikažu u jednom izvještaju ili na jednom mjestu u ustanovi. Ako navedeni podaci nisu dovoljno analizirani, tada će SWOT analiza definitivno u tome pomoći. SWOT analiza je jednostavna i široko primjenjiva jer za njezino provođenje u pravilu nisu potrebni veliki resursi. Osnovni smisao je prikupiti podatke o unutarnjim snagama i slabostima kako bi ih se usporedilo s podacima o prilikama i prijetnjama s kojima se knjižnica ili pojedinac suočavaju u okruženju u kojem djeluju. Može se provesti u kratkom vremenu i uz relativno mala sredstva. SWOT i slične analize ukupnosti stanja, problema i mogućnosti knjižnice odvijaju se na sljedeći način:

- preispitivanje misije, strategije, aktivnosti, resursa (ljudskih, financijskih, fizičkih: zbirke, oprema, prostor);
- preispitivanje cjelokupne organizacije knjižnice, načina djelovanja, upravljanja, obavještavanja, poslovnog ozračja (hijerarhijska struktura ili timski rad);
- analizi strategije pojedinih dijelova organizacije ( poslovi, službe, projekti)

- o donošenju preporuka važnih kod poslovnog upravljanja i generiranju promjena.

SWOT analiza pomaže u formuliranju ciljeva te ukazuje na prioritete na koje treba usmjeriti promocijske aktivnosti i pomaže u budućem planiranju djelovanja knjižnice.

Kod preispitivanja strategije cjelokupne ustanove SWOT analiza prvenstveno se koristi kod:

- a) analize uspješnosti postojeće strategije (koristi li u dovoljnoj mjeri postojeće snage i rješava li uspješno slabosti knjižnice)
- b) analize mogućih promjena u temeljnoj strategiji knjižnice, kako bi se npr., mogle iskoristiti prilike koje se javljaju na tržištu, ili kako bi se slabosti knjižnice pretvorile u snage.

Kod analize pojedinih poslova knjižnice utvrđuje se usklađenost strategije pojedinih dijelova, odnosno poslova knjižnice sa strategijom ustanove kao cjeline. Ako knjižnica pruža više različitih usluga i ima širok obim poslova, tada je nužno za svaki za svaki posao ili vrstu usluga utvrditi neku od mogućih prednosti (članarine, zakasnine, specifične specijalizirane usluge, različitost usluga) i iskoristiti ih.

Svaka organizacija pa tako i knjižnica primjenjuje određenu strategiju u svom poslovanju. Za kontrolu primjenjivosti i adekvatnosti te određene strategije, opet je potrebno provesti i SWOT analizu kojom se može uveliko olakšati determiniranje stupnja povezanosti strategije ustanove i njezine organizacijske strukture (npr. odgovara li nekoj knjižnici zbog nekih specifičnosti demokratska struktura više nego stroga hijerarhijska koja se trenutačno primjenjuje). Potrebno je utvrditi leži li razlog problema u njezinoj lošoj strategiji ili u njezinoj lošoj primjeni u praksi.

Kako bi se provođenje SWOT analize realiziralo u praksi potrebno je izabrati osobu koja će voditi cjelokupan proces provođenja kako bi se analiza provodila u skladu s ciljevima koji se njome moraju ostvariti. Nadalje, je potrebno formirati grupu osoba za provođenje analize, rješavati probleme jednog po jednog, prikupiti i zapisati što više ideja i izabrati najbolje vlastite ideje prema vlastitoj procjeni, diskutirati i konsenzusom utvrditi u koji segment SWOT-a pripadaju.

Okruženje u kojem djeluju ustanove iz područja kulture i umjetnosti (financijsko, političko, razvoj tehnologije...) neprestano se mijenja. Da bi se korisne informacije iz okruženja mogle sustavno i kvalitetno prikupljati, marketinški stručnjaci osmislili su različite univerzalne metode i klasifikacije pomoću kojih je moguće spoznati ono što se događa u okruženju i kako promjene i događaji izvan ustanove mogu utjecati na ustanovu. Uz već spomenutu SWOT često se koristi i PEST (engl. *Political, Economic, Social, Technological*) analiza, odnosno analiza političkih ekonomskih, društvenih i tehnoloških čimbenika iz okruženja:

- analiza političkih čimbenika (promjene u političkim odnosima, zakoni važni za djelatnost ustanove, sindikati, izbori...),
- analiza ekonomskih čimbenika (nezaposlenost, državni proračun, prosječna plaća...),
- analiza društvenih čimbenika (promjene u društvu, obrazovanost, navike pri korištenju usluga...),
- analiza tehnoloških čimbenika (poboljšana dostupnost korisničkih usluga kao rezultat tehnološkog napretka, snižavanje troškova poslovanja korištenjem novih tehnologija, dostupnost suvremenoj komunikacijskoj infrastrukturi...).

PEST analiza daje uvid u mikro i makro okruženje, sadašnju situaciju i vjerojatni budući razvoj. Odluke koje se temelje na rezultatima PEST analize mogu se donositi na različitim razinama i za različite potrebe, a učinkovitost izvedbe prije svega ovisi o osobama koje je pripremaju i provode.

U ustanovama kulture mogu se podijeliti u tri osnovne kategorije:

- strateške ( npr. odluke o o ponudu/ciljnim grupama i pozicioniranju u svijesti korisnika)
- operativne (odluke o marketinškom miksu)
- taktičke (odluke o inicijativi u odnosu na „ konkurente“...)

U praksi djelovanja ustanova kulture u Hrvatskoj ispostavilo se da je najveći problem pri primjeni PEST analize vezan uz zainteresiranost vodstva da se ona uopće razmotri kao mogući „alat“ pri donošenju strateških, operativnih i taktičkih odluka.<sup>32</sup>

### **4.3.2. Benchmarking**

Postoji mnogo definicija benchmarkinga, no sve imaju zajedničku osnovu-unaprijediti poslovanje na temelju rješenja najboljih i postati bolji od najboljeg. Benchmarking u

---

<sup>32</sup> Pavičić, J.; Alfirević; N., Aleksić, Lj. Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti. Zagreb : Masmedia, 2006. Str. 22-33.

knjižnicama kontinuirani je proces unapređivanja cjelokupnog knjižničnog poslovanja zasnovan na neprekidnom uspoređivanju rezultata mjerenja vlastitog učinka s rezultatima poslovanja drugih knjižnica, odnosno drugih organizacija, te spremnošću iskorištavanja ovih izvora kao poticanja vlastitog poboljšanja. Uspoređujući se s najboljom poslovnom praksom unutar djelatnosti omogućuje se određivanje procesa i područja poslovanja koja su ispod standarda koje nameću „konkurenti“. Na taj se način prepoznaje koji su segmenti loši za poslovanje i uočava se gdje i kako drugi ostvaruju prednost. U svojoj primjeni u knjižnicama benchmarking se sastoji od nekoliko faza: identifikacija kritičnog procesa; planiranje provedbe benchmarking projekta; analiza vlastitog polazišnog stanja; analiza poslovanja referentne knjižnice ili drugog partnera; analiza podataka; unapređivanje kritičnog procesa; primjena i praćenje rezultata. Strateški cilj benchmarkinga trebao bi stimulirati neprekidno unapređenje poslovnih procesa i dostizanje razine izvrsnosti koju imaju konkurenti. Cilj benchmarkinga u knjižnicama je povećati vlastitu djelotvornost, prepoznati slične knjižnice sa najboljom praksom, ocjenjujući i komparirajući svoj rad sa srodnim knjižnicama, primjenjujući najbolja iskustva tih knjižnica u vlastitu knjižnicu. Tri grupe ljudi uključene su u benchmarking proces u knjižničarstvu: financijeri knjižnica, korisnici i zaposlenici. Ono što knjižnicu može voditi prema uspješnosti inovativna je i kreativna sposobnost i znanje njezinih ljudi. Knjižničar korisniku treba dokazati koliko mi vrijedi, a da bi to uspio mora znati ko su mu korisnici i identificirati što im je važno.

Govoreći o benchmarkingu u hrvatskim narodnim knjižnicama uočava se odsustvo tradicije mjerenja učinka, odsustvo pouzdanih zbirnih podataka o knjižnicama, neprecizni i neupotrebljivi statistički podaci, neizgrađen sustav referentnih mjernih vrijednosti, „best value“, oglednih knjižnica, nepostojanje općeprihvaćenog sustava mjerenja učinka, odsustvo inicijative i potpore od strane lokalne samouprave i državne uprave. Preporuke u svezi benchmarkinga vezuju se uz potrebu izgradnje nacionalnog sustava mjerenja uspješnosti, aktiviranja nacionalne agencije za praćenje skupnih rezultata djelovanja knjižnica, formiranje benchmarking grupa te uspostavljanje godišnjih nagrada za uspješnost.<sup>33</sup>

---

<sup>33</sup> Sabolović-Krajina, D. Okrugli stol : Management i marketing u narodnim knjižnicama. // Narodne knjižnice u novoj Europi 5 : utjecaj globalizacije i informatizacije na narodne knjižnice u tranzicijskim zemljama : zbornik radova. Zagreb : Knjižnice grada Zagreba, Gradska knjižnica, 2003, str. 102-108.

## 5. INTERNET KAO SREDSTVO MARKETING KNJIŽNICA

U povijesti marketinga vezanim uz knjižnice promjene se nikada nisu odvijale tolikom brzinom kao što to čine danas. S obzirom da živimo u doba ekonomskih ograničenja, užurbanih društvenih promjena, ali i mnogih tehnoloških inovacija, potrebe stanovništva i ljudi se razvijaju i mijenjaju. To je razlog zašto određeni poslovi i zanimanja bivaju prevladani i zastarijevaju pred novim zahtjevima.

Potrebno je istaknuti važnost upotrebe novih tehnologija (poput računala, a time i samog interneta ili mogućnosti umrežavanja) u knjižnicama te na koji način one pomažu radu same knjižnice, ali i u interakciji knjižnice s korisnicima.

Svijest o potrebi izrade mrežnih stranica knjižnica postoji i osnažena je trendovima izvana, no pri tome valja imati u vidu potrebu njihova osuvremenjivanja jer zastarjele i neinformativne stranice mogu samo štetiti knjižnici. One su, naime, osobna iskaznica s kojom knjižnica ulazi u najudaljenije domove, druge knjižnice, istraživačka središta itd. Danas knjižnice koriste i raznovrsne web 2.0 servise poput Facebooka, Flickr-a, Twittera i ostalih koji su popularni te na taj način obavještavaju svoje korisnike o djelatnosti knjižnice.

Hrvatske su knjižnice na putu nalaska najprihvatljivije opcije u elektroničkom okruženju. Budući da je to dug i posve nov put, dobro je prihvatiti tržišno poimanje institucionalnih obilježja te kroz mrežni prostor graditi kvalitetan imidž koji se mora temeljiti na kvalitetnom fondu, osoblju i informaciji. Stoga je potrebno utvrditi mogućnosti i potrebe te postaviti sljedeće zadatke: educirati knjižnično osoblje za izradu mrežnih stranica i učenje na daljinu, educirati korisnike za korištenje dostupnih izvora informacija, osigurati portalnu funkciju knjižničnih mrežnih stranica, osigurati kvalitetnu komunikaciju putem elektroničke pošte i osigurati pravovremenost informiranja.<sup>34</sup>

---

<sup>34</sup> Šegota-Novak, M.; Silić, A. Budućnost knjižničnoga marketinga ili kako se pripremiti za 3. tisućljeće. // Godišnjak Gradske knjižnice i čitaonice "Metel Ožegović" Varaždin. 2 (1998), str. 24-28.



## 6. PROMOCIJA KNJIŽNIČNE DJELATNOSTI I ODNOSI S JAVNOŠĆU

Promocija je niz aktivnosti koje slijede kada su ostale sastavnice marketinškog planiranja, osim konačne ocjene, dovršene. To je komunikacija sa zajednicom i davanje na znanje mogućim korisnicima da je prepoznala potrebe zajednice i razvila proizvode i metode koje odgovaraju tim potrebama. Promocijske aktivnosti usko su povezane s promjenom dostignuća psihologije, sociologije itd.

Knjižnica će promicati proizvode i usluge koji zadovoljavaju potrebe korisnika (do toga se dolazi marketinškom analizom), jedino ako je njezina služba učinkovita i pouzdana, a željeni cilj povećano korištenje usluge. Najbolji se učinak u promociji postiže dosljednošću, istinom i jednostavnošću, a medij i metode izabiru se prema projektu, nastojeći pritom koristiti ono što djeluje. U funkciji osnovnih ciljeva marketinga, knjižnice i knjižničari trebaju osmišljeno planirati svoj identitet i imidž te društvenu vidljivost.

Vizualni identitet ustanove nedvojbeno je najvažniji element u promociji proizvoda, a prepoznatljiv je kroz logotip, zaštitni znak, memorandum i sl., dok ga u novije vrijeme najbliže i najviše određuju baš mrežne stranice. Internet, u okviru knjižnično – informacijskog koncepta marketinga, je izuzetno moćan medij koji je mnoge marketinške opcije doradio i postavio na čvrsta uporišta. Svjetske tvrtke do 30% svojih prihoda investiraju u promociju, i to posebice u elektroničkom okruženju. Takva su svjetska iskustva, a kakva su naša? Pretpostavimo da knjižnica želi aktivno sudjelovati u globalnoj razmjeni informacija, odnosno, kao neprofitna ustanova, ponuditi te što bolje plasirati na informacijskom tržištu svoj proizvod - informaciju. Na koji će način promicati taj proizvod?

Knjižnica ima svoje proizvode i usluge (savjetovanje i usmjeravanje korisnika, sistematizaciju informacija, izradu bibliografija i kataloga), zatim kanal distribucije (slobodan pristup građi, knjižne stacionare, bibliobuse), cijenu proizvoda i usluga (iskaznice, dio usluga je dotiran, a dio plaća korisnik) te promocijske djelatnosti u obliku uređenja panoa, vođenja tribina, oglašavanja, obavještanja u medijima i slično. Motivacija za promociju službi i usluga narodnih knjižnica je edukacija stanovništva, podizanje kulturne razine društva. Promocijskim djelatnostima mogu se javnosti predočiti problemi knjižničarstva u nabavi novih knjiga i potaknuti eventualne donacije i financijska potpora.

Pojam „odnosi s javnošću“ (engl. *public relations*) podrazumijeva publicitet, agenciju za tisak, institucionalnu propagandu i propagandu uopće. Oni služe kao bi se stvorila željena slika o instituciji i njezinim aktivnostima.

Knjižnica u globalnom okruženju komunicira s korisnikom putem osoblja te klasičnih i elektroničkih medija, odašiljući mu informaciju koju sama proizvodi ili pronalazi. Odnosi s javnošću trebaju služiti određenim interesima i prezentirati knjižnicu u najboljem svjetlu. Osnovne su komunikacije usmene, pismene, vizualne i audio-vizualne, a prijenosnici tih informacija mogu biti same ustanove, bilteni, zidne novine, izložbe, sastanci, predavanja, književne večeri, humanitarne akcije, izobrazba korisnika, radio, televizija itd. Potrebno je da organizacija ide u korak s modernom tehnologijom i znanostima, da je spremna odgovoriti zahtjevima današnjeg visoko obrazovanog i civiliziranog korisnika. Usklađenošću i suradnjom više ustanova sa sredstvima javnog priopćavanja mogu se postići bolji rezultati.

Da bi se uspješno promovirala stvarna vrijednost knjižničnih usluga i proizvoda, knjižničar mora izaći iz knjižnice i postati njezinim osobnim odvjetnikom. To su ponajprije odnosi s javnošću, glavna komponenta marketinškog plana, kojima se stvaraju osobni odnosi između potencijalnih korisnika i knjižničara, jednako kao što to ostala zanimanja neprestano rade.

Slika javnosti o ulozi knjižnice unutar zajednice rađa se ponajprije na temelju iskustva ljudi. Knjižnična usluga mora ići u susret potražnji, a davatelj usluge – knjižničar mora biti stručan, profesionalan, fleksibilan, mora se znati nositi s neobičnim, a iznad svega mora biti vješt u međuljudskim odnosima i komunikaciji. Obavlja li svoj posao tako da je zajednica svjesna knjižnice i koristi koje od nje ima, knjižničar može biti najbolji izvor marketinga za svoju knjižnicu.

## ZAKLJUČAK

Kultura i umjetnost općenito imaju značajnu ulogu za razvoj društva . Kulturne ustanove, među kojima knjižnice zauzimaju značajno mjesto, bitno pridonose prosperitetu društva i katalizatori su kvalitete života na svim razinama, od lokalne do globalne. Za uspješno izvršavanje kulturne obrazovne i informacijske funkcije, knjižnična djelatnost mora dobro poznavati sve izvore i nositelje informacija kao i potrebe korisnika. Da bi to bilo ostvarivo treba postići visoku razinu zadovoljstva korisnika i povećati vrijednost knjižničnih usluga, a upravo ti razlozi ukazuju na nužnost primjene marketinga u knjižnicama. Adekvatnom primjenom marketinških strategija, moguće je povećati efikasnost rada knjižnica i uspješniju realizaciju njihovih aktivnosti usmjerenih prema korisnicima. Ipak, na kraju se sve uvijek svede na jednu ključnu osobu koja može učiniti najviše u promoviranju same knjižnice. Knjižničar je taj po kojem se knjižnica razlikuje od zgrade pune knjiga. Dakako da sama usluga ne može nadomjestiti nedostatnu zbirku knjiga ili časopisa, ali ni izvrsne knjige neće poništiti loše iskustvo korisnika s osobljem. Ovaj rad može završiti citatom koji govori o potencijalu pojedinca:

„Svaki knjižničar može pridonijeti očekivanu napretku svoje knjižnice i struci angažirajući svoje znanje, komunikativnost i dobar *image* u svakodnevnom radu s korisnicima u knjižnici, ali i s potencijalnim korisnicima izvan knjižnice“.<sup>35</sup>

---

<sup>35</sup> Šegota-Novak, M.; Silić, A. Budućnost knjižničnoga marketinga ili kako se pripremiti za 3. tisućljeće. // Godišnjak Gradske knjižnice i čitaonice "Metel Ožegović" Varaždin. 2 (1998), str. 24-28

## Literatura:

1. Aleksić, Lj. Strateški marketing u funkciji unapređenja knjižnične djelatnosti Hrvatske (magistarski rad). Zagreb : Ekonomski fakultet, 2001.
2. Aparac-Gazivoda, T. Teorijske osnove knjižnične znanosti. Zagreb : Filozofske znanosti, Zavod za informacijske studije Odsjeka za informacijske znanosti, 1993.
3. Bobek, S. Strateški management i projekti, Zagreb : Informator, 1991.
4. Encyclopedia Britannica. 15th ed. Chicago, 1994.
5. Katalenac, D. Mogućnost primjene benchmarkinga u upravljanju knjižnicama. [http://www.dksb.hr/knjiznicarstvo/materijali/00\\_1-2\\_Katalenac\\_29.pdf](http://www.dksb.hr/knjiznicarstvo/materijali/00_1-2_Katalenac_29.pdf) ( 21.11.2010.).
6. Katalenac, D. Povratak u budućnost: marketing i visokoškolske knjižnice. [http://nippur.irb.hr/szi\\_2007/prezentacije/Katalenac.ppt](http://nippur.irb.hr/szi_2007/prezentacije/Katalenac.ppt) ( 01.12.2010.).
7. Katalenac, D. Širenje područja borbe: marketinške strategije razvoja novih usluga u visokoškolskim knjižnicama. <http://www.gskos.hr/~dkata/> ( 05.12.2010.).
8. Kobaš, P. Marketing u bibliotečno-informacijskoj djelatnosti. Orašje : vlast.nakl. 1985.
9. Kotler, Ph. Upravljanje marketingom: analiza, planiranje, primjena i kontrola. Zagreb : Mate, 2001.
10. Kotler, Ph. Upravljanje marketingom. Zagreb : Informator, 1998.
11. Meler, M. Društveni marketing. Osijek : Ekonomski fakultet, 1994.
12. Meler, M. Neprofitni marketing. Osijek : Ekonomski fakultet, 2003.
13. Meler, M. Marketing u kulturi. Osijek : Ekonomski fakultet, 2006.
14. Može, S. Strategija marketinga i marketinški program narodnih knjižnica. // Vjesnik bibliotekara Hrvatske. 35, 3-4 (1992[i.e. 1995]), str. 51-70.

15. Nicholas. J. Marketing and Promotion of Library Services.  
<http://www.eso.org/sci/libraries/lisa3/reprints/nicholasj.pdf> ( 21.11.2010.).
16. Opća enciklopedija jugoslavenskog leksikografskog zavoda. Zagreb, 1978.
17. Pavičić, J.; Alfirević; N., Aleksić, Lj. Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti.  
Zagreb : Masmedia, 2006.
18. Sabolović-Krajina, D. Okrugli stol : Management i marketing u narodnim knjižnicama. // Narodne knjižnice u novoj Europi 5 : utjecaj globalizacije i informatizacije na narodne knjižnice u tranzicijskim zemljama : zbornik radova. Zagreb : Knjižnice grada Zagreba, Gradska knjižnica, 2003. Str. 102-108.
19. Sečić, D. Informacijska služba u knjižnici. Rijeka : Naklada Benja, 1995.
20. Šegota-Novak, M.; Silić, A. Budućnost knjižničkoga marketinga ili kako se pripremiti za 3. tisućljeće. // Godišnjak Gradske knjižnice i čitaonice "Metel Ožegović" Varaždin. 2 (1998), str. 24-28.
21. Tadić, K. Rad u knjižnici. Opatija : Naklada Benja, 1994.
22. Zakon o knjižnicama. // Narodne novine. 105 (1997). Dostupno i na: <http://narodne-novine.nn.hr/default.aspx> (28.04.2011.)
23. Župan, V. Marketing u bibliotekama. Beograd : Svet knjige, 2001.