

## PRIMJENA NEPROFITNOG MARKETINGA I STRATEŠKO PLANIRANJE U VISOKOŠKOLSKOJ KNJIŽNICI

Implementation of non-profit marketing and strategic planning in a higher education library

**Aleksandra Moslavac**  
Knjižnica Filozofskog fakulteta Sveučilišta u Rijeci  
[amoslavac@ffri.hr](mailto:amoslavac@ffri.hr)

UDK / UDC **027.7:33(497.561Rijeka)**  
Stručni rad / Professional paper  
Priljeno / Received: 13.01.2020.

Broj  
bibliografske  
jedinice

**364**

### Sažetak

Rad razmatra mogućnosti primjene neprofitnog marketinga u visokoškolskoj knjižnici te implementiranje dobivenih rezultata u strateški plan knjižnice, s ciljem povećanja kvalitete knjižnične usluge i učinkovitog pozicioniranja knjižnice u okviru matične institucije. Metodološki pristup temelji se na sažetoj deskriptivnoj analizi marketinške teorije te na primjeru praktične primjene marketinškog alata – SWOT analize u Knjižnici Filozofskog fakulteta Sveučilišta u Rijeci. U Knjižnici je provedena situacijska analiza SWOT matricom, koja je oblikovana na osnovi stavova korisnika prikupljenih anketom, nakon čega su doneseni zaključci o tome koje su snage, slabosti, mogućnosti i prijetnje za poslovanje Knjižnice. Mješovitim metodološkim pristupom, odnosno kombinacijom primjene marketinške metode i kvalitativnog istraživanja, dobiveni su rezultati koji su ukazali na moguće razvojne pravce Knjižnice i segmente poslovanja koja bi trebalo obuhvatiti strateškim planiranjem.

**Ključne riječi:** kvaliteta knjižnične usluge, marketing, strateško planiranje, SWOT analiza, visokoškolske knjižnice

### Summary

The paper discusses the possibilities of applying nonprofit marketing in a higher education library and applying the results obtained by the strategic plan of the library, all with the aim of increasing the quality of library services and efficient positioning of the library in the parent institution. The methodological approach is based on a concise

descriptive analysis of marketing theory and an example of the practical application of a marketing tool - SWOT analysis in the Library of the Faculty of Humanities and Social Studies, University of Rijeka. Situational analysis was conducted in the Library using SWOT matrix, which was formed on the basis of users' views collected by the survey, after which conclusions were drawn about the strengths, weaknesses, opportunities and threats to the Library's operations. A mixed methodological approach, and a combination of application of the marketing method and qualitative research, indicated both the possible development directions of the Library and areas that should be included by strategic planning.

**Key words:** library service quality, marketing, strategic planning, SWOT analysis, higher education libraries

## Uvod

Ovaj rad razmatra mogućnosti primjene neprofitnog marketinga i marketinških alata u visokoškolskoj knjižnici, s ciljem analize poslovnog procesa, utvrđivanja elemenata za unapređenje knjižnične usluge, identificiranja područja knjižničnog poslovanja koje je potrebno obuhvatiti strateškim planom i povećanjem kvalitete knjižnice u konačnici. Obilježje visokoškolskih knjižnica je da djeluju unutar institucija pa strateško planiranje i unapređenje poslovnog procesa često nije u potpunosti u izravnoj domeni same knjižnice i njezina vodstva, već se usuglašava s upravom visokoškolske ustanove i usklađuje s organizacijskom kulturom, misijom i vizijom matične institucije. S druge strane, zbog novih smjerova u obrazovnim procesima, znanstvenoj komunikaciji i diseminaciji informacija, očekivanja matične institucije i korisnika prema visokoškolskim knjižnicama ubrzano se mijenjaju i usmjeravaju prema novim uslugama, što zahtijeva osuvremenjivanje i prilagodbu knjižničnog poslovanja i primjenu novih strategija pri planiranju i realizaciji ciljeva. Kako je prema jednom od vodećih teoretičara marketinga P. Kotleru, marketinška znanost koncipirana na određivanju i zadovoljenju potreba i želja ciljanih tržišta,<sup>1</sup> jedan od odgovora na pitanje kako konvergirati tradicionalnu i suvremenu ulogu visokoškolske knjižnice, možda može biti primjena marketinških metoda i alata. Suvremena znanost, sustav visokog školstva, nove tehnologije i okruženje

---

<sup>1</sup> Kotler, Philip. Upravljanje marketingom: analiza, planiranje, primjena i kontrola = Marketing management: analysis, planning, implementation, and control. Zagreb: Informator, 1994. Str. 19

postmodernog informacijskog društva zasigurno utječu na transformaciju visokoškolske knjižnice, a fokusiranjem na marketing knjižnica može ostvariti repozicioniranje u instituciji, inicirati vidljivost, preoblikovati ciljeve<sup>2</sup> te povećati svijest o važnosti korištenja knjižničnih resursa i unaprijediti uslugu među ciljanim skupinama i ukupnoj populaciji korisnika.<sup>3</sup> Primjena marketinga i afirmacija knjižnične djelatnosti u dinamičnom akademskom okruženju osobito je značajna u današnje vrijeme, kada pokazatelji poput broja upisanih korisnika, posuđene knjižnične građe ili informacijskih upita<sup>4</sup> upućuju na opadanje korištenja knjižničnih resursa i usluga, a uloga visokoškolske knjižnice u visokom obrazovanju učestalo se preispituje i počinje se smatrati sve manje važnom.

U kontekstu primjene marketinga u visokoškolskoj knjižnici, u radu će se razmotriti teorijski okvir marketinga i specifičnosti neprofitnog marketinga, a polazište za razmatranje primjene u praksi bit će istraživanje i situacijska analiza provedena upotrebom marketinškog alata SWOT analize u Knjižnici Filozofskog fakulteta Sveučilišta u Rijeci. Istraživanjem se evaluiralo trenutno stanje na osnovi informacija dobivenih iz neposrednog okruženja, odnosno korisnika Knjižnice, s ciljem dobivanja smjernica za izradu strateškog plana te unapređenje poslovnog procesa i kvalitete knjižnične usluge.

### **Neprofitni marketing i strateško planiranje u visokoškolskim knjižnicama**

Marketinške strategije predstavljaju suvremeni pristup pri zagovaranju i promoviranju poslovnog rezultata i dok je marketing poslovnih subjekata u profitnom sektoru usmjeren na maksimizaciju profita, odnosno kvantitetu prodanih proizvoda ili usluga, primjena marketinga u neprofitnim organizacijama, poput visokoškolskih knjižnica, ima različito definiranu ulogu i pretežno je orijentirana na ostvarivanje

---

<sup>2</sup> Usp. Shapiro, Steven D. Engaging a wider community: the academic library as a center for creativity, discovery, and collaboration // *New Review of Academic Librarianship* 22, 1(2016), str. 29. DOI: <https://doi.org/10.1080/13614533.2015.1087412> (2019-05-10)

<sup>3</sup> Usp. Smith, Debbie A. Strategic marketing of library resources and services // *College & Undergraduate Libraries* 18, 4(2011), str. 334. DOI: <https://doi.org/10.1080/10691316.2011.624937> (2019-05-10)

<sup>4</sup> Posljednjih godina neki od statističkih pokazatelja ukazuju na opadanje korištenja knjižničnih usluga u visokoškolskim knjižnicama. Primjerice, broj upisanih korisnika Knjižnice Filozofskog fakulteta u Rijeci 2019. g. iznosio je 458, dok je 2015. g. taj broj iznosio 559 korisnika. Nadalje, u 2019. g. broj posudbi knjižnične građe izvan Knjižnice iznosio je 13 609, dok je 2015. g. taj broj iznosio 21 668. Broj posjeta korisnika u 2019. godini iznosio je 12 945 korisnika, dok je 2015. g. taj broj iznosio 20 482. Prema statistici programa Crolist, broj pretraživanja online kataloga u 2019. g. iznosio je 166 304, dok je 2015. g. bilo 281 234 posjeta online katalogu. Statistika online Skupnog kataloga Riječkog Sveučilišta u 2019. g. bilježi 84 534 posjeta, dok je 2015. g. taj broj iznosio 121 609.

kvalitativnih ciljeva s naglašenom nematerijalnom komponentom<sup>5</sup>. U tome smislu, može se reći da je temeljno načelo profitnih organizacija ostvarivanje ciljeva u smislu naplate proizvoda ili usluge, dok su načela djelovanja u neprofitnom sektoru utemeljena na orijentaciji prema dioniku, pa se tako uz pojam neprofitnosti stavlja naglasak na zadovoljavanje potreba šire interesne skupine i oprečnost realizaciji dobiti,<sup>6</sup> što je u potpunosti u skladu s poslanjem visokoškolskih knjižnica. Zbog uobičajenog poimanja marketinga kao djelatnosti promocije i oglašavanja s ciljem povećanja prodaje proizvoda i proaktivnog djelovanja na kupce, u hrvatskim neprofitnim institucijama, pa tako i u visokoškolskim knjižnicama, marketinške strategije smatrale su se nedovoljno učinkovitim i počinju se koristiti tek osamdesetih godina prošloga stoljeća, što je tri desetljeća kasnije od početka primjene u profitnom sektoru.<sup>7</sup> Nadalje, jedna od osnovnih značajka marketinškog svjetonazora u javnom neprofitnom sektoru je usmjeravanje težišta prema klijentu/korisniku,<sup>8</sup> s ciljem upoznavanja i razumijevanja korisničkih potreba te dobivanja povratne informacije o korisničkom očekivanju, što je Meler definirao kao „*izraženo interaktivno djelovanje u odnosu na okruženje*“<sup>9</sup>. Temeljem toga proizlazi zaključak da se marketinški koncept u visokoškolskim knjižnicama najučinkovitije može primijeniti na području usmjerenosti na korisnika i analize korisničkih potreba, s ciljem pronalaženja elemenata knjižnične usluge koji ne zadovoljavaju korisnička očekivanja te otklanjanju nedostataka. No, iako je konstruktivna komunikacija s korisnicima važan preduvjet za uspješno poslovanje visokoškolske knjižnice, s druge strane, vrlo je važna suradnja s matičnom institucijom i pozicioniranje knjižnice u okviru institucijske strukture, počevši od usklađivanja strateških planova i ciljeva.

Većina aktivnosti visokoškolskih institucija i pripadajućih knjižnica, imaju ishodište u strateškom planiranju, međutim, dok se odluke o strateškim ciljevima važnima za matičnu instituciju najčešće donose na razini sveučilišta, ciljevi koji se ostvaruju knjižničnom djelatnošću najčešće su ciljevi planirani i provedivi na operativnoj razini u

---

<sup>5</sup> Meler, Marcel. *Neprofitni marketing*. Osijek: Ekonomski fakultet, 2003. Str. 311.

<sup>6</sup> Alfirević, Nikša... [et al.]. *Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija*. Zagreb: Školska knjiga; Institut za inovacije, 2013. Str. 31.

<sup>7</sup> Pavičić, Jurica ; Alfirević, Nikša ; Aleksić, Ljiljana. *Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti*. Zagreb: Masmedia, 2006. Str. 67.

<sup>8</sup> Kotler, Philip ; Lee, Nancy. *Marketing u javnom sektoru : put do bolje izvedbe*. Zagreb: Mate; Zagrebačka škola ekonomije i managementa, 2007. Str. 16.

<sup>9</sup> Usp. Meler, Meler. Nav. dj., str. 47.

okviru knjižnične usluge. U knjižnicama je pri provedbi planiranja fokus najčešće usmjeren na korisnike, knjižničnu uslugu i knjižnične fondove te se često radi o obliku preraspodjele postojećih resursa na duge staze,<sup>10</sup> a planiranje rijetko kada obuhvaća druga područja, poput osiguranja materijalnih i kadrovskih resursa, revidiranja poslovnog procesa, znanstvenoistraživački rad, integraciju s drugim ustanovama i slična pitanja o kojima najčešće odlučuje uprava matične institucije i sveučilište. Stoga je za učinkovito funkcioniranje, vidljivost i evaluaciju djelovanja visokoškolske knjižnice u okviru matične institucije, prilikom strateškog planiranja iznimno važno uskladiti se s ciljevima koje navodi matična institucija, kako bi se relevantno potkrijepila opravdanost potrebe za knjižnicom u visokoškolskoj instituciji.

Sljedeći koraci koji proizlaze iz procesa strateškog planiranja su definiranje misije i vizije, no kako u neprofitnim organizacijama ostvareni poslovni rezultati nisu vidljivi u materijalnom obliku, nego u stupnju realizacije misije i ciljeva na područjima u kojima organizacija ostvaruje svoje djelovanje,<sup>11</sup> misije i vizije neprofitnih organizacija orijentirane su na unapređenje društva kao cjeline, a ne isključivo vlastitog napretka. Slijedom toga, visokoškolske knjižnice oblikuju misiju i viziju koje su u skladu s načelima politike i navedenim ciljevima nadređene organizacije, uvažavajući pritom obrazovni i znanstveni rad kao primarnu djelatnost, no istovremeno naglašavajući sve specifičnosti knjižnične djelatnosti u okviru matične ustanove.

Uz definiranje misije i vizije u procesu strateškog planiranja provodi se i situacijska analiza, odnosno analitičko ispitivanje segmenata poslovanja koje se želi unaprijediti marketinškom aktivnošću. Ranije je navedeno da se u visokoškolskim knjižnicama primarno analiziraju područja rada koja se odnose na korisnike, što prema teoriji marketinga neprofitnih organizacija pripada specifičnim područjima situacijske analize kojima se razmatra odnos korisnika i okruženja, odnosno utvrđuju potrebe i zadovoljstvo korisnika.<sup>12</sup> Zadovoljstvo korisnika može utjecati na buduće potrebe za financiranjem, pospješiti operativnu učinkovitost i unaprijediti mjerila za poboljšanje izvedbe usluge,<sup>13</sup>

---

<sup>10</sup> Usp. Nitecki, Danuta A....[et al.]. Evaluating a Future Search Conference for an academic library 's strategic planning // *Library Leadership & Management* 27, 3(2013), str. 4. Dostupno i na: <https://journals.tdl.org/llm/index.php/llm/article/view/7021/6234> (2019-05-05)

<sup>11</sup> Usp. Pavičić, Jurica. Ishodišne determinante strateškog pristupa marketingu neprofitnih organizacija: teorijska razrada. // *Ekonomski pregled* 52, 1-2(2001), str. 102. Dostupno i na: <https://hrcak.srce.hr/28704> (2019-05-08)

<sup>12</sup> Usporedi Pavičić, Jurica ; Alfirević, Nikša ; Aleksić, Ljiljana. Nav. dj., str. 50-51.

<sup>13</sup> Kotler, Philip ; Lee, Nancy. Nav. dj., str. 170-173.

a naročito je važno u akademskom okruženju, gdje zadovoljstvo specifične populacije korisnika, koju osim studenata čine i znanstvenici, može biti ključno pri vrednovanju institucije u postupku reakreditacije. Nadalje, situacijska analiza provodi se eksterno ili interno, pa se ovisno o rasponu i području analize primjenjuju odgovarajući alati poput SWOT, TOWS, PEST i *benchmarking* metoda. SWOT je jednostavna i često korištena metoda koja se temelji na matrici od četiri kategorije (snage/Strengths, slabosti/Weaknesses, mogućnosti/Opportunities, prijetnje/Threats), u koje se razvrstavaju navodi koje je potrebno analizirati, što daje uvid u snage i slabosti analiziranog područja i upućuje na mogućnosti i prijetnje. Metoda se može koristiti za razmatranje unutarnjeg stanja (ŠTO se želi i može učiniti) i utvrđivanja očekivanja okoline (što drugi OČEKUJU od nas da učinimo)<sup>14</sup> te je zbog navedenih značajki i jednostavnosti primjene upravo ova metoda korištena u provedenom istraživanju.

### **Teorijske značajke SWOT metode**

Počeci primjene SWOT metode datiraju u sedamdesete godine prošloga stoljeća, a kako u prošlosti tako i danas, metoda se najčešće koristila u organizacijama koje djeluju na tržištu te se stoga i najviše primjera kojima se opisuje provođenje ove analize odnosi na rad poduzeća i komercijalnih poslovnih organizacija. Međutim, u marketinškoj teoriji navodi se niz prednosti SWOT analize zbog kojih je ona višestruko primjenjiva na mnogobrojna druga područja, a najčešće se ističe jednostavnost postupka bez upotrebe statističkih i matematičkih metoda i široki raspon primjene, od analiziranja i vrednovanja svakodnevnih aktivnosti do izrade složenih analitičkih planskih dokumenata. Prema Kotleru, SWOT analiza je evaluacijski i istovremeno dijagnostički instrument, putem kojega se prikupljanjem podataka i provedbom analize ustanovljuje uspješnost organizacijske izvedbe, trenutno stanje unutarnjih i vanjskih silnica i utvrđuju snage koje je potrebno dodatno maksimizirati te slabosti koje treba minimizirati.<sup>15</sup> Kopal i Korkut SWOT navode kao jednu od tehnika poslovne analize koja se koristi za procjenjivanje odnosa unutarnjih sposobnosti organizacije (snage, slabosti) i vanjskih mogućnosti (mogućnosti, prijetnje), a kako SWOT matrica ne prikazuje veze između vanjskih i unutarnjih čimbenika, dodatno se može primijeniti TOWS matrica, koja prikazuje odnose

<sup>14</sup> Kopal, Robert ; Korkut, Darija. Kompetitivna analiza 1 : poslovne i ekspertne kvantitativne analitičke tehnike. Zagreb: Comminus; Visoko učilište Effectus - visoka škola za financije i pravo, 2011. Str. 206.

<sup>15</sup> Kotler, Philip ; Lee, Nancy. Nav. dj., str. 281.

unutarnjih i vanjskih elementa na osnovi kojih se stvara poslovna strategija koja će eliminirati slabosti i biti izgrađena na snagama.<sup>16</sup> Osmanagić-Bedenik navodi da se analizom postojećeg stanja definiraju potencijali organizacije, odnosno profili snaga i slabosti. Pri utvrđivanju potencijala identificiraju se prilike i opasnosti u okruženju te se dolazi do podataka o snazi/energiji organizacije, a na temelju sučeljavanja unutarnjih snaga i slabosti te prilika i opasnosti iz okruženja oblikuje se strategija.<sup>17</sup>

U teoretskim razmatranjima SWOT metode, kao nedostatak se najčešće navodi činjenica da ne nudi cjelovita rješenja i nije dovoljno učinkovita jer prvenstveno prikazuje inicijalno stanje. Provedba metodologije također se spominje kao nedostatak, s obzirom na to da nakon izvršene analize mnogim istraživačima nije jasno što napraviti s prikupljenim podacima, kako otkloniti slabosti i unaprijediti snage, ublažiti prijetnje i iskoristiti mogućnosti. Nadalje, prema Johnson, prijepor kod primjene ove metode predstavlja i pitanje objektivnosti, a kao razlog navodi se argument da su gotovo uvijek prisutna financijska i fizička ograničenja koja se u provedbi analize tumače kao slabosti, koje se stoga puno učestalije uočavaju od postojećih snaga. Osim toga, prosuđivanje navoda za kategoriju prijetnji također zahtijeva objektivnost, jer utvrđene prijetnje ne bi se smjele kategorizirati kao prijetnje, ako su pod kategorijom mogućnosti navedene situacije kojima su navedene prijetnje rješive.<sup>18</sup>

Kako bi SWOT analiza bila svrsishodna i identificirala sve relevantne čimbenike koji će se uključiti u strateški plan, kod primjene bi trebalo uzeti u obzir i pozitivne i negativne metodološke značajke. No i sama činjenica da u visokoškolskim knjižnicama SWOT analiza može pružiti smjernice o tome kako komunicirati s korisnicima o vrijednostima knjižničnih resursa na temelju njihova iskustva te pronaći i omogućiti istraživanje neiskorištenih niša za napredak knjižnice,<sup>19</sup> dovoljan je argument za primjenu ove metode.

---

<sup>16</sup> Kopal, Robert ; Korkut, Darija. Nav. dj., str. 206.

<sup>17</sup> Osmanagić-Bedenik, Nidžara. Potencijali poduzeća : analiza i dijagnoza potencijala u poslovanju poduzeća. Zagreb: Alinea, 1993. Str. 58.

<sup>18</sup> Usp. Johnson, Heather. Strategic planning for modern libraries // Library Management 15, 1(1994), str. 9. DOI: <https://doi.org/10.1108/01435129410049007> (2019-05-08)

<sup>19</sup> Usp. Smith, Debbie A. Nav. dj., str. 340.



## Pregled prethodnih istraživanja

Mnoge se hrvatske knjižnice služe marketingom kako bi povećale produktivnost u smislu promicanja aktivnosti koje provode i kvalitetnije komunikacije s korisnicima i ostalom javnošću, međutim, u slučaju visokoškolskih knjižnica ne može se govoriti o širokoj primjeni marketinških strategija. Marketingom se u velikom broju slučajeva koriste narodne knjižnice, a prema pregledu prethodnih istraživanja, pronalazimo brojne radove koji su ovu temu razmatrali s teorijskog polazišta, analizirajući razne marketinške metode i mogućnosti njihove primjene u knjižnicama, dok u manjem broju nalazimo radove koji argumentirano prikazuju metodologiju koja je primijenjena i rezultate koji su ostvareni. Cjeloviti pregled prethodnih istraživanja gotovo je nemoguće prikazati, s obzirom na to da je marketing dinamično područje i poslovna filozofija koja se temelji na marketing mix<sup>20</sup> različitom za svaku knjižnicu te da su istraživanjima obuhvaćena mnoga područja, od strateškog planiranja, istraživanja korisnika i usluga, odnosa knjižnica s javnošću, upravljanja ljudskim potencijalima i menadžmenta do provedbe projekata. Primjena marketinga u knjižnicama tematski je obrađivana u monografskim publikacijama u kojima se razmatra važnost odnosa knjižnica i društva, odnosno ukazuje na važnost publiciteta knjižnica (Kobaš, 1985<sup>21</sup>), zatim se raspravlja o ulozi marketinga kao integralnog dijela provođenja strategija u knjižnicama na mikro i makro razinama (Župan, 2001<sup>22</sup>). U poslijediplomskim radovima marketing u knjižnicama prezentirao se kroz prizmu kulturnog utjecaja na unapređenje knjižnične usluge (Aleksić, 2001<sup>23</sup>), unapređenje marketinga u visokoškolskim knjižnicama primjenom *benchmarkinga*

---

<sup>20</sup> Marketing mix u marketinškoj teoriji predstavlja kombinaciju elemenata kojima se ciljano djeluje na tržište, a poznat je i kao model 4P: proizvod (product), prodajna cijena (price), distribucija i prodaja (place) i promocija (promotion). Suvremena teorija koncept 4P nadopunjuje s elementima: ljudi (people), proces pružanja usluga (process), fizičko okruženje (physical environment), pa se ovako osuvremenjeni marketing mix model naziva 7P. Prema Kotleru marketing mix je „skup marketinških instrumenata što tvrtka koristi da bi postigla svoje marketinške ciljeve na ciljanom tržištu“ [Kotler, Philip. Nav. dj., str. 82]. Snježana Može u svome radu iz 1992. godine marketing mix u knjižnicama definira kao „marketinški program koji se temelji na interesima i navikama korisnika koje su važne pri planiranju i uvođenju inovacija“, odnosno „konkretnu strategiju optimalne prilagodbe potrebama korisnika.“ [Može, Snježana. Strategija marketinga i marketinški program narodnih knjižnica // Vjesnik bibliotekara Hrvatske, 35, 3/4(1992), str. 60].

<sup>21</sup> Usp. Kobaš, Pavo. Marketing u bibliotečno-informacijskoj djelatnosti. Orašje: Vlastita naklada, 1985.

<sup>22</sup> Usp. Župan, Vesna. Marketing u bibliotekama. Beograd: Svet knjige, 2001.

<sup>23</sup> Usp. Aleksić, Ljiljana. Strateški marketing u funkciji unapređenja knjižnične djelatnosti Hrvatske : magistarski rad. Zagreb: Vlastita naklada, 2001.



(Udiljak Bugarinovski, 2011<sup>24</sup>) te marketingom knjige i knjižnice (Tufekčić, 2018<sup>25</sup>). O marketingu u knjižnicama izlagalo se na stručnim skupovima i okruglim stolovima (Sabolović-Krajina, 2002<sup>26</sup>; 2006<sup>27</sup>), isticala se važnost primjene marketinga kod promicanja knjižničnih elektroničkih usluga (Šegota-Novak i Silić, 1998<sup>28</sup>), prezentirala se mogućnost korištenja *web* stranice kao marketinškog alata (Lazzarich 2003<sup>29</sup>), a razmatrala se i primjena marketinga u javnom zagovaranju pri isticanju uloge knjižnica u društvu te poslovanju knjižnica na principima tržišnog pristupa (Bačić, 1999<sup>30</sup>; Balog, 2010<sup>31</sup>, 2018<sup>32</sup>). Uloga, značaj i primjena marketinga u raznim područjima knjižničkog poslovanja tema je i brojnih drugih stručnih i znanstvenih radova (Može, 1992<sup>33</sup>; Katalenac, 2000<sup>34</sup>; Ivanović 2002<sup>35</sup>; Sečić, 2002<sup>36</sup>; Mihanović, Pavičić i Alfirević, 2011<sup>37</sup>; Dukić i Sopka 2013<sup>38</sup>; Vrana, 2013<sup>39</sup>, Majstorović, Čelić-Tica i Leščić, 2013<sup>40</sup>).

<sup>24</sup> Usp. Udiljak Bugarinovski, Zrinka. Benchmarking u funkciji unaprjeđenja marketinga u visokoškolskim knjižnicama: specijalistički poslijediplomski rad. Zagreb: Ekonomski fakultet, 2011.

<sup>25</sup> Usp. Tufekčić, Anita. Marketing knjige u funkciji razvoja kulture suvremenog hrvatskog društva : doktorska disertacija. Osijek: Sveučiliste Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Doktorska škola, 2018.

<sup>26</sup> Usp. Sabolović-Krajina, Dijana. Marketing u knjižnicama // 20. Skupština knjižničara Bilogore, Podravine i Kalničkog prigorja Garešnica, 24. svibnja 2002. Garešnica: Društvo knjižničara Bilogore, Podravine i Kalničkog prigorja, 2002.

<sup>27</sup> Usp. Sabolović-Krajina, Dijana. Okrugli stol „Management i marketing u narodnim knjižnicama“ // Narodne knjižnice u novoj Europi 5: utjecaj globalizacije i informatizacije na narodne knjižnice u tranzicijskim zemljama: zbornik radova / Nebesny, Tatjana (ur.). Zagreb: Knjižnice grada Zagreba, 2003.

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

<sup>29</sup> Usp. Lazzarich, Lea. Koliko mrežne stranice knjižnica mogu pomoći ili odmoći u promidžbi // Vjesnik bibliotekara Hrvatske 46, 3-4(2003), str. 119-124.

<sup>30</sup> Usp. Bačić, Edita. Tržišni pristup knjižničarstvu i važnost javnog zagovaranja za knjižnice. // Glasnik Društva bibliotekara Split 6(1999[i.e. 2001]), str. 90-96.

<sup>31</sup> Usp. Balog, Antal. Poslovanje knjižnica u zadaći prikupljanja sredstava. // Vjesnik bibliotekara Hrvatske 53, 3-4(2010), str. 42-65. Dostupno i na: <https://hrcak.srce.hr/80505> (2019-05-10)

<sup>32</sup> Usp. Balog, Antal. Upravljanje knjižnicama kao poslovna funkcija. // Vjesnik bibliotekara Hrvatske 61, 2(2018), str. 73-97.

<sup>33</sup> Usp. Može, Snježana. Strategija marketinga i marketinški program narodnih knjižnica. // Vjesnik bibliotekara Hrvatske 35, 3/4(1992), str. 51-70.

<sup>34</sup> Usp. Katalenac, Dragutin : Mogućnosti primjene benchmarkinga u upravljanju knjižnicama // Knjižničarstvo 1/2, 4(2000<i.e. 2002>), str. 29-45.

<sup>35</sup> Usp. Ivanović, Marija. Prepoznavanje knjižničkoga marketinga. // Vjesnik bibliotekara Hrvatske 45, 3-4(2002), str. 105-116.

<sup>36</sup> Usp. Sečić, Dora. Upravljanje u hrvatskim knjižnicama: prilog raspravi o nekim suvremenim problemima. // Vjesnik bibliotekara Hrvatske 45, 3-4(2002), str. 39-50.

<sup>37</sup> Usp. Mihanović, Zoran ; Pavičić, Jurica ; Alfirević, Nikša. Marketing i menadžment u knjižnicama: primjer dobre prakse posebnih događanja u Gradskoj knjižnici Zadar. // Svezak – Časopis Društva knjižničara Bilogore, Podravine i Kalničkog prigorja 13(2011), str. 10-13.

<sup>38</sup> Usp. Dukić, Gordana ; Sopka, Iva. Upravljanje marketingom male knjižnice. // Knjižničarstvo 17, 1(2013), str. 9-33.

<sup>39</sup> Usp. Vrana, Radovan ; Kovačević, Jasna. Percepcija korisnika o knjižnici i knjižničnim uslugama kao temelj poslovne strategije knjižnice. // Vjesnik bibliotekara Hrvatske, 56, 3(2013), str. 23-46. Dostupno i na: <https://hrcak.srce.hr/115193> (2019-05-10)

<sup>40</sup> Usp. Majstorović, Zagorka ; Čelić-Tica, Veronika ; Leščić, Jelica. Nav. dj.

## Metodologija istraživanja i SWOT analiza Knjižnice Filozofskog fakulteta

### Sveučilišta u Rijeci

Praktična primjena marketinškog alata SWOT analize i implementacija dobivenih rezultata u strateški plan visokoškolske knjižnice predstavljena je na primjeru Knjižnice Filozofskog fakulteta Sveučilišta u Rijeci. U Knjižnici je provedeno istraživanje koje je imalo za svrhu ispitati mogućnosti korištenja metoda neprofitnog marketinga za unapređenje poslovanja Knjižnice, a temeljilo se na metodologiji mješovitog istraživačkog pristupa kojim je kombiniran kvalitativan i kvantitativan pristup. Predmet istraživanja bili su segmenti knjižnične usluge koji se tiču interakcije korisnika s knjižničnim uslugama te korisničko zadovoljstvo tim uslugama. Krajnji cilj bio je prikupiti podatke i korisničke stavove o snagama, slabostima, mogućnostima i prijetnjama za knjižnično poslovanje te dobiti informacije na temelju kojih će se donijeti zaključci na osnovi kojih će se oblikovati strateški plan Knjižnice.

Inovativnost rada očituje se u mješovitom metodološkom pristupu, odnosno kombinaciji primjene marketinške metode i kvalitativnog istraživanja, budući da se izradi SWOT matrice pristupilo na temelju stavova korisnika prikupljenih anketom. Anketa je koncipirana tako da su pitanja u anketnom upitniku oblikovana prateći kategorije SWOT matrice, nakon čega su doneseni zaključci o tome koje su snage, slabosti, mogućnosti i prijetnje za poslovanje Knjižnice te su na osnovi tih zaključaka oblikovane smjernice za izradu strateškog plana. Anketni upitnik u tiskanom izdanju ponuđen je korisnicima pri dolasku u Knjižnicu, dok se online upitniku moglo pristupiti putem web stranice Knjižnice. Anketiranje se provodilo od 18. ožujka do 15. travnja 2019. godine, a odazvalo se 245 korisnika, što je predstavljalo 15% populacije aktivnih posuđivača s registriranom posudbom unazad godine dana te 11% od ukupnog broja aktivnih korisnika Knjižnice.<sup>41</sup> Ovi korisnici činili su probabilistički prigodni uzorak, s obzirom na to da se u istraživanju nisu uzimali u obzir kriteriji matematičke vjerojatnosti nego se upitnik ponudio svim korisnicima koji su bili voljni ispuniti anketu. Anketni upitnik sastojao se od uvodnog pitanja o pripadnosti korisničkoj skupini, dvanaest pitanja zatvorenog tipa, dva pitanja otvorenog tipa i zaključnog pitanja kojim se sugeriralo da korisnici proizvoljno iznesu stav o bilo kojem području poslovanja Knjižnice. Prikupljeni odgovori obrađeni su

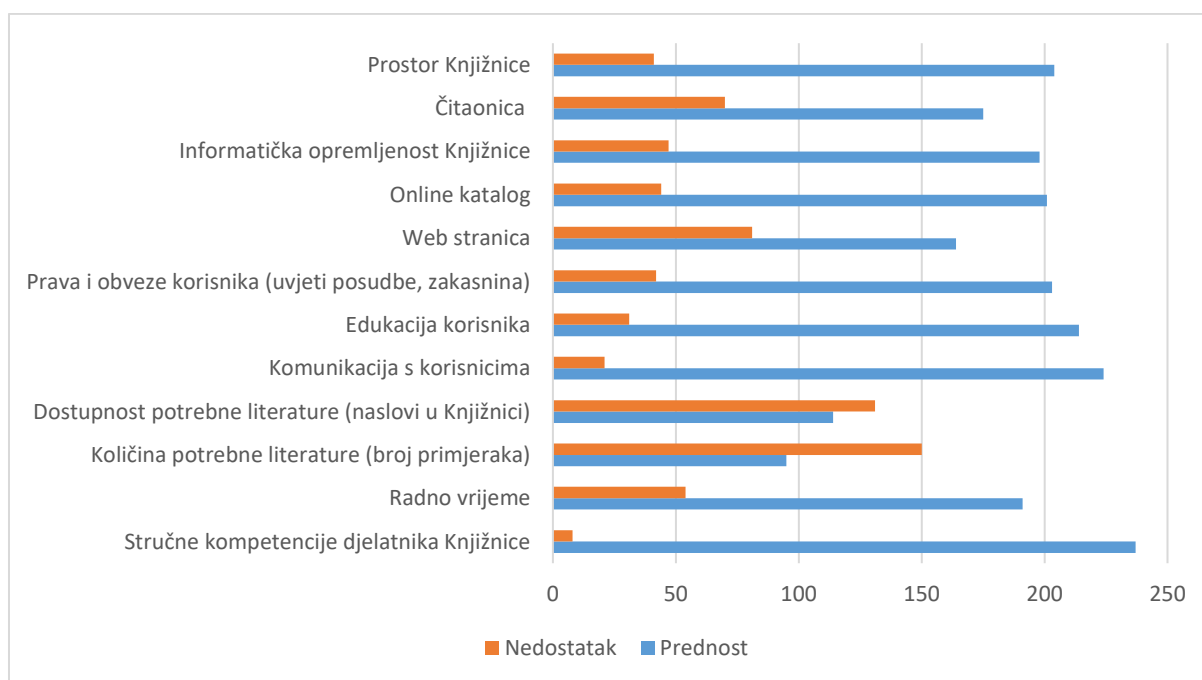
---

<sup>41</sup> Prema programskom sustavu Crolist, broj aktivnih posuđivača s registriranom posudbom unazad godine dana, na dan 15. travnja 2019. godine, iznosio je 1624 korisnika, dok je broj aktivnih korisnika iznosio 2696.

jednostavnom deskriptivnom statističkom metodom, odnosno rangiranjem na osnovi prosječnih vrijednosti te nakon toga grupirani u kategorije temeljem kojih je formirana SWOT matrica.

### Interpretacija rezultata

Od ukupno 245 korisnika koji su sudjelovali u istraživanju 46 % (N=113) studenti su preddiplomskih studija, 33 % (N=80) studenti diplomskih, 2 % (N=5) studenti poslijediplomskih studija, 3 % (N=8) polaznici Centara i Škola, 12 % (N=30) pripadnici znanstveno-nastavnog osoblja i 4 % (N=9) korisnici zaposleni u stručnim službama na Fakultetu. Prvi dio upitnika, sastojao se od dvanaest pitanja zatvorenog tipa koji su prema SWOT matrici predstavljali kategorije SNAGA i SLABOSTI, a kao prednosti (SNAGE) i nedostatke (SLABOSTI) knjižničnog poslovanja korisnici su naveli sljedeće (slika 1.):



Slika 1. Snage i slabosti poslovanja Knjižnice prema korisničkom mišljenju

U naredna dva pitanja otvorenog tipa, koji su prema SWOT matrici predstavljali kategorije MOGUĆNOSTI i PRIJETNJE, korisnici su izrazili mišljenje o tome koje su neiskorištene mogućnosti Knjižnice i što bi prema njihovom mišljenju moglo pomoći u daljnjem razvoju (MOGUĆNOSTI) te koji čimbenici predstavljaju ograničenja zbog kojih Knjižnica ne može realizirati svoj puni kapacitet (PRIJETNJE). Nakon prikupljenih

odgovora pristupilo se izradi SWOT matrice (slika 2.), a kako bi se uvažio kriterij objektivnosti, u kategorijama SNAGE i SLABOSTI navodi korisnika uneseni su u poretku od višeg prema nižem postotku odabranih navoda, dok su u kategorijama MOGUĆNOSTI i PRIJETNJE navodi prikazani prema učestalosti pojavljivanja u odgovorima korisnika od veće prema manjoj.

<i>SNAGE</i>	<i>SLABOSTI</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Stručne kompetencije djelatnika Knjižnice</li> <li>▪ Komunikacija s korisnicima</li> <li>▪ Edukacija korisnika</li> <li>▪ Prostor Knjižnice</li> <li>▪ Prava i obveze korisnika (uvjeti posudbe)</li> <li>▪ Online katalog</li> <li>▪ Informatička opremljenost Knjižnice</li> <li>▪ Radno vrijeme</li> <li>▪ Čitaonica</li> <li>▪ Web stranica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Količina potrebne literature (broj primjeraka)</li> <li>▪ Dostupnost potrebne literature (naslovi u Knjižnici)</li> </ul>
<i>MOGUĆNOSTI</i>	<i>PRIJETNJE</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Povećati prostor i omogućiti više radnih mjesta za učenje i čitanje (veća čitaonica)</li> <li>▪ Nabaviti veći broj primjeraka obavezne i izborne literature</li> <li>▪ Organizirati slobodan pristup knjižničnom fondu</li> <li>▪ Produžiti radno vrijeme</li> <li>▪ Jačati suradnju s korisnicima i više uključivati studente demonstratore u knjižnici</li> <li>▪ Organizirati Dane otvorenih vrata, književne susrete i kulturna događanja</li> <li>▪ Smanjiti iznos zakasnine</li> <li>▪ Organizirati posudbu građe tijekom praznika</li> <li>▪ U fond uključiti multimedijalni digitalni sadržaj i digitaliziranu literaturu</li> <li>▪ Povećati broj računala za rad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Neadekvatan, premali prostor čitaonice</li> <li>▪ Nedostatna financijska sredstva</li> <li>▪ Nedostatak literature</li> <li>▪ Nedostatan broj zaposlenika</li> <li>▪ Nedovoljan broj primjeraka knjiga</li> <li>▪ Prekratko radno vrijeme</li> <li>▪ Neprikladni uvjeti u čitaonici (buka zbog blizine pulta za posudbu – nema dobrih uvjeta za rad)</li> <li>▪ Nedostatak mjesta za učenje i premali broj računala za slobodno pretraživanje interneta</li> <li>▪ Nedostatna suradnja s drugim znanstvenim institucijama</li> <li>▪ Sve manja zainteresiranost za knjigu i čitanje</li> </ul>

**Slika 2. SWOT matrica prikupljenih korisničkih mišljenja o poslovanju Knjižnice**

Analizirajući rezultate objedinjene SWOT matricom možemo zaključiti da korisnici za veći dio poslovanja Knjižnice koje se tiče rada s korisnicima smatraju da se radi o prednostima, dok kao slabost većinom navode nedovoljnu količinu i dostupnost literature. Uočava se ujednačenost i podudaranje stavova navedenih u kategorijama pozitivnog predznaka SNAGE i MOGUĆNOSTI, dok s druge strane, kategorije SLABOSTI i PRIJETNJE sadrže navode koji bi prema mišljenjima korisnika mogli biti subverzivni za poslovanje Knjižnice. Tako se primjerice čitaonica, koju su korisnici okarakterizirali kao prednost, odnosno snagu Knjižnice, također nalazi i u kategorijama MOGUĆNOSTI i PRIJETNJE, iz čega zaključujemo da problem čitaonice dio korisnika vidi kao priliku da se Knjižnica razvija, dok drugi dio korisnika neadekvatnu čitaonicu smatra prijetnjom razvoju Knjižnice, a iz svega je evidentno da je pitanje primjerene čitaonice za korisnike vrlo značajno. Nakon pitanja čitaonice, sljedeća tema koju korisnici naglašavaju je količina i dostupnost potrebne literature, pa premda korisnici stanje s literaturom većinom navode kao slabost i prijetnju, dio korisnika kao opciju za umanjeње ovog problema, u kategoriji MOGUĆNOSTI navodi nabavu većeg broja primjeraka i naslova u knjižničnom fondu.

Nadalje, kategorija MOGUĆNOSTI donosi sugestije korisnika koje su vrlo važne za Knjižnicu, tim više što je dio prijedloga moguće uvažiti i provesti trenutno i bez većih ulaganja, poput bolje suradnje korisnika i Knjižnice, organizacije Dana otvorenih vrata ili smanjenja iznosa zakasnine. Prostora za napredak ima i u mogućnosti da se pribavi veći broj računala za rad, što bi se moglo ostvariti preraspodjelom postojećih informatičkih resursa na Fakultetu. Zahtjev korisnika za digitaliziranom građom rezultirao je idejom da Knjižnica uspostavi e-profil na sustavu za e-učenje Merlin, gdje bi se u otvorenom pristupu korisnicima mogla ponuditi postojeća digitalizirana građa i e-građa koja je javno dostupna i potrebna za studijski rad. Korisnost provedbe ove ideje je višestruka, jer putem platforme za e-učenje, koja je dostupna svim studentima, Knjižnica potencijalno može povećati broj korisnika, a osim toga sustav bi se mogao koristiti za informiranje i edukaciju korisnika.

Kategorija PRIJETNJE donosi elemente koje korisnici vide kao prijetnju za poslovanje, a odnosi se na područja poslovanja koja treba analitički razmotriti i utvrditi u kojoj mjeri je moguće provesti promjene s obzirom na postojeće mogućnosti i okvire zadane strategijom i ciljevima matične institucije. Ono što Knjižnica može poduzeti je

uzeti u obzir sve navode korisnika kao smjernice temeljem kojih će se u strateškom planu Knjižnice utvrditi konkretni pravci djelovanja i na osnovi kojih će se definirati provedivi ciljevi. Neke od prijetnji preklapaju se s mogućnostima i rješive su u slučaju da se od strane Fakulteta osiguraju dodatna financijska sredstva (npr. već spomenuti problem nedostatne literature, odnosno planska izgradnja knjižničnog fonda), dok otklanjanje drugih prijetnji zahtijeva kompleksne zahvate, poput prostornih kod pitanja čitaonice. Malo je vjerojatno da će Knjižnica uspjeti riješiti problem male zainteresiranosti za knjigu i čitanje, ali korištenje marketinških strategija koje bi se bazirale na tome problemu možda bi također rezultiralo pozitivnim pomacima. Nedovoljne financije i nedostatak ljudskih resursa korisnici su također prepoznali kao prijetnju za poslovanje, što je također argument u aktivnostima zagovaranja Knjižnice pred upravom Fakulteta.

Ovom istraživanju pristupilo se s namjerom da se dobiveni rezultati implementiraju u strategiju i utvrde ključni koraci koje je potrebno provesti za napredak Knjižnice, a situacijskom analizom i SWOT matricom identificirani su upravo oni segmenti na koje se treba usmjeriti u daljnjem poslovanju i na temelju kojih se može definirati provedba strategije. Kako je smisao SWOT analize u tome da se utvrđene snage i dalje unapređuju, a slabosti nastoje umanjiti korištenjem mogućnosti i izbjegavanjem prepoznatih prijetnji, većina aktivnosti koje će uslijediti u praksi nakon ove analize bit će usmjerena na rješavanje uočenih nedostataka u poslovanju i mogućnosti njihova otklanjanja.

### **Zaključno**

Nakon kratkog početnog razmatranja teorijskih odrednica marketinške znanosti i navedenog primjera korištenja SWOT analize iz prakse, možemo zaključiti da primjena marketinga u visokoškolskim knjižnicama pruža značajan prostor za napredak u smislu sustavnog analiziranja stanja, efikasnijeg definiranja ostvarivih ciljeva i procjene mogućih ishoda knjižničnog poslovanja. K tomu, marketing je identificiran kao ključan element pri planiranju strategije koja se temelji na uvažavanju korisničkog gledišta i odgovornom korištenju resursa, što vodi prema promociji knjižničnih usluga te daje mogućnost za daljnji napredak u suradnji knjižnice s korisnicima i matičnom institucijom. Marketinškim pristupom visokoškolske knjižnice mogu postići neke prednosti kako bi se respektirale kao vjerodostojan resurs potpore nastavno-znanstvenom procesu, što je osobito važno u



reakreditacijskim procesima kojima se evaluira kvaliteta. Upravo na području kvalitete postoje mogućnosti za promicanje knjižničkog poslovanja, jer prema važećim kriterijima reakreditacije visokoškolska knjižnica svedena je na element potpore studentskom radu, a kao polazište vrednovanja uzima stanje knjižničkog fonda, dostupnost literature i informacijskih sadržaja, kao i smještajni kapaciteti za studijski rad. Nažalost, pri tome se ne uvažava u cijelosti značajan korpus znanstveno-istraživačkih, informacijsko-komunikacijskih, edukativnih i poticajno-razvojnih karakteristika i kapaciteta knjižnice. Nadalje, visokoškolske knjižnice rijetko se spominju u okviru misija i strategija sveučilišta i matičnih institucija, ne donose financijski profit, nisu izravno uključene u nastavne procese, iz čega proizlazi da su nedovoljno utjecajne kao partner u odlučivanju. Unatoč ovim nepovoljnim okolnostima, od visokoškolskih knjižnica i dalje se očekuje da budu aktivni pokretači intelektualnih i kreativnih postignuća svojih korisnika te da, iako često ne odlučuju o vlastitoj sudbini, unapređuju ili barem održavaju zadovoljavajuću kvalitetu usluge. Marketing bi u ovome slučaju mogao biti alternativni pravac kojim knjižnica može ukazivati na stvarne kompetencije i kapacitete koje posjeduje te potaknuti na aktivnu inicijativu za osiguravanje adekvatne potpore od strane matične institucije i knjižničkog sustava, dok primjenom marketinških alata može istražiti vlastite razvojne mogućnosti i ostvariti pomak prema kvalitetnijoj knjižničkoj usluzi. Možemo zaključiti tvrdnjom autorice Smith, da u marketinškom kontekstu visokoškolska knjižnica treba težiti da postane *brand* sa specifičnim proizvodima koji se razvijaju kako bi zadovoljili potrebe klijenata/korisnika<sup>42</sup> te u tome smislu možemo pridodati da korištenje marketinških metoda i strateško planiranje treba postati univerzalno prihvaćena praksa u promicanju i zagovaranju knjižnične djelatnosti u visokoškolskom sustavu.

## Literatura

Aleksić, Ljiljana. Strateški marketing u funkciji unapređenja knjižnične djelatnosti Hrvatske: magistarski rad. Zagreb: Vlastita naklada, 2001.

Alfirević, Nikša... [et al.]. Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija. Zagreb: Školska knjiga; Institut za inovacije, 2013.

Bačić, Edita. Tržišni pristup knjižničarstvu i važnost javnog zagovaranja za knjižnice. // Glasnik Društva bibliotekara Split 6(1999[i.e. 2001]), 90-96.

---

<sup>42</sup> Usp. Smith, Debbie A. Nav. dj., str. 333



- Balog, Antal. Poslovanje knjižnica u zadaći prikupljanja sredstava. // Vjesnik bibliotekara Hrvatske 53, 3-4(2010), str. 42-65. Dostupno i na: <https://hrcaj.srce.hr/80505> (2019-05-10)
- Balog, Antal. Upravljanje knjižnicama kao poslovna funkcija. // Vjesnik bibliotekara Hrvatske 61, 2(2018), str. 73-97.
- Dukić, Gordana ; Sopka, Iva. Upravljanje marketingom male knjižnice. // Knjižničarstvo 17, 1(2013), str. 9-33.
- Ivanović, Marija. Prepoznavanje knjižničkoga marketinga. // Vjesnik bibliotekara Hrvatske 45, 3-4(2002), str. 105-116.
- Johnson, Heather. Strategic planning for modern libraries. // Library Management 15, 1(1994), str. 7-18. DOI: <https://doi.org/10.1108/01435129410049007> (2019-05-01)
- Katalenac, Dragutin. Mogućnosti primjene benchmarkinga u upravljanju knjižnicama. // Knjižničarstvo 1/2, 4(2000<i.e. 2002>), str. 29-45.
- Kobaš, Pavo. Marketing u bibliotečno-informacijskoj djelatnosti. Orašje: Vlastita naklada, 1985.
- Kotler, Philip. Upravljanje marketingom: analiza, planiranje, primjena i kontrola = Marketing management: analysis, planning, implementation, and control. Zagreb: Informator, 1994.
- Kotler, Philip ; Lee, Nancy. Marketing u javnom sektoru: put do bolje izvedbe. Zagreb: Mate; Zagrebačka škola ekonomije i managementa, 2007.
- Kopal, Robert ; Korkut, Darija. Kompetitivna analiza 1: poslovne i ekspertne kvantitativne analitičke tehnike. Zagreb: Comminus; Visoko učilište Effectus - visoka škola za financije i pravo, 2011.
- Lazzarich, Lea. Koliko mrežne stranice knjižnica mogu pomoći ili odmoći u promidžbi. // Vjesnik bibliotekara Hrvatske 46, 3-4(2003), str. 119-124.
- Majstorović, Zagorka ; Čelić-Tica, Veronika ; Lešić, Jelica. Strategijski plan razvoja knjižnica: s posebnim osvrtom na zadaće Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu. // Vjesnik bibliotekara Hrvatske 56, 1-2(2013), str. 35-70. Dostupno i na: <https://www.hkdrustvo.hr/vjesnik-bibliotekara-hrvatske/index.php/vbh/article/view/182/177> (2019-05-01)
- Meler, Marcel. Neprofitni marketing. Osijek: Ekonomski fakultet, 2003.
- Mihanović, Zoran ; Pavičić, Jurica ; Alfirević, Nikša. Marketing i menadžment u knjižnicama: primjer dobre prakse posebnih događanja u Gradskoj knjižnici Zadar. // Svezak – Časopis Društva knjižničara Bilogore, Podravine i Kalničkog prigorja 13(2011), str. 10-13.
- Može, Snježana. Strategija marketinga i marketinški program narodnih knjižnica. // Vjesnik bibliotekara Hrvatske 35, 3-4(1992), str. 51-70.
- Nitecki, Danuta A....[et al.]. Evaluating a Future Search Conference for an academic library 's strategic planning. // Library Leadership & Management 27, 3(2013), str. 1-21. Dostupno i na: <https://journals.tdl.org/llm/index.php/llm/article/view/7021/6234> (2019-05-05)

Osmanagić-Bedenik, Nidžara. Potencijali poduzeća: analiza i dijagnoza potencijala u poslovanju poduzeća. Zagreb: Alinea, 1993.

Pavičić, J. Ishodišne determinante strateškog pristupa marketingu neprofitnih organizacija: teorijska razrada. // Ekonomski pregled 52, 1-2(2001), str. 101-124. Dostupno i na: <https://hrcak.srce.hr/28704> (2019-05-08)

Pavičić, Jurica ; Alfirević, Nikša ; Aleksić, Ljiljana. Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti. Zagreb: Masmedia, 2006.

Sabolović-Krajina, Dijana. Marketing u knjižnicama. // 20. Skupština knjižničara Bilogore, Podravine i Kalničkog prigorja. Garešnica: Društvo knjižničara Bilogore, Podravine i Kalničkog prigorja, 2002.

Sabolović-Krajina, Dijana. Okrugli stol „Management i marketing u narodnim knjižnicama“. // Narodne knjižnice u novoj Europi 5: utjecaj globalizacije i informatizacije na narodne knjižnice u tranzicijskim zemljama: zbornik radova / Nebesny, Tatjana (ur.). Zagreb: Knjižnice grada Zagreba, 2003.

Saunders, Laura. Room for improvement: priorities in academic libraries' strategic plans. // Journal of Library Administration 56, 1(2016), str. 1-16. DOI: <https://doi.org/10.1080/01930826.2015.1105029> (2019-05-10)

Sečić, Dora. Upravljanje u hrvatskim knjižnicama: prilog raspravi o nekim suvremenim problemima. // Vjesnik bibliotekara Hrvatske 45, 3-4(2002), str. 39-50.

Shapiro, Steven D. Engaging a wider community: the academic library as a center for creativity, discovery, and collaboration. // New Review of Academic Librarianship 22, 1(2016), str. 24-42. DOI: <https://doi.org/10.1080/13614533.2015.1087412> (2019-05-10)

Smith, Debbie A. Strategic marketing of library resources and services. // College & Undergraduate libraries 18, 4(2011), str. 333-349. DOI: <https://doi.org/10.1080/10691316.2011.624937> (2019-05-10)

Šegota-Novak, Marija ; Silić, Andreja. Budućnost knjižničnoga marketinga ili kako se pripremiti za 3. tisućljeće. // Godišnjak Gradske knjižnice i čitaonice "Metel Ožegović" Varaždin, 2(1998), 24-28.

Tufekčić, Anita. Marketing knjige u funkciji razvoja kulture suvremenog hrvatskog društva: doktorska disertacija. Osijek: Sveučiliste Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Doktorska škola, 2018.

Udiljak Bugarinovski, Zrinka. Benchmarking u funkciji unaprjeđenja marketinga u visokoškolskim knjižnicama: specijalistički poslijediplomski rad. Zagreb: Ekonomski fakultet, 2011.

Vrana, R.; J. Kovačević. Percepcija korisnika o knjižnici i knjižničnim uslugama kao temelj poslovne strategije knjižnice. // Vjesnik bibliotekara Hrvatske 56, 3(2013), str. 23-46. Dostupno i na: <https://hrcak.srce.hr/115193> (2019-05-10).

Župan, Vesna. Marketing u bibliotekama. Beograd: Svet knjige, 2001.

## PRILOG: Anketni upitnik (tiskana verzija). Osjenčana područja naknadno su dodana i predstavljaju kategorije SWOT matrice na kojima se temeljila analiza

Poštovani korisnici!

S ciljem unapređenja i poboljšanja usluge u Knjižnici FFRI, provodimo istraživanje te Vas molimo da sudjelujete i ispunite anketu u nastavku. Anketa je anonimna i nakon što je ispunite, odložite je u kutiju za prikupljanje. Hvala Vam!

Korisnička skupina (molimo označite u kvadratiću desno):

- Preddiplomski studij	<input type="checkbox"/>
- Diplomski studij (i izvanredni dipl. studij)	<input type="checkbox"/>
- Poslijediplomski doktorski ili specijalistički studij	<input type="checkbox"/>
- Centri i Škole	<input type="checkbox"/>

- Znanstveno-nastavno osoblje FFRI	<input type="checkbox"/>
- Znanstveno-nastavno osoblje ostalih sastavnica Sveučilišta	<input type="checkbox"/>
- Stručne službe i administracija	<input type="checkbox"/>
- Građanstvo	<input type="checkbox"/>

Molimo Vas zaokružite „x“ kod pojedinog navoda kao prednost ili nedostatak za poslovanje Knjižnice		
	Prednost	Nedostatak
Prostor Knjižnice (općenito prostor i lokacija Knjižnice unutar Fakulteta)	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Čitaonica (općenito prostor čitaonice)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Informatička opremljenost čitaonice	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Online katalog	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Web stranica	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Prava i obveze korisnika (uvjeti i rokovi posudbe, plaćanje zakasnine)	<b>Snage</b>	<b>Slabosti</b>
Edukacija korisnika	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Komunikacija s korisnicima	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Dostupnost potrebne literature (ima li Knjižnica literaturu koja Vam je potrebna)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Količina potrebne literature (ima li dovoljno primjeraka potrebne literature)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Radno vrijeme	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Stručne kompetencije djelatnika Knjižnice	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Koje su po Vašem mišljenju neiskorištene mogućnosti Knjižnice i što bi moglo pomoći u daljnjem razvoju?	<b>Mogućnosti</b>	
Koji čimbenici po Vašem mišljenju predstavljaju ograničenja zbog kojih Knjižnica ne može realizirati svoj puni kapacitet?	<b>Prijetnje</b>	

Želite li nešto dodati?