

Upravljanje marketingom u neprofitnim organizacijama na primjeru Gradske knjižnice Zadar

Karuza, Irina

Master's thesis / Diplomski rad

2016

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zadar / Sveučilište u Zadru**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:162:746214>

Rights / Prava: [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-04-17**



Sveučilište u Zadru
Universitas Studiorum
Jadertina | 1396 | 2002 |

Repository / Repozitorij:

[University of Zadar Institutional Repository](#)



Sveučilište u Zadru

Odjel za ekonomiju
Sveučilišni studij Menadžmenta

Irina Karuza

**Upravljanje marketingom u neprofitnim
organizacijama na primjeru Gradske knjižnice
Zadar**

Diplomski rad

Zadar, 2016.

Sveučilište u Zadru

Odjel za ekonomiju

Sveučilišni studij Menadžmenta

**Upravljanje marketingom u neprofitnim organizacijama na
primjeru Gradske knjižnice Zadar**

Diplomski rad

Student/ica:

Irina Karuza

Mentor/ica:

izv. prof. dr. sc. Aleksandra Krajnović

Zadar, 2016.



Izjava o akademskoj čestitosti

Ja, **Irina Karuza**, ovime izjavljujem da je moj **diplomski** rad pod naslovom **Upravljanje marketingom u neprofitnim organizacijama na primjeru Gradske knjižnice Zadar** rezultat mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na izvore i radove navedene u bilješkama i popisu literature. Ni jedan dio mogega rada nije napisan na nedopušten način, odnosno nije prepisan iz necitiranih radova i ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem da ni jedan dio ovoga rada nije iskorišten u kojem drugom radu pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj, obrazovnoj ili inoj ustanovi.

Sadržaj mogega rada u potpunosti odgovara sadržaju obranjenoga i nakon obrane uređenoga rada.

Zadar, 29. kolovoz 2016.

Sadržaj

1. UVOD	1
2. NEPROFITNE ORGANIZACIJE.....	4
2.1. Pojam neprofitne organizacije	4
2.2. Oblici neprofitnih organizacija.....	5
2.3. Sličnosti između profitnog i neprofitnog sektora	7
2.4. Financiranje neprofitnih organizacija.....	8
3. UPRAVLJANJE MARKETINGOM U NEPROFITNIM ORGANIZACIJAMA.....	10
3.1. Pojam i definicija marketinga	10
3.2. Marketing u neprofitnim organizacijama	11
3.2.1. Marketing u muzejima	12
3.2.2. Marketing u školama	13
3.3. Razvoj marketinga neprofitnih organizacija u Hrvatskoj.....	14
4. MENADŽMENT U NEPROFITNIM ORGANIZACIJAMA	16
4.1. Pojam i definicija menadžmenta	16
4.2. Upravljanje ljudskim potencijalima u neprofitnim organizacijama	18
4.3. Kvaliteta u neprofitnom sektoru.....	22
5. MARKETING U KNJIŽNICAMA.....	24
5.1. Pojam i definicija knjižnice.....	24
5.2. Strateško planiranje	26
5.3. Stvaranje marketinškog plana	27
5.4. Strategije marketinškog miksa	28
5.4.1. Strategija proizvoda.....	29
5.4.2. Strategija cijena	30
5.4.3. Strategija distribucije.....	30
5.4.4. Strategije promocije	31
5.5. Komunikacija s korisnicima.....	32
5.6. Benchmarking	39
6. MARKETING U GRADSKOJ KNJIŽNICI ZADAR	43
6.1. Ukratko o Gradskoj knjižnici Zadar	43
6.2. Analiza okruženja Gradske knjižnice Zadar	46
6.2.1. SWOT analiza	47
6.2.2. PEST analiza	48
6.3. Marketinški koncept Gradske knjižnice Zadar.....	55
6.3.1. Prepoznatljivost Knjižnice u javnosti.....	55

6.3.2. Promidžba i odnosi s javnošću	58
6.3.3. Troškovi promidžbe	60
6.3.4. Istraživanje zadovoljstva korisnika	61
6.4. Najvažniji projekti i programi u Knjižnici	61
6.4.1. Morski utorak	62
6.4.2. <i>Flying book</i> (Knjiga u letu)	62
6.4.3. Izložbe	63
6.4.4. Digitalizacijski projekt Delmata.....	63
6.4.5. Zadar čita.....	64
6.4.6. Klubovi čitatelja	65
6.4.7. Čitaj mi!.....	65
6.4.8. <i>How Yes No</i> ili Kako da učenje ne bude mučenje.....	66
6.4.9. Pitajte knjižničare	66
6.4.10. Mentori za čitanje.....	67
7. RASPRAVA.....	68
8. ZAKLJUČAK	71
LITERATURA.....	73
Znanstveni i stručni članci.....	73
Knjige	81
Ostali izvori	82
POPIS SLIKA I TABLICA.....	83
Marketing Management in Nonprofit Organisations – Public Library Zadar.....	84

Sažetak

U ovom radu ukazuje se na važnost i nužnost marketinga u neprofitnim organizacijama. Neprofitne organizacije dugo su imale tendenciju zanemarivanja marketinga u svom poslovanju jer se smatralo da im osnovna svrha nije ostvarivanje profita, već javni interes. No pokazalo se da je okretanje prema željama i potrebama korisnika dovelo do većeg broja korisnika, a time se stvorilo i pozitivno ozračje za financiranje njihovih djelatnosti. Kvalitetno upravljanje neprofitnim organizacijama od temeljne je važnosti u ostvarivanju njihovih ciljeva, što je ovim radom istaknuto. Razvojem marketinga unutar neprofitnih organizacija i knjižnice imaju priliku primijeniti njegove zakonitosti s ciljem ostvarivanja svoje svrhe i poslanja. Gradska knjižnica Zadar zadnjih dvadesetak godina sudjeluje u oblikovanju kulturološke slike Zadra i kao takva izabrana je za primjer dobre prakse primjene marketinga u neprofitnoj organizaciji. U radu je prikazan način njenog poslovanja i marketinški koncept koji je zaslužan za njen izvanredan uspjeh.

Ključne riječi: neprofitne organizacije, marketing neprofitnih organizacija, menadžment neprofitnih organizacija, marketing knjižnice, Gradska knjižnica Zadar

1. UVOD

Upravljanje profitnim organizacijama danas je nemoguće zamisliti bez pomno osmišljenog marketinga i stručnog vodstva ili menadžmenta. Neprofitne organizacije usmjerene su na boljitak zajednice kojoj pripadaju, te njihov glavni cilj nije ostvarivanje profita. Zbog toga se ponekad umanjuje ili čak zanemaruje važnost marketinga u neprofitnim organizacijama, što je u današnjem vremenu nedopustivo. Brojne koristi koje profitne organizacije ostvaruju od marketinga mogu se primijeniti i na neprofitne organizacije te im pomoći u ostvarivanju njihova cilja i društvene koristi.

Iako se čini da se sve profitne organizacije vode isključivo prodajom i ostvarivanjem što viših profita, u 21. stoljeću je potrebno nešto više kako bi se privukao i zadržao kupac. Zbog toga se profitne organizacije sve više okreću društveno korisnim aktivnostima što je donedavno bila domena isključivo neprofitnih organizacija. Kako značaj tih aktivnosti raste, tako raste i značaj neprofitnih organizacija koje više no ikad prije trebaju svoj rad i doprinos pokazati društvenoj zajednici. To se postiže upravo kroz marketinške aktivnosti, a nemoguće je bez kvalitetnog vodstva. Zato menadžment neprofitnih organizacija ima važnu ulogu u postizanju ciljeva. Ključno je za svakog menadžera neprofitne organizacije osvijestiti njenu ulogu u društvu te prilagoditi vođenje pojedinoj organizaciji. Neprofitne organizacije usmjeravaju svoje djelovanje na dobrobit zajednice i čovjeka, a fokus na ljude trebao bi početi od zaposlenika u organizaciji. Ljudi su najveći kapital modernih poduzeća, organizacija i institucija, na što se u radu stavlja poseban naglasak.

Postoje brojne vrste i oblici neprofitnih organizacija, a jedna od njih je narodna knjižnica. Ona ima veliku važnost kao informacijska, kulturna i obrazovna ustanova, no svi građani nisu podjednako upućeni u to. Danas se sve veće težište stavlja na razvoj novih tehnologija pa se i slobodno vrijeme podređuje tehnici. Ono što knjižnice nude pomalo je zastario i zaboravljen proizvod – knjige. Ljudi danas puno rjeđe nego prije čitaju knjige, a kada to i čine, ne moraju posegnuti za papirnatim izdanjima. Tehnologija im omogućava da uz nekoliko klikova kupe ili besplatno preuzmu digitalno izdanje knjiga putem Interneta. Upravo zbog tog trenda, sve je veći izazov za knjižnice kako zadržati postojeće korisnike i privući nove. Knjižnice to mogu jedino uz pomoć kvalitetnog upravljanja marketingom kojim korisnicima mogu pokazati na koji način im nude dodatnu vrijednost i bolje ispunjavaju njihove potrebe.

Kao primjer dobre prakse u radu se navodi Gradska knjižnica Zadar. Od svojeg osnutka 1949. godine do danas, Knjižnica je doživjela temeljnu reorganizaciju i ostvarila izuzetan napredak u promicanju kulture čitanja i ideje knjižnice kao središta zajednice. Njezine usluge i programi u potpunosti su okrenuti zajednici u kojoj djeluje, usmjereni podjednako na trenutačne potrebe knjižnične zajednice, kao i na budućnost. Provođenjem različitih akcija i programa Knjižnica korisnicima nastoji približiti knjigu i čitanje, te ih potaknuti da čitaju više. Kako bi promovirala navedene aktivnosti, koristi se različitim oblicima marketinga i na taj način dopire do javnosti. Za svoj rad 2012. godine dobila je nagradu „Knjižnica godine“ za najbolju knjižnicu u Hrvatskoj, kao i priznanja iz područja marketinga i menadžmenta u struci.

Ciljevi istraživanja u ovom radu su objasniti pojam te istražiti načine primjene marketinga u neprofitnim organizacijama. Želi se definirati uloga menadžmenta u neprofitnim organizacijama i istražiti važnost njegove primjene. Cilj istraživanja također je prikazati rast i razvoj marketinga u knjižnicama te na primjeru Gradske knjižnice Zadar pojasniti kako se mala i relativno nepoznata knjižnica uz pomoć marketinga pretvorila u jednu od najvažnijih kulturnih ustanova u Zadru.

Svrha istraživanja je isticanje potrebe za korištenjem marketinga i u organizacijama kojima glavna svrha nije zarada profita – neprofitnim organizacijama. Osim toga, bitno je i kvalitetno vođenje neprofitnih organizacija odnosno menadžment. Jedino pristupom neprofitnim organizacijama kao da su profitne, tj. pridavanjem jednake pozornosti vođenju i upravljanju marketingom u neprofitnim organizacijama moguće je zadovoljiti, a možda i nadmašiti potrebe korisnika.

U radu se polazi od teze da neprofitne organizacije tek odnedavno primjenjuju marketinške aktivnosti u svom poslovanju. Sadržaje i usluge potrebno je sustavno promicati u javnosti kako bi se skrenula pozornost na njihov karitativni, socijalni, politički, kulturni, obrazovni i zdravstveni doprinos.

Polazište za pisanje rada bila su sljedeća istraživačka pitanja:

1. Što su neprofitne organizacije?
2. Kako se provodi marketing u neprofitnim organizacijama?
3. Koja je uloga menadžmenta u neprofitnim organizacijama?
4. Kako se provodi marketing u knjižnicama?
5. Kojim sredstvima knjižnica komunicira s postojećim i potencijalnim korisnicima?

6. Na koji se način provodi marketing u Gradskoj knjižnici Zadar?
7. Koji su prepoznatljivi programi Gradske knjižnice Zadar?

Na temelju navedenih pitanja, nastao je rad koji se osim uvoda i zaključka sastoji od četiri dijela. Prvi dio definira neprofitne organizacije, govori o njihovim oblicima i financiranju, marketingu te sličnostima između profitnog i neprofitnog sektora. U drugom dijelu riječ je o menadžmentu neprofitnih organizacija s naglaskom na upravljanje ljudskim potencijalima. Treći dio donosi prikaz marketinga u knjižnicama i primjenjivih marketinških strategija. U četvrtom dijelu navedena je Gradska knjižnica Zadar kao primjer dobre prakse prepoznate od marketinških stručnjaka. Potom slijedi rasprava, a zatim rad završava zaključkom.

Pri pisanju ovog rada kao prikladne metode odabrane su: metoda sinteze, metoda analize, metoda deskripcije, metoda kompilacije, metoda indukcije, metoda dedukcije, metoda studije slučaja i metoda intervjuiranja. Metodom kompilacije i sinteze povezani su znanstveni članci i ostali relevantni izvori koji su prikupljeni iz različitih baza podataka. Metodom studije slučaja i metodom intervjuiranja istraživan je slučaj Gradske knjižnice Zadar i način primjene marketinga u njoj.

Očekuje se da će se opisati specifičnosti marketinga te posebnost vođenja neprofitnih organizacija u svijetu i Hrvatskoj. Na primjeru Gradske knjižnice Zadar pokazat će se koliki uspjeh organizacije mogu ostvariti ako posvete više pozornosti marketingu, ali i menadžmentu koji se ne bi trebao previše razlikovati od onog u profitnim organizacijama. I neprofitne organizacije moraju kao svoj primarni cilj postaviti zadovoljstvo korisnika što je moguće postići jedino inovacijama usluge i tržišnim pristupom u poslovanju.

2. NEPROFITNE ORGANIZACIJE

U svijetu globalne ekonomije, u kojem tržište diktira navike i život ljudi, svakodnevno se susrećemo s pojmom marketinga. Uspjeh neke organizacije pripisujemo njenom kvalitetnom marketingu, a za neuspjeh krivimo loš marketing. Marketing je riječ koju ljudi svakodnevno koriste, no pritom je važno znati što marketing jest, a što on nije. Česta greška je poistovjećivanje marketinga s reklamnim oglašavanjem i bitno je istaknuti kako je oglašavanje samo jedan dio marketinške kampanje kojim organizacije nastoje doprijeti do ciljanog tržišta. Marketingom se ne bave samo profitne organizacije, on je ključan i u poslovanju neprofitnih organizacija.

2.1. Pojam neprofitne organizacije

Gospodarstvo neke zemlje čini nekoliko sektora. S gledišta vlasnika tj. subjekta koji kontrolira rad organizacija, postoje: državne organizacije ili javni sektor i nedržavne organizacije ili privatni sektor. S gledišta cilja njihovog djelovanja, možemo ih podijeliti na profitne i neprofitne, dok ih s gledišta osnivača dijelimo na vladine i nevladine. Neprofitnim i nevladinim organizacijama utemeljitelji su grupe građana koji imaju nad njima kontrolu i nazivaju se organizacijama civilnog društva. U civilno društvo, ili kako se još naziva *treći sektor* ubrajamo neprofitne organizacije, nevladine organizacije, udruženja građana i građanske inicijative.¹

Pavičić² definira neprofitni sektor kao pojedince i organizacije koji pomažu da društvo postane zajednica odgovornih pojedinaca orijentiranih prema osobnom/obiteljskom napretku, ali i napretku zajednice kojoj pripadaju.

Prema Mehinagiću³, neprofitne organizacije su one koje ne ostvaruju profit ili ako ga ostvaruju, ne ulažu ga ponovo u uvećavanje kapitala, već u različite druge dobrotvorne i humanitarne ciljeve (organizacije i udruženja građana).

¹ ČORKALO, A., ĆAČIĆ, M., PUČA, V., Modeli upravljanja kvalitetom u neprofitnom sektoru, 2015., *Praktični menadžment*, Vol. 6, No. 1, p. 112.

² PAVIČIĆ, J. *Strategija marketinga neprofitnih organizacija*, Zagreb, Masmedia, 2003., p. 15.

³ MEHINAGIĆ, E. Marketing neprofitnih organizacija na primjeru Regionalna razvojna agencija za regiju centralna BiH „REZ“ Zenica, 2012, Travnik, p. 3.

Neprofitne organizacije su javne ili privatne institucije koje nude proizvode ili usluge pri čemu imaju druge ciljeve osim komercijalnih koristi (dobiti) i izuzete su od plaćanja naknada, navodi Stanciu.⁴

Iz navedenih definicija vidljivo je da različiti autori različito definiraju neprofitne organizacije. Ipak, iz njihovih definicija moguće je iščitati osnovne značajke neprofitnih organizacija:

- pomažu da društvo postane zajednica odgovornih pojedinaca orijentiranih prema osobnom/obiteljskom napretku, ali i napretku zajednice kojoj pripadaju,
- nisu orijentirane na ostvarivanje profita,
- ako ostvaruju profit ne ulažu ga u daljnji rast kapitala već u dobrotvorne i humanitarne ciljeve,
- izuzete su od plaćanja nekih vrsta poreza, za razliku od profitnih organizacija.

2.2. Oblici neprofitnih organizacija

Neprofitne organizacije na temelju tipičnih značajki koje odražavaju različitost u njihovim misijama i ciljevima moguće je klasificirati prema sljedećim kriterijima:

Osnivači:

- a) *Javne organizacije* - osnovane su od strane javne uprave, odnosno tijela države (ministarstva, središnjeg ureda državne uprave) - ili lokalne vlasti (grada, općine, regije),
- b) *Privatne organizacije* – osnovane su od strane fizičke ili pravne osobe,
- c) *Organizacije koja su osnovane kao javne ustanove* - obavljanje javne službe njihova je zakonska obaveza (npr. javno sveučilište).

Karakter cilja:

- a) *Organizacije za opću dobrobit* – njihov zadatak je zadovoljavanje javnih i društvenih potreba (javna uprava, obrazovanje, ekologija, sustav zdravstvene skrbi, dobrotvorne organizacije),

⁴ STANCIU, S., 2002., citirano u: CACOVEAN, C. M. & MORAR, D. D., Theatres as Nonprofit Organisations – an Important Framework for Cultural Marketers, Conference: International Conference —Marketing – from information to decision, 7th Edition 2014., At Cluj-Napoca, Vol. 7, p. 70.

- b) *Uzajamno korisne organizacije* – osnovane su za međusobnu podršku među skupinama građana (i/ili pravnih osoba) koje imaju zajednički interes; prioritet im je zadovoljiti vlastite interese ako su oni ispravni, odnosno da nisu u konfliktu s interesima drugih građana i pravnih osoba (npr. kulturne djelatnosti).

Način financiranja:

- a) *Organizacije koje se financiraju isključivo iz javnih proračuna* (administrativnih dijelova države i teritorijalnih jedinica),
- b) *Organizacije koje se financiraju dijelom iz javnih proračuna* - oni imaju zakonsko pravo na proračunska sredstva (npr. organizacije na bazi proračunskih sredstava, odabrana udruženja građana),
- c) *Organizacija koje se financiraju iz raznih izvora* (darova, sponzorstva, donacija),
- d) *Organizacije koje se financiraju uglavnom iz rezultata vlastitog djelovanja* - obavljajući svoju misiju.

Vrsta aktivnosti koje provode:

- a) *Značajke zajedničke svim tipovima neprofitnih organizacija* - one su pravne osobe (osim organizacijskih jedinica); nisu osnovane u svrhu poslovanja i stvaranja profita; ispunjavaju specifične potrebe građana i zajednice; one mogu, ali ne moraju biti financirane iz javnih proračuna,
- b) *Značajke karakteristične samo za privatne neprofitne organizacije* - članstvo je dobrovoljno (osim organizacijskih jedinica); obično dovodi do stvaranja neformalne strukture pristaša (ali uvijek u okviru zakona); zakon im daje autonomiju u odnosu prema vanjskom okruženju.⁵

Prema drugoj podjeli, klasifikacija neprofitnih organizacija može se zasnivati na dvjema osnovnim grupama organizacija/djelatnosti i aktivnosti, i to: (a) osnovnim i (b) ishodišno srodnim.⁶

a) Osnovne neprofitne organizacije/djelatnosti i aktivnosti:

⁵ REKTORIĆ, J., 2004., citirano u: GÖTTLICHOVÁ, M. & SOUKALOVÁ R., Options for innovation of marketing approaches to the market in the non-profit sector, 2015., *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, No. 175, p. 335-336.

⁶ PAVIČIĆ, J., Ishodišne determinante strateškog pristupa marketingu neprofitnih organizacija: teorijska razrada, 2001. *Ekonomski pregled*, Vol. 52, No. 1-2, p. 106.

- 1) Humanitarne organizacije
- 2) Vjerske organizacije
- 3) Obrazovne, znanstveno-istraživačke i odgojne organizacije
- 4) Zdravstvena i socijalna zaštita
- 5) Kultura, umjetnost
- 6) Sport i rekreacija
- 7) Političke organizacije i sindikati
- 8) Pokreti, udruženja i ideje.

b) Ishodišno srodne neprofitne organizacije/djelatnosti i aktivnosti:

- 1) Država i državne institucije.

2.3. Sličnosti između profitnog i neprofitnog sektora

Osim osnovnih razlika između profitnog i neprofitnog sektora (ili „trećeg sektora“⁷ kako ga nazivaju neki autori) koje se prvenstveno odnose na ulaganje profita i ciljeve poslovanja, postoje određene sličnosti između ta dva sektora:

- *Mogućnost stvaranja profita* - Organizacije oba sektora imaju mogućnost generiranja profita, ali ih ono što rade s tim profitom razlikuje.
- *Važnost novca* - Neprofitne organizacije svjesnije su važnosti novca nego što su to profitno orijentirane organizacije. One većinu vremena provode brinući se oko novca zato što ga teško pribavljaju i zato što ga uvijek imaju manje nego što ga trebaju. Ipak, strategija neprofitnih organizacija nije temeljena na novcu niti je on centar njihovih planova, kao što je to slučaj kod profitnih organizacije.
- *Dodana vrijednost za društvo* - Oba sektora stvaraju dodanu vrijednost za društvo i značajni su poslodavac na ukupnom tržištu rada.
- *Poduzetničko ponašanje* - Organizacije profitnog i neprofitnog sektora koriste slične upravljačke tehnike i metode rada kako bi unaprijedile poslovanje. Profitni sektor teži unaprijeđeniju proizvoda i usluga sa ciljem stvaranja što većeg profita dok menadžeri

⁷ ROELOFS, J., The Third Sector as a Protective Layer for Capitalism, 1995. *Monthly Review*, Vol. 47, No. 4, p. 16.

neprofitnog sektora teže ostvarenju dovoljno prihoda kako bi organizacija postala samoodrživa. Ovo posebno dolazi do izražaja zadnjih 15-ak godina jer su sredstva za financiranje djelovanja (tzv. *hladni pogon*) značajno smanjena što naglašava potrebu poduzetničkog ponašanja sa ciljem povećanja ostvarenog prihoda iz vlastitih aktivnosti.

- *Važnost planiranja* - Planiranje aktivnosti, financijskih sredstava, tima proveditelja, određivanje indikatora - sve su to zajednički procesi važni za uspjeh organizacija u oba sektora.⁸

Pavičić⁹ navodi kako su u profitnom sektoru rezultati djelovanja relativno transparentni, jer se prije svega odnose na ostvarivanje profita kao glavnog pokazatelja uspješnosti poslovanja nekog gospodarskog subjekta. S druge strane, u neprofitnom je sektoru ostvarivanje pozitivnih (zadovoljavajućih) rezultata djelovanja gotovo isključivo povezano s ostvarivanjem misije i konkretnih ciljeva kod ciljnih grupa kojima organizacija usmjerava svoje djelovanje.

2.4. Financiranje neprofitnih organizacija

S obzirom da su različite neprofitne organizacije vrlo raznoliko organizirane i da se bave nebrojeno različitim aktivnostima i problemima, veoma je teško precizno razgraničiti organizacije koje stvaraju profit i one koje su u potpunosti neprofitne. Ipak, razlika postoji, a ogleda se u tome što aktivnosti za stvaranje profita, u slučaju neprofitnih organizacija, ne predstavljaju primarni cilj, već je osnovna svrha provođenje njihove realne misije. Profit se pojavljuje kao sekundaran cilj, jer je primaran cilj potpuno drugačiji, predstavlja prvenstveno društvenu korist.¹⁰

No, sve organizacije, bile one profinije ili neprofitne, imaju kao cilj proizvesti i isporučiti proizvode ili usluge. Kako bi to učinile, moraju osigurati sredstva (inpute) i pretvoriti ih u krajnje proizvode/usluge (outpute) koje će prodati kupcima. Osigurana financijska sredstva nužna su za navedeni proces i pravilno funkcioniranje organizacije, kao i za organizacijski uspjeh. Ove činjenice su univezalno primjenjive na svaku organizaciju, neovisno o njenoj veličini, pravnoj prirodi ili o tome radi li se o profitnoj ili neprofitnoj organizaciji.¹¹

⁸ ČORKALO, A., ČAČIĆ, M., PUČA, V., op.cit. p. 113.

⁹ PAVIČIĆ, J., 2001. op. cit., p. 102.

¹⁰ MEHINAGIĆ, E., op. cit., p. 7.

¹¹ BIBU, N., LISETCHI, M. & BRANCU, L., Particularities of Non-governmental Organizations' Financing. The Case of Romania, 2013. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 92. p. 483-484.

Ljudi koji uživaju proizvode i usluge neprofitnog sektora često te proizvode i usluge dobivaju besplatno ili uz značajne subvencije. Razlika se često financira iz fondova osiguranih od strane individualnih ili institucionalnih donatora koji podupiru rad organizacije. Pitanje prikupljanja sredstava za fondove dobiva veliku pažnju u literaturi i najvjerojatnije je jedno od najbolje istraženih aspekata marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija. Iako neprofitne organizacije dobivaju značajne iznose od vlade i darovnih zaklada, često veće i od onih koje doniraju institucije, potonje dvije kategorije slabije su zastupljene u literaturi te im se pridaje manje pažnje.¹²

Bibu et al.¹³ navode kako neprofitne organizacije prikupljaju svoja sredstva iz javnih kao i iz privatnih izvora. U javne izvore financiranja spadaju javne institucije poput javne uprave, bilo središnje ili lokalne i institucije s kompetencijama u određenom području, a u privatne izvore pojedinci ili privatne institucije. Izvori financiranja mogu biti povratni ili nepovratni. Karakteristično za nepovratne institucije je korištenje nepovratnih sredstava, mada one mogu koristiti i povratne izvore financiranja.

¹²BENNETT, R. & SARGEANT, A. The nonprofit marketing landscape: guest editors' introduction to a special section, 2005. *Journal of Business Research*, Vol. 58. p. 797.

¹³BIBU, N., LISETCHI, M. & BRANCU, L., loc. cit.

3. UPRAVLJANJE MARKETINGOM U NEPROFITNIM ORGANIZACIJAMA

3.1. Pojam i definicija marketinga

Jednu od najpoznatijih definicija marketinga dao je Kotler¹⁴, koji je marketing definirao kao društveni i upravljački proces kojim putem stvaranja, ponude i razmjene proizvoda od vrijednosti s drugima, pojedinci i grupe dobivaju ono što im je potrebno ili što žele. Nekoliko je ključnih pojmova u ovakvoj definiciji marketinga. Kako bi postojao marketing u njegovom centru mora se nalaziti proizvod ili usluga. Stvaranje, ponuda i razmjena aktivnosti su koje održavaju tržište, a potrebe i želje pojedinaca predstavljaju pokretač tržišne razmjene.

Marketinške aktivnosti svake organizacije podrazumijevaju njezinu marketinšku orijentaciju. Marketinški orijentirana organizacija je ona organizacija u kojoj se tri stupa marketinškog koncepta – fokus na kupca, koordinirani marketing i profitabilnost operacijski manifestiraju.¹⁵

Slater i Narver¹⁶ navode kako marketinška orijentacija obuhvaća dva koncepta ponašanja. Prvi je „osjetljiva“ marketinška orijentacija u kojoj poduzeće nastoji otkriti, razumjeti i zadovoljiti izražene kupčeve potrebe. Drugi koncept ponašanja naziva se „proaktivna“ marketinška orijentacija, a u njoj poduzeće nastoji otkriti, razumjeti i zadovoljiti skrivene potrebe kupaca.

Marketinška orijentacija i marketinška kultura organizacije usko su povezani. Webster¹⁷ tvrdi kako je marketinška orijentacija idealan tip kulture ovisno o ciljevima i strategiji organizacije. Marketinška kultura je način na koji se marketing koristi u organizaciji i komponenta ukupne organizacijske kulture. Kvaliteta usluge, međuljudski odnosi, prodaja, organizacija, interna komunikacija i inovativnost čine dimenzije marketinške kulture.

¹⁴ KOTLER, P. *Upravljanje marketingom: analiza, planiranje, primjena i kontrola*, 9. izd, Zagreb, Mate, 2001. p. 9.

¹⁵ KOHLI, A. J. & JAWORSKI, B. J. Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications, 1990., *Journal of marketing*, Vol. 54, No. 3, p. 3.

¹⁶ NARVER J. C. SLATER, S. F. & MACLACHAN, D. L., Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success, 2004., *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 21, No. 5, p. 335.

¹⁷ WEBSTER, C., 1995., citirano u: HALAC, D. S., BILOSLAVO, R. & BULUT, C., Marketing Culture and Perceived Customer Satisfaction in Non-Profit Service Organization, 2013., *Boğaziçi Journal Review of Social, Economic and Administrative Studies*, Vol. 27, No. 2, p. 92.

Hurly i Hunt¹⁸ ističu kako marketinška orijentacija pozitivno utječe na ukupnu inovativnost organizacije. Nadalje, inovacije poboljšavaju djelovanje svake organizacije.¹⁹ Unatoč pozitivnim učincima marketinških inovacija na poslovanje, istraživanja pokazuju da većina hrvatskih poduzeća ne uvodi marketinške inovacije. Od malog broja poduzeća u Hrvatskoj koji ipak uvode marketinške inovacije, najveći broj inovacija odnosi se na promociju.²⁰

3.2. Marketing u neprofitnim organizacijama

Prilagodivši definiciju Narvera i Slatara²¹, marketinšku orijentaciju neprofitne organizacije moguće je definirati kao organizacijsku kulturu koja najučinkovitije oblikuje ponašanje koje je potrebno za stvaranje superiorne vrijednosti za korisnike i, stoga, za kontinuirano superiorno djelovanje.

Brojna istraživanja ističu potrebu za kvalitetnim funkcioniranjem neprofitnih organizacija u društvu te naglašavaju važnost sustavne i učinkovite strateške primjene marketinga u neprofitnim organizacijama koji se može sagledati dvojako.

Prvo, sustavna primjena marketinga utječe na uspješnije djelovanje konkretnih neprofitnih organizacija i na kvalitetnije ostvarivanje njihove misije i ciljeva. Drugo, općenito uzevši, primjena marketinga u neprofitnim organizacijama pozitivno utječe na njihovo ukupno djelovanje, pa stoga pridonosi boljem rješavanju društvenih problema, radi kojih neprofitne organizacije i postoje. Tako marketing pridonosi boljem funkcioniranju društva kao cjeline.²²

Dodatne koristi od primjene marketinga u neprofitnim organizacijama mogu se sažeti na ovo:

- a) bolje mogućnosti (metode) istraživanja potreba ciljnih grupa i načina njihova zadovoljavanja,
- b) bolje mogućnosti (metode) osiguravanja financijskih, ljudskih i drugih resursa za djelovanje,

¹⁸ HURLY, R. F. & HUNT, T. M., Innovation, Market Orientation and Organizational Learning: an Integration and Empirical Examination, 1998. *Journal of Marketing*, Vol. 62. No. 7. p. 44.

¹⁹ MOREIRA, A. C. & SILVA, P. M., Market Orientation, Innovation and Organizational Commitment in Industrial Firms, 2013. *Market-Tržište*, Vol. 25, No. 2, p. 125.

²⁰ BOŽIĆ, LJ., Marketinške inovacije u Hrvatskoj, 2011. *Market-Tržište*, Vol. 23, No. 1, p. 66-70.

²¹ NARVER, J. C. & SLATER S. F., The Effect of a Market Orientation on Business Profitability, 1990. *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 4, p. 21.

²² PAVIČIĆ, J., 2001. op. cit., p. 102.

- c) bolje mogućnosti (metode) planiranja, organiziranja, provođenja i kontrole ukupnih aktivnosti organizacije usmjerene prema ciljnim grupama.²³

Unatoč brojnim prednostima, marketingu se u neprofitnim organizacijama često ne pridaje pretjerana pozornost. To ističe Meler²⁴ navodeći da se pojam tržišta na kojem počivaju neprofitne organizacije, dakle i sama teorija marketinga u neprofitnim organizacijama kao i menadžmenta ustanova, neopravdano zanemaruje osobito kada je riječ o muzejskom, kulturnom i školskom menadžmentu.

3.2.1. Marketing u muzejima

Muzeji pripadaju širem kulturnom i zabavnom okruženju u kojem vladaju izrazito zahtjevni posjetitelji koji traže izuzetna iskustva (edukacije i zabave istovremeno) s uštedom vremena. To je potaknulo, a po nekim mišljenjima i prisililo muzeje da se usmjere od kolekcija prema posjetiteljima. Oni se isto tako susreću s konkurencijom i novim tehnologijama u obliku virtualnih muzeja i virtualne stvarnosti. To je dovelo do naglašavanja potrebe prihvatanja marketinga kao sredstva za preživljavanje muzeja i poveznice između muzeja i posjetitelja.²⁵

Da bi muzeji mogli ispuniti svoju zadaću, a korisnici kulturnih dobara (proizvoda) svoje potrebe, nužno je uspostaviti ili održavati komunikacijski kanal između muzeja i okruženja, a to nije moguće kvalitetno ostvariti bez primjene marketinga - ili organizacije rada po marketinškim principima.²⁶

Osnovni muzejski proizvod su izložbe i stalni postav te različita događanja, a cilj je marketinga zainteresirati ljude i približiti im svijet muzeja. Kako bi to postigli, u svoje poslovanje muzeji moraju uklopiti efikasnost, isplativost i profit. Da bi muzeji počeli razmišljati na ovakav način, nužno je bilo odreći marketingu isključivo ekonomski smisao.

Zanemarimo li riječ profit u svom stvarnom značenju u ekonomskoj sferi, marketing ima golemo značenje na upravljačko-metodološkom, odnosno socijalnom području. Može se reći

²³ PAVIČIĆ, J., 2001. *ibid.*, p. 103.

²⁴ MELER, M., 2003., 2006., citirano u: JUKIĆ, D., Uloga interpersonalnih vještina u suvremenom školskom menadžmentu, 2012., *Ekonomika misao i praksa*, No. 1, p. 158.

²⁵ KOMARAC, T., Novi svijet za marketing muzeja? Suočavanje sa starim nedoumicama pri izazivanju novih tržišnih prilika, 2014. *Market-Tržište*, Vol. 26, No. 2, p. 199.

²⁶ JURIĆ BULATOVIĆ, V., Marketing u kulturi i muzeju: marketing projekta "Bidermajer u Hrvatskoj", 1998. *Informatica Museologica*, Vol. 27, No. 3-4, p. 5.

da je pripisivanje marketingu isključivo ekonomskog značenja u istoj zabludi kao i negiranje mogućnosti primjene marketinga u institucijama kulture - u ovom slučaju u muzejima. Pripisivani strogo ekonomski smisao marketinga gubi značenje u srazu s utjecajem marketinga na društveno ponašanje, odnosno marketing je univerzalni instrument brojnih ljudskih aktivnosti. Iz tih razloga govorimo o marketingu u turizmu, kulturi, odnosno muzejima i galerijama.²⁷

3.2.2. Marketing u školama

Škole se danas suočavaju sa sve većom konkurencijom, gdje su osim državnih škola prisutne privatne i crkvene škole. Javljaju se i druge promjene poput promjene u demografskoj strukturi stanovništva, promjene u načinu života obitelji, sve veća različitost, politički i pravni utjecaji te tehnološki napredak.²⁸ Zbog toga je nužno uvesti mjere koje vode njihovom preživljavanju i isticanju na tržištu. Upravljanje školom specifično je po svom određenju pružanja usluga koje su jednokratne i neprofitne.²⁹ Specifična ponuda zahtjeva specifičan pristup i marketing.

Primjena marketinškog pristupa u školskom okruženju, odnosno korištenje marketinških aktivnosti usmjerenih ka školama i školskom okruženju s ciljem poboljšanja generalnog imidža škole jedna je od mogućnosti prilagodbe škola promjenama u 21. stoljeću. Ovaj se pristup sastoji od kompleksnog slijeda međusobno povezanih područja. To uključuje moderne i efikasne metode koje se koriste u sklopu procesa učenja sa ciljem postizanja kvalitete obrazovnog programa.³⁰

Uloga interpersonalnih vještina, motivacije, inspiriranja i komunikacije sa zaposlenicima predstavlja ključnu komponentu u kreiranju tzv. "trgova znanja" koji će inaugurirati kvalitetnije usluge, zadovoljene zaposlenike i klijente, navodi North.³¹ Dakako, samim time stvaraju se uvjeti korporativnog obilježavanja markom koje u konačnici dovodi do zadovoljnih zaposlenika, pozitivne radne klime i većeg profita.

²⁷ JURIĆ BULATOVIĆ, loc. cit.

²⁸ ŠRAMOVA, B., School Culture as Part of Marketing-orientated Approach, 2013. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 106, p. 2317.

²⁹ JUKIĆ, D., Uloga interpersonalnih vještina u suvremenom školskom menadžmentu, 2012., *Ekonomika misao i praksa*, No.1, p. 158.

³⁰ ŠRAMOVA, B., loc. cit.

³¹ NORTH, K., 2008. citirano u: JUKIĆ, D., Uloga interpersonalnih vještina u suvremenom školskom menadžmentu, 2012., *Ekonomika misao i praksa*, No. 1, p. 158.

Marketing u školama ima specifične karakteristike. Glava i Glava³² navode kako je jedna od njih nemogućnost razgraničenja između akademskih rezultata učenika i kvalitete izvođenja nastavnika ili školskog programa. U stvarnosti, teško je odrediti što je odlučujući čimbenik. Varijabilnost obrazovnih usluga od čovjeka do čovjeka, institucije do institucije ili zemlje do zemlje, od jednog povijesnog razdoblja do drugog, također predstavlja važnu karakteristiku školskog marketinga. Ne postoje dvije identične obrazovne usluge, čak i ako se govori o istoj školi. Slično tome, iste obrazovne usluge koje se ponavljaju nisu identične. Otud heterogenost obrazovnih usluga.

3.3. Razvoj marketinga neprofitnih organizacija u Hrvatskoj

Diskontinuitet u političkom i gospodarskom razvoju Hrvatske značajno je utjecao na tradiciju i povijesnu uvjetovanost razvoja neprofitnog sektora. U razdoblju 1945-1990. je društveno, gospodarsko i političko okruženje bilo više ili manje netolerantno prema velikom broju političkih i ekonomskih obilježja i filozofija prisutnih u razvijenim zapadnim zemljama. Pritom marketing nije bio nikakva iznimka. Iako se intenzitet netolerancije mijenjao – najjači je bio tijekom 1950-ih, znanstveni i stručni radovi koji su se bavili pitanjima poput: „Je li prikladno primjenjivati marketing u socijalističkom društvu?“ javljali su se još i 1980-ih godina.³³

Spomenuto netolerantno okruženje s vremenom je postalo sve naklonjenije prihvaćanju marketinga u gospodarskoj i izvangospodarskoj praksi. Tako marketing neprofitnih organizacija postaje interesantan brojnim domaćim organizacijama i istraživačima. Iskustva iz razvijenih zemalja počinju se nesmetano i u punoj mjeri koristiti i prilagođavati izučavanju djelovanja neprofitnih organizacija.³⁴

Broj neprofitnih organizacija u Hrvatskoj porastao je 1990-ih (početkom rata) kada su brojne inozemne organizacije „probile led“ u ovom području i osnovale humanitarne organizacije koje su se bavile prikupljanjem i raspodjelom humanitarne pomoći.³⁵ Nakon završetka ratnih zbivanja neprofitne su organizacije preusmjerile svoje aktivnosti na pružanje pomoći ugroženim osobama kao što su stare osobe, nemoćni, bolesnici, invalidi, djeca, ovisnici

³² GLAVA, C. C. & GLAVA, A. E., “Moment of Truth” in Educational Marketing. Factors That Contribute to the Decision Making on the Educational Market in Romania, 2015. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 180, p. 172.

³³ PAVIČIĆ, J., 2003., op. cit., p. 34.

³⁴ Loc. cit.

³⁵ PAVIČIĆ, J., ALFIREVIĆ, N. & IVELJA, N., Oblici i mehanizmi potpore i suradnje s neprofitnim organizacijama u Hrvatskoj, 2006. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, Vol. 4, No. 1, p. 218.

(alkoholičari ili narkomani), osobe koje žive na rubu ljudskog dostojanstva i svi ostali kojima je potrebna bilo kakva duhovna, materijalna ili stručna pomoć.³⁶

³⁶ BRONIĆ, M. Uloga nevladinih neprofitnih organizacija u pružanju socijalnih usluga i ublažavanju siromaštva, 2005. *Financijska teorija i praksa*, Vol. 29, No. 1, p. 12.

4. MENADŽMENT U NEPROFITNIM ORGANIZACIJAMA

Postoji mnogo različitih neprofitnih organizacija i pristupa njihovog vođenja. Neke svoje djelovanje zasnivaju na određenim vrijednostima ili ideologijama, no postoje i one koje djeluju bez izričitog sustava vrijednosti ili ideologije. Neke se baziraju na volonterskom radu dok u drugima ne rade volonteri.³⁷

Menadžment neprofitnih organizacija često je krivo shvaćen jer su i same neprofitne organizacije često krivo shvaćene, i često je krivo zamišljen jer se polazi od krive pretpostavke kako neprofitne organizacije funkcioniraju.³⁸

U prošlosti je „menadžment“ često bio smatran kao „loš“ u svijetu neprofitnih organizacija, jer se smatralo da se kosi s onim što čini osnovu ovog sektora: volonterstvom, filantropijom, suosjećanjem i brigom za opće dobro. Međutim, posljednjih se godina javlja upravo suprotan trend – neprofitne organizacije postaju velike ekonomske sile a nevladine organizacije pretvaraju se u važne političke aktere. U tom procesu mnoge su neprofitne organizacije prigrllile jezik, praksu upravljanja, pa čak i kulturu poslovnog svijeta.³⁹

4.1. Pojam i definicija menadžmenta

Menadžment ima različite definicije, jer ga različiti autori različito promatraju. Kako bi se što bolje shvatio menadžment neprofitnih organizacija, prvo će biti objašnjen pojam samog menadžmenta.

Menadžment je proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojemu pojedinci, radeći zajedno u skupinama, efikasno ostvaruju odabrane ciljeve.⁴⁰

Dujanić⁴¹ navodi kako je menadžment proces postavljanja ciljeva i koordiniranja snage osoblja da bi ih se ostvarilo. Menadžment je istovremeno i umjetnost i znanost. Kao umjetnost zahtjeva od menadžera da koristi vještinu ophođenja i prosudbe. Kao znanost zahtjeva od menadžera da

³⁷ ANHIER, H. K., Managing non-profit organisations: Towards a new approach, 2000. *Civil Society Working Paper*, p. 2.

³⁸ ANHIER, H., loc. cit.

³⁹ ANHIER, H., loc. cit.

⁴⁰ WEIHRICH, H. & KOONTZ, H., *Menadžment*, 10.izd, Zagreb, Mate, 1994., p. 4.

⁴¹ DUJANIĆ, M., *Menadžment: udžbenik za specijalistički studij*, Rijeka, Veleučilište u Rijeci, 2007., p. 21.

sustavno promatra, klasificira i proučava činjenice u vezi s trenutnim problemima. Menadžment je također i profesija jer ispunjava 5 kriterija:

- akumuliralo se znanje iz tog područja
- zahtjeva kompetentnu primjenu tog znanja
- također prihvaća društvenu odgovornost
- primjenjuje samokontrolu i
- prihvaća društvene sankcije.

Prema Kreitneru⁴², menadžment je proces rada s drugima i pomoću drugih na ostvarenju organizacijskih ciljeva u promjenjivoj okolini uz efektivnu i efikasnu uporabu ograničenih resursa.

Temeljna uloga menadžera u organizaciji je profesionalno vođenje/upravljanje, kako bi se postigli ciljevi što ih pred organizaciju postavljaju njezini vlasnici/osnivači, odnosno drugi dionici. To vrijedi za menadžment u svim trima sektorima, jer poslovne organizacije (odnosno profitne organizacije), kao i vladina tijela (odnosno tijela lokalne uprave i samouprave) te neprofitne organizacije imaju specifične i određene ciljeve. Od menadžera se dakle očekuje da postavljene ciljeve u društvenom procesu – radeći sa suradnicima kao i uz njihovu pomoć, pretvore u realnost, i to ograničenim sredstvima/resursima.⁴³

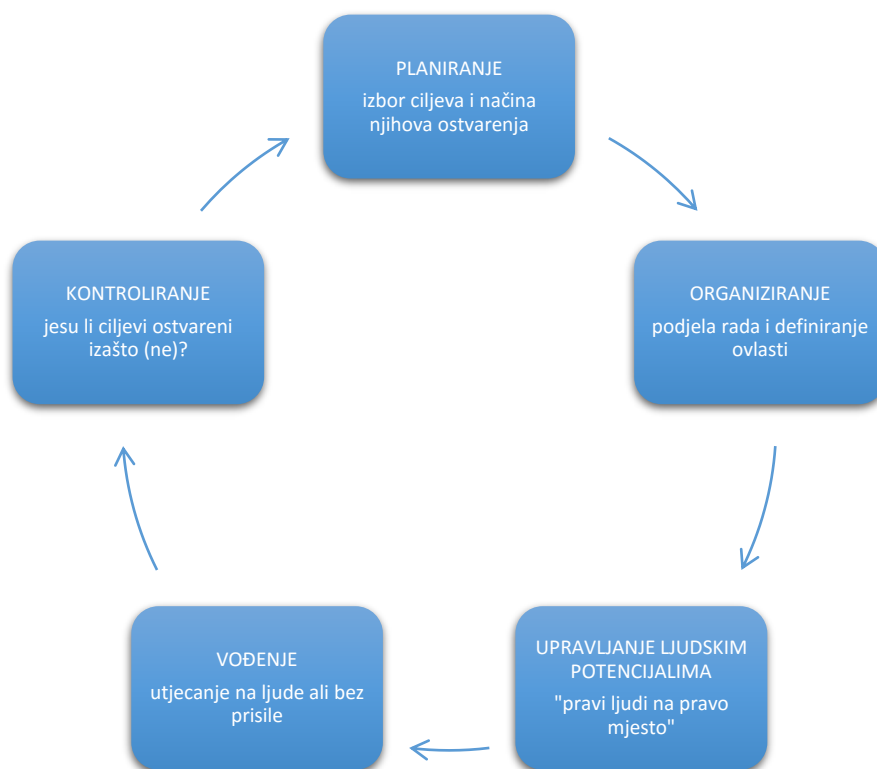
Osnovne funkcije menadžmenta prikazane su na slici 1. Radi se o pet temeljnih radnih zadataka koje bi menadžeri trebali obavljati u svojim organizacijama:

1. Planiranje - određivanje ciljeva organizacije i pristupa njihovom ostvarivanju, uz pomoć resursa koji menadžmentu stoje na raspolaganju,
2. Organiziranje – stvaranje formalnog sustava radnih mjesta i organizacijskih jedinica, koji imaju točno određene radne zadatke, a kojim upravljaju različiti rukovoditelji – menadžeri, između kojih postoji raspodjela ovlasti i autoriteta,
3. Upravljanje ljudskim potencijalima – neki autori nazivaju i kadroviranje, a zadatak menadžera je pronaći najbolje raspoložive ljude i njima popuniti radna mjesta, te obavljati sve poslove potrebne da bi se ljudi razvijali i zadržali u organizaciji,

⁴² KREITNER, R., 2005., Citirano u: BUBLE, M., *Osnove menadžmenta*, Zagreb, Sinergija, 2006., p. 3.

⁴³ ALFIREVIĆ, N. et. al., *Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija*, Zagreb, Školska knjiga, 2013., p. 75.

4. Vođenje – u okviru kojeg se pozicioniraju one aktivnosti menadžera vezane uz potporu zaposlenicima/volonterima, odnosno članovima organizacije, utjecaj na njihovu motivaciju da postižu ciljeve, upravljanje odnosima i sukobima između pojedinaca i skupina i slično,
5. Kontroliranje – nadovezuje se na planiranje, a njegov je zadatak utvrditi jesu li postavljeni planovi ispunjeni ili ne (ako nisu iz kojih razloga).⁴⁴



Slika 1. Sadržaj i odnos funkcija menadžmenta⁴⁵

U nastavku će biti objašnjena jedna od funkcija menadžmenta koja je osobito značajna u neprofitnim organizacijama – funkcija upravljanja ljudskim potencijalima.

4.2. Upravljanje ljudskim potencijalima u neprofitnim organizacijama

Menadžment ljudskih potencijala ili upravljanje ljudskim potencijalima jedna je od temeljnih menadžerskih funkcija. Moderna poduzeća, organizacije i institucije su prepoznale da su njihov

⁴⁴ PAVIČIĆ, J., ALFIREVIĆ, N., ALEKSIĆ, LJ., *Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti*. Zagreb, Masmedia, 2006., p. 72.

⁴⁵ ALFIREVIĆ, N. et. al., 2013., p. 77.

najveći kapital njihovi zaposlenici, ljudi, tj. ljudski resursi. Ljudski kapital se definira kao „produktivni potencijal znanja i aktivnosti pojedinca“.⁴⁶

Danas se menadžmentu ljudskih resursa pridaje velika pozornost, ali tome nije uvijek bilo tako. Tradicionalni menadžment temelji se na radu francuskog inženjera Henryja Fayola i Amerikanca Fredericka W. Taylora.⁴⁷

Fayol je zastupao administrativnu teoriju menadžmenta koja je rezultat njegovih menadžerskih eksperimenata. Postavio je 14 općih načela upravljanja: radne divizije, autoritet, disciplina, jedinstvo naređivanja, jedinstvo usmjerenosti, podređenost pojedinačnih interesa općim interesima, nagrađivanje prema radu, centralizacija, hijerarhija autoriteta, red, pravda, stabilnost položaja zaposlenih, inicijativa i duh zajedništva.⁴⁸

Taylor se sustavno bavio problemom povećanja maksimalnog učinka zaposlenika. Njegova se teorija, poznata kao znanstveni menadžment, temelji na ideji da je potrebno sustavno, uz pomoć empirijskog istraživanja, utvrditi najbolji mogući način obavljanja posla u određenoj organizaciji i detaljno ga propisati/normirati, kako bi se postigao najučinkovitiji tijek procesa i time – i najviša moguća učinkovitost.⁴⁹

Iako su se i Fayol i Taylor bavili proučavanjem poboljšanja učinkovitosti rada, nijedan od njih nije posvetio previše pažnje samim zaposlenicima, proučavanju njihovih osobina ličnosti i međuljudskih odnosa te načina na koji oni djeluju na učinkovitost rada.

1920-ih i 1930-ih Elton Mayo proveo je niz biheviornalnih eksperimenata kako bi izmjerio rezultat rada radnika.⁵⁰ Rezultati su trebali pokazati kako radni učinci radnika ovise o različitim opipljivim čimbenicima koji utječu na radni proces poput osvjetljenja radnog mjesta u tvornici. Međutim, istraživanje je pokazalo kako se rezultat rada može pripisati i osjećaju radnika da su „posebni“, tj. da se osobita pozornost obraća njihovu radu, potrebama, osjećaju zadovoljstva i postignuću na poslu i slično.⁵¹ Stoga tek otkad su provedene Hawthorne studije, kako se još nazivaju eksperimenti Eltona Mayo, može se govoriti o orijentaciji menadžmenta prema

⁴⁶ VODOPIJA, Š. *Stručni savjetnik za uspješno organiziranje i vođenje*, Rijeka, Naklada Žagar, 2006., p. 23.

⁴⁷ ALFIREVIĆ, N. et. al., op. cit., p. 203.

⁴⁸ PRYOR, M. G., TANEJA, S., Henri Fayol, practitioner and theoretician - revered and reviled, 2010. *Journal Of Management History*, Vol. 16, No. 4, p. 490.

⁴⁹ ALFIREVIĆ, N. et. al., loc. cit.

⁵⁰ FERNANDEZ, M. M. & RODRIGUEZ, L.R. Understanding the Hawthorne effect, 2015. *BMJ (online)* dostupno na: https://www.researchgate.net/publication/281973722_Re_Understanding_the_Hawthorne_effect

⁵¹ MAKAMSON, E. L., 1974, Citirano u: ALFIREVIĆ, N. et. al., op. cit., p. 203-204.

ljudima – članovima organizacije i njihovim potrebama, odnosno o tzv. biheviorističkom pristupu menadžmentu.⁵²

To su bili sami počeci menadžmenta ljudskih resursa koji se od svog začetka prije gotovo cijelog stoljeća do danas razvio u zasebno područje menadžmenta. Menadžeri danas puno više pozornosti pridaju svojim zaposlenicima, te promatraju ljude kao potencijal i konkurentsku prednost organizacije, a ne kao trošak kao što je u prošlosti bio slučaj. Kako je rastao značaj ljudskih resursa u profitnim organizacijama, tako su i neprofitne organizacije pridavale sve veću pozornost svojim zaposlenicima.

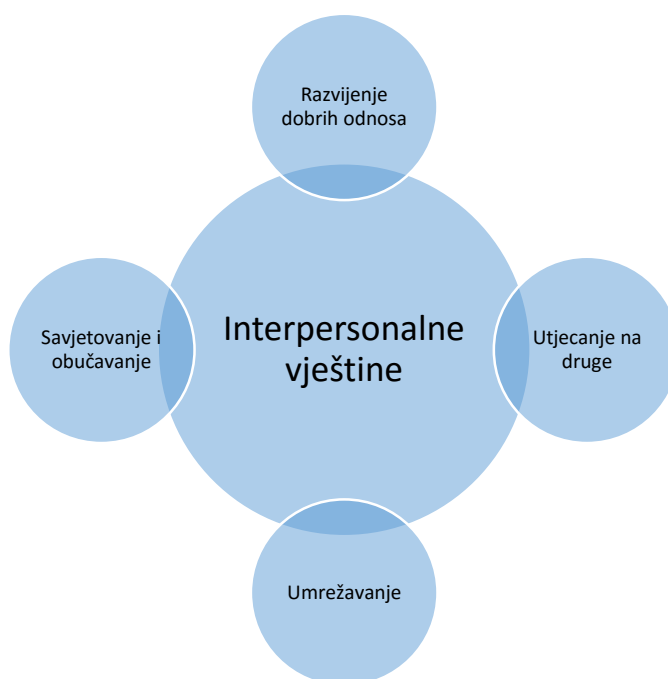
Postoji čitav niz specifičnosti menadžmenta ljudskih resursa u odnosu prema drugim organizacijskim djelatnostima i funkcijama⁵³:

1. Ljudi, njihove vještine, znanja, kreativne i druge sposobnosti, specifični odnosi, klima, te općenito praksa upravljanja ljudskim resursima jedino su svojstvo i „stvar“ koja je jedinstvena za svako poduzeće i ne može se umnožavati;
2. Visoka ovisnost kvalitete obavljanja svih ostalih funkcija i ukupne organizacijske uspješnosti o kvaliteti ljudi i menadžmenta ljudskih resursa, također čini specifičnost te funkcije,
3. Djelatnost menadžmenta ljudskih resursa specifična je i po svojim dugoročnim (pozitivnim ili negativnim) efektima za razvoj i uspješnost organizacije,
4. Neograničena unutarnja sposobnost razvoja i sposobnost samoreprodukcije,
5. Specifičnost ulaganja u razvoj i korištenje ljudskih resursa;
6. Golem nerazmjer ulaganja i efekata;
7. Menadžment ljudskih resursa primarna je, a ne infrastrukturna menadžerska i poslovna funkcija;
8. Djelatnost menadžmenta ljudskih resursa ne može se, za razliku od drugih poslovnih funkcija, ograničiti na jednu funkciju i organizacijsku jedinicu koja bi ju vodila i realizirala;
9. Najteže je i najsloženije rješavati „ljudske probleme“;
10. Presudni utjecaj vrhovnog menadžmenta, njegovih uvjerenja i stavova na opći pristup i kvalitetu ukupne djelatnosti.

⁵² ALFIREVIĆ, N. et. al., loc. cit.

⁵³ BAHTIJEVIĆ-ŠIBER, F., 1999. citirano u: KUKA, E., Menadžment ljudskih resursa, 2011. *Praktični menadžment*, Vol. 2, No. 2, p. 66.

Interpersonalne ili socijalne vještine, koje se ponekad nazivaju i vještinama upravljanja odnosima (relationship management), predstavljaju paradigmu suvremenoga menadžmenta neprofitnih organizacija. Sam pojam interpersonalnih vještina uključuje sposobnosti menadžera u intervencijama, razvijanju dobrih odnosa sa zaposlenicima i razvijanju empatičnosti. Zanimljivo je napomenuti kako se 90% menadžerskih pogrešaka pripisuje upravo interpersonalnim vještinama, a da je za uspješno vodstvo empatičnost dva puta važnija od stručnosti. Iz navedenog možemo zaključiti da su interpersonalne sposobnosti i vještine ključne u razvijanju dobrih odnosa i mogućnosti suradnje sa zaposlenicima, stoga ih možemo promatrati kroz četiri kategorije (slika 2): razvijanje dobrih odnosa, utjecanje na druge, savjetovanje i obučavanje te umrežavanje. Dakako, vještine upravljanja sukobima, grupama i vremenom te motivaciju zaposlenika također možemo korelirati s navedenom interpersonalnom prizmom menadžera.⁵⁴



Slika 2. Elementi interpersonalnih vještina⁵⁵

Ključna za povećanje kvalitete usluge, a sukladno tome i povećanju kvalitetnijeg odnosa između zaposlenika te stvaranju pozitivne radne klime svakako su prva dva elementa - razvijanje dobrih odnosa i utjecanje na druge. Vještine razvijanja dobrih odnosa

⁵⁴ JUKIĆ, D., op.cit., p. 165.

⁵⁵ Loc. cit.

podrazumijevaju inspiriranje zaposlenika, davanje povratnih informacija i ono što je iznimno važno, razvijaju međusobno povjerenje.⁵⁶ Umrežavanje te savjetovanje i obučavanje imaju manje značenje u domeni menadžmenta neprofitnih organizacija iako ovisno o vrsti ustanove i oni mogu biti veoma bitni.

4.3. Kvaliteta u neprofitnom sektoru

Najjednostavnija i najopćenitija definicija kvalitete glasi: kvaliteta je zadovoljstvo kupca.⁵⁷ Na kvalitetu različito gledaju potrošači i proizvođači. Sa stajališta proizvođača, kvaliteta je mjera koja pokazuje koliko je vlastiti proizvod ili usluga namijenjen tržištu uspio, odnosno koliko se takvog proizvoda ili usluge prodalo. Proizvođači, za razliku od potrošača, u pravilu definiraju i mjere kvalitetu kao stupanj sukladnosti prema određenom standardu koji propisuje na koji se način određeni proizvod mora proizvesti da bi bio korektan.

Sa stajališta potrošača, kvaliteta je stupanj vrijednosti proizvoda ili usluge čija je uporabna vrijednost takva da zadovoljava određenu potrebu.⁵⁸

Danas postoji velik broj različitih normi kvalitete razvijenih za gotovo sva područja ljudskog djelovanja. O kvaliteti, normama, serijama normi, certifikatima priča se u kontekstu uspješnosti, konkurentnosti tvrtke, podizanja profita, stvaranja dodanih vrijednosti i obrnuto. Smjernicama, uputama, savjetima koje predlažu norme nastoji se „voditi“ tvrtku koja želi uspostaviti sustav kvalitete po normi ISO 9001 do ispunjavanja i usklađenosti sa zahtjevima koje tvrtka treba usvojiti.⁵⁹ U današnjem svijetu globalizacije i sve veće konkurencije, neprofitne organizacije ugrožene su od strane kako neprofitnog tako i privatnog sektora. Kako bi poboljšale svoje poslovanje i ispunile očekivanja svojih korisnika, zaposlenika, donatora i ostalih zainteresiranih skupina, mogu se odlučiti za uvođenje sustava kvalitete. Pritom je ključno njegovo sustavno i kontinuirano provođenje.

Uzimajući u obzir činjenicu da velika većina organizacija civilnog sektora radi kao pružatelj usluga, bitno je postići takvu razinu kvalitete usluga koji će zadovoljiti i korisnike i donatore. Korisnici žele vrhunsku uslugu, a donatori žele ulagati u organizaciju koja i sama ulaže u sebe i svoje napredovanje. Donatori traže transparentnost u upravljanju resursima i dokaze da

⁵⁶ JUKIĆ, D., *ibid.*, p. 166.

⁵⁷ JURAN, J. M. & GRYNA, F. M., 1999. Citirano u: ČORKALO, A., ČAČIĆ, M., PUČA, V., *op. cit.*, p. 111.

⁵⁸ ČORKALO, A., ČAČIĆ, M., PUČA, V., *loc. cit.*

⁵⁹ ŠUMAN, S., KOVAČEVIĆ, A. & DAVIDOVIĆ, V., Norme kvalitete – još uvijek neiskorišten potencijal, 2013., *Zbornik Veleučilišta u Rijeci*, Vol.1, No.1, p. 292.

organizacija ulaže napore u unaprjeđenje svog djelovanja, kako unutar organizacije tako i prema van.⁶⁰

Kada je riječ o kvaliteti u knjižničnim uslugama, Einasto⁶¹ je došla do zaključka kako kvalitetne knjižnične usluge moraju zadovoljiti sljedećih pet mjerila: 1) zadovoljiti očekivanja korisnika, 2) usluge moraju biti oblikovane u skladu s potrebama korisnika, 3) usluge moraju jamčiti zadovoljstvo korisnika, 4) usluge moraju biti u skladu s ključnim vrijednostima i profesionalnom etikom knjižničarstva i 5) usluge moraju biti ekonomski učinkovite. Ta mjerila kvalitete korisnici moraju moći prepoznati.

⁶⁰ ČORKALO, A., ČAĆIĆ, M., PUČA, V., op. cit., p. 111.

⁶¹ EINASTO, O., 2009., Citirano u: VRANA, R. & KOVAČEVIĆ, J. Percepcija korisnika o knjižnici i knjižničnim uslugama kao temelj marketinške strategije knjižnice, 2013., *Vjesnik bibliotekara Hrvatske*, Vol. 56, No. 3, p. 33.

5. MARKETING U KNJIŽNICAMA

Nastavno na marketing i menadžment u neprofitnim organizacijama, sljedeće poglavlje donosi prikaz marketinga u knjižnicama. Knjižnice su neprofitne organizacije i kao takve imaju specifičan pristup marketingu.

5.1. Pojam i definicija knjižnice

Knjižnica i njen koncept više puta su se mijenjali kroz svoju dugu povijest kao rezultat općih društvenih i kulturnih preokreta. Ona je, pak, sa svoje strane, kao jedna od temeljnih kulturnih institucija, nesumnjivo utjecala na složene povijesne tokove, direktno ili indirektno, akumulirajući ljudsko znanje i prenoseći ga. Mijenjala se i njena građa - od glinenih pločica Sumera i Ninive, papirusa starog Egipta, preko manuskripata srednjovjekovnih samostana, štampanih knjiga do današnjih multimedijских zapisa. Društvena uloga, građa, organizacija, korisnici usluga, svi ti i drugi aspekti djelovanja knjižnice prošli su kroz niz povijesnih transformacija, a time i ona sama kao institucija. Stoga je teško dati opću definiciju koja bi pokrila različita povijesna izdanja knjižnice i njenu sadašnju kompleksnu djelatnost.⁶²

Narodna knjižnica može se definirati kao organizacija koju ustanovljuje, potpomaže i financira zajednica na lokalnoj odnosno nacionalnoj razini ili kroz koji drugi oblik društvene organizacije. Narodna knjižnica omogućuje pristup znanju, informacijama i stvaralačkim djelima na osnovi izvora kojima raspolaže i kojima osigurava pristup svojim službama i uslugama tako da su proizvodi i usluge dostupni svim članovima zajednice pod jednakim uvjetima, bez obzira na njihovu nacionalnu, vjersku, rasnu pripadnost i sl.⁶³

UNESCO-ov „*Manifest za narodne knjižnice*“ ističe važnost i ulogu narodnih knjižnica u društvu. Narodna knjižnica kao mjesni prilaz znanju osigurava uvjete za učenje tijekom cijelog života, neovisno odlučivanje i kulturni razvitak pojedinaca i društvenih skupina. U „*Manifestu*“ se izražava UNESCO-ovo uvjerenje da je narodna knjižnica vitalna snaga u obrazovanju, kulturi i obavješćivanju te bitan čimbenik u njegovanju mira i duhovnoga blagostanja svijesti muškaraca i žena.⁶⁴

⁶² MESIĆ, Đ., Narodna knjižnica – prilog određenju pojma, 1991., *Journal of Information and Organizational Sciences*, No. 15, p. 13.

⁶³ PEHAR, I., Mogućnosti promicanja službi i usluga narodne knjižnice, Magistarski rad, Zagreb, Sveučilište u Zagrebu, 2003., p. 41.

⁶⁴ HORVAT, A. 1994., Citirano u: PETRIĆ, D., Osobno, promotivno i elektronički posredovano komuniciranje s korisnicima u knjižnici, 2002., *Podravina: časopis za multidisciplinarna istraživanja*, Vol. 1, No. 1, p. 52.

U vremenu kada se knjižnice moraju natjecati s bezbroj davatelja internetskih sadržaja i boriti se za ograničenu pažnju pokrovitelja knjižnica, marketing i promocija usluga koje knjižnice nude najvažniji su za njihovu dobrobit i poslovanje. Dok specijalne knjižnice mogu prilagoditi svoje usluge svojoj specifičnoj ciljanoj publici, narodne i akademske knjižnice po definiciji su namijenjene široj javnosti i velikoj akademskoj i studentskoj zajednici. Zbog heterogenosti njihovog tržišta, zadovoljavanje potreba korisnika narodnih i akademskih knjižnica može biti vrlo izazovno.⁶⁵

Marketing knjižnice definiramo kao planirani pristup identificiranju, privlačenju, usluživanju i stjecanju dugoročne podrške određenih korisničkih skupina, na način da se time potpomaže realizaciji ciljeva knjižnice, odnosno i organizacije u čijem se sastavu nalazi knjižnica. Dakle, radi se o svim aktivnostima unutar i izvan knjižnice koje se poduzimaju kako bi se javnost upoznala s njezinim službama i uslugama. Aktivnosti unutar knjižnice su aktivnosti kojima knjižnica dobiva informacije o svome poslovanju i okruženju (npr. samoanaliza knjižnice (ocjena prostora, građe, djelatnika, sveukupnog poslovanja), planiranje i evaluacija ostvarenog, analiza okruženja, itd.). Aktivnosti izvan knjižnice predstavljaju aktivnosti koje knjižnica poduzima da bi se predstavila javnosti. To su različite osnovne i pomoćne promotivne aktivnosti (npr. oglašavanje, publicitet, odnosi s javnošću, unaprjeđenje usluga, marketing „od usta do usta“, itd.).⁶⁶

Međunarodni savez knjižničarskih društava i ustanova IFLA⁶⁷ posebno naglašava važnost provođenja marketinga u knjižnicama. U sklopu nje od 1997. godine djeluje Odjel za menadžment i marketing koji osigurava provedbu marketinga u knjižnicama tako što izdaje smjernice i organizira događaje na kojima promovira najnovije marketinške projekte, organizira tečajeve te izdaje izvješća i publikacije. Iste godine IFLA je objavila *Smjernice za narodne knjižnice* kojima se željelo naglasiti važnost provođenja marketinških aktivnosti u svrhu istraživanja, planiranja i zadovoljavanja potreba korisnika knjižnice.

⁶⁵ ARAHOVA, A. & KAPIDAKIS, S., Promoting Library Services, Designing Marketing Strategies, Evaluating our Past and our Present, Feeling more Optimistic about our Libraries Future, 2006., IFLA, Management, marketing and promotion of library services based on statistics, analyses and evaluation. Trine Kolderup Flaten (ur.), Bergen, Norway, August 2005., München: K.G. Saur, p. 369.

⁶⁶ DUKIĆ, G. & SOPKA, I., Upravljanje marketingom male knjižnice, 2013., *Knjižničarstvo*, Vol. 17, No. 1, p. 13.

⁶⁷ IFLA (International Federation of Library Associations and Institutions - Međunarodni savez knjižničarskih društava i ustanova) je vodeći svjetski savez knjižničarskih udruženja. To je neovisna i neprofitna organizacija posvećena međunarodnoj suradnji i razvoju knjižničarstva. Osnovana je 1927. godine na međunarodnoj konferenciji u Škotskoj. Danas broji oko 1600 članova iz 150 zemalja diljem svijeta. Sjedište saveza je u Nizozemskoj nacionalnoj knjižnici u Haagu.

5.2. Strateško planiranje

Strateško planiranje neizostavni je dio upravljanja poduzećima i ustanovama. Ono ima svoju funkciju i u području marketinga jer je preduvjet za uspješan marketing precizan i pomno izrađen plan koji će obuhvaćati sve predviđene marketinške aktivnosti.

Kotler⁶⁸ navodi kako je osnovni je cilj strateškog planiranja pomoć u odabiru i organiziranju poslovanja na način koji će održati tvrtku zdravom čak i onda kad neočekivani događaji poremete njezin specifičan posao ili proizvodnu liniju. Prema mišljenju Kotlera i njegovih sljedbenika, marketing u procesu strateškog planiranja ima ključnu ulogu zato što marketinški menadžer ima ulogu vođe i u definiranju poslovne misije, analize okruženja, konkurentske i poslovne situacije, i u razvoju ciljeva i strategija, definiranju proizvodnih, tržišnih, distributivnih i kvalitativnih planova.⁶⁹

Strategija u ekonomskoj znanosti označuje utvrđivanje dugoročnih ciljeva i načina njihova ostvarivanja – strategija je plan, način postizanja cilja. S obzirom na to da su i knjižnice dio tržišne ekonomije i njenih načela i u budućnosti će to sve više postajati, tržišna će financijska mjerila prevladavati u vrednovanju rada i isplativosti ulaganja u knjižnice.⁷⁰

Strateško planiranje više nije nov koncept kada su u pitanju knjižnice. Još 1972. godine akademske knjižnice prepoznale su potencijal strateškog planiranja kroz rad na tu temu koji je objavio David Kaiser na Cornwellu. Nakon njega brojni su autori nastavili obrađivati temu strateškog menadžmenta i planiranja u knjižnicama.⁷¹ Strateški menadžment je proces koji se bavi identifikacijom strateških ciljeva, vizije, misije i ciljeva organizacije, zajedno s analizom njezine tekuće situacije, potom razvija odgovarajuće strategije, pokreće ih, ocjenjuje te prilagođava ili mijenja kada je to potrebno.⁷²

⁶⁸ KOTLER, P., *Upravljanje marketingom: analiza, planiranje, primjena i kontrola*, 9. izd, Zagreb, Mate, 2001. p. 13.

⁶⁹ Ibid., p. 63.

⁷⁰ MAJSTOROVIĆ, Z, ČELIĆ-TICA, V. & LEŠČIĆ, J., *Strategijski plan razvoja knjižnica : s posebnim osvrtom na zadaće Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu*, 2013. *Vjesnik bibliotekara Hrvatske*, Vol. 56, No. 1-2, p. 36.

⁷¹ BIRDSALL, D. G. & HENSLEY, O. D., *A New Strategic Planning Model for Academic Libraries*, 1994., *College & Research Libraries*, Vol. 55, No. 2, p. 149.

⁷² DESS, G., LUMPKIN, G. & EISNER, A. 2008., Citirano u: ZAHARAN AL HIJJI, K. *Strategic Management Model for Academic Libraries*, 2014., *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 147, p. 10.

Muswazi⁷³ navodi elemente strateškog planiranja prilagođene knjižnicama:

1. Uspostavljanje tima za planiranje
2. Definiranje misije i ciljeva
3. Skeniranje okoline
4. Omogućavanje strategija
5. Benchmarking
6. Financijski plan
7. Provjera i mehanizmi ocjenjivanja
8. Prihvatanje plana
9. Implementacija.

Strategija razvoja knjižnica treba odrediti tekuće stanje, ciljeve, razloge koji sprečavaju napredak, kako će se vrednovati poslovanje i uspjesi knjižnice. Pri utvrđivanju strategije razvoja može se uzeti u obzir i tzv. okvir 7S - strategija (strategy), struktura (structure), sustavi (systems), osoblje (staff), stil (style), vještine (skills) i dijeljene vrijednosti (shared values) koji pomaže utvrditi je li strategija u suglasju sa ciljevima i vrijednostima organizacije, uvažava li vanjske čimbenike u okruženju, jesu li knjižnici potrebna dodatna financijska, ljudska ili fizička sredstva i izvori, je li planirano razdoblje realno određeno, hoće li strategija postići mjerljive rezultate, postoje li rizici pri njevoj provedbi.⁷⁴

5.3. Stvaranje marketinškog plana

Marketinški plan jedan je od najvažnijih dijelova poslovnog plana. On zapravo opisuje strateške ciljeve poduzeća koji će se realizirati pomoću marketinške strategije. U okviru marketinškog plana potrebno je izraditi SWOT analizu koja predstavlja veoma važan poduzetnički alat, kojim poduzetnik ima uvid u vlastite snage i slabosti koje dolaze iz samog poduzeća, kao i prilike i prijetnje koje dolaze iz okruženja poduzeća.⁷⁵ Dobro strukturiran i napisan plan trebao bi biti dio strategije svake knjižnice vezano uz promociju korištenja resursa. Svrha marketinškog plana u knjižnici je povećati broj korisnika, razviti povoljne načine razmišljanja i uvjeriti korisnike u prednosti prihvatanja knjižničnih usluga i proizvoda. Svaka knjižnica trebala bi imati marketinški plan koji uključuje kontekstualizaciju procesa, ciljeva koji se redefiniiraju

⁷³ MUSWAZI, P., Library and Information Services (LIS) Strategic Planning in a Developing Country: A Case Study, 2002., *Leadership and Management Principles in Libraries in Developing Countries*, p. 125-128.

⁷⁴ MAJSTOROVIĆ, Z, ČELIĆ-TICA, V. & LEŠČIĆ, J. op. cit., p. 38.

⁷⁵ ARNELA, A. & PJANIĆ, A., Marketing plan kao dio biznis plana - primjer proizvodnog poduzeća u BiH, 2015., *Tranzicija*, Vol.17, No.35, p. 173.

svake godine, 4P (*product* – proizvod/usluga, *price* – cijena, *place* – plasman i *promotion* – promocija), treniranje osoblja i raspodjelu sredstava kako bi se izvršio plan. Svaka knjižnica trebala bi slijediti definirane marketinške strategije kako bi očekivanja korisnika bila u skladu s proizvodima i uslugama koje knjižnica nudi.⁷⁶

Arahova i Kapidakis⁷⁷ navode kako dobar marketinški plan počinje s izjavom o misiji koja definira ciljeve knjižnice ili informacijskog centra i uključuje identifikaciju ciljnog tržišnog segmenta. Realni i mjerljivi ciljevi trebaju biti podvrgnuti postupku vrednovanja kao dio marketinškog plana i iskorišteni za podešavanje ili preinaku marketinških aktivnosti. Ocjenjivanje se može provoditi korištenjem službenih mjernih sustava poput računovodstvenih i financijskih pokazatelja, kompjuteriziranog praćenja korištenja, anketa o zadovoljstvu korisnika, ili može biti manje formalno, pa se ocjene donose na temelju verbalnih ili pisanih povratnih informacija od korisnika.

Knjižnice bi trebale provoditi aktivan marketing i promociju svojih usluga. Osnovni cilj marketinga je upoznati i razumjeti korisnike usluga kako bi knjižnica mogla što bolje zadovoljiti njihove potrebe. Marketinški plan osnovni je alat koji omogućuje fokusiranje napora. On bi trebao odrediti gdje se knjižnica nalazi sada (istraživanje tržišta), kamo ide (ciljevi) i kako će tamo stići (strategije).⁷⁸

5.4. Strategije marketinškog miksa

Bez obzira o kojoj se djelatnosti, proizvodu, usluzi, ideji ili osobi radi, može se reći da je marketinški miks „praktično ishodište“ za planiranje i provedbu svih marketinških aktivnosti u svakoj organizaciji, što se stoga odnosi i na knjižničnu djelatnost. Sve marketinške aktivnosti mogu se, u osnovi, svesti na četiri glavne skupine taktičkih/operativnih odluka koje su vezane uz:

- proizvod (usluge)
- cijenu
- distribuciju (prodaju)
- promociju (marketinšku komunikaciju).⁷⁹

⁷⁶ BHARDWAJ, R. K., Marketing of Library Resources and Services: A Structured Literature Review, 2016., *Journal of Library & Information Technology*, Vol. 36, No. 3, p. 120.

⁷⁷ ARAHOVA, A. & KAPIDAKIS, S., op. cit., p. 369-370.

⁷⁸ Ibid., p. 369-370.

⁷⁹ PAVIČIĆ, J., ALFIREVIĆ, N., ALEKSIĆ, LJ., op. cit., p. 158.

Ako marketing uzimamo kao sistem planiranja, osobito dugoročnog, onda marketinški miks predstavlja bitan element aktivnosti izvršenja postavljenih ciljeva.⁸⁰ Četiri „P“ kao elementi marketinškog miksa, tj. proizvod, cijena, mjesto i promocija (product, price, place & promotion) primjenjuju se na stanje u knjižnicama koje bi trebale i mogle usvojiti više marketinškog poslovnog pristupa.⁸¹

Postoje četiri osnovne strategije marketinškog miksa, a one se dijele na: strategiju proizvoda, strategiju cijena, strategiju distribucije i strategiju promocije.

5.4.1. Strategija proizvoda

Proizvod je sve ono što se može ponuditi tržištu sa svrhom da izazove pažnju, potakne na kupnju, uporabu ili potrošnju, a čime bi se zadovoljile želje ili potrebe kupaca. Proizvod može biti fizički predmet, usluga, osoba, mjesto, organizacija i ideja.⁸² Proizvod tumačimo kao opipljiv (to je proizvod u obliku u kojemu ga ciljna grupa konkretno prima, primjerice katalog, baza podataka), osnovni (vezan uz osnovnu namjenu i korist koju očekuje ciljna skupina, primjerice, pronalaženje informacije o tome što se iz knjižnice može posuditi), prošireni (zbir koristi i troškova vezanih uz proizvod).⁸³

Osnovni proizvodi neprofitne organizacije, pa stoga i knjižnica, nedvojbeno su oni kojima se zadovoljavaju potrebe ciljnih korisnika. Izvedeni proizvodi su oni koji su nastali na temelju osnovnih proizvoda, u velikoj mjeri ih uvjetuju, a upućeni su svim ciljnim grupama. Strategija proizvoda treba biti osmišljena tako da uzme u obzir sve relevantne čimbenike koji čine proizvod i utječu na njega, a napose je ovisna o rezultatima analize okruženja i sagledavanju konkretnih uočljivih ili latentnih potreba i zahtjeva ciljnih grupa kojima se organizacija obraća ili to namjerava učiniti, sagledavanju trendova koji su prisutni i utječu na oblikovanje budućih potreba i zahtjeva sadašnjih ili potencijalnih ciljnih grupa, sagledavanja aktivnosti konkurencije, odnosno srodnih organizacija koje se obraćaju istim ili sličnim ciljnim grupama

⁸⁰ BRATKO, S. & BIŠKUP, B., Utjecaj motivacija potrošača na izbor strategije marketing miksa radne organizacije koja proizvodi meso peradi, 1979., *Journal of Information and Organizational Sciences*, No. 2-3, p. 233.

⁸¹ LUJANOVIĆ, Đ., Marketing u specijalnim knjižnicama – znanstvenotehnološke informacije za industriju i tranziciju u Republici Hrvatskoj, 2009., *Informatologia*, Vol.42, No.2, p. 131.

⁸² KOTLER, 2006. Citirano u: RADMAN, M. & KATAVIĆ, I., Utjecaj marketinškog miksa na potražnju proizvoda građevinskog materijala u Republici Hrvatskoj, 2013., *Praktični menadžment : stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, Vol.4, No.1, p. 16.

⁸³ PEHAR, I., op. cit., p. 33.

i objektivnom sagledavanju mogućnosti i resursa organizacije vezano uz sadašnju i potencijalnu željenu ponudu proizvoda.⁸⁴

5.4.2. Strategija cijena

Cijena je definirana kao svota novca tražena za određeni proizvod ili uslugu, ili zbroj vrijednosti koje potrošači razmjenjuju za pogodnosti posjedovanja ili korištenja proizvoda ili usluge. Postoje unutrašnji (marketingški ciljevi, strategije, troškovi, politika formiranja cijena) i vanjski čimbenici (tržište, potražnja, konkurencija, ekonomija države, preprodavatelji i vlada) koji utječu na formiranje cijena.⁸⁵

Cijena kao element marketingškog miksa često predstavlja „kamen smutnje“, osobito kod onih institucija iz područja kulture i umjetnosti koje se smatraju neprofitnim organizacijama jer se, ponekad, smatra nespojivim s njihovom „neprofitnošću“. Međutim, imajući u vidu da svaki ciljnik korisnik kojem se institucija obraća sa svojom ponudom cijenu doživljava kao mjerilo vrijednosti onoga što mu se nudi, može se reći da je status „financijske“ (ne)profitnosti ovdje, zapravo, sporedna kategorija! Zašto? Cijena u institucijama iz područja kulture i umjetnosti predstavlja jedan od najpreciznijih „alata“ pomoću kojeg se može uvesti red u različite procese (ne)tržišne razmjene s različitim sudionicima, a to, često, nije nimalo jednostavno.⁸⁶

Pri donošenju odluka o cijenama, u neprofitnim je organizacijama potrebno voditi računa o karakteristikama i specifičnostima proizvoda i uskladiti ih s planiranim cjenovnim aktivnostima. Na cijenu proizvoda utječu četiri karakteristike proizvoda – faza životnog vijeka proizvoda, prisutnost supstituta (konkurencije), kvaliteta i percepcija proizvoda od ciljnih grupa.⁸⁷ Strategija cijene proizvoda u kontekstu knjižnica odnosi se na cijene njezinih usluga – prije svega cijene godišnje članarine u knjižnici, iznose zakasnina koje je potrebno platiti ako se knjiga ne vrati na vrijeme, popuste koje knjižnica može odobravati na upis više članova u obitelji, studente, umirovljenike i slično.

5.4.3. Strategija distribucije

Prema Kotleru⁸⁸, distributivni kanal je niz međuovisnih organizacija uključenih u proces stvaranja proizvoda ili usluga dostupnih za upotrebu ili potrošnju maloprodajnog ili

⁸⁴ Loc. cit.

⁸⁵ KOTLER, 2006. Citirano u: RADMAN, M. & KATAVIĆ, I., op. cit., p. 17.

⁸⁶ PAVIČIĆ, J., ALFIREVIĆ, N., ALEKSIĆ, LJ., op. cit., p. 167.

⁸⁷ PEHAR, I., op. cit., p. 34.

⁸⁸ KOTLER, 2006. Citirano u: RADMAN, M. & KATAVIĆ, I., loc. cit.

veleprodajnog kupca. U kontekstu neprofitnih organizacija, distribucija se može smatrati načinom na koji se usluge, proizvodi ili ideje isporučuju ciljnim grupama u organizaciji.⁸⁹

Pritom organizacija teži ostvarenju osnovnih ciljeva, a to su uspješno osiguravanje proizvoda onima kojima je namijenjen, u pravo vrijeme i na pravome mjestu, uz angažiranje optimalne razine resursa kojima organizacija raspolaže. U strategiji distribucije važno je provoditi analize ciljne grupe, potrebnih posrednika, mogućnosti organizacije i odabira načina distribucije, njihove primjene i kontrole. Da bi se organizirala kvalitetna distribucija mora se utvrditi konkretan broj pojedinaca ili organizacija, njihova geografska i/ili prometna disperziranost, navike vezane za prijašnje iste ili slične proizvode, običaje, predrasude i zakone zajednice ili sredine, stavove prema organizaciji, moguće razlike i podsegmente unutar ciljnih segmenata kojima treba proizvod osigurati na drukčiji način (muškarci–žene, stari–mladi) i moguće utjecaje ili nagle promjene kod ciljne grupe (zbog politike, kulture i slično).⁹⁰

Distribucija knjižnične građe odvija se u samoj ustanovi, odnosno korisnici knjižnice dolaze u knjižnicu i posuđuju potrebne knjige, filmove, glazbu i ostalo. No kako bi se korisnicima knjižnice koji nisu u mogućnosti doći do knjižnice ili ne mogu doći tako često ipak omogućilo korištenje njezinog sadržaja, osmišljeni su različiti alternativni načini distribucije. Jedan od njih je uvođenje bibliobusa, autobusa koji je pretvoren u pokretnu knjižnicu i koji tako opremljen obilazi sela i otoke te im nudi posudbu knjiga i ostalih sadržaja.

5.4.4. Strategije promocije

Promocija obuhvaća aktivnosti koje šalju poruku o proizvodu ili usluzi i njihovim kvalitetama ciljnim klijentima i uvjeravaju ih da se odluče na kupnju.⁹¹ Riječ promocija upotrebljava se osobito za pojam poticajna komunikacija i ona je četvrti P, to jest mehanizam na koji računate kako bi ciljni auditorij saznao za vas ili vašu ponudu, povjerovao da će iskusiti pogodnosti koje mu obećavate i kako bi bio voljan sudjelovati.⁹²

Strategiju promocije u neprofitnim organizacijama moguće je definirati kao cjeloviti program usmjerenih aktivnosti i potrebnih resursa oblikovanih tako da učinkovito komuniciraju sa svim

⁸⁹ PAVIČIĆ, J., 2003., op. cit., p. 146

⁹⁰ PEHAR, I., loc. cit.

⁹¹ KOTLER, 2006. Citirano u: RADMAN, M. & KATAVIĆ, I., loc. cit.

⁹² KOTLER & LEE, 2007., Citirano u: KOS, A., TRSTENJAK, M. & KRALJ, A. Moderno marketinško doba u visokoobrazovnom sektoru, 2011., *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*, Vol. 2, No. 1, p. 44.

sadašnjim i potencijalnim ciljnim grupama i na njih informativno i uvjeravajuće djeluju u svrhu ostvarivanja ciljeva organizacije.⁹³

Ciljevi promocije usluga (pri komuniciranju pojedinih proizvoda ili organizacije u cjelini) uobičajeno se temelje na poslanju organizacije. Za neprofitne organizacije ciljevi mogu biti:

- poznatost organizacije i prepoznatljivost njezina imena,
- iniciranje prikupljanja i povećanja iznosa prikupljenih sredstava – samostalno ili u suradnji s medijima ili poznatim osobama,
- kontakt s utjecajnim osobama iz političkog, gospodarskog i javnog života,
- privlačenje i motivacija novih članova i volontera – poticaj za uključivanje mogu biti novinski članci, TV, radioemisije, posebne manifestacije; organizacija uvijek mora biti dostupna telefonom, poštom ili na koji drugi način,
- reforma javnih ustanova i/ili općih stavova,
- poboljšanje i povećanje prihvaćenosti kao i svjesnosti i javne zabrinutosti za određena pitanja,
- prevladavanje eventualno prisutnoga negativnog medijskog publiciteta.⁹⁴

Promocija unutar knjižnica obuhvaća širok spektar komunikacije s korisnicima u svrhu informiranja, podsjećanja i nagovaranja putem različitih komunikacijskih kanala.

5.5. Komunikacija s korisnicima

Komunikacija između korisnika i knjižnice veoma je bitna kako bi se korisnici upoznali s knjižničnom ponudom, dobili željene informacije, osjećali se ugodno u prostoru knjižnice i poželjeli se ponovo vratiti zajedno sa svojom obitelji. Cilj narodne knjižnice je odgoj i obrazovanje građana uz poticanje razvoja čitalačkih navika što se između ostalog potiče i ugodnom komunikacijom između djelatnika i korisnika knjižnice.

Usmjeravanje, poučavanje i prenošenje znanja na korisnika, bez obzira na to u kojim se oblicima izvodi, komunikacijske su aktivnosti u radu knjižničara. Glavni je zadatak svakog edukatora, pa tako i u komuniciranju u knjižnici, da pomaže ljudima u stjecanju određenih znanja i vještina. Žele li knjižničari imati važnu komunikacijsku ulogu u „društvu koje uči“, moraju maksimalno razviti sposobnosti za podučavanje i razvijanje vještina kako bi pomogli

⁹³ PAVIČIĆ, J., 2003., op. cit., p. 191.

⁹⁴ PEHAR, I., op. cit., p. 36-37.

korisnicima ne samo u korištenju fondova knjižnice, nego i svih ostalih raspoloživih izvora informiranja, bez obzira na medij.⁹⁵

Pri razmjeni informacija s korisnicima razlikujemo nekoliko oblika komuniciranja:

- a) *intrapersonalno komuniciranje* - oblik komuniciranja u kojem se nastoji potaknuti korisnika na razgovor sa samim sobom te da stekne pozitivno mišljenje o knjižnici (na pozitivan stav mogu utjecati razni faktori: od vanjskog i unutarnjeg uređenja, izgleda knjižničara i uređenja izloga pa do samog ponašanja knjižničara);
- b) *interpersonalno komuniciranje* - iskazuje se u razgovoru knjižničara i korisnika, odnosno kada dvije ili više osoba međusobno primaju i pružaju informacije (Vrlo je česta ograda između bibliotečnog osoblja i korisnika. S obzirom na to da je upotreba knjižnice visoko individualizirana, što bolje poznamo naše korisnike, to ćemo im pružiti bolju uslugu);
- c) *intragrupno komuniciranje* - komuniciranje unutar grupe korisnika koji međusobno razmjenjuju informacije;
- d) *intergrupno komuniciranje* - komuniciranje između pojedinih grupa korisnika;
- e) *masovno komuniciranje* - komuniciranje pomoću tiska, radija i televizije, a poruka se istodobno upućuje velikom broju primatelja (Takvim načinom komuniciranja skreće se osobita pozornost na potencijalne korisnike koji često ne znaju da knjižnica postoji i da može zadovoljiti njihove informacijske potrebe. Upućuju se poruke o radnom vremenu, prikazi knjiga u lokalnim novinama, oglašavaju se razne aktivnosti poput književnih večeri i manifestacijskih programa koje je knjižnica provela ili će provoditi na radiju i televiziji i sl.).⁹⁶

Veoma bitan dio komunikacije čini promidžba. No, moglo bi se kazati da je svaka promidžba komunikacija, ali svaka komunikacija nije promidžba. Komunikacija pritom obuhvaća sve mjere i postupke kojima se ponuđač proizvoda i usluge približava ciljanom uzajamnom odnosu s osobama i organizacijama, potencijalnim kupcima odnosno konzumentima. Promidžbu možemo odrediti i kao komunikaciju sa stavom. Promidžba je niz aktivnosti koje slijede kada su ostale sastavnice marketinškog procesa, osim konačnice – nadzora i evaluacije – dogovorene i pripremljene. Primjerena definicija promidžbe treba se oslanjati na koncept nužnosti komunikacije sa zajednicom te obznanjivanje knjižničnih proizvoda i usluga u javnosti.

⁹⁵ PETRIĆ, D., op. cit., p. 46-47.

⁹⁶ Ibid., p. 47-48.

Promidžba je prije svega usmjerena prema mogućim korisnicima, a oslanja se dakako na prethodno prikupljene i obrađene informacije o potrebama zajednice, kako bi se znalo koji joj se proizvodi i usluge žele nuditi i koje metode odgovaraju njihovoj predstavljanju.⁹⁷

Vezano za promidžbu, možemo se zapitati na koje sve načine knjižnica može doprijeti do korisnika, kako sadašnjih tako i budućih koji tek trebaju otkriti prednosti korištenja usluga koje knjižnica nudi. To je pitanje odgovoreno na slici 3. koja prikazuje kako doprijeti do korisnika.⁹⁸



Slika 3. Kako doprijeti do korisnika⁹⁹

Izlaganje knjižnične građe – najjednostavnija aktivnost koju knjižnica može učiniti u svrhu dobrog marketinga. Takvu je aktivnost jednostavno osmisliti, posebice tijekom blagdana, odnosno dana u godini vezanih uz neku tematiku. Na taj način izložena građa omogućuje korisnicima i da otkriju određene naslove. Primjerice, izložena građa pod nazivom „Ne biste

⁹⁷ PEHAR, I., op. cit., p. 16.

⁹⁸ DUKIĆ, G. & SOPKA, I., op. cit., p. 18-27.

⁹⁹ Ibid., p. 18.

vjerovali što smo pronašli u ovoj knjižnici“ nakon inventure, svakako bi bila zanimljiva i u idealnom slučaju bi povećala cirkulaciju iste. Moguće je izlagati i određene predmete poput slika ili ukrasa. Zapravo, bilo što manje konvencionalno, poput različitih umjetničkih djela ili efemerne građe, može biti odličan izbor.

Samoizdavaštvo - obuhvaća izdavanje letaka, brošura, postera, kalendara, straničnika i sl. Takvi materijali mogu biti formalne i neformalne naravi, a u isto vrijeme odraz velike kreativnosti. Ne moraju samo podsjećati na činjenice (npr. radno vrijeme, kontaktni podaci, povijesne i interesantne činjenice o knjižnici), već mogu govoriti i o novinama (npr. predstavljanje novih usluga i najava događanja u knjižnici). Na njima može biti naveden i niz zanimljivih informacija (npr. „Najskuplja knjiga u knjižnici jest...“, „Nitko nikada nije posudio ovu knjigu...“, i tome slično).

Uspostavljanje kontakata- Osobni kontakti nužni su za ostvarivanje utjecaja. S obzirom da predstavlja knjižnicu u kojoj je zaposlen, kontakt s ljudima je važan dio posla svakog knjižničara i izvan njegovog radnog mjesta. Kontakti se mogu uspostavljati s različitim ljudima i institucijama na različite načine, a u ovom kontekstu najvažniji odnosi su s lokalnom upravom i samoupravom, uključujući i ostale utjecajne osobe iz zajednice, s lokalnim ustanovama, organizacijama i udrugama, s medijima te s korisnicima, kao i s nekorisnicima.

a) *S lokalnom upravom i samoupravom te ostalim utjecajnim osobama iz zajednice* -

Jedan od važnih razloga izostanka podrške lokalne uprave i samouprave knjižnici je nepostojanje kontakta između knjižnice i navedenih institucija. Pogrešno je pretpostaviti kako je samo po sebi razumljivo da su lokalna uprava i samouprava svjesne važnosti knjižnice i njezinih problema. Komunikacija s predstavnicima lokalne uprave i samouprave, kao i s ostalim utjecajnim osobama iz zajednice, može se ostvarivati putem pisane korespondencije ili osobnim kontaktom. Pri kontaktu s lokalnom upravom i samoupravom nužno je isticati ulogu knjižnice u zajednici.

b) *S lokalnim ustanovama, organizacijama i udrugama* – Na kraju 2014. godine u Hrvatskoj je bilo registrirano 52.450 udruga.¹⁰⁰ Od toga su brojne udruge, kao i ustanove i organizacije redovito u potrazi za novim partnerima i rado pristaju na suradnju s knjižnicom, poglavito ako su određeni projekti i aktivnosti u skladu s njihovom djelatnošću. Iz takvih uspješnih oblika suradnje nerijetko proizlazi odluka o pružanju

¹⁰⁰ Vlada Republike Hrvatske, Ured za udruge, Letak – udruge u Republici Hrvatskoj. 2016., dostupno na: [https://udruge.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/letak udruge u RH 2016 hr web.pdf](https://udruge.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/letak%20udruge%20u%20RH%202016%20hr%20web.pdf)

stalne podrške knjižnici. Kao primjer može se navesti da se gradske knjižnice često povezuju sa školama na temelju poznanstava sa školskim knjižničarima. Taj se kontakt nadalje proširuju na ravnatelje škola i profesore. Stoga je moguće dogovoriti suradnju tijekom školskih praznika kada su škole zatvorene. Na taj se način osigurava ne samo boravak djece u adekvatnom prostoru, već i pristup djece različitim obrazovnim i zabavnim sadržajima.

- c) *S medijima* – Kako bi privukla interes medija, knjižnica mora imati „priču vrijednu objavljivanja“. Priča vrijedna objavljivanja je ona koja nije važna i interesantna samo za knjižnicu, nego i za korisnike i nekorisnike knjižnice, odnosno za zajednicu u kojoj knjižnica djeluje. Takva može biti informacija o novoj usluzi, izvještaj o projektu koji je u korelaciji s trenutno aktualnim temama, priča o uspjehu i postignućima ili, jednostavno, podsjetnik na zanimljivu izložbu. Kako bi se privukla pozornost javnosti, potrebno je pravovremeno obavijestiti medije o budućim događanjima. Njegujući dobre odnose i ostvarujući kontinuiranu suradnju s medijima, knjižnica osigurava partnera za promociju. Knjižnica također može biti i izvor informacija za medije, s obzirom na činjenicu da su knjižničari informacijski stručnjaci.
- d) *S korisnicima i nekorisnicima knjižnice* - Ako knjižnica želi služiti zajednici, a ne biti samoj sebi svrhom, mora poznavati ljude (korisnike i nekorisnike) iz zajednice koju opslužuje, a to znači razumijevati njihove potrebe i želje. Usluge se moraju kontinuirano poboljšavati i prilagođavati zahtjevima suvremenog doba. Nekorisnici knjižnice nisu njezini nekorisnici jer imaju negativno mišljenje o knjižnicama, nego su ili prezauzeti da bi ju koristili, ili jednostavno nemaju naviku korištenja knjižnice. To znači da se knjižnice natječu za pozornost ljudi koji su, posve razumljivo, vrlo zauzeti u današnjem vremenu. Komunikacija s ljudima je intenzivnija tijekom određenih aktivnosti i programa u knjižnici, no knjižničari imaju priliku učiti o korisnicima, postojećim ili potencijalnim, prilikom uspostave svakog kontakta. Mnoge knjižnične korisnike moguće je pretvoriti u aktivnu podršku knjižnice ako se uči o njima i uvažava njihovo mišljenje.
- e) *Sa svima ostalima koji nam mogu pomoći* - Mnogi ravnatelji knjižnica i knjižničari savršeno razumiju da knjižnica služi zajednici, ali ne promišljaju o tome na koji način zajednica može pomoći knjižnici. Čest je razlog nedobivanja pomoći taj što se korisnike ne doživljava kao potencijalne suradnike, odnosno od njih se ne traži pomoć. Aktivni knjižnični korisnici su osobe koje svakako znaju mnogo o knjižnici te mogu pomoći kao volonteri. Suradnja je često potaknuta potrebom za dodatnim financijskim sredstvima,

koje je moguće dobiti od određenih ustanova, organizacija i udruga, te pojedinaca koji su voljni donirati novac. Osim toga, suradnja može rezultirati i pribavljanjem knjižnične građe ili opreme nužne za funkcioniranje knjižnice. Dakle, cilj je steći krug prijatelja knjižnice koji će promovirati knjižnicu i spremno se odazvati na njezine pozive. Ljudi su spremni nešto dati kada im je stalo do svrhe za koju se daje, ali mnogi će dati i ako ih se upita.

Kulturološki pomaci – odnose se na svijest o važnosti provođenja marketinga u knjižnicama danas. Neke od mogućnosti korištenja marketinga u knjižnicama danas su marketing "od usta do usta", e-marketing, smarketing i stvaranje brenda knjižnice:

- a) *Marketing „od usta do usta“* – naziva se još i marketing usmenom predajom. Usmena predaja u marketinškom kontekstu najčešće se definira kao „čin u kojemu potrošači pružaju informacije drugim potrošačima“, a marketing je u kontekstu usmene predaje „davanje ljudima razloga da pričaju o vašim proizvodima i uslugama i činjenje potrebnog da se ta konverzacija olakša (odnosno potakne)“.¹⁰¹ Mnogo su veće šanse da ćemo zapamtiti i vjerovati onome što nam preporuče prijatelji i poznanici, nego propagandnoj poruci koju smo vidjeli. Upravo se u tome krije moć marketinga „od usta do usta“. Današnji kupci samoinicijativno organiziraju diskusije o proizvodima i uslugama, zbog čega imaju značajno više utjecaja na njihovu potražnju nego ranije. Primjerice, preko blogova i foruma, mjesta iznošenja i razmjene mišljenja na Internetu, "glas" o knjižnici može se proširiti toliko da dosegne globalni odjek. Stoga knjižnice svakako trebaju iskoristiti potencijal marketinga „od usta do usta“.
- b) *E-marketing* - Utjecaji informatičkih tehnologija vidljivi su na tradicionalnim metodama i tehnikama marketinga, ali je također moguće govoriti i o novoj vrsti marketinga – elektroničkom marketingu. Elektronički marketing (e-marketing) način je ostvarivanja marketinških aktivnosti tvrtke uz intenzivnu primjenu informacijske i telekomunikacijske (internetske) tehnologije.¹⁰²

Informacije dostupne na Internetu učinile su knjižnice dostupnijima nego bilo što drugo. No, iskorištavanje punog potencijala te globalne podatkovne mreže zahtijeva više od posjedovanja računala i pristupa Internetu. Neophodno je utvrditi što je bitno za zajednicu, dobro osmisлити i planirati "elektronički marketing", razviti informacijsku

¹⁰¹ HARAMIJA, P., Marketing usmenom predajom: fenomen i mogućnosti, 2008., *Bogoslovska smotra*, Vol. 77, No. 4, p. 882.

¹⁰² ANDRLIĆ, B., Primjena e-marketinga u turizmu, 2007., *Poslovna izvrsnost*, Vol. 1, No. 2, p. 89.

pismenost te dokumentirati mrežne izvore od važnosti kao elektroničku građu knjižnice. Svaka knjižnica treba imati svoju mrežnu stranicu i na njoj informirati posjetitelje o nadolazećim događanjima, dijeliti poveznice na interesantne mrežne stranice, postaviti prikaze knjiga, odgovore na najzanimljivije upite itd. *Newsletteri* su odlično marketinško sredstvo jer ne oduzimaju vrijeme, a moguće ih je prilagoditi svakoj korisničkoj skupini, odnosno individualnom primatelju. Svakako su i društvene mreže jedan od kulturoloških pomaka koje knjižnica može iskoristiti kako bi doprla do svojih korisnika. Kreirajući profil u sklopu društvenih mreža, knjižnica dobiva mogućnost komuniciranja s individuama i organizacijama koje također imaju profile te ih obavještavati o svemu što se događa u knjižnici.

- c) *Smarketing* - Ross Duncan¹⁰³ umjesto termina marketing rabi termin "smarketing" (složenica od engl. *smart marketing*), definirajući ga kao pametniji oblik marketinga za knjižnice koji zahtijeva da njezin upravljački tim ponovno osmisli marketinške strategije. Duncan naglašava da nije dovoljno samo staviti slovo "e" ispred postojećih knjižničnih službi i usluga. Ne može se, naime, takav pristup smatrati inovativnim, ako se služba ili usluga nije promijenila. Korisnici žele više od pristupa internetu, ali i više od pristupa knjigama. Odgovor na pitanje što korisnici žele, možemo dobiti isključivo istraživanjem zajednice koju knjižnica opslužuje. Nedvojbeno je da u današnje doba informacija mora biti dostupna na mreži. Međutim, ukoliko u zajednici prevladava starije i/ili informatički nepismeno stanovništvo, ono neće biti zadovoljno sa takvim opredjeljenjem knjižnice.
- d) *Stvaranje brenda knjižnice* – Brend se može definirati kao ime, pojam, simbol, dizajn ili njihova kombinacija čija je namjena identifikacija proizvoda ili usluga pojedinog proizvođača ili grupe proizvođača kao i njihova diferencijacija od proizvoda ili usluga ostalih konkurenata.¹⁰⁴ Kroz brend knjižnica daje određenu sliku o sebi, pozicionirajući se u zajednici i među drugim informacijskim ustanovama. Pri tome brend mora odražavati realno stanje kvalitete, a ona mora biti na jednako visokoj razini kroz svaki kontakt koji korisnik ostvaruje s knjižnicom. Baš kao i svi kupci, i korisnici knjižnice „kupuju“ koristi. Oni traže informacije s određenom svrhom. Knjižnica treba stvoriti uslugu sa značajkama koje omogućavaju korisnicima pronalaženje odgovarajuće

¹⁰³ DUNCAN, R., 2009., Citirano u: DUKIĆ, G. & SOPKA, I., op. cit., p. 27.

¹⁰⁴ PALIAGA, M., FRANJIĆ, Z. & STRUNJE, Ž., Metodologija ocjene vrijednosti gradskih brendova, 2010., *Ekonomski istraživanja*, Vol. 23, No. 2, p. 102.

informacije na najefikasniji način.¹⁰⁵ Kreiranje branda zahtijeva intenzivan rad i predanost cijele organizacije. To znači da ne treba poboljšati samo marketinške aktivnosti u knjižnici, nego i upravljačke. Prema tome, potrebno je konstantno raditi na uklanjanju nedostataka i poboljšavanju onoga što je već dobro. Knjižničari ne mogu prisilno i na umjetan način stvarati informacijske potrebe ljudi koji će ih htjeti zadovoljiti isključivo u knjižnici, ali mogu učiniti da svi njezini korisnici, pa čak i samo slučajni prolaznici, "ostanu bez daha" dok su tamo.¹⁰⁶

5.6. Benchmarking

Fenomen preuzimanja postojećih rješenja se naziva benchmarking, a označava skup aktivnosti kojima se nastoji pronaći pojedince i/ili organizacije koji su najbolji u onome čime se bave i koristiti njihovo znanje, prilagođeno i poboljšano, u cilju vlastitog uspješnog djelovanja.¹⁰⁷ Standardni hrvatski jezik kao ni stručna literatura ne poznaju odgovarajući sinonim te se stoga koristi etimološki izvornik preuzet iz engleskog jezika.

Benchmarking je proces uspoređivanja proizvoda i procesa tvrtke s onima koje ima konkurencija ili vodeće tvrtke u drugim industrijama s namjerom pronalaženja načina za poboljšanje kvalitete i izvedbe.¹⁰⁸

U poslovnoj praksi benchmarking je instrument kojim organizacija kontinuirano uspoređuje i mjeri vlastito poslovanje u odnosu na druge organizacije, uči od najuspješnijih te primjenjuje stečena znanja sa ciljem povećanja uspješnosti i efikasnosti vlastitog poslovanja. Uspoređivati se mogu proizvodi i usluge, poslovni procesi, tehnička rješenja, strategije i sl., sa ciljem spoznaje vlastitih nedostataka i ograničenja te mogućnosti njihova neutraliziranja ili uklanjanja.¹⁰⁹

¹⁰⁵ KUNNEKE, K., *Creating and marketing a WOW-library*, 2007., IFLA, World Library and Information Congress: 73rd IFLA General Conference and Council, Durban, South Africa, August 2007., p. 10.

¹⁰⁶ DUKIĆ, G. & SOPKA, I., op. cit., p. 27.

¹⁰⁷ PAVIČIĆ, J., ALFIREVIĆ, N., ALEKSIĆ, L., *Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti*. Zagreb, Masmedia, 2006., p. 317.

¹⁰⁸ KOTLER, P. et. al., *Osnove marketinga*, Zagreb, Mate, 2006., p. 500.

¹⁰⁹ OSMANAGIĆ BEDENIK, N. & IVEZIĆ, V., *Benchmarking kao instrument suvremenog kontrolinga*, 2006., *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, Vol. 4, No. 1, p. 332.

Najčešća podjela benchmarking procesa je¹¹⁰:

1. *interni benchmarking*: definiran kao postupak uspoređivanja poslovnih operacija odjela unutar tvrtke na internoj razini, i
2. *eksterni benchmarking*: definiran kao postupak uspoređivanja poslovnih operacija između dvije ili više različitih tvrtki/poduzeća. Eksterni benchmarking može biti:
 - a) *takmičarski*: uspoređivanje vlastitog poslovanja s neposrednim konkurentima u djelatnosti, poželjno najboljim u djelatnosti;
 - b) *funkcionalni*: uspoređivanje vlastitog poslovanja s poslovanjem kompanija iz različitih tipova industrija koje posjeduju najbolje funkcionalne operacije; cilj je utvrđivanje idealnog ponašanja;
 - c) *generički*: težište je na fundamentalnim poslovnim procesima, a partneri su iz različitih gospodarskih grana povezanih spremnošću za uvođenjem promjena, cilj je otkrivanje inovativnih procesa;
 - d) *strateški*: težište je na usvajanju strategija najuspješnijih kompanija i odnosi se na društveno odgovorno poslovanje.

Benchmarking korištenjem odgovarajućih dokaza o djelovanju omogućava korisne usporedbe unutar i između službi. Komparativni benchmarking, ovisno o kontekstu, omogućava menadžeru:

- procjenu izvedbe raznih usluga ili servisa unutar organizacije,
- procjenu ukupne razine organizacijskih performansi,
- usporedbu izvedbe usluga tijekom vremena,
- usporedbu s drugim sličnim institucijama,
- usporedbu s priznatim standardima.¹¹¹

¹¹⁰ KATALENAC, 2000., Citirano u: VIDAK, I., Benchmarking u knjižnici, 2011., *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*, Vol. 2, No. 2, p. 126.

¹¹¹ DAVIES, J. E., Taking A Measured Approach to Library Management: Performance Evidence Applications and Culture, 2006., IFLA, Management, marketing and promotion of library services based on statistics, analyses and evaluation. Trine Kolderup Flaten (ur.), Bergen, Norway, August 2005., München: K.G. Saur, p. 26.

Benchmarking u knjižnicama možemo definirati kao kontinuirani proces unapređivanja cjelokupnog poslovanja knjižnice zasnovan na neprekidnom uspoređivanju rezultata mjerenja vlastitog učinka s rezultatima poslovanja drugih knjižnica, odnosno drugih organizacija i sl., te spremnošću iskorištavanja ovih izvora kao poticaja vlastitog poboljšanja. Benchmarking u knjižnicama je učinkovita metoda neposrednog učenja i razvoja.¹¹²

Benchmarking proces u knjižnicama ima više faza sa zasebnim zadacima i uključuje sljedeće korake:

1. FAZA - identifikacija kritičnog procesa unutar vlastite knjižnice koji treba unaprijediti (uključuje zadatke: formiranje benchmarking ekipe, odluka što podvrgnuti benchmarking procesu i sl.);
2. FAZA - planiranje provedbe benchmarking projekta (uključuje zadatke: izbor metodologije/odgovarajućeg sustava mjerenja učinka s definiranim kvantitativnim podacima i na njima zasnovanim kvalitativnim indikatorima, plan prikupljanja podataka, identifikacija knjižnice/knjižnica koje su u odnosu na identificirani proces uspješnije, odnosno najbolje, vremenski rokovi, plan zadataka i aktivnosti, popis odgovornosti i dr.);
3. FAZA - analiza vlastitog polazišnog stanja/kritičkog procesa (uključuje: analizu pokazatelja uspješnosti poslovanja stavljenu u odnos strateških opredjeljenja);
4. FAZA - analiza poslovanja referentne knjižnice ili nekog drugog partnera (uključuje: kontakt s traženom knjižnicom, proučavanje njenih aktivnosti);
5. FAZA - analiza podataka (uključuje: utvrđivanje razlike u rezultatima u usporedbi s najboljom praksom, kvalitativnu kontrolu podataka i uočavanje neusporedivih čimbenika, izradu izvještaja);
6. FAZA - unapređivanje kritičnog procesa u vlastitoj knjižnici na temelju novih spoznaja (uključuje: prepoznavanje potrebnih aktivnosti na ispravljanju pogrešnih procesa, plan primjene);

¹¹² KATALENAC, D., Mogućnosti primjene benchmarkinga u upravljanju knjižnicama, 2000., *Knjižničarstvo: glasnik Društva knjižničara Slavonije i Baranje*, Vol. 4, No. 1-2, p. 34.

7. FAZA - primjena i praćenje rezultata (uključuje: primjenu rješenja i mjerenje utjecaja, analizu rezultata poboljšanja, provođenje kontinuiranog poboljšanja).¹¹³

Benchmarking, gledan kao kontinuirani proces, koji uključuje identifikaciju, razumijevanje i prilagođavanje, za svoj cilj uvijek ima pronalaženje najboljeg mogućeg načina za poboljšanje kvalitete i izvedbe nuđenog proizvoda ili usluge, što je u slučaju knjižnice nuđenje knjižnične usluge njenim korisnicima koji svoje zahtjeve za uslugom mijenjaju, razvijaju, nadograđuju iz dana u dan, naročito ako knjižnica može ponuditi multimedijску uslugu, jer znamo da je svakim danom sve veća ponuda različitih medija koji su nositelji informacija.¹¹⁴

¹¹³ Ibid, p. 35-36.

¹¹⁴ VIDAČ, I., op. cit., p. 127.

6. MARKETING U GRADSKOJ KNJIŽNICI ZADAR

Gradska knjižnica Zadar je narodna knjižnica, a ujedno i županijska matična knjižnica. Ona predstavlja mjesto okupljanja građana/korisnika svih dobi, od novorođenčadi do treće životne dobi, što je važan zahtjev IFLA-inog i UNESCO-vog *Manifesta za narodne knjižnice*. Ona u punom smislu ispunjava paradigmu „*knjižnice kao središte zajednice*“ koja je postala aktualna početkom 1990-tih godina kada se knjižnica prestala smatrati „*spremištem knjiga*“.¹¹⁵ Tada se mijenja i knjižnično poslovanje koje se pretvara iz transakcije knjiga u odnos knjižničara i korisnika, ali i korisnika međusobno.

6.1. Ukratko o Gradskoj knjižnici Zadar

Gradska knjižnica Zadar osnovana je u ljeto 1948. godine. U siječnju 1949. otvorila je svoja vrata korisnicima. Stoga uzimamo 1949. kao godinu početka njezina rada.¹¹⁶ Do 1999. godine knjižnica je djelovala u staroj gradskoj jezgri u Kneževoj palači. Zbog velikih oštećenja u Domovinskom ratu od 1999. središnjica knjižnice posluje u ulici Stjepana Radića 11b. Od 1992. knjižnica ima ogranak na Bilom Brigu. Od 2006. u sastavu knjižnice djeluje prvi bibliobus, a od 2013. i drugi. U gradskim predjelima Crno i Ploča ogranci knjižnice otvoreni su 2007., a u Arbanasima 2008. godine. Gradska knjižnica Zadar središnja je zadarska posudbena narodna knjižnica, središte mreže zadarskih knjižnica, ali i središte lokalne zajednice zbog velikog broja događanja koje prihvaća, pomaže ili samostalno organizira.¹¹⁷

Knjižnica je uvrštena u europske primjere dobre prakse upravljanja kulturnim institucijama. U 2015. godini, Knjižnica je imala 16.146 članova i oko 23.000 pasivnih korisnika¹¹⁸ što je značajan dio ukupne populacije Zadra. Uzevši u obzir broj stanovnika grada i upisanih, radi se o odnosu koji značajno nadmašuje hrvatski prosjek. Dnevno kroz Knjižnicu prođe 1.500 do 2.500 ljudi, a godišnje se zaduži više od pola milijuna jedinica. Na dan 31. prosinca 2015. godine, u fondu Gradske knjižnice Zadar bilo je ukupno 278.462 knjižničnih jedinica. Knjižnica zapošljava 45 djelatnika.

Poslanje Gradske knjižnice Zadar je približiti informacije, znanje i kulturu žiteljima grada Zadra, Zadarske županije i njihovim gostima, odgovoriti na potrebe i zahtjeve korisnika

¹¹⁵ NOVAK, H., Anketno istraživanje Zadovoljstvo korisnika Gradske knjižnice Zadar, 2011., *Vjesnik bibliotekara Hrvatske*, Vol. 53, No. 3/4, p. 141.

¹¹⁶ MASAR, M., *Gradska knjižnica Zadar 1949.-2009.*, Zadar, Gradska knjižnica Zadar, 2009, p. 13.

¹¹⁷ Gradska knjižnica Zadar, Ukratko o Gradskoj knjižnici Zadar, 2016. dostupno na: <http://www.gkzd.hr/?q=content/ukratko-o-gradskoj-kni%C5%BEnici-zadar>

¹¹⁸ Izvješće o radu knjižnice i financijsko izvješće za 2015. godinu, p. 58.

odabranim, stručno utemeljenim uslugama kojima se potiče čitanje, pridonosi nepristranoj obaviještenosti građana, obrazovanju i bogaćenju kulturnoga života svakog pojedinca u zajednici. Pritom, uvažavajući načela iz Ustava Republike Hrvatske, Kopenhaške deklaracije o ulozi narodnih knjižnica u Europskoj Uniji, dokumenata UNESCOa i IFLAe, poglavito *Manifesta za narodne knjižnice*, knjižnične se usluge pružaju svim stanovnicima Grada i Županije bez obzira na njihovu dob, rasnu ili nacionalnu pripadnost, vjersko ili političko opredjeljenje, u različitim oblicima i s pomoću suvremenih tehnologija.¹¹⁹

Iz poslanja Knjižnice proizlaze osnovni ciljevi njezina djelovanja:

- da bude općepoznato kulturno središte grada
- da bude istinsko središte zajednice
- da bude privlačno mjesto za rad, igru i druženje
- da podrži obrazovanje korisnika svih dobi
- da izgrađuje kvalitetne i raznolike zbirke na različitim medijima
- da omogući dostupnost svim vrstama informacija o građi koju Knjižnica posjeduje kao i o onoj koja nije u njezinu vlasništvu
- da potiče korištenje mrežnih izvora i usluga, poglavito oblikovanjem i održavanjem mrežnih stranica Knjižnice
- da oblikuje i nudi usluge i onim korisnicima koji nisu u mogućnosti doći u Knjižnicu
- da pridonosi razvoju knjižničarske struke.¹²⁰

Struktura Gradske knjižnice Zadar prikazana je na organigramu na slici 4. Na čelu knjižnice nalazi se ravnateljica Doroteja Kamber-Kontić koja je ravnateljsko mjesto preuzela u lipnju 2015. godine od dugogodišnjeg ravnatelja Ivana Pehara.

Upravno vijeće sastoji od tri člana. U predstavnike osnivača - Grada Zadra, ubrajaju se predsjednik Upravnog vijeća Vinko Grgić i članica Maja Šatalić. Treći član je predstavnik zaposlenika, a tu dužnost trenutno obavlja Nada Radman. Upravno vijeće je zaduženo za praćenje i nadgledanje poslovanja Gradske knjižnice Zadar.

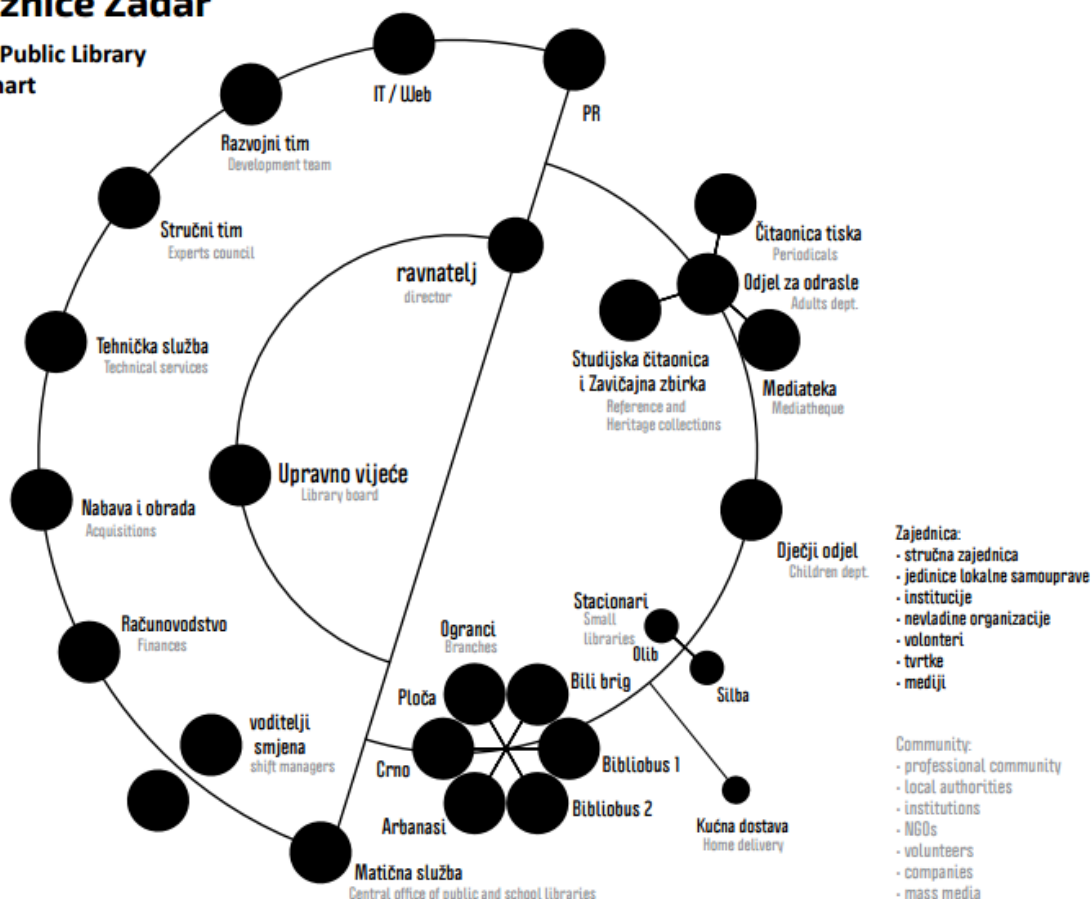
¹¹⁹ Gradska knjižnica Zadar, Poslanje Gradske knjižnice Zadar, 2016. dostupno na: <http://www.gkzd.hr/?q=content/poslanje-gradske-knji%C5%BEnice-zadar>

¹²⁰ Loc. cit.

Stručni i Razvojni tim koordiniraju rad knjižnice na dva nivoa. Stručni tim bavi se pitanjima koordinacije s područnim knjižnicama, nabave i obrade različitih vrsta građe, daje smjernice za nadogradnju programa CROLIST¹²¹ i obavlja čitav niz drugih usko knjižničarskih poslova.

Organigram Gradske knjižnice Zadar

Zadar Public Library
flowchart



Slika 4. Organigram Gradske knjižnice Zadar¹²²

Razvojni tim raspravlja o novim uslugama, mrežnoj stranici i računalima, pripremi događanja, odnosima s javnošću, projektima i problemima, kritikama i idejama itd. Razvojni tim je mjesto na kojem se sučeljavaju predodžbe i dolazi do izražaja znanje prikupljeno na mnogim stručnim putovanjima.¹²³

¹²¹ Skupni katalog hrvatskih knjižnica u koji je uključeno 38 knjižnica u Republici Hrvatskoj

¹²² Gradska knjižnica Zadar 2014., godišnje izvješće, p. 52.

¹²³ MASAR, M., op. cit., p. 176.

Matična služba u sklopu Gradske knjižnice Zadar djeluje od 1995. godine, kada je Knjižnica dobila status matične knjižnice za narodne i školske knjižnice u Zadarskoj županiji. Temeljni poslovi i zadaci Matične službe su: stručni nadzor i praćenje rada narodnih i školskih knjižnica, proučavanje njihovog stanja i potreba, savjetodavna pomoć pri rješavanju prostornih i drugih stručnih problema, poticanje stručnog usavršavanja knjižničnog osoblja, izgradnja jedinstvene mreže knjižnica na području Županije i poticanje osnivanja novih knjižnica.¹²⁴

Ostale službe u Knjižnici obuhvaćaju: PR, IT/Web, Tehničku službu, Nabavu i obradu, i Računovodstvo. Na istoj organizacijskoj razini nalaze se i voditelji smjena koji su zaduženi za organizaciju radnog vremena djelatnika Knjižnice u dvije smjene.

Mrežu knjižničnih usluga Gradske knjižnice Zadar čine Središnja knjižnica s pripadajućim odjelima, ogranci Arbanasi, Bili Brig, Crno i Ploča, dva bibliobusa, knjižnični stacionari na otoku Silbi i Olibu te Kućna dostava knjiga umirovljenicima i osobama s invaliditetom na području Zadra. Središnja knjižnica prostorno je jedinstvena i sastoji se od Odjela za odrasle, Mediateke, Studijske čitaonice i Zavičajne zbirke, Čitaonice tiska i Dječjeg odjela.

Ovako razvijenom knjižničnom mrežom Gradska knjižnica Zadar gotovo u potpunosti pokriva administrativno područje Grada Zadra (osim otoka Ist, Molat, Rava i Premuda), te kao županijska matična knjižnica, veliko područje Zadarske županije.¹²⁵ To je omogućeno kupnjom prvog bibliobusa 2006. godine koji je većim dijelom financiran iz predpristupnih sredstava Europske Unije. Prvi bibliobus pokriva 40 mjesta kontinentalnog dijela Zadarske županije i na taj način potiče kulturu čitanja u manje razvijenim dijelovima županije. S obzirom na veliki uspjeh i prihvaćenost prvog bibliobusa, Knjižnica je 2013. godine odlučila prihvatiti donirani bibliobus njemačkog grada Freiburga. Drugim bibliobusom pokriveno je 31 mjesto priobalnog i otočnog područja Zadarske županije. Rad bibliobusa financira se iz sredstava Knjižnice, Ministarstva kulture RH i sredstvima općina i gradova u kojima ima stajalište.

6.2. Analiza okruženja Gradske knjižnice Zadar

Stvaranjem strategija, a ne samo planova rada, knjižnice se dovode u polje tržišnoga poslovanja – strategije, strategijsko planiranje, strategijsko upravljanje, SWOT i PEST analize dio su svijeta ekonomije koji knjižnicama, koje su po svom određenju neprofitne ustanove, nije blizak.

¹²⁴ Gradska knjižnica Zadar, Odjeli i službe, matična služba, 2016., dostupno na: http://www.gkzd.hr/?q=maticna_sluzba

¹²⁵ Gradska knjižnica Zadar 2014., godišnje izvješće, p 35.

Granice se, međutim, među područjima pomiču ili čak i brišu te se knjižnice moraju suočiti s potrebom ekonomskog opravdanja svoga djelovanja i opravdavanja u njih uloženi financijskih sredstava.¹²⁶

6.2.1. SWOT analiza

SWOT analiza je alat koji se koristi u analizi situacije i okruženja poduzeća. Pritom se promatraju snage, slabosti, prilike i prijetnje poduzeća. Snage i slabosti čine unutarnje čimbenike na koje poduzeće može utjecati, dok prilike i prijetnje čine vanjske čimbenike na koje poduzeće nema izravan utjecaj. U tabeli 1. prikazana je SWOT analiza Gradske knjižnice Zadar.

SNAGE	SLABOSTI
➤ Gradska knjižnica Zadar prepoznata je kao polifunkcionalno središte Grada Zadra i Zadarske županije - kulturno, informacijsko, edukativno, multimedijско, društveno i komunikacijsko ➤ 20% Zadrana aktivni su članovi Gradske knjižnice Zadar, što je gotovo dvostruko više od prosjeka RH (11%) ➤ Veliki broj jedinica knjižnične građe ➤ Četiri ogranka (Arbanasi, Bili Brig, Crno i Ploče), dva stacionara (Olib i Silba) i dva bibliobusa koji ukupno pokrivaju 71 mjesto u Zadarskoj županiji ➤ Lokacija u blizini središta grada ➤ Privlačnost i uređenost vanjskog okoliša, unutrašnjeg dvorišta i centralne zgrade ➤ Educirano i ljubazno osoblje koje ima mogućnost usavršavanja i dodatne edukacije u izvrsnim knjižnicama diljem svijeta ➤ Suradnja s brojnim školama, udrugama i institucijama u Hrvatskoj i inozemstvu ➤ Gradska knjižnica Zadar u svojim prostorima organizira brojna događanja, više od 300 svake godine ➤ Dobra suradnja i podržanost od strane medija ➤ Promicanje volontiranja – više od 70 volontera sudjeluje u 6 različitih programa knjižnice	➤ Pretrpanost polica na odjelima i spremištima zbog nedostatka prostora ➤ Nedostatak financijskih sredstava za uređenje 764 m2 susjedne zgrade i 205 m2 prostora između dviju zgrada za topli prolaz koje je Gradska knjižnica Zadar dobila na korištenje ➤ Knjižnica nema vlastiti parking, nego se korisnici i djelatnici parkiraju na improviziranoj javnoj površini koja nema dovoljan broj parkirnih mjesta i knjižnica ju nema pravo kontrolirati ➤ Nedovoljan broj računala za korisnike ➤ Krađa i uništavanje knjižnične građe ➤ Zbog slabijeg funkcioniranja školskih knjižnica, veliki dio novca odlazi na lektiru umjesto na noviju beletristiku i popularno-znanstvenu literaturu ➤ Nedovoljna iskorištenost kapaciteta oba bibliobusa koji rade samo u jutarnjoj smjeni ➤ Potreba za garažiranjem bibliobusa čime bi se produžio vijek trajanja vozila i knjižničnog fonda - bibliobus je trenutno smješten na otvorenom u dvorištu Policijske uprave zadarske ➤ Zbog slabije posjećenosti ogranci Crno i Ploča odnedavno su prešli na skraćeno radno vrijeme ➤ Prenapućenost i nedostatak prostora u ogranku Bili Brig ➤ Potreba za zaštitarom zbog ponašanja problematičnih korisnika

¹²⁶ MAJSTOROVIĆ, Z, ČELIĆ-TICA, V. & LEŠČIĆ, J., op. cit., p. 37.

➤ Kontinuirano organiziranje izložbi amatera i hobista kojima je to često jedina prilika za izlaganje svojih radova ➤ Mogućnost rezervacije i produženja knjiga i ostale knjižnične građe putem Interneta ➤ Ugostiteljski objekt LiBar u sklopu zgrade knjižnice nudi mogućnost druženja i čitanja knjiga i časopisa iz knjižničkog fonda	➤ Noćno okupljanje društveno neuključenih mladih osoba oko zgrade knjižnice iza kojih svako jutro ostaju neugodni posjetnici poput boca, opušaka, narkomanskih igala i sl.
PRILIKE	PRIJETNJE
➤ Porast potražnje za kulturom i kulturnim turizmom ➤ Razvoj novih tehnologija u svijetu knjižničarstva poput e-knjiga omogućuje razvoj i inovacije u poslovanju Knjižnice ➤ Mogućnost podizanja postojećeg stupnja izvrsnosti ➤ Već postignut ugled Knjižnice u zajednici otvara mogućnosti suradnje s brojnim pojedincima i tvrtkama koji mogu donacijama potpomoći djelovanje Knjižnice ➤ Mogućnost proširivanja i oplemenjivanja već postojećih sadržaja te osmišljavanje i razvoj novih programa zbog djelovanja sve većeg broja volontera ➤ Znanje i iskustvo djelatnika u pisanju projekata za EU fondove omogućuje daljnje povlačenje sredstava za veće projekte ➤ Uspješnost dvaju stacionara te veliki knjižnični fond Knjižnice daje mogućnost daljnjeg otvaranja stacionara	➤ Slabljenje interesa za čitanje među mlađom populacijom koja se sve više okreće novim tehnologijama ➤ Loša gospodarska situacija ➤ Političke i strukturne promjene negativno utječu na raspoloženje i društvenu aktivnost građana ➤ Sporo unaprjeđenje softverskog programa CROLIST kojega Knjižnica koristi u svom radu zbog nekompatibilnosti Konzorcija CROLIST i vlasnika softverske tvrtke ➤ Složena dokumentacijska procedura u natjecajima za pretprijetupne fondove EU otežava Knjižnici prijavu za brojne programe ➤ Zaostajanje Knjižnice u nabavljanju e-knjiga zbog neriješenog zakonskog reguliranja problematike e-knjige u RH u odnosu na ostale zemlje EU

Tabela 1. SWOT analiza Gradske knjižnice Zadar¹²⁷

6.2.2. PEST analiza

Nemilosrdna tržišna politika traži analiziranje vanjskoga okruženja u kojem knjižnica djeluje radi utvrđivanja čimbenika koji će pokretati razvoj svih knjižnica. Takozvana PEST analiza obuhvaća okruženje u kojem knjižnica djeluje (političko, ekonomsko, sociološko, tehnološko).¹²⁸

¹²⁷ Vlastita izrada autorice

¹²⁸ ČELIĆ-TICA, V., Perspektive i mogućnosti razvoja školskih knjižnica u Republici Hrvatskoj, 2014., *Hrvatsko knjižničarsko društvo: Novosti*, No. 63, p. 56.

Političko okruženje

Rad narodnih knjižnica u Hrvatskoj je određen odredbama Zakona o knjižnicama¹²⁹ kojim se uređuje knjižnična djelatnost, uvjeti i način njezina obavljanja, ustrojstvo i način rada knjižnica te knjižnična građa. Zakon određuje da knjižnica mora udovoljavati uvjetima koji su propisani standardima, što se odnosi između ostalog i na Standarde za narodne knjižnice u Republici Hrvatskoj¹³⁰. Rad narodnih knjižnica određuje se i: Zakonom o zaštiti i očuvanju kulturnih dobara¹³¹, Zakonom o autorskom pravu i srodnim pravima¹³², Pravilnikom o zaštiti knjižnične građe¹³³ te Pravilnikom o reviziji i otpisu knjižnične građe¹³⁴. Na međunarodnom planu, rad narodnih knjižnica podupiru dva IFLA-ina i UNESCO-va dokumenta: IFLA-ine i UNESCO-ove smjernice za narodne knjižnice i Manifest za narodne knjižnice.

Na razini EU-a kontinuirano se provodi inicijativa o razvoju informacijskog društva, koju podupiru odgovarajući politički prioriteti i procesi od kojih treba istaknuti institucionalizirani proces benchmarkinga zemalja – članica EU-a u području informacijskih usluga svojih građana, pri čemu se ocjenjuje i mogućnost pristupa knjižničnim uslugama „na daljinu“.¹³⁵

Uvođenjem „Bolonjskog procesa“ u hrvatsko visoko obrazovanje, počela je razmjena studenata s drugim europskih zemljama.¹³⁶ Gradska knjižnica Zadar od samog se početka uključila u prihvaćanje stranih studenata u dogovoru s partnerskim europskim institucijama. Studenti hrvatskog jezika i knjižničarstva iz drugih europskih zemalja obavljali su praksu u Knjižnici i na taj način se upoznali s kulturom i jezikom Republike Hrvatske.

Ekonomsko okruženje

Narodno knjižničarstvo u RH u proteklom je desetljeću doživjelo zamah kakav se početkom 1990-tih godina nije mogao zamisliti: uspješne adaptacije starih vojnih objekata (Gradska knjižnica Zadar, Gradska knjižnica i čitaonica Pula, Gradska knjižnica “Juraj Šižgorić” Šibenik, Gradska knjižnica Marka Marulića u Splitu), izgradnja novih i suvremenih knjižničnih zgrada (Gradska knjižnica i čitaonica Virovitica), automatizacija knjižničnog poslovanja,

¹²⁹ NN 105/97, 5/98

¹³⁰ NN 58/99

¹³¹ NN 69/99, 151/03, 157/03, 100/04, 87/09, 88/10, 61/11, 25/12, 136/12, 157/13, 152/14, 98/15

¹³² NN 167/03

¹³³ NN 52/05

¹³⁴ NN 21/02

¹³⁵ PAVIČIĆ, J., ALFIREVIĆ, N., ALEKSIĆ, L.J., op. cit., p. 31-32.

¹³⁶ Loc. cit.

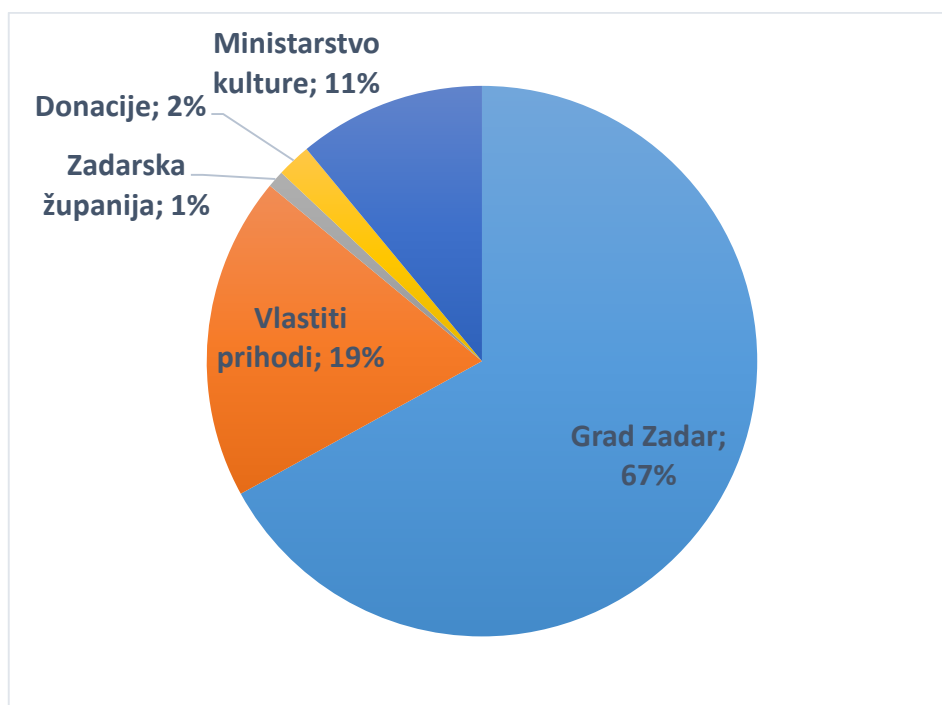
profesionalizacija knjižničnog osoblja, kvantitativan porast nabave i posudbe knjižnične građe, bogati programi za sve korisničke skupine, uključivanje u tokove suvremenoga knjižničnog poslovanja i upravljanja i dr. Nakon takvog uspona, 2009. godine dolazi do recesije koja je značajno usporila zamah širenja i napretka i Gradske knjižnice Zadar.¹³⁷

Grad Zadar je 2008. godine dodijelio Knjižnici prostorno rješenje za 764 m² u prizemlju susjedne zgrade te 205 m² za topli prolaz između dvije zgrade. Planirano je bilo započeti s radovima 2009. godine te su za navedeni projekt izdvojena financijska sredstva iz gradskog proračuna. No, najavljene građevinske aktivnosti nisu ni započele, a novac namijenjen Knjižnici Grad je prenamijenio u druge svrhe.

Najveći dio sredstava za financiranje Gradske knjižnice Zadar osigurava se iz proračuna Grada Zadra (plaće za zaposlene, doprinosi na plaće, naknade troškova zaposlenima, rashodi za materijal, usluge i knjižničnu građu). Za knjižničnu građu i dio programa sredstva osigurava Ministarstvo kulture, Zadarske županija i donacije (Veleposlanstvo SAD-a, njemački grad Freiburg, OTP banka, Jadrolinija), kao i projektna sredstva Nacionalne zaklade za razvoj civilnog društva.¹³⁸ Značajan dio sredstava Knjižnica osigurava iz vlastitih prihoda koje čine upisnine i zakasnine.

¹³⁷ NOVAK, H., Narodne knjižnice i recesija – ili depresija?, 2012., *Vjesnik bibliotekara Hrvatske*, Vol. 54, No. 4, p. 238.

¹³⁸ Izvješće o radu knjižnice i financijsko izvješće za 2015. godinu, p. 24.



Slika 5. Izvori financiranja Gradske knjižnice Zadar za 2015. godinu¹³⁹

Na slici 5. prikazani su izvori financiranja Gradske knjižnice Zadar za 2015. godinu. Grad Zadar sudjelovao je sa 5.368.251,64 kn što iznosi 67% ukupnih prihoda. To je 1% više u odnosu na 2014. godinu.¹⁴⁰ Vlastiti prihodi su iznosili 19% u 2015. kao i u 2014. godini. Ministarstvo kulture je s 11% sudjelovalo u financiranju obe godine. Donacije su iznosile 2% što je za 1% manje nego prethodne godine. Zadarska županija sudjelovala je u financiranju s 1% obe godine.

Unatoč teškom periodu, Gradska knjižnica Zadar ima stabilne prihode i izvore financiranja te uspješno ostvaruje svoju misiju iz godine u godinu. Knjižnična građa redovito se nabavlja te Knjižnica provodi nove projekte i programe.

Sociološko okruženje

Stanovništvo je najvažniji faktor društveno–ekonomskog razvitka neke zemlje jer je izvor radne snage. Radna snaga određuje smjer i tempo razvoja gospodarstva. Na taj se način stvaraju manje ili više poželjni uvjeti za život na nekom teritoriju, bilo da je riječ o općini, županiji ili državi.¹⁴¹

¹³⁹ Vlastita izrada autorice prema Izvješću o radu knjižnice i financijskom izvješću za 2015. godinu

¹⁴⁰ Gradska knjižnica Zadar 2014., godišnje izvješće, p 58.

¹⁴¹ LAMZA MARONIĆ, M., Utjecaj demografskih čimbenika na društveno - ekonomski razvoj Hrvatske, 2012., *Ekonomski vjesnik*, Vol. 25, No. 2, p. 264.

Promjene u dobnom sastavu stanovništva Hrvatske sadržavaju dva usporedna globalna demografska procesa: smanjivanje udjela mladih uz istovremeno povećavanje udjela starog stanovništva.¹⁴²

Navedene promjene u strukturi stanovništva zahtijevaju prilagodbu cijeloga društva, u što se uključila i Knjižnica koja nudi više programa za ljude starije životne dobi. Duže od jednog desetljeća u Knjižnici se održavaju besplatni tečajevi korištenja računala za umirovljenike. Informatičkim obrazovanjem starijih korisnika smanjuje se digitalni jaz između mladih i starih. Kroz usvajanje osnovnih informatičkih znanja polaznici savladavaju strah od računala i uključuju se u moderne informacijske tokove što im povećava osjećaj vlastite vrijednosti.

Još jedna aktivnost kojom Knjižnica izlazi u susret osobama treće životne dobi narušena zdravlja, ali i invalidnim osobama je program Kućne dostave knjiga. Projekt je u suradnji s Domom za odrasle osobe Sv. Frane te Udrugom tjelesnih invalida Zadarske županije pokrenut 2009. godine i otad njihovim korisnicima omogućava korištenje knjižničnim uslugama. Knjige se svaka dva tjedna dostavljaju na kućnu adresu korisnika kojih je u 2015. godini bilo 27¹⁴³, a posebna se pažnja posvećuje komunikaciji s korisnicima koji su nerijetko socijalno isključeni te im prijateljska riječ i pažnja knjižničara pri posjetu puno znače.

Recesija je posljednjih godina značajno pridonijela trendu osiromašivanja stanovništva. Među školskom populacijom danas je vrlo raširena pojava uzimanja privatnih repeticija iz školskih predmeta, što predstavlja značajan izdatak za obitelj. Kako bi barem djelomično rasteretila kućni budžet obitelji slabijeg imovinskog statusa, Gradska knjižnica Zadar pokrenula je program besplatnih repeticija. Njih održavaju profesori – volonteri koji u prostorijama Knjižnice individualno ili u manjim skupinama rade s djecom. Pri tome treba napomenuti kako kriterij slabijeg imovinskog stanja nije propisana kategorija nego korisnici samostalno procjenjuju udovoljavanje navedenom kriteriju.

Tim programom Knjižnica ostvaruje svoju zadaću komunikacijskog središta zajednice. Program ostvaruje značajna postignuća na više područja: na području društvene angažiranosti pojedinca-volontera, u međugeneracijskoj komunikaciji, empatiji, solidarnosti i podizanju obrazovne razine korisnika.¹⁴⁴

¹⁴² NEJAŠMIĆ, I. & TOSKIĆ, A., Starenje stanovništva u Hrvatskoj – sadašnje stanje i perspektive, 2013., *Hrvatski geografski glasnik*, Vol. 75, No. 1, p. 91.

¹⁴³ Izvješće o radu knjižnice i financijsko izvješće za 2015. godinu, p. 17.

¹⁴⁴ Gradska knjižnica Zadar 2011., godišnje izvješće, p. 14.

Tehnološko okruženje

Utjecaji elektroničkih medija i Interneta promijenili su načine kojima članovi društvene zajednice dolaze do informacija nužnih za svoj svakodnevni život. Ti se utjecaji odnose i na položaj knjižnica u društvu koje gube korisnike sve više okrenute Internetu kao prvotnom izvoru sve raznovrsnijih sadržaja i usluga koje on nudi.¹⁴⁵ Knjižnice su se našle pred izazovom prilagodbe svojih usluga navedenom trendu, te približavanja svog poslovanja prije svega mlađim korisnicima koji korištenje Interneta pretpostavljaju dolasku u knjižnicu.

Istraživanje koje se u Hrvatskoj provelo 2012. godine s ciljem utvrđivanja kako hrvatske narodne knjižnice organiziraju računalne usluge i pružaju pristup Internetu za svoje korisnike, pokazalo je da su hrvatske narodne knjižnice svjesne svoje uloge u osiguravanju slobodnog pristupa računalima i Internetu ali isto tako i da manje od 20% ispitanih knjižnica osposobljava svoje korisnike za odgovorno korištenje računala i Interneta.¹⁴⁶

Gradska knjižnica Zadar bila je pionir u korištenju računala u svom radu od samih početaka. Već 1992. godine započelo se s računalnim osposobljavanjem djelatnika te nabavom prvih računala. Kroz sljedećih nekoliko godina postupno se prelazilo na rad u mrežnom okruženju a 1995. godine Knjižnica je prva u Hrvatskoj pustila u rad cjelokupan knjižnični informacijski sustav CROLIST. Od 1996. katalog Gradske knjižnice Zadar dostupan je putem world-wide-weba kao prvi *on-line* katalog jedne narodne knjižnice. Prva stranica Knjižnice koja je sadržavala pretraživi katalog i osnovne informacije o Knjižnici bila je prva mrežna stranica jedne zadarske institucije. U tom razdoblju omogućeno je i besplatno korištenje Interneta strankama Knjižnice kao i turistima.

Gradska knjižnica Zadar evidentno je pratila trendove u području tehnološkog razvoja i korištenja Interneta u svom poslovanju. Kako bi dosegla što više potencijalnih korisnika i svoje poslovanje približila postojećima, Knjižnica je 2009. godine otvorila profil na *Facebook-u*. Otprilike u isto vrijeme otvoren je i kanal Gradske knjižnice Zadar na *You Tube-u*. Osim navedenih aktivnosti, Knjižnica svojim korisnicima nudi pristup računalima i brze veze prema Internetu kao i bazama podataka koje predstavljaju pomoć u učenju i traženju podataka.

¹⁴⁵ VRANA, R. & KOVAČEVIĆ, J., Položaj knjižnice u umreženom društvu, 2011., *Vjesnik bibliotekara Hrvatske*, Vol. 53, No. 3/4, p. 25.

¹⁴⁶ FALETAR TANACKOVIĆ, S. et al., Internet i računala u narodnim knjižnicama: pilot istraživanje u istočnoj Hrvatskoj, 2012., *Knjižničarstvo*, Vol. 17, No. 1, p. 36.

Sukladno brzim promjenama tehnološke okoline u kojoj djeluju, knjižnice bi trebale prilagođavati svoju ponudu proizvoda i usluga. Jedan od trendova u svijetu predstavlja nov način pristupa knjigama – knjige više nisu nužno papirne, nego se pojavljuju i u e-obliku. Radi se o „elektroničkim knjigama“ ili e-knjigama.

Elektronička građa, u koju spadaju i elektroničke knjige, može se definirati kao građa namijenjena uporabi uz pomoć računala, a uključuje građu koja zahtijeva uporabu vanjskih uređaja računala, kao i jedinice koje se mogu koristiti na interaktivan način.¹⁴⁷ Uvođenje elektroničkih knjiga u knjižnične zbirke može postati privlačna nova usluga koja može pripomoći knjižnicama da podignu razinu zadovoljstva korisnika, a nekim knjižnicama (primjerice narodnim) može pomoći i da privuku nove skupine korisnika (od korisnika s nekim oblikom invaliditeta do onih mlađih, do tada nezainteresiranih za knjižnice i okrenutih u potpunosti novim tehnologijama).¹⁴⁸

Prvi problem koji se javlja kod uvođenja e-knjiga u knjižnice je činjenica da je za čitanje e-knjiga potrebna neka vrsta čitača, poput *Kindle*-a ili *iPad*-a i sl. kako bi se omogućilo ugodno čitanje. Navedene uređaje ne posjeduje dovoljno velik broj ljudi u Hrvatskoj da bi se isplatila nabava e-knjiga u knjižnicama. Drugi problem je što se e-knjiga tretira kao usluga (isporuka digitalnog sadržaja) umjesto da joj se prizna identičan status posebnog proizvoda na tržištu kakav ima tiskana knjiga. Odatle proizlaze i ogromne razlike u stopi PDV-a koja se primjenjuje pri formiranju maloprodajne cijene e-knjiga, i tu je Hrvatska, nažalost, jedan od najdrastičnijih primjera budući da tiskanu knjigu od 1. siječnja 2013. oporezuje po stopi od 5%, dok e-knjigu oporezuje po stopi od čak 25%.¹⁴⁹ Osim toga, ne postoji zakonski okvir za autorsko i srodna prava koji bi omogućio knjižnicama da nabavljaju i korisnicima posuđuju e-knjige uz odgovarajuću naknadu autorima i drugim nositeljima prava, kao što je slučaj s tiskanim knjigama.

Navedeni argumenti predstavljaju izazove kojima se Gradska knjižnica Zadar treba suprotstaviti ukoliko želi pratiti tehnološke trendove i uvesti e-knjige u svoju ponudu. Kada bi uspjela savladati prepreke i ponuditi svojim korisnicima e-knjige, Knjižnica bi imala višestruke koristi: ne zauzimaju prostor, ne oštećuju se, a pristup bi im mogao biti neograničen jer bi se

¹⁴⁷ ISBD(ER), Međunarodni standardni bibliografski opis elektroničke građe, 2001, Citirano u: PETR BALOG, K. & FELDVARI, K. Nabava elektroničkih knjiga u knjižnicama: s posebnim naglaskom na upravljanje vlasničkim pravima, 2013., *Vjesnik bibliotekara Hrvatske*, Vol. 56, No. 1-2, p. 80.

¹⁴⁸ PETR BALOG, K. & FELDVARI, K., *ibid*, p. 82.

¹⁴⁹ BARTOLČIĆ, N., E-knjiga u raljama besmisleno visokog PDV-a, 2013. dostupno na: <http://www.t-blog.com.hr/2013/07/e-knjiga-u-raljama-besmisleno-visokog-pdv-a/>

mogle posuđivati neovisno o radnom vremenu Knjižnice. Nabavom e-knjiga Knjižnica bi privukla nove korisnike, prvenstveno mlađu populaciju koja je navikla na korištenje tehnologije u različite svrhe, ali i druge segmente korisnika, te bi se tako povećao i priljev financijskih sredstava u Knjižnicu.

6.3. Marketinški koncept Gradske knjižnice Zadar

Narodna knjižnica usmjerena je na širu javnost kojoj na adekvatan način mora približiti ponudu svojih sadržaja. Pritom se nadmeće s drugim ustanovama u organizaciji odgojnih i kulturnih aktivnosti koje se nude građanima na izbor. To pretpostavlja stalno obogaćivanje svoje ponude, potvrđivanje i dokazivanje u lokalnoj zajednici jer se sve javne ustanove natječu za ista sredstva iz lokalnog proračuna. Usluge i programi Gradske knjižnice Zadar u potpunosti su okrenuti zajednici u kojoj djeluje, inovativni i usmjereni na trenutačne potrebe knjižnične zajednice, ali i na budućnost. Već godinama Knjižnica u lokalnoj zajednici slovi kao mjesto susreta, mjesto održavanja kulturnih, odgojno-obrazovnih i znanstvenih programa - mjesto središta zajednice. Kako bi promovirala svoje aktivnosti, Knjižnica se koristi marketingom i na taj način dopire do javnosti te afirmira ustanovu i struku u javnosti.

6.3.1. Prepoznatljivost Knjižnice u javnosti

Jedan je od osnovnih ciljeva marketinga Knjižnice da bude prepoznatljiva u javnosti. Prepoznatljivost se postiže razrađenim organizacijskim identitetom koji se ponajprije očituje kroz vizualno vanjsko obilježje Knjižnice, koje djeluje kao most te pospješuje dijalog između Knjižnice i javnosti. Grafički koncepti u koji spadaju logo tvrtke, grafički znakovi (slova) i boje, pažljivo je odabran uz pomoć stručnjaka dizajnera, zamjetljiv je i lako pamtljiv, bezvremen, nije pomodan i lako je shvatljiv. Navedene odrednice definirane su u knjizi standarda gdje se navode svi dopušteni oblici korištenja loga, slova i boja knjižnica.¹⁵⁰ Knjižnicu još nazivaju i „plava knjižnica“ zbog plave boje koja prevladava u interijeru. Logo Knjižnice također je plave boje, u obliku četiri kvadrata koji simboliziraju prozor, što sugerira pogled u svijet.

¹⁵⁰ PEHAR, I., op. cit., p. 121.



Slika 6. Logo Gradske knjižnice Zadar¹⁵¹

Posebna pažnja posvećena je hortikulturi i okolišu jer je to ono što korisnici prvo uoče prilikom dolaska u Knjižnicu.



Slika 7. Vanjsko uređenje Gradske knjižnice Zadar¹⁵²

¹⁵¹ Gradska knjižnica Zadar, Nova ravnateljica Gradske knjižnice Zadar, 2016., dostupno na: <http://www.gkzd.hr/?q=content/nova-ravnateljica-gradske-knji%C5%BEnice-zadar>

¹⁵² ezadar, GKZD: Informacijsko i multimedijalno središte Zadra i okolice, 2009., dostupno na: <http://www.ezadar.hr/clanak/gkzd-informacijsko-i-multimedijalno-srediste-zadra-i-okolice>



Slika 8. Unutarnje dvorište i ugostiteljski objekt LiBar u sklopu Gradske knjižnice Zadar¹⁵³

Jedan od oblika marketinške djelatnosti je organiziranje posjeta poznatih osoba u Knjižnicu. Poznati iz društvenog, političkog i uopće javnog života svojim dolaskom, bilo da su korisnici Knjižnice, sudionici nekog događanja i programa ili u radnom obilasku, predstavljaju podršku radu Knjižnice. Posebnom zaslugom djelatnika koji ne posustaju u lobiranju i privlačenju poznatih osoba, kroz protekle godine ostvaren je kontakt s brojnim veleposlanicima, gradonačelnicima, ministrima, sportašima, glumcima i drugima. Na taj način moguće je ostvariti različite oblike suradnje, partnerstava i donacija koji mogu pomoći daljnji razvoj Knjižnice.

Primjer višegodišnje uspješne suradnje Američkog veleposlanstva u Hrvatskoj i Gradske knjižnice Zadar je otvaranje Američkog kutka u Knjižnici za kojeg je Veleposlanstvo doniralo opremu, knjižnu i neknjižnu građu u vrijednosti od 50.000 dolara 2005. godine. Američki kutak je kulturno-informacijski centar koji svojim korisnicima osigurava informacije i literaturu te organizira programe vezane uz američku kulturu, s osobitim naglaskom na engleski jezik i književnost, glazbu, povijest, obrazovanje, ekologiju, kao i aktualna zbivanja iz društvenog i

¹⁵³ Gradska knjižnica Zadar, Šahovska radionica, 2016., dostupno na: <http://www.gkzd.hr/?q=content/%3F-ahovska-radionica>

političkog života.¹⁵⁴ Od otvaranja Američkog kutka do danas nastavlja se izrazito uspješna suradnja tijekom koje su u Knjižnici održana brojna predavanja, izložbe fotografija, predstavljanja knjiga i institucija, posjeti pojedinaca i grupa te su ostvarene nove donacije poput elektroničkih čitača koji su obogatili ponudu Knjižnice.

Kao dodatni poticaj marketinškim aktivnostima, potrebno je njegovati i dobre odnose s nositeljima kulturnoga, političkog i gospodarskog života grada. Jedan od dobrih primjera međuinstitucionalne suradnje je ona sa Studentskim savjetovalištem Sveučilišta u Zadru. Savjetovalište je uključeno u međunarodni projekt čiji je cilj izjednačavanje mogućnosti studenata s invaliditetom u visokom obrazovanju u Republici Hrvatskoj, a u sklopu projekta dobilo je računalnu opremu za slijepe i slabovidne osobe i ustupilo ju Gradskoj knjižnici Zadar. Radi se o izuzetno korisnoj i vrijednoj opremi koja ne mora biti od pomoći samo osobama studentske dobi već je na taj način postala dostupna široj zajednici.

6.3.2. Promidžba i odnosi s javnošću

Knjižnica kao javna ustanova koristi promidžbu i odnose s javnošću kako bi s jedne strane dobila podršku uspješnoj realizaciji knjižničnih usluga i programa, a s druge strane izvršila obvezu izvještavanja javnosti o svom radu i tako transparentno poslovala. U Gradskoj knjižnici Zadar godišnje se održi do 600 različitih događanja i aktivnosti. Kako bi se javnost upoznala s navedenim programima koriste se različiti oblici promidžbe. Najstariji od njih su plakati, letci i umetci u jedinicama građe. Tim kanalima Knjižnica je započela najavljivati svoja događanja i usluge od preseljenja na novu lokaciju. Poznata je po grafičkim rješenjima svojih promotivnih materijala koje rade djelatnici, a na taj način godišnje kreiraju oko 80 plakata i pozivnica za različita događanja. Plakati predstavljaju važne informacije korisnicima i postavljaju se na više panoa unutar same Knjižnice, na svjetlećem panou (*citylight*) na travnatoj površini dvorišta Knjižnice te na više važnih lokacija u Zadru. Uloga je plakata pobuditi zanimanje u prolaznika koji u kratkom vremenu trebaju doznati što više informacija o događanju ili usluzi koja se želi promicati.

Osnovne informacije o Knjižnici svaki korisnik dobiva prilikom učlanjenja putem tiskanih prospekata. Prospekt sadrži cilj i izjavu o poslanju, adresu i telefon, radno vrijeme, ponudu – knjižnične zbirke i usluge, upute za posudbu i korištenje prostora te odgovore na najčešće postavljena pitanja. Kako bi Knjižnica bila još prisutnija u javnosti, izrađuju se i dijele

¹⁵⁴ BELEVSKI, M. et al., Trenutak za američki kutak, 2013., *Hrvatsko knjižničarsko društvo: Novosti*, No. 58.

promotivni artikli u prepoznatljivoj plavoj i bijeloj boji s logotipom i drugim obilježjima Knjižnice – olovke, šalice, kišobrani, vrećice, raspored sati, majice, *bookmarkeri*, džepni kalendari.

Nema doslovno ni jednog događanja u Središnjoj knjižnici i njezinim ograncima koji medijski nisu popraćeni – u lokalnim novinama, na gradskim portalima, na radio postajama ili na televiziji. To se može zahvaliti predanom radu Tima za odnose s javnošću koji pripremaju i organiziraju programe, te svakoga petka sve medije obavještavaju o događanjima u predstojećem tjednu. Promicanje kulture čitanja i knjige temeljna je zadaća narodne knjižnice što shvaćaju i mediji koji Knjižnici posvećuju veliki prostor, a pojedina glasila imaju i posebne rubrike za događanja u Knjižnici. Osim prisutnosti u lokalnim medijima poput *Zadarskog lista*, *Narodnog lista*, bivše televizijske postaje i dnevnog lista *Vox*, *eZadra* i drugih, Knjižnica dopiše i u prestižne emisije i termine *Dnevnika HRT-a*, *Pola ure kulture*, *Samo kulturno, molim*, kao i na internetski *Culturenet*. Djelatnici Knjižnice i Tim za odnose s javnošću daju brojne intervjue te preporuke knjižnične građe ili predstavljanja radionica, izložbi i drugih događanja. Za predstavljanje većih projekata nekoliko puta godišnje sazivaju se konferencije za tisak.

Uz tradicionalne medije, Knjižnica dolazi do potencijalnih korisnika objavama na mrežnim stranicama i *Facebook* stranici Knjižnice. *Facebook* je Knjižnica prepoznala kao zanimljiv kanal za odnose s javnošću, kojima se može dodatno približiti svojim korisnicima, zadržati povezanost s onima koji su otputovali te privući nove, a sve to neposrednom i neformalnom komunikacijom 24 sata na dan, 7 dana u tjednu.¹⁵⁵ Svaki nekoliko godina mijenja se i poboljšava koncepcija mrežne stranice Knjižnice u skladu s najnovijim e-trendovima. Jedna od posebnosti na mrežnoj stranici Knjižnice je program *Kvapak*. Radi se o softverskom dodatku CROLIST-ovom katalogu za pretraživanje koji prikazuje tlocrt Knjižnice s prikazom smještaja građe na policama.

Potvrdu višegodišnjeg postignuća u području marketinga, menadžmenta i odnosa s javnošću, Knjižnica je dobila 2006. godine kad je kao primjer dobre prakse uvrštena među studije slučaja u knjizi *Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti* autora Jurice Pavičića, Nikše Alfrevića i Ljiljane Aleksić. Dodatno priznanje stiglo je već sljedeće godine. Sekcija IFLA-e za menadžment i marketing dodijelila je drugo mjesto u kategoriji marketinga knjižničnih usluga

¹⁵⁵ Gradska knjižnica Zadar 2013., godišnje izvješće, p. 27.

Međunarodne nagrade IFLA-e za marketing za 2007. godinu Mladenu Masaru, predstavniku Gradske knjižnice Zadar za *Knjigu u diru* – promotivnu kampanju bibliobusa Gradske knjižnice Zadar.

Hrvatsko knjižničarsko društvo 2012. godine proglasilo je Gradsku knjižnicu Zadar prvim dobitnikom priznanja *Knjižnica godine* čime je ona svrstana u sam vrh knjižničarstva u Hrvatskoj. U obrazloženju dodjele priznanja između ostaloga stoji: „Gradska knjižnica Zadar svojim programima obrazovanja korisnika za različite zahtjeve i potrebe, odgojnom i kulturnom djelatnošću te ustrajnošću održavanja visoke razine djelatnosti i javne vidljivosti, participiranja i inkluzije u prostoru grada i sredine, postavlja uzoran model knjižnice u zajednici i kao takva, po jednoglasnom mišljenju Povjerenstva, kao prvi dobitnik priznanja „Knjižnica godine“ predstavlja najbolji izbor, temelj i standard za buduća dodjeljivanja priznanja „Knjižnica godine“.“¹⁵⁶

6.3.3. Troškovi promidžbe

Troškovi promidžbe Gradske knjižnice planiraju se godišnje i navedeni su u godišnjem planu rada knjižnice. Gradska knjižnica Zadar na promidžbu izdvaja 2% od godišnjeg proračuna. Za 2015. godinu proračun je iznosio 7.897.058,08 kn¹⁵⁷, što znači da je na troškove promidžbe izdvojeno oko 157.000 kn. Iz promidžbenog proračuna financiraju se sve promidžbene tiskovine, obavijesti za korisnike, kulturna događanja i općenito aktivnosti u knjižnici (plakati, letci), ažuriranje mrežnih stranica, promidžbeni artikli, tiskanje godišnjeg izvješća i obrada fotomaterijala knjižnice.¹⁵⁸

Zadaća je knjižničnog osoblja, napose ravnatelja, da uvjere financijere u nužnost široke ponude proizvoda i usluga knjižnice. Kao protuuslugu za spomenuto financiranje, knjižnica je dužna javnosti predočiti izvješće o tome što je s dodijeljenim joj društvenim sredstvima postigla i što s njima još namjerava učiniti.¹⁵⁹ Od 2003. godine Knjižnica predstavlja javnosti tiskanu verziju godišnjih izvješća koja su dostupna i na mrežnim stranicama Knjižnice. U izvješću je opisan

¹⁵⁶ Hrvatsko knjižničarsko društvo, Priznanje 'Knjižnica godine' Gradskoj knjižnici Zadar, 2012. dostupno na: http://www.hkdrustvo.hr/hr/obavijesti/odabrana_novost/508/

¹⁵⁷ Izvješće o radu knjižnice i financijsko izvješće za 2015. godinu, p. 25.

¹⁵⁸ PEHAR, I., op. cit., p. 123.

¹⁵⁹ Ibid., p. 119.

rad Knjižnice kroz godinu, programi koji su se provodili, financijska izvješća te podaci o godišnjoj nabavi i posudbi knjižnične građe, broju zaposlenika i drugo. Izvješća se obično tiskaju u tiraži od oko tisuću primjeraka, a besplatno ih tiska Školska knjiga d.d. zahvaljujući dobrim partnerskim odnosima. Dije se poslovnim partnerima, suradnicima, gostima Knjižnice, nose se na stručna putovanja i prilikom posjeta drugim knjižnicama. Izvješća prati i sažeti engleski prijevod pa su pogodna i za partnere i potencijalne suradnike i u inozemstvu.

6.3.4. Istraživanje zadovoljstva korisnika

Zadovoljstvo korisnika u samom je centru interesa Knjižnice. Kako bi se preispitao rad i otkrile dobre i loše strane ustanove prema mišljenju korisnika, 2001. godine provedeno je prvo istraživanje pod nazivom *Knjižnične usluge, korisnici i korištenje u novoj Gradskoj knjižnici Zadar*. Većina od 600 ispitanika pozitivno je ocijenila rad Knjižnice i spremno iznijela svoje prijedloge novih usluga, odnosno programa, u odnosu na poboljšanje postojećih, što upućuje na njihovu zainteresiranost za razvoj Knjižnice.¹⁶⁰

U suradnji s Odjelom za sociologiju Sveučilišta u Zadru, 2009. godine provedeno je još jedno anketno istraživanje s nazivom *Zadovoljstvo korisnika Gradske knjižnice Zadar*. Ono je zamišljeno kao svojevrsni nastavak prethodnog istraživanja te su uspoređeni podaci dobiveni u anketama u oba istraživanja radi uočavanja elemenata ponude Knjižnice koji su se poboljšali odnosno pogoršali u odnosu na 2001. godinu.

U oba istraživanja ispitanici su bili vrlo zadovoljni uslugama i sadržajima u ponudi Gradske knjižnice Zadar, što pokazuju srednje ocjene svakog elementa. Ukupna ocjena Knjižnice bila je visoka u oba istraživanja: 2001. godine 4,13, a 2009. godine 4,00.¹⁶¹ Korisnici osoblje knjižnice doživljavaju kao ljubazno, motivirano i stručno, a prostor ugodan i suvremen. Vrlo su zadovoljni zbirkom knjiga na hrvatskom jeziku, no nešto su manje zadovoljni raspoloživim fondom na stranim jezicima. Prema mišljenju korisnika, u budućnosti bi bilo najvažnije proširiti glavnu zgradu, a posebno Studijsku čitaonicu i Čitaonicu dnevnog tiska, kao i zaposliti veći broj djelatnika.

6.4. Najvažniji projekti i programi u Knjižnici

Od preseljenja u novu zgradu 1999. godine do danas Gradska knjižnica Zadar svojim doprinosom sudjeluje u oblikovanju kulturološke slike Zadra. Navedeno razdoblje obilježeno

¹⁶⁰ MASAR, M., op. cit., p. 181.

¹⁶¹ NOVAK, H., 2011., op. cit., p. 154.

je velikim brojem kulturnih, odgojno-obrazovnih i drugih događanja koji su bili osnova za marketinško djelovanje Knjižnice. U nastavku se navode neki od najvažnijih projekata i programa koji su se istaknuli u proteklm godinama.

6.4.1. Morski utorak

Program Morski utorak jedan je od najstarijih programa koji djeluje od 2003. godine i jedan je od prepoznatljivijih brendova Knjižnice. Koncipiran je u obliku predavanja, izložbi, književnih večeri, tribina i predstavljanja knjiga posvećenih moru i temama vezanim uz more. Održava se u prosjeku jednom do dva puta mjesečno u večernjem terminu utorkom.

Morski utorci obuhvaćaju neke od najvažnijih tema vezanih uz život na moru te ugošćuju predavače koji su profesionalno ili amaterski vezani uz more. Kroz više od 13 godina održavanja Morskih utoraka bilo je riječi o problematici otoka, maritimnoj ekologiji, ribolovu, ronjenju, klimatologiji, podvodnoj fotografiji, baštini, književnosti, morskom avanturizmu itd.

Zanimljiv je podatak da je tek postavljene morske orgulje arhitekt Nikola Bašić odlučio premijerno predstaviti upravo na Morskom utorku koji je tu večer poprimio fizionomiju žestokog debatnog kluba. Kao i kod svih većih noviteta, javnost je bila oštro podijeljena: neki su orgulje veličali raznim epitetima, a drugi su ih krstili „na Rivi svirale“ i njihove ugođene glazbene skale nazivali tuljenjem koje im oduzima noćni mir.¹⁶²

6.4.2. *Flying book* (Knjiga u letu)

Bookcrossing je globalni pokret koji podrazumijeva praksu ostavljanja knjiga na prometnim mjestima kako bi ih ljudi mogli slobodno uzeti, pročitati i potom dijeliti dalje. Osnova bookcrossinga je uvjerenje da bi knjiga trebala biti slobodna, a ne zatočena na polici gdje je samo rijetkima dostupna, odnosno onima koji dolaze u knjižnice.¹⁶³

Projekt *Flying book* ili *Knjiga u letu* predstavlja prvi oblik suradnje između Gradske knjižnice Zadar i Zračne luke Zadar. Knjižnica je osigurala knjige na engleskom jeziku i pobrinula se za grafičko rješenje projekta, a Zračna luka je ustupila prostor za nekoliko stotina knjiga koje su putnicima dostupne dok čekaju međunarodne letove. Osnovna ideja je da putnici mogu besplatno uzeti knjige, pročitati ih na putovanju te ih vratiti na adresu istaknutu na knjizi, dati nekom prijatelju ili ih jednostavno ostaviti na nekom drugom prometnom mjestu koje je uključeno

¹⁶² Gradska knjižnica Zadar, 2005., godišnje izvješće, p. 14.

¹⁶³ Škole.hr - Portal za škole, Veliki odmor, Knjiga u letu, 2015. dostupno na: http://www.skole.hr/veliki-odmor?news_id=12449

u ovaj projekt. Na polici u zračnoj luci putnici također mogu ostaviti knjige koje su preuzeli na bilo kojem *bookcrossing* mjestu u Hrvatskoj ili u svijetu.

6.4.3. Izložbe

Promicanje likovnosti nije jedan od važnijih ciljeva Knjižnice, no unatoč tome ona je prepoznat izložbeni prostor Zadra. U proteklih 17 godina Knjižnica je upriličila više od 600 izložbi različitih tema i tehnika, od crteža u olovci, ulja na platnu, pastela, mozaika, nakita, do maketa aviona i brodova. Svoj prostor Knjižnica besplatno ustupa svojim sugrađanima, ali i ostalima, profesionalcima i amaterima te im na taj način omogućava da njihov rad vidi čak više od 1500 osoba dnevno. Posudbeno-informacijski odjel ili jednostavnije Pult najtraženiji je izložbeni prostor na kojeg se čeka i po pola godine unaprijed, a izložbe se postavljaju i na Dječjem odjelu te Multimedijalnoj dvorani.

Bilo da je riječ o fotografijama, skulpturama, ili nečem sasvim apstraktnom kao, primjerice, djelima afirmiranih i neafirmiranih umjetnika. Pult se Knjižnice zahvaljujući tome često transformira i nalazi u drugačijem okruženju te poprima drugačiji vizualni identitet, što doprinosi razbijanju monotonije te čini prostor dinamičnijim i životnijim.¹⁶⁴

6.4.4. Digitalizacijski projekt Delmata

Dalmatinsko klapsko pjevanje uvršteno je 2011. godine u UNESCO-v registar zaštićene nematerijalne kulturne baštine čovječanstva. Tome je uvelike pridonio rad i djelovanje Ljube Stipišića Delmate. Cijeli svoj vijek on je obilazio malena mjesta na otocima i zaleđu snimajući magnetofonom narodne napjeve i zapisujući etnografske detalje.

Prikupljeni materijali poslužili su kao osnova za pokretanje digitalizacijskog projekta Delmata. Projekt je 2009. godine pokrenut u suradnji s maestrom Ljubom Stipišićem i cilj mu je digitalizacija njegovih knjiga, nota, zvučnih zapisa i slikarskog opusa kako bi se kao važno kulturno nasljeđe očuvali za buduće naraštaje. Pokretanje i realizaciju projekta pomoglo je Ministarstvo kulture Republike Hrvatske i Raiffesien banka.

Nakon smrti Ljube Stipišića, Gradska knjižnica Zadar zajedno sa prijateljima i poštovateljima njegova djela osnovala je Zakladu Delmata 2012. godine. Zadaci Zaklade su prije svega otkrivanje, proučavanje i digitalizacija širokog skladateljevog opusa, a zatim stipendiranje studenata, izdavanje monografije i dokumentarnog filma o životu i djelu Ljube Stipišića,

¹⁶⁴ Gradska knjižnica Zadar 2013, godišnje izvješće, p. 12.

osnivanje kolegija klapskog pjevanja na splitskom Sveučilištu. Zaklada djeluje pod nadzorom obitelji Stipišić. Financira se od članarina i dobrovoljnih priloga pojedinaca i pravnih osoba.¹⁶⁵

Prijateljstvo s Ljubom Stipišićem iznjedrilo je još jednu posebnost Knjižnice. Na njegov poticaj pri Gradskoj knjižnici Zadar osnovana je 2006. godine dječja muška klapa KoLibrići. Djelovanje KoLibrića potaknulo je Knjižnicu da bude organizator i domaćin triju smotri dječjih klapa na kojima je nastupalo po 16 dječjih klapa iz cijele Hrvatske. Smotre su 2009. godine prerasle u prvi Festival dječjih klapa u Hrvatskoj koji se otad svake godine održava u HNK Zadar. Festival promiče druženje mladih klapskih pjevača i potiče glazbene voditelje na osnivanje dječjih klapa kako bi se djeca već u ranoj dobi pripremala za buduće klapske pjevače.

6.4.5. Zadar čita

Osmu godinu zaredom Gradska knjižnica Zadar inicijator je i organizator književne manifestacije poticanja čitanja *Zadar čita* temeljenom na austrijskom uzoru. Pokazalo se to dobrim primjerom *benchmarkinga* koji je uspješno zaživio u cijeloj Zadarskoj županiji. Jedna od važnih značajki projekta jest međuinstitucionalna suradnja – iz godine u godinu raste broj institucija koje se odazivaju manifestaciji: vrtići, osnovne i srednje škole, Sveučilište, zdravstvene ustanove, razne kulturne institucije i udruge.

Koncentrirana manifestacija osvještava važnost knjige i čitanja kod različitih dobnih skupina, te je usmjerena na korisnike svih dobi: bebe, predškolsku djecu, učenike osnovnih i srednjih škola, studente, odrasle osobe i umirovljenike. Tijekom tjedan dana trajanja manifestacije organizira se veliki broj književnih događanja poput javnog čitanja, književnih susreta, radionica, književnih kvizova, izložbi knjiga, fotonatječaja na temu čitanja i slično. Hvalevrijedna akcija koja kontinuirano traje od početka manifestacije je darivanje novorođene djece besplatnim upisom u Knjižnicu i poklon-paketima koji sadrže slikovnicu za bebu, čestitku, popis kvalitetnih slikovnica i člansku iskaznicu. Time se roditelje svake bebe rođene u zadarskom rodilištu osvještava o važnosti čitanja djeci od najranije dobi. Zanimljivo je napomenuti kako je Zadar čita 2009. godine bio prvi projekt Gradske knjižnice Zadar koji je reklamiran na jumbo-plakatima.

¹⁶⁵ Delmata, Zaklada Delmata, 2016. dostupno na: <http://www.delmata.org/node/7>

6.4.6. Klubovi čitatelja

Kako potaknuti i stimulirati čitanje u vremenu kad je knjiga na neki način ugrožena pred najezdom novih medija? Nije dovoljno samo staviti knjige na police, već je potrebno čitateljima ponuditi određene zanimljive naslove. Kvalitetan oblik promocije čitanja je osnivanje klubova čitatelja koji kroz rasprave o pročitanim naslovima dijele čitalačko iskustvo pretvarajući ga u zajednički doživljaj.

Klub čitatelja čini grupu od desetak ljubitelja knjiga i čitanja koji se sastaju jednom mjesečno kako bi razmijenili dojmove i mišljenja o pročitanoj knjizi. Kroz godine je broj zainteresiranih korisnika za klubove čitatelja rastao, pa trenutno u Knjižnici djeluje osam klubova, pet u Središnjoj knjižnici i tri u ograncima. Klubovi čitatelja namijenjeni su različitim dobnim skupinama, pa tako postoje klubovi čitatelja za djecu, tinejdžere, mlade i odrasle. Vode ih djelatnici Knjižnice, ali i volonteri čija je uloga prije svega moderatorska. Pored klubova koji „oči u oči“ komentiraju, uspoređuju i analiziraju knjige tu su i dva virtualna kluba čitatelja. Oni funkcioniraju kao zajednički projekt više uključenih hrvatskih knjižnica. Dječji čitateljski blog *Tragači* uključuje djecu iz 6 narodnih i desetak školskih knjižnica iz cijele Hrvatske. *Knjiški frikovi* su čitateljski blog za tinejdžere kojeg kreiraju mladi iz tri grada - Zadra, Bjelovara i Rijeke. Blog nudi mladima mogućnost osvrta i kritičkog mišljenja na književna djela, objavljivanje vlastitih priča, fotografija, kao i samostalno uređivanje i objavljivanje vlastitih postova.

6.4.7. Čitaj mi!

"Čitaj mi!" prva je nacionalna kampanja za promicanje čitanja naglas djeci od rođenja. Pokrenuta je povodom Europske godine čitanja naglas (2013.), a pod pokroviteljstvom Ministarstva socijalne politike i mladih. Cilj kampanje je poticati roditelje i druge odrasle da s čitanjem naglas djetetu započnu već od njegova rođenja kako bi čitanje postalo dijelom svakodnevnog ugodnog druženja roditelja i djece, te kako bi se stvorila posebna emocionalna veza između djeteta i odrasle osobe koja mu čita. Podjednako važan cilj jest poticati roditelje da s najmlađom djecom što prije počnu dolaziti u lokalnu narodnu knjižnicu.¹⁶⁶

Gradska knjižnica Zadar uključila se u kampanju *Čitaj mi!* na više različitih načina. U sklopu kampanje, djelatnici Dječjeg odjela obilazili su vrtiće i roditeljima na roditeljskim sastancima govorili o važnosti čitanja djeci od najranije dobi. Tom prilikom roditeljima su predstavljene

¹⁶⁶ Čitaj mi!, O kampanji, 2016., dostupno na: <http://www.citajmi.info/kampanja/>

aktivnosti Knjižnice namijenjene djeci, ali i načini kako u mnoštvu slikovnica prepoznati kvalitetne među njima.

U vrtiću na Bokanjcu osnovana je *Zbirčica*, fond s više od 200 slikovnica koja uključuje literaturu za djecu svih vrtićkih uzrasta. Navedene slikovnice nisu namijenjene samo za čitanje u vrtiću, već se mogu posuđivati i čitati kod kuće. Osim slikovnica, *Zbirčica* sadrži odabranu kvalitetnu literaturu o odgoju, razvoju i prehrani djece koja čini roditeljski kutak. Knjižnica redovito dopunjuje fond s novom građom.

Sljedeća akcija koju Knjižnica svake godine pokreće kao dio kampanje *Čitaj mi!* je darivanje slikovnica na Međunarodni dan darivanja knjiga 14. veljače. Osnovna ideja projekta je da se na Dječjem odjelu prikupljaju slikovnice koje djeca daruju drugoj djeci i tako se uče o važnosti darivanja, pomaganja i dijeljenja. U akciji prikupljanja slikovnica 2016. godine djeca su darovala više od 200 slikovnica, knjiga i društvenih igara koje su uručene Područnom razrednom odjelu Silba OŠ Zadarski otoci.

Kako bi se ispunilo vrijeme čekanja kod liječnika, Knjižnica je postavila zbirke slikovnica od stotinjak naslova na Odjel za pedijatriju Opće bolnice Zadar i u pedijatrijskoj ordinaciji dr. Blanke Dundov Žic. „Čitaj mi dok čekam“ je akcija čiji je cilj razveseliti djecu i skratiti vrijeme čekanja kod liječnika te potaknuti čitanje na različitim mjestima.

6.4.8. How Yes No ili Kako da učenje ne bude mučenje

U suradnji sa Studentskim savjetovalištem Sveučilišta u Zadru 2011. godine pokrenut je ciklus radionica koji traje i danas sa ciljem djecu naučiti tehnikama efikasnog učenja. Volonteri, studenti završenih studija psihologije obrađuju s djecom teme motivacije, koncentracije, planiranja, strategije učenja i savladavanja treme. Program nije namijenjen isključivo djeci s poteškoćama u učenju, već svima onima koji žele unaprijediti svoje tehnike učenja.

6.4.9. Pitajte knjižničare

Gradska knjižnica Zadar jedna je od 19 narodnih knjižnica uključenih u projekt *Pitajte knjižničare*, jedan od najdugovječnijih programa na razini čitave Hrvatske. Knjižničari informatori odgovaraju na različita pitanja korisnika kreirajući tako bazu znanja. Radi se o *online* usluzi kojoj je cilj ponuditi odabrane i kvalitetne izvore literature na traženu temu. Upite mogu postavljati svi, bez obzira da li su članovi knjižnica ili ne, a nerijetko upiti stižu i iz

inozemstva. Odgovore na pitanja šalju se korisnicima na e-mail adresu, ali se također automatski spremaju u pretraživu bazu podataka kako bi mogli biti od koristi i drugima.

Od 2004. godine kada je projekt započeo, radi se na stalnoj edukaciji novih knjižničara i proširenju usluge, tako da je do kraja 2015. godine na projektu radilo više od 120 diplomiranih knjižničara.

6.4.10. Mentori za čitanje

Knjižnica svake godine pokreće nekoliko novih programa, a program Mentori za čitanje započeo 2015. posebno se istaknuo. Radi se o projektu pokrenutom u suradnji s Društvom psihologa Zadar i zadarskom podružnicom Hrvatskog logopedskog društva. Kroz cijelu školsku godinu studenti Odjela za izobrazbu učitelja i odgajatelja Sveučilišta u Zadru vježbali su čitanje s djecom nižih razreda osnovne škole koji imaju problema sa savladavanjem čitanja. Na kraju godine provedena evaluacija pokazala je da su učenici uspješno unaprijedili svoje vještine čitanja, a studenti stekli dragocjeno iskustvo rada s djecom.

7. RASPRAVA

Svrha osnivanja neprofitnih organizacija je zadovoljavanje širih, obično zajedničkih potreba društva, a ne stjecanje dobiti. Uspješnost ostvarenja njihovih ciljeva mjeri se kvalitetom usluga koje one pružaju. Kako bi svoje usluge što bolje prezentirale javnosti, neprofitne organizacije suočile su se s potrebom uvođenja marketinga u svoje poslovanje. Praktična primjena uslijedila je prije četrdesetak godina u svijetu, a zbog komplicirane gospodarsko-političke situacije u Hrvatskoj nakon Domovinskog rata. Marketing neprofitnih organizacija temelje pronalazi u praksi marketinga u profitnom sektoru, no dobar dio marketinških postavki i zakonitosti mora se značajno prilagoditi posebnostima neprofitnih djelatnosti. Tako se razlikuje marketing u kulturi, obrazovanju, politici, vjerskim institucijama i slično. Pritom im je zajedničko uočavanje i zadovoljavanje potreba korisnika, osmišljavanje komunikacije sa zajednicom i poticanje željenog ponašanja.

Kako bi se što bolje ostvarila svrha i poslanje neprofitnih organizacija, potrebno je kvalitetno vođenje organizacije. Kao i u profitnim organizacijama, i u neprofitnim organizacijama ključnu ulogu igra menadžment. Menadžeri neprofitnih organizacija imaju posebnu zadaću usklađivanja osnovnih menadžerskih funkcija sa specifičnostima neprofitnih organizacija koje imaju vrlo ograničene resurse zbog prirode svog poslovanja, financiranja od strane različitih donatora i sponzora te česte ovisnosti o gradskim i županijskim proračunima. U takvom okruženju osobito veliku vrijednost za organizaciju predstavljaju njezini zaposlenici, koji nerijetko svojim trudom i radom nadomještaju nedostatak novca u blagajni. Mnogi od njih djeluju kao volonteri, što znači da su osobito motivirani i predani organizacijskoj kulturi i ciljevima. Osim uz pomoć ljudskih resursa koji su konkurentska prednost svake organizacije, neprofitne organizacije mogu poboljšati svoje poslovanje i ispuniti očekivanja korisnika, ali i ostalih zainteresiranih strana uvođenjem sustava kvalitete. Povećanjem kvalitete usluga povećat će se broj zainteresiranih korisnika, sponzora, donatora te zadovoljnih zaposlenika koji na taj način doprinose rastu i prosperitetu organizacije.

Kao kulturne ustanove knjižnice imaju cilj omogućiti pristup znanju i informacijama široj zajednici, te podržati obrazovanje u svim društvenim skupinama. Kako bi se javnost upoznala sa službama i uslugama knjižnice potrebno je provoditi kontinuiran marketing. Prvi korak je planiranje marketinških aktivnosti koje svaka knjižnica treba prilagoditi vlastitim potrebama i okruženju. Velika pomoć u ostvarivanju marketinških ciljeva je izrada marketinškog plana koji detaljno određuje okruženje knjižnice i svrhu promocije. Osnovno pitanje koje svaka knjižnica

postavlja je: „Kako doprijeti do što većeg broja korisnika?“. Neki od tradicionalnih načina su izlaganje knjižnične građe, samoizdavaštvo i ostvarivanje kontakata s različitim ljudima u zajednici. Pojavom Interneta i razvojem tehnologije otvorio se potpuno nov kanal za komunikaciju s postojećim korisnicima, ali i onima koji će to tek postati. Knjižnice danas mogu komunicirati putem mrežnih stranica, *Facebook*-a, *YouTube* kanala, različitih blogova i slično. Do većeg broja korisnika knjižnice mogu doprijeti i modernizirajući svoje usluge, a dobar primjer bi bilo uvođenje e-knjiga u njihovu ponudu. E-knjige su iznimno popularne u svijetu, a sve veći interes za njih pokazuju i Hrvati. Iako neke knjižnice u svijetu nude e-knjige na posudbu, u Hrvatskoj još postoje brojne prepreke u vidu neriješenih zakonskih pitanja vezano za autorska prava, posudbu, poreze, probleme piratizacije i slično.

Još jedan od načina unaprjeđivanja knjižničnog poslovanja je primjena primjera dobre prakse ili benchmarking. Veliko iskustvo u benchmarkingu pokazala je Gradska knjižnica Zadar koja je značajan dio svojih programa i aktivnosti pokrenula prema modelu koji su prije nje uspješno primijenile mnoge europske i svjetske knjižnice. Ona je u udžbeniku *Marketing i menadžment u kulturi i umjetnost*¹⁶⁷ izabrana za primjer neprofitne organizacije koja provodi uspješan marketing i menadžment, a 2012. godine dobila je nagradu „Knjižnica godine“ za najbolju knjižnicu u Hrvatskoj. Osim osnovnom knjižničnom djelatnošću, Knjižnica se bavi aktivnostima poput organizacije događanja nevladinih i neprofitnih organizacija, udruga, inicijativa građana i slično, i na taj se način inkorporira u zajednicu. Knjižnica postaje otvoreno, živo mjesto na koje se dolazi, mjesto s višestrukim pristupima znanju i izvrsnom informacijskom službom što rezultira većim brojem korisnika, a to je u konačnici i njezin cilj. Gradska knjižnica Zadar osmišljava i provodi vlastitu marketinšku koncepciju koja je pridonijela izvanredno dobrim poslovnim rezultatima što djeluje pozitivno ne samo na njezino poslovanje nego i na zadovoljstvo šire zajednice u kojoj djeluje.

Marketing knjižnica u budućnosti bi trebao više potaknuti socijalnu misiju knjižnica, zalagati se za javno dobro i zastupati ljudska prava. Potrebno je usmjeriti ga na socijalno najugroženiji sloj kojemu će knjižnica postati ugodno mjesto za provođenje slobodnog vremena. Učenjem i stjecanjem znanja na taj će način i oni postati društveno angažirani članovi društva. Imperativ knjižnica u budućnosti ne bi trebala biti građa i zgrade, već društvena pravda kroz programe i usluge te djelovanje protiv produbljivanja nejednakosti.

¹⁶⁷ PAVIČIĆ, J., ALFIREVIĆ, N., ALEKSIĆ, L.J., *Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti*. Zagreb, Masmedia, 2006.

8. ZAKLJUČAK

Neprofitne organizacije su organizacije koje ne ostvaruju profit ili ako ga ostvaruju, ulažu ga u različite dobrotvorne i humanitarne ciljeve ili unaprjeđenje usluga, a ne u dodatno uvećavanje kapitala kao što to čine profitne organizacije. One mogu biti javne ili privatne, zatim osnovane za opću dobrobit ili uzajamno korisne, financirati se mogu iz javnog proračuna, raznih izvora poput sponzorstva ili donacija te putem vlastitog djelovanja. Uvođenje marketinga u njihov rad relativno je nova praksa koja na ovim prostorima tek treba ispuniti svoj puni potencijal. Prednosti od korištenja marketinga u svrhu promoviranja neprofitnih organizacija su brojne, između ostalog bolje istraživanje i ispunjavanje potreba ciljnih grupa, bolje mogućnosti osiguravanja financijskih i drugih resursa za djelovanje i potpora menadžmentu u svakodnevnom radu. Otpor koji se u neprofitnim organizacijama javljao prilikom uvođenja marketinga u poslovanje vezan je uglavnom za nedovoljnu informiranost, te strah od sukoba između marketinških ciljeva i ciljeva organizacije.

U današnje se vrijeme zbog brojne konkurencije i sve zahtjevnijih korisnika, neprofitne organizacije sve više priklanjaju ekonomskoj filozofiji i pristupu poslovanju. Planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim resursima, vođenje i kontroliranje postali su nezaobilazna praksa suvremenih neprofitnih menadžera. Veliku potporu pritom im pružaju njihovi zaposlenici koji predstavljaju najvažnije organizacijske resurse. Menadžment neprofitnih organizacija počiva na interpersonalnim vještinama menadžera koje uključuju sposobnosti menadžera u intervencijama, razvijanje dobrih odnosa sa zaposlenicima, razvijanje empatičnosti, utjecanje na druge, savjetovanje i obučavanje te umrežavanje.

U današnje vrijeme marketing i njegove najuže sastavnice, odnosi s javnošću i promidžba, postaju u narodnim knjižnicama nezaobilazna djelatnost. Marketing kao poslovna filozofija kojoj je cilj poboljšanje zadovoljstva i korisnika i osoblja pomaže u uključivanju novih korisnika u knjižnice. Na taj se način postiže maksimalna iskorištenost knjižničnih resursa te ponuda i sadržaja koje knjižnice nude. Marketing u knjižnicama promiče i IFLA koja u svojim Smjernicama za narodne knjižnice naglašava važnost provođenja marketinških aktivnosti u svrhu istraživanja, planiranja i zadovoljavanja potreba korisnika knjižnice. Knjižnice bi trebale izraditi marketinški plan i donijeti odluku o strategijama marketinškog miksa, te navedeno implementirati u svoje poslovanje.

Gradska knjižnica Zadar primjer je narodne knjižnice koja je na najbolji način iskoristila prednosti koje marketing i menadžment neprofitnih organizacija pružaju. Provedenom SWOT

i PEST analizom došlo se do zaključka kako Knjižnica uspješno iskorištava prilike koje joj se pružaju i snage koje posjeduje, dok slabosti i prijetnje promatra kao izazove koje treba riješiti i koji ju guraju naprijed. U zadarskom kulturnom okruženju nametnula se kao istinsko obrazovno, kulturno i društveno središte, prisutna u medijskom i stručnom prostoru ne samo Zadra već i Hrvatske. Koristi se različitim sredstvima promocije kao što su pozivnice, plakati, letci, umetci u knjižničnoj građi, objave u medijima, mrežna stranica, *Facebook*, *YouTube* kanal i slično, kako bi promovirala neko od više tisuća događanja koja su se u Knjižnici održala kroz godine. Neki od značajnih projekata koji se u Knjižnici redovito održavaju su: Morski utorak, Zadar čita, Čitaj mi!, *How Yes No*, Mentori za čitanje itd. U svom odnosu prema korisniku kao pojedincu, ali i zajednici kao cjelini nadmašila je sve postavljene uzore, te se nametnula kao temelj hrvatskog knjižničarstva.

LITERATURA

Znanstveni i stručni članci

- [1] ANDRLIĆ, B., Primjena e-marketinga u turizmu, 2007., *Poslovna izvrsnost*, Vol. 1, No. 2, Str. 85-97, Dostupno na: http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=60555 [Pristupljeno 9.6.2016.] {36}
- [2] ANHIER, H. K., Managing non-profit organisations: Towards a new approach, 2000. *Civil Society Working Paper*, Dostupno na: <http://bigpushforward.net/wp-content/uploads/2011/10/lawoofnonprofitcomplexity1.pdf> [Pristupljeno 24.5.2016.] {15}
- [3] ARAHOVA, A. & KAPIDAKIS, S., Promoting Library Services, Designing Marketing Strategies, Evaluating our Past and our Present, Feeling more Optimistic about our Libraries Future, 2006., IFLA, *Management, marketing and promotion of library services based on statistics, analyses and evaluation*. Trine Kolderup Flaten (ur.), Bergen, Norway, August 2005., München: K.G. Saur, Str. 369-387. Dostupno na: [http://www.degruyter.com/dg/viewbooktoc.chapterlist.resultlinks.fullcontentlink:pdfeventlink/\\$002fbooks\\$002f9783598440229\\$002f9783598440229.369\\$002f9783598440229.369.pdf/9783598440229.369.pdf?t:ac=product/27437](http://www.degruyter.com/dg/viewbooktoc.chapterlist.resultlinks.fullcontentlink:pdfeventlink/$002fbooks$002f9783598440229$002f9783598440229.369$002f9783598440229.369.pdf/9783598440229.369.pdf?t:ac=product/27437) [Pristupljeno 30.5.2016.] {24, 27}
- [4] ARNELA, A. & PJANIĆ, A., Marketing plan kao dio biznis plana - primjer proizvodnog poduzeća u BiH, 2015., *Tranzicija*, Vol. 17, No. 35, Str. 169-185. Dostupno na: http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=216988 [Pristupljeno 30.5.2016.] {26}
- [5] BARTOLČIĆ, N., E-knjiga u raljama besmisleno visokog PDV-a, 2013., Dostupno na: <http://www.t-blog.com.hr/2013/07/e-knjiga-u-raljama-besmisleno-visokog-pdv-a/> [Pristupljeno 28.6.2016.] {53}
- [6] BELEVSKI, M. et al., Trenutak za američki kutak, 2013., *Hrvatsko knjižničarsko društvo: Novosti*, No. 58. Dostupno na: <http://www.hkdrustvo.hr/hkdnovosti/broj/44> [Pristupljeno 28.6.2016.] {57}
- [7] BENNETT, R. & SARGEANT, A. The nonprofit marketing landscape: guest editors' introduction to a special section, 2005. *Journal of Business Research*, Vol. 58. Str. 797-805. {9}
- [8] BHARDWAJ, R. K., Marketing of Library Resources and Services: A Structured Literature Review, 2016., *Journal of Library & Information Technology*, Vol. 36, No. 3, Str. 119-125. Dostupno na:

- https://www.researchgate.net/publication/301730947_Marketing_of_Library_Resources_and_Services_A_Structured_Literature_Review [Pristupljeno 29.5.2016.] {27}
- [9] BIBU, N., LISETCHI, M. & BRANCU, L., Particularities of Non-governmental Organizations' Financing. The Case of Romania, 2013. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 92, Str. 480-489. Dostupno na: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S187704281302836X> [Pristupljeno 18.5.2016.] {8, 9}
- [10] BIRDSALL, D. G. & HENSLEY, O. D., A New Strategic Planning Model for Academic Libraries, 1994., *College & Research Libraries*, Vol. 55, No. 2, Str. 149-159, Dostupno na: https://www.ideals.illinois.edu/bitstream/handle/2142/41782/crl_55_02_149_opt.pdf?sequence=2&isAllowed=y [Pristupljeno 29.5.2016.] {25}
- [11] BOŽIĆ, LJ., Marketinške inovacije u Hrvatskoj, 2011. *Market-Tržište*, Vol.23, No.1, Str. 63-72. Dostupno na: http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=110471 [Pristupljeno 20.2.2016.] {11}
- [12] BRATKO, S. & BIŠKUP, B., Utjecaj motivacija potrošača na izbor strategije marketing miksa radne organizacije koja proizvodi meso peradi, 1979., *Journal of Information and Organizational Sciences*, No.2-3, Str. 229-262, Dostupno na: http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=120866 [Pristupljeno 3.6.2016.] {28}
- [13] BRONIĆ, M. Uloga nevladinih neprofitnih organizacija u pružanju socijalnih usluga i ublažavanju siromaštva, 2005. *Financijska teorija i praksa*, Vol.29, No.1, Str. 119-134. Dostupno na: http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=8869 [Pristupljeno 19.5.2016.] {14}
- [14] CACOVEAN, C. M. & MORAR, D. D., Theatres as Nonprofit Organisations – an Important Framework for Cultural Marketers, Conference: International Conference —Marketing – from information to decision, 7th Edition, 2014. *At Cluj-Napoca*, Vol. 7, Str. 69-80, Dostupno na: https://www.researchgate.net/publication/269871631_Theatres_as_Nonprofit_Organisations_-_an_Important_Framework_for_Cultural_Marketers [Pristupljeno 24.6.2016.] {5}
- [15] ČELIĆ-TICA, V., Perspektive i mogućnosti razvoja školskih knjižnica u Republici Hrvatskoj, 2014., *Hrvatsko knjižničarsko društvo: Novosti*, No. 63, Str. 55-57, Dostupno na: <http://www.hkdrustvo.hr/hkdnovosti/clanak/961> [Pristupljeno 19.6.2016.] {48}
- [16] ČORKALO, A., ČAČIĆ, M., PUČA, V., Modeli upravljanja kvalitetom u neprofitnom sektoru, 2015. *Praktični menadžment*. Vol.6, No.1, Str.111-122. Dostupno na: http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=212472 [Pristupljeno 20.2.2016.] {4, 8, 21}

- [17] DAVIES, J. E., Taking A Measured Approach to Library Management: Performance Evidence Applications and Culture, 2006., IFLA, Management, marketing and promotion of library services based on statistics, analyses and evaluation. Trine Kolderup Flaten (ur.), Bergen, Norway, August 2005., München: K.G. Saur, Str. 17-32, Dostupno na: [http://www.degruyter.com/dg/viewbookchapter.fullcontentlink:pdfeventlink/\\$002fbooks\\$002f9783598440229\\$002f9783598440229.17\\$002f9783598440229.17.pdf/9783598440229.17.pdf?t:ac=books\\$002f9783598440229\\$002f9783598440229.17\\$002f9783598440229.17.xml](http://www.degruyter.com/dg/viewbookchapter.fullcontentlink:pdfeventlink/$002fbooks$002f9783598440229$002f9783598440229.17$002f9783598440229.17.pdf/9783598440229.17.pdf?t:ac=books$002f9783598440229$002f9783598440229.17$002f9783598440229.17.xml) [Pristupljeno 30.5.2016.] {39}
- [18] DUKIĆ, G. & SOPKA, I., Upravljanje marketingom male knjižnice, 2013., *Knjižničarstvo*, Vol. 17, No. 1, Str. 9-33, Dostupno na: http://www.knjiznicarstvo.com.hr/wp-content/uploads/2013/06/207_Dukic_Sopka_2013_1.pdf [Pristupljeno 6.6.2016.] {24, 33, 37, 38}
- [19] FALETAR TANACKOVIĆ, S. et al., Internet i računala u narodnim knjižnicama : pilot istraživanje u istočnoj Hrvatskoj, 2012., *Knjižničarstvo*, Vol. 17, No. 1, Dostupno na: http://www.knjiznicarstvo.com.hr/wp-content/uploads/2013/06/208_Faletar_Lacovic_Cadovska_Horvat_2013_1.pdf [Pristupljeno 27.6.2016.] {52}
- [20] FERNANDEZ, M. M. & RODRIGUEZ, L.R. Understanding the Hawthorne effect, 2015. *BMJ* (online), Dostupno na: https://www.researchgate.net/publication/281973722_Re_Understanding_the_Hawthorne_effect [Pristupljeno 23.5.2016.] {18}
- [21] GLAVA, C. C. & GLAVA, A. E., “Moment of Truth” in Educational Marketing. Factors That Contribute to the Decision Making on the Educational Market in Romania, 2015. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Str. 170-172. Dostupno na: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042815014329> [Pristupljeno 18.5.2016.] Vol. 180. {13}
- [22] GÖTTLICHOVÁ, M. & SOUKALOVÁ R., Options for innovation of marketing approaches to the market in the non-profit sector, 2015. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, No. 175, Str. 334 – 341. Dostupno na: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042815012689> [Pristupljeno 25.2.2016.] {6}
- [23] HALAC, D.S., BILOSLAVO, R. & BULUT, C., Marketing Culture and Perceived Customer Satisfaction in Non-Profit Service Organization, 2013. *Boğaziçi Journal Review of Social, Economic and Administrative Studies*, Vol. 27, No. 2, Str. 89-107. Dostupno na: http://www.bujournal.boun.edu.tr/docs/140073458127_2_5.pdf [Pristupljeno 26.2.2016.] {10}

- [24] HARAMIJA, P., Marketing usmenom predajom: fenomen i mogućnosti, 2008., *Bogoslovska smotra*, Vol.77, No.4, Str. 881-900, Dostupno na: http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=35463 [Pristupljeno 9.6.2016.] {36}
- [25] HURLY, R. F. & HUNT, T. M., Innovation, Market Orientation and Organizational Learning: an Integration and Empirical Examination, 1998. *Journal of Marketing*, Vol. 62. No. 7. Str. 42-54. Dostupno na: <https://global.broad.msu.edu/hult/publications/jm98.pdf> [Pristupljeno 16.5.2016.] {10}
- [26] JUKIĆ, D., Uloga interpersonalnih vještina u suvremenom školskom menadžmentu, 2012. *Ekonomika misao i praksa*, No.1, Str.157-178. Dostupno na: http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=124637 [Pristupljeno 20.2.2016.] {12, 13, 20}
- [27] JURIĆ BULATOVIĆ, V., Marketing u kulturi i muzeju : marketing projekta "Bidermajer u Hrvatskoj", 1998. *Informatica Museologica*, Vol.27, No.3-4, Str. 5-8. Dostupno na: http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=211152 [Pristupljeno 13.5.2016.] {12, 13}
- [28] KATALENAC, D., Mogućnosti primjene benchmarkinga u upravljanju knjižnicama, 2000., *Knjižničarstvo: glasnik Društva knjižničara Slavonije i Baranje*, Vol 4, No. 1-2, Str. 29-45, Dostupno na: http://www.knjiznicarstvo.com.hr/wp-content/uploads/2012/06/88_Katalenac_2000_1-2.pdf [Pristupljeno 31.5.2016.] {40, 41}
- [29] KOHLI, A. J. & JAWORSKI, B. J. Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications, 1990. *Journal of marketing*, Vol. 54, No. 3, Str. 1-18. Dostupno na: <https://faculty.fuqua.duke.edu/~moorman/Marketing-Strategy-Seminar-2015/Session%202/Jaworski%20and%20Kohli.pdf> [Pristupljeno 11.5.2016.] {10}
- [30] KOMARAC, T., Novi svijet za marketing muzeja? Suočavanje sa starim nedoumicama pri izazivanju novih tržišnih prilika, 2014. *Market-Tržište*, Vol.26, No.2, Str. 199-214. Dostupno na: http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=195976 [Pristupljeno 13.5.2016.] {12}
- [31] KOS, A., TRSTENJAK, M. & KRALJ, A. Moderno marketinško doba u visokoobrazovnom sektoru, 2011., *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*, Vol.2, No.1, Str. 42-47, Dostupno na: http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=106216 [Pristupljeno 9.6.2016.] {30}
- [32] KUKA, E., Menadžment ljudskih resursa, 2011. *Praktični menadžment*, Vol. 2, No. 2, Str. 64-66. Dostupno na: http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=113566 [Pristupljeno 22.5.2016.] {19}

- [33] KUNNEKE, K., Creating and marketing a WOW-library, 2007., IFLA, World Library and Information Congress: 73rd IFLA General Conference and Council, Durban, South Africa, August 2007., Str. 1-10, Dostupno na: <http://archive.ifla.org/IV/ifla73/papers/122-Kunneke-en.pdf> [Pristupljeno 12.6.2016.] {38}
- [34] LAMZA MARONIĆ, M., Utjecaj demografskih čimbenika na društveno - ekonomski razvoj Hrvatske, 2012., Ekonomski vjesnik, Vol. 25, No. 2, Str. 263-271, Dostupno na: <http://hrcak.srce.hr/file/138669> [Pristupljeno 25.6.2016.] {51}
- [35] LUJANOVIĆ, Đ., Marketing u specijalnim knjižnicama – znanstvenotehnološke informacije za industriju i tranzicija u Republici Hrvatskoj, 2009., *Informatologia*, Vol.42, No.2, Str. 130-132, Dostupno na: <http://hrcak.srce.hr/40766> [Pristupljeno 3.6.2016.] {28}
- [36] MAJSTOROVIĆ, Z, ČELIĆ-TICA, V. & LEŠČIĆ, J. Strategijski plan razvoja knjižnica : s posebnim osvrtom na zadaće Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu, 2013. *Vjesnik bibliotekara Hrvatske*, Vol.56, No.1-2, Str. 35-70. Dostupno na: http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=170254 [Pristupljeno 21.2.2016.] {25, 26, 46}
- [37] MEHINAGIĆ, E. Marketing neprofitnih organizacija na primjeru Regionalna razvojna agencija za regiju centralna BiH „REZ“ Zenica, 2012. Travnik, Dostupno na: http://www.academia.edu/2201058/MARKETING_NEPROFITNIH_ORGANIZACIJA_-_PRIMJER_REZ_ZENICA [Pristupljeno 6.5.2016.] {4, 8}
- [38] MESIĆ, Đ., Narodna knjižnica – prilog određenju pojma, 1991., *Journal of Information and Organizational Sciences*, No.15, Str. 145-159, Dostupno na: <http://hrcak.srce.hr/79913> [Pristupljeno 13.6.2016.]{23}
- [39] MOREIRA, A. C. & SILVA, P. M., Market Orientation, Innovation and Organizational Commitment in Industrial Firms, 2013. *Market-Tržište*, Vol.25, No.2, Str. 123-145. Dostupno na: http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=165310 [Pristupljeno 12.5.2016.] {11}
- [40] MUSWAZI, P., Library and Information Services (LIS) Strategic Planning in a Developing Country: A Case Study, 2002., *Leadership and Management Principles in Libraries in Developing Countries*, Str. 123-133, Dostupno na: <http://wiredspace.wits.ac.za/bitstream/handle/10539/3914/LIS%20strategic%20planning.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [Pristupljeno 29.5.2016.] {26}
- [41] NARVER J. C. SLATER, S. F. & MACLACHAN, D. L., Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success, 2004. *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 21, No. 5, Str. 334-347. Dostupno na: https://www.researchgate.net/publication/227732888_Responsive_and_Proactive_Market_Orientation_and_New-Product_Success [Pristupljeno 11.5.2016.] {10}

- [42] NARVER, J. C. & SLATER S. F., The Effect of a Market Orientation on Business Profitability, 1990. *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 4, Str. 20-35. Dostupno na: <http://bear.warrington.ufl.edu/weitz/mar7786/Articles/narver%20and%20slatter.pdf> [Pristupljeno 16.5.2016.] {11}
- [43] NEJAŠMIĆ, I. & TOSKIĆ, A., Starenje stanovništva u Hrvatskoj – sadašnje stanje i perspektive, 2013., *Hrvatski geografski glasnik*, Vol. 75, No. 1, Str. 89-110, Dostupno na: http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=155905 [Pristupljeno 25.6.2016.] {51}
- [44] NOVAK, H. Anketno istraživanje Zadovoljstvo korisnika Gradske knjižnice Zadar, 2011., *Vjesnik bibliotekara Hrvatske*, Vol.53, No.3/4, Str. 140-157, Dostupno na: <http://hrcak.srce.hr/80585> [Pristupljeno 14.6.2016.] {42, 60}
- [45] NOVAK, H. Narodne knjižnice i recesija – ili depresija?, 2012., *Vjesnik bibliotekara Hrvatske*, Vol.54, No.4, Dostupno na: http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=119090 [Pristupljeno 21.6.2016.] {49}
- [46] OSMANAGIĆ BEDENIK, N. & IVEZIĆ, V., Benchmarking kao instrument suvremenog kontrolinga, 2006., *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, Vol.4, No.1, Str. 331-346, Dostupno na: http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=16858 [Pristupljeno 3.6.2016.] {38}
- [47] PALIAGA, M., FRANJIĆ, Z. & STRUNJE, Ž., Metodologija ocjene vrijednosti gradskih brendova, 2010., *Ekonomska istraživanja*, Vol.23, No.2, Str. 102-112, Dostupno na: http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=87729 [Pristupljeno 12.6.2016.] {37}
- [48] PAVIČIĆ, J. Ishodišne determinante strateškog pristupa marketingu neprofitnih organizacija: teorijska razrada, 2001. *Ekonomski pregled*, Vol.52, No.1-2, Str. 101-124. Dostupno na: <http://hrcak.srce.hr/28704> [Pristupljeno 14.5.2016.] {6, 8, 11}
- [49] PAVIČIĆ, J., ALFIREVIĆ, N. & IVELJA, N., Oblici i mehanizmi potpore i suradnje s neprofitnim organizacijama u Hrvatskoj, 2006. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, Vol.4, No.1, Str. 217-238. Dostupno na: http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=16850 [Pristupljeno 19.5.2016.] {14}
- [50] PETR BALOG, K. & FELDVARI, K. Nabava elektroničkih knjiga u knjižnicama : s posebnim naglaskom na upravljanje vlasničkim pravima, 2013., *Vjesnik bibliotekara Hrvatske*, Vol.56, No.1-2, Str. 79-106, Dostupno na: http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=170263 [Pristupljeno 28.6.2016.] {53}

- [51] PETRIĆ, D., Osobno, promotivno i elektronički posredovano komuniciranje s korisnicima u knjižnici, 2002., *Podravina : časopis za multidisciplinarna istraživanja*, Vol.1, No.1, Str. 45-74, Dostupno na: <http://hrcak.srce.hr/79111> [Pristupljeno 7.6.2016.] {23, 32}
- [52] PRYOR, M. G., TANEJA, S. Henri Fayol, practitioner and theoretician - revered and reviled, 2010. *Journal Of Management History*, Vol. 16, No. 4, Str. 489-503. Dostupno na: https://www.researchgate.net/publication/225083631_Henri_Fayol_practitioner_and_theoretician_-_revered_and_reviled [Pristupljeno 22.5.2016.] {18}
- [53] RADMAN, M. & KATAVIĆ, I., Utjecaj marketinškog miksa na potražnju proizvoda građevinskog materijala u Republici Hrvatskoj, 2013., *Praktični menadžment : stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, Vol.4, No.1, Str. 15-26, Dostupno na: http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=171924 [Pristupljeno 4.6.2016.] {28, 29, 30}
- [54] ROELOFS, J., The Third Sector as a Protective Layer for Capitalism, 1995. *Monthly Review*, Vol. 47, No. 4, Str. 16-26. Dostupno na: <http://www.namebase.org/roelofs.html> [Pristupljeno 14.5.2016.] {7}
- [55] ŠRAMOVA, B., School Culture as Part of Marketing-orientated Approach, 2013. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 106, Str. 2316–2322. Dostupno na: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S187704281304888X> [Pristupljeno 17.5.2016.] {13}
- [56] ŠUMAN, S., KOVAČEVIĆ, A. & DAVIDOVIĆ, V., Norme kvalitete – još uvijek neiskorišten potencijal, 2013., *Zbornik Veleučilišta u Rijeci*, Vol.1, No.1, Dostupno na: http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=151926 [Pristupljeno 21.6.2016.] {21}
- [57] VIDAK, I., Benchmarking u knjižnici, 2011., *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*, Vol.2, No.2, Str. 123-127, Dostupno na: http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=111277 [Pristupljeno 3.6.2016.] {39, 41}
- [58] VRANA, R. & KOVAČEVIĆ, J. Percepcija korisnika o knjižnici i knjižničnim uslugama kao temelj marketinške strategije knjižnice, 2013., *Vjesnik bibliotekara Hrvatske*, Vol. 56, No. 3, Str. 23-46, Dostupno na: [www.hkdrustvo.hr/datoteke/1603/vbh/God.56\(2013\),br.3](http://www.hkdrustvo.hr/datoteke/1603/vbh/God.56(2013),br.3) [Pristupljeno 7.6.2016.] {22}
- [59] VRANA, R. & KOVAČEVIĆ, J., Položaj knjižnice u umreženom društvu, 2011., *Vjesnik bibliotekara Hrvatske*, Vol.53, No.3/4, Dostupno na: http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=119732 [Pristupljeno 27.6.2016.] {52}

- [60] ZAHARAN AL HIJJI, K., Strategic Management Model for Academic Libraries, 2014., *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 147, Str. 9-15, Dostupno na: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042814039846> [Pristupljeno 29.5.2016.] {25}

Knjige

- [1] ALFIREVIĆ, N. et. al., *Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija*, Zagreb, Školska knjiga, 2013. {16, 17, 18}
- [2] BUBLE, M., *Osnove menadžmenta*, Zagreb, Sinergija, 2006. {16}
- [3] DUJANIĆ, M., *Menadžment: udžbenik za specijalistički studij*, Rijeka, Veleučilište u Rijeci, 2007. {15}
- [4] KOTLER, P. et. al., *Osnove marketinga*, Zagreb, Mate, 2006., {38}
- [5] KOTLER, P. *Upravljanje marketingom: analiza, planiranje, primjena i kontrola*, 9. izd, Zagreb, Mate, 2001. {10, 25}
- [6] MASAR, M., *Gradska knjižnica Zadar 1949.-2009.*, Zadar, Gradska knjižnica Zadar, 2009, {42, 44, 60}
- [7] PAVIČIĆ, J. *Strategija marketinga neprofitnih organizacija*, Zagreb, Masmedia, 2003. {4, 14, 30, 31}
- [8] PAVIČIĆ, J., ALFIREVIĆ, N., ALEKSIĆ, LJ., *Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti*. Zagreb, Masmedia, 2006. {17, 27, 29, 38, 48}
- [9] VODOPIJA, Š. *Stručni savjetnik za uspješno organiziranje i vođenje*, Rijeka, Naklada Žagar, 2006. {17}
- [10] WEIHRICH, H. & KOONTZ, H. *Menadžment*, 10. izd, Zagreb, Mate, 1994. {15}

Ostali izvori

- [1] Čitaj mi!, O kampanji, 2016., Dostupno na: <http://www.citajmi.info/kampanja/> [Pristupljeno 6.7.2016.] {64}
- [2] Delmata, Zaklada Delmata, 2016., Dostupno na: <http://www.delmata.org/node/7> [Pristupljeno 5.7.2016.] {63}
- [3] ezadar, GKZD: Informacijsko i multimedijalno središte Zadra i okolice, 2009., Dostupno na: <http://www.ezadar.hr/clanak/gkzd-informacijsko-i-multimedijalno-srediste-zadra-i-okolice> [Pristupljeno 15.8.2016.] {56}
- [4] Gradska knjižnica Zadar 2005., godišnje izvješće, {61}
- [5] Gradska knjižnica Zadar 2011., godišnje izvješće, {51}
- [6] Gradska knjižnica Zadar 2013., godišnje izvješće, {58, 62}
- [7] Gradska knjižnica Zadar 2014., godišnje izvješće, Dostupno na: http://www.gkzd.hr/sites/default/files/gi_2014_w.pdf [Pristupljeno 24.6.2016.] {44, 45, 50}
- [8] Gradska knjižnica Zadar, 2016. Dostupno na: <http://gkzd.hr/> [Pristupljeno 18.6.2016.] {42, 43, 44, 55, 56}
- [9] Hrvatsko knjižničarsko društvo, Priznanje 'Knjižnica godine' Gradskoj knjižnici Zadar, 2012. Dostupno na: http://www.hkdrustvo.hr/hr/obavijesti/odabrana_novost/508/ [Pristupljeno 4.7.2016.] {59}
- [10] Izvješće o radu knjižnice i financijsko izvješće za 2015. godinu, Dostupno na: http://www.gkzd.hr/download/Izvjece_o_radu_GKZD_2016.pdf [Pristupljeno 22.6.2016.] {42, 49, 51, 59}
- [11] Narodne novine 105/97, 5/98, 105/97, 5/98, 58/99, 69/99, 151/03, 157/03, 100/04, 87/09, 88/10, 61/11, 25/12, 136/12, 157/13, 152/14, 98/15, 167/03, 52/05, 21/02 {48}
- [12] PEHAR, I., Mogućnosti promicanja službi i usluga narodne knjižnice, Magistarski rad, Zagreb, Sveučilište u Zagrebu, 2003., {23, 28, 29, 30, 31, 33, 54, 59}
- [13] Škole.hr - Portal za škole, Veliki odmor, Knjiga u letu, 2015., Dostupno na: http://www.skole.hr/veliki-odmor?news_id=12449 [Pristupljeno 5.7.2016.] {61}
- [14] Vlada Republike Hrvatske, Ured za udruge, Letak – udruge u Republici Hrvatskoj. 2016. Dostupno na: https://udruge.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/letak_udruge_u_RH_2016_hr_web.pdf {34}

POPIS SLIKA I TABLICA

Slika 1. Sadržaj i odnos funkcija menadžmenta.....	18
Slika 2. Elementi interpersonalnih vještina.....	21
Slika 3. Kako doprijeti do korisnika.....	34
Slika 4. Organigram Gradske knjižnice Zadar	45
Slika 5. Izvori financiranja Gradske knjižnice Zadar za 2015. godinu	51
Slika 6. Logo Gradske knjižnice Zadar	56
Slika 7. Vanjsko uređenje Gradske knjižnice Zadar	56
Slika 8. Unutarnje dvorište i ugostiteljski objekt LiBar u sklopu Gradske knjižnice Zadar	57
 Tablica 1. SWOT analiza Gradske knjižnice Zadar.....	 46

Marketing Management in Nonprofit Organisations – Public Library Zadar

Abstract

This work emphasises the value and necessity of marketing in nonprofit organisations. For a long time nonprofit organisations had a tendency of neglecting marketing in their business operations because of the general opinion that their main purpose wasn't profit but public interest. However, it has been shown that listening to the wishes and needs of the users has led to their increased numbers which further on created a positive atmosphere for financing the work of a nonprofit. High quality management of nonprofit organisations is of fundamental importance in achieving their goals. With the development of marketing within nonprofit organisations libraries have an opportunity to apply its potential towards the goal of achieving their purpose. For the last 20 years, the City Library Zadar has been participating in the creation of Zadar's cultural image and as such has been chosen as an example of good practice in implementing marketing in a nonprofit organisation. Its way of doing business and its marketing concept responsible for its extraordinary success are showcased in this work.

Key words: nonprofit organisations, marketing of nonprofit organisations, management of nonprofit organisations, marketing of libraries, City Library Z

