

POSLOVANJE KNJIŽNICA U ZADAĆI PRIKUPLJANJA SREDSTAVA

MARKETING LIBRARIES WITH THE PURPOSE OF FUNDRAISING

Antal Balog

Evandeoski teološki fakultet u Osijeku
antal.balog@evtos.hr

UDK / UDC 021.9

Pregledni rad / Review

Primljeno / Received: 4. 10. 2010.

Sažetak

U uvjetima stvarnog stagniranja izvora financiranja za potrebe rada i razvoja narodnih knjižnica, ukazala se stalna potreba iznalaženja alternativnih izvora. Toj rastućoj potrebi pogoduju sve brojnije i zahtjevnije potrebe i želje korisnika, čije je zadovoljstvo temeljno poslanje svake knjižnice. Taj izazov nema alternativu i knjižnice mu se moraju odazvati. Značajnije dodatne resurse potrebne za svoje djelatnosti, knjižnice mogu izravno zatražiti od gospodarskih i drugih subjekata koji su voljni dio svojih vrijednosti prepustiti knjižnicama. Prikupljanja sredstava u okolnostima neizvjesnih tržišnih kretanja, upotreba prilagođenih koncepcija i metoda neprofitnog poslovanja može osigurati zadovoljavajuće rezultate. Rezultati ovog istraživanja mogu motivirati ravnatelje knjižnica i njihove suradnike za izazov prikupljanja dodatnih sredstava (*fundraising*). Osim izravnih, financijskih i materijalnih rezultata, knjižnice će ostvariti jednako vrijedne posredne, odnosno nematerijalne vrijednosti. Uključivanje knjižnica u opće tržišne tokove, i njihovo izravno projektno povezivanje s gospodarstvom i općenito s alternativnim izvorima sredstava, postalo je njihovom značajnom i neodgodivom zadaćom u uvjetima ekonomske recesije.

Ključne riječi: društveno poslovanje knjižnica, prikupljanje sredstava (*fundraising*), suradnja i partnerstva

Summary

The current situation which is characterized by the stagnation of public library funding made it necessary for the libraries to look for alternative sources. This growing need is made even more problematic by the increasing number of users' needs and expectations, satisfying of which is in the core of every library's mission. This challenge has no alternative and libraries must react to it. Additional resources for library activities can be directly requested from the industry and other institutions that are willing to give some of their funds to libraries. Fundraising, in the circumstances of uncertain marketing activities,

through the use of adapted concepts and methods of non-profit marketing can have positive results. The results of this research can motivate library directors and their co-workers to initiate fundraising projects. In addition to the direct financial and material results, the libraries can also achieve highly valuable immaterial results. Thus the inclusion of libraries in general marketing activities and their direct connection with economy through projects, as well as with alternative funding sources, becomes their relevant and inevitable task in the conditions of global economic recession.

Keywords: social marketing of libraries, fundraising, collaboration and partnership

1. UVOD

Suvremeno hrvatsko društvo još je uvijek u društveno ekonomskoj tranziciji, a unatrag dvije godine gospodarstvo je zahvaćeno sveopćom ekonomskom recesijom. U tom općem kontekstu, proračunski prihodi knjižnica, osobito stavke namijenjene programskom funkcioniranju i projektnom razvoju, teže stvarnom opadanju u odnosu na porast društvenog bruto proizvoda u okruženju. Upravama knjižnica na raspolaganju su učinkovite i već testirane metode društvenog poslovanja, kojima one mogu značajno ublažavati kronični nedostatak svojih razvojnih i operativnih sredstava. Bez dodatnih većih ulaganja u vlastito poslovanje i uz korištenje postojećih unutarnjih zaliha, knjižnice mogu prikupljati dodatna sredstva, bilo novčana ili u naravi, bilo za pojedinačne projekte ili programe ili za stvaranje fundacija i zaklada namijenjene trajnom izvoru prihoda neke osobite namijene. Koristeći koncepciju društvenog poslovanja, osim očekivanih primitaka od svoje djelatnosti prikupljanja sredstava (*fundraisinga*), knjižnice su prisutnije u javnosti i posljedično bolje uključene u zavičajnoj zajednici. Primjena društvenog upravljanja moguća je, ne samo u uvjetima razvijenije filantropije, nego i razvijenije ekonomije, bogatijih pojedinaca, ali i knjižnica koje su voljne na dodatni i od države *neplaćeni* rad. Otuda se dobre knjižnice, između ostalog, prepoznaju i po stalnom rastu udjela financiranja iz vlastitih izvora, osobito u uvjetima društveno ekonomske tranzicije i tekuće gospodarske recesije.¹ Iskustva pokazuju da je upravljanje knjižnicama, ili nekom drugom neprofitnom organizacijom, složenije i osjetljivije od upravljanja u poduzećima. Ne samo što su knjižnice odgovorne prema "interesnim skupinama" korisnika, osnivača, državnih tijela, uporišnih ili nadzornih skupina, tzv. *stakeholders*, do zainteresirane javnosti i tijela mjesne samouprave, nego i financiranje postaje složenije i sve neizvjesnije. Knjižnice,

¹ Primjer za to je Gradska knjižnica u Zadru u kojoj postotak samofinanciranja iznosi poštovanja vrijednih 26 posto. Vidjeti u Pavičić, Jurica; Nikša Alfirević; Ljiljana Aleksić. Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti. Zagreb : Masmedija, 2006. Str. 144. "Osim stalnih financijera, Gradska knjižnica Zadar surađuje i s povremenim financijerima, kao što su sponzori i donatori. Kako bi se održala adekvatna komunikacija i s ovim (potencijalno) zainteresiranim stranama, u GKZD-u postoji poseban tim koji prati natječaje i izrađuje projektne prijedloge namijenjene pojedinim sponzorima/donatorima, te obavještava dotične o trošenju njihovih sredstava i rezultatima postignutim projektним/programskim djelovanjem." Str. 144.-145.

kao i druge neprofitne organizacije, bit će sve više izložene tržištu i natjecanju za udio u opadajućim zalihama.

2. ULOGA I ZNAČAJ DRUŠTVENOG UPRAVLJANJA KNJIŽNICAMA

Poslovanje knjižnica i knjižničarstva ubraja se u područje društvenog poslovanja koje u suvremenim društvenim uvjetima sve više pronalazi svoje mjesto i ulogu. Općenita je uloga poslovanja, kao poslovne koncepcije, ubrzati ekonomske postupke razmjene i time katalizirati funkcioniranje gospodarskih subjekata i cijele privrede. U tom smislu, poslovanje knjižnica i knjižničarstva na svojevrsan način pridonosi unapređenju općenitog poslovanja knjižnica i njihovom općekulturnom, obrazovnom i društvenom doprinosu. Poslovanje knjižnica i knjižničarstva treba pridonijeti boljem zadovoljstvu korisnika knjižnica, povećavajući društvenu vrijednost knjižničnih usluga, stvarajući tako samoodrživost ustanove. Prema tome, poslovanje primjenjeno u knjižnicama i knjižničarstvu je "...sustavni način pristupa planiranju i određivanju koje se proizvode može pružiti potrošačima, odnosno, u knjižnici koje usluge sadašnji korisnici trebaju. U privredi to je pridobivanje novih korisnika, a u knjižnicama identificiranje novih korisnika i anticipiranje knjižničnih i informacijskih potreba".² Ili, parafrazirajući definiciju AMA (*American Marketing Association*),³ poslovanje knjižnica je organizacijska zadaća i skup postupaka za stvaranje, komuniciranje i isporučivanje vrijednosti korisnicima knjižnica kao i za upravljanje odnosima s korisnicima knjižnica na načine koji koriste knjižnici i njenim interesno utjecajnim skupinama. U tom smislu, poslovanje knjižnica obuhvaća sve one aktivnosti kojima se planiraju i provode zadaće kao i u generičkom poslovanju, ali uz njihovu potrebnu prilagodbu.

Poslovanje knjižnica i knjižničarstva, kao takvo, pripada području poslovanja usluga, ali i djelatnosti tzv. neprofitnog poslovanja, primjenjenog u ustanovama koje su osnovane i djeluju s ciljem koji se ne odnosi na stjecanje dobiti. Neprofitno poslovanje obuhvaća dvije kategorije: poslovanje neprofitne organizacije, u ovom slučaju knjižnice, i društveno poslovanje, koje je usmjereno na općenit razvoj i prihvaćenost određenih društvenih zamisli, u ovom slučaju općenit društveni značaj i društvenu korisnost knjižničarstva. Prema tome, društveno poslovanje knjižničarstva u naravi je upravljanje zamislama, koje ima za cilj promjenu vrijednosti, stavova i ponašanja pojedinaca, skupina i/ili društva kao cjeline u odnosu

² Dobru definiciju poslovanja knjižnica dala je Katarina Čveljo, prema Može, Snježana. Strategija marketinga i marketinški program narodnih knjižnica. // Vjesnik bibliotekara Hrvatske 35, 3/4(1992), 52.

³ *Marketing News*, Chicago, 2004. Najnovija AMA definicija poslovanja iz 2007. godine kaže "marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large" [citirano: 2010-10-04].

Dostupno na: [http://www.marketingpower.com/About AMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx](http://www.marketingpower.com/About%20AMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx).

na knjižničarstvo kao općenitu društveno korisnu djelatnost i knjižnice kao ustanove gdje se ta djelatnost provodi.⁴ Drugim riječima, neprofitno poslovanje širi je pojam od društvenog poslovanja, pri čemu je potrebno naglasiti da se područje društvenog poslovanja u teoriji i primjeni brže razvija od neprofitnog.

Društveno poslovanje knjižnica, kao i druga područja neprofitnog poslovanja u području zdravstva, obrazovanja, kulture, politike, socijalnih ustanova i u dobrotvornim društvima, nastajalo je kao rezultat zaostajanja njihove učinkovitosti u odnosu na profitne organizacije. Razmjerno opadanje učinkovitosti knjižnica i smanjivanje senzibiliteta knjižničara za potrebe i želje korisnika, moglo se i očekivati zbog neupitne stabilnosti izvora prihoda iz državnih ili gradskih proračuna te njihove nepovezanosti s poslovnom učinkovitošću (ili neučinkovitošću), knjižnica kako je to slučaj u profitnom sektoru. S druge strane, sasvim je razvidno da nije moguće u cjelini primjenjivati tržišna načela u radu neke knjižnice, ne samo zbog značajne različitosti u uvjetima poslovanja, nego i zbog društvenog značaja i niza osobitosti javnih knjižnica u odnosu na gospodarske subjekte.

Primjena poslovanja u knjižničnim djelatnostima svakako je moguća uz poštivanje brojnih specifičnosti koje postoje u ovoj djelatnosti. Štoviše, napuci za *poboljšanje osobnih odnosa između knjižničara i čitatelja* spominju se još u drugoj polovici 19. stoljeća kada poslovanje (u današnjem smislu riječi) još nije postojalo. Od tada, pa do danas, napisana su brojna djela koja obrađuju ovo područje u knjižnicama, počevši od publiciteta, odnosa s javnošću, oglašavanja, istraživanja potreba korisnika, promocija, lobiranja pa sve do cjelovitog poslovanja knjižnica.⁵

Cjelovito poslovanje knjižnica i knjižničarstva obuhvaća tri osnovna područja. Prvo, sada već tradicionalno područje društvenog poslovanja knjižnica odnosi se na postojeće i moguće korisnike knjižničnih i informacijskih usluga, a drugo na postojeće i moguće izvore knjižničnih zaliha. Treće područje cjelovitog poslovanja knjižnica i knjižničarstva odnosi se na općeniti utjecaj na svo šire i uže okruženje, društvenu zajednicu, odnosno, na razna područja vlastitih utjecaja na interesne sfere zbog postizanja vlastitih ciljeva.

Dosadašnji razvoj društvenog poslovanja knjižnica i knjižničarstva u Hrvatskoj, osim što nije bio dovoljno njegovan, bio je znatno jednostran, odnosno, ponajviše okrenut knjižničnim korisnicima, dok je zanemarivao poslovanje okrenuto izvorima zaliha. Taj nedostatak u pristupu nije ugrozio opstanak knjižnica i njihovih djelatnosti, ali su knjižnice propustile priskrbiti si dodatna razvojna sredstva i bolje se pozicionirati na ljestvici društvenih vrijednosti te u konačnici dio

⁴ Prema Meler, Marcel. Marketing u kulturi. Osijek : Ekonomski fakultet u Osijeku, 2006. Str. 49-50.

⁵ O povijesti primjene poslovanja govori izvrstan članak Grete Renborg, koji daje povijesni prikaz primjene poslovanja od Samuela Greena (1876.), preko Kate Coplan (1920.), Marie D. Loizeaux (1930.), Sarah Leslie Wallace (1953.) Betty Rice (1963.) sve do Philipa Kotlera i njegove knjige Marketing for Non-Profit Organizations (1977.). Renborg, Greta. Marketing library services : how it all began. // Adapting marketing to libraries in changing and world-wide environment : papers presented at the 63rd IFLA conference, Copenhagen, September 1997. München : Saur, 2000. Str. 5.-8.

svojih usluga na primjeren način komercijalizirati u uvjetima rastućega informacijskog tržišta.⁶

3. POSTOJEĆI DRUŠTVENI I GOSPODARSKI KONTEKST U HRVATSKOJ

Najavljivana financijska i gospodarska recesija⁷ koja je u Sjedinjenim Američkim Državama započela još 2007. godine, a svoje sveopće širenje svijetom i razorno djelovanje poprimila u drugoj polovici 2009. godine, ipak je svima bila iznenađenje. Ekonomisti općenito smatraju da smanjenje društvenog bruto proizvoda u nacionalnom gospodarstvu tijekom dva uzastopna godišnja kvartala i dodatni porast nezaposlenosti nedvojbeno ukazuje na njenu prisutnost. Iako se još ne može govoriti o ekonomskoj depresiji, Hrvatska joj se postupno približava, budući da je jedan broj obilježja ekonomske depresije već prisutan (ubrzani rast stope nezaposlenosti, ograničena dostupnost kapitala, smanjenje proizvodnje, pad investicija, povećanje broja stečajeva, smanjenje trgovine, smanjenje izvoza). Hrvatska, kao jedna od zemalja koja se nalazi u tranziciji i k tome relativno visoko uključena u tijekove međunarodne razmjene s razvijenim zemljama Europe, teže podnosi sveopću recesijsku krizu uz očekivani sporiji gospodarski oporavak od zemalja trgovinskih suradnika.

U uvjetima pada društvenog bruto proizvoda tijekom nekoliko kvartala, nužno je počela padati osobna potrošnja dok se državni proračun posljedično slabije punio. Nepravodobni rebalans državnog proračuna stvorio je rastući proračunski deficit, a posljedice su se odrazile na veliku većinu korisnika državnog proračuna.⁸ Na gotovo jednak način smanjivalo se punjenje proračuna jedinica lokalne samouprave (županije, gradova i općina) iz kojih se najvećih dijelom financiraju narodne knjižnice. U takvim gospodarskim i proračunskim uvjetima, većini knji-

⁶ Primjerice, Središnja knjižnica Mađarske nacionalne akademije dijelom se financira iz prihoda koje ostvaruje tako što prikupljene i obrađene informacije dostavlja brojnim znanstveno-istraživačkim i gospodarskim subjektima u zemlji i svijetu. Hegedus, P. Economic analysis of economic information : some implication for the information market : an outline based on the case of Hungary. // International Forum of Information and Documentation 11, 1(1986), 15-18. Prema, Lujanović Đurđa. Marketing u specijalnim knjižnicama : znanstveno-tehnološke informacije za industriju i tranzicija u Republici Hrvatskoj. // Informatologia 42, 2(2009), 131.

⁷ Iako se među ekonomistima vodi rasprava o definiciji ovog pojma, recesija (engl. recession, njem. Konjunkturrückgang, Rezession) može se označiti kao povremena usporavanja u privrednoj djelatnosti neke zemlje, praćena pogoršanjima opće ekonomske klime (pad realnog dohotka, porast nezaposlenosti, nizak stupanj iskorištenosti proizvodnih kapaciteta itd.). Recesija je manje duboka i ozbiljna od depresije. Ponavlja se u razdobljima od po nekoliko godina, uobičajeno započinje u jednoj zemlji i treba joj određen broj mjeseci, odnosno godišnjih kvartala da se preseli u druge. Vidi Rječnik marketinga / glavni urednik Fedor Rocco. Zagreb : Masmedia, 1993.

⁸ Detaljnije o hrvatskom gospodarstvu u uvjetima recesije u članku Butorac, Goran; Edo Rajh; Ivan Teodorović. Hrvatsko gospodarstvo u svijetlu globalne recesije. // Ekonomski pregled 60, 12(2009), 663-698.

žnica bilo je najvažnije podmirivati troškove tzv. *hladnog pogona* ustanova, dok su se razvojni ciljevi ostavljali za post recesijska razdoblja.

Osim ovih kratkoročnih ekonomskih tokova, OECD-ovo istraživanje makro trendova indicira da dugoročna ulaganja, osobito u institucionalnu infrastrukturu u područja obrazovanja (i knjižničarstva) rastu sporije od ulaganja u privredne djelatnosti. Drugo, porast proračunskih dotacija sporiji je od porasta općih troškova poslovanja, a značajnije je sporiji od porasta prosječnih plaća. Istovremeno, broj korisnika u knjižnicama stalno se povećava kao rezultat niza čimbenika, od kojih je najznačajniji općeniti rast broja učenika i studenata.⁹ Razlozi relativnog zaostajanja ovih djelatnosti, uključujući i knjižnice, u društvu koje svoj opći napredak temelji na znanju, informacijama, obrazovanju i stjecanju novih vještina, vjerojatno su brojni, ali jedan od glavnih čimbenika jest i nedovoljna društvena zauzetost knjižničarske zajednice i njihovo djelatno sudjelovanje u raspodjeli proračunskih sredstava.

To upućuje na zaključak da su se knjižnice našle u stanju kada bi im dodatni izvori sredstava potrebni za sufinanciranje djelatnosti postali potrebnijima, nego prije izbijanja sveopće recesije. One će se, zajedno s drugim neprofitnim organizacijama, odnosno dionicima tzv. *civilnog društva* morati prilagoditi novim okolnostima i ući u aktivno tržišno natjecanje za dodatne izvore sredstva i nakon završetka recesije. Naime, gotovo sve neprofitne djelatnosti, uključivši i knjižnice, u novim će globalizacijskim uvjetima biti prinuđene steći dodatna znanja i vještine u upravljanju, osobito financijskom, kako bi očuvali jednakomjerni rast učinkovitosti djelatnosti u odnosu na istovjetni rast u profitabilnom području. Društveno poslovanje knjižnica svojim ključnim elementima usluge, osoblja i postupka, u tom pogledu, imat će jedno od naglašenih uloga.

4. KNJIŽNICE I PRIKUPLJANJE SREDSTAVA (*FUNDRAISING*)

U prikupljanju sredstava¹⁰ (*fundraising*) iz privatnih izvora (ili poslovanje donatora), knjižnice u Hrvatskoj su na svojim počecima. Tim okolnostima pogoduje odsutnost općenite društvene kulture filantropije i donatorstva, ali i nedovoljan broj razvijenih gospodarskih subjekata i imućnih pojedinaca koji bi bili voljni osnovati zaklade i fundacije namijenjene razvoju knjižnica. Ovdje svakako treba spomenuti i otežavajuću okolnost da sve donedavno hrvatsko zakonodavstvo nije poticalo davanje donacija, nego ga je naprotiv – oporezivalo.¹¹

⁹ On the edge : securing a sustainable future for higher education : report of the OECD/IMHE-HE-FCE project on financial management and governance of higher education institutions. Paris : OECD, 2004.

¹⁰ Ne može se pronaći opća i svima prihvatljiva definicija ovog pojma. Većina autora se suglašava da prikupljanje sredstava (ili u anglo-saksonskoj literaturi *fundraising*) nije znanost, nego zbroj različitih vještina i iskustava.

¹¹ Sadašnji *Zakon o porezu na dohodak* ("Narodne novine" broj 127/00, 150/02 i 163/03) u članku 36. kaže: "Porezni obveznici mogu uvećati osobni odbitak za darovanja dana u tuzemstvu u naravi i u novcu doznačenim na žiro račun, a u kulturne, odgojno-obrazovne, znanstvene, humanitarne,

Filantropija kao općenita društvena vrijednost ima, između ostalih, i svoje dodatne nadzorne i regulatorne zadaće u rastućem području civilnog društva. Naime, svojim donatorskim odlukama, donatori posredno potvrđuju poslanje i ciljeve primatelja donacija, u ovom slučaju knjižnica i njihovih projekata.

Fundraising knjižnica je aktivnost kojom neka knjižnica u svom poslovnom pristupu od moguće skupine donatora prikuplja sredstva koja planira koristiti za financiranje svojih djelatnosti, odnosno pojedinih programa i projekata. Ova djelatnost nerijetko se smatra istovremeno i umijećem i znanošću: dok se umijećem razvijaju i njeguju odnosi s ljudima, znanost koristi egzaktnu podatke kojima se istražuju i testiraju modeli u cilju prikupljanja sredstava za postignuće ciljeva organizacije.¹² Prikupljanje sredstava nikako ne predstavlja prošnju, nego stručnu djelatnost važnu za neprofitno područje i društvo u cjelini jer značajno pridonosi stvaranju tzv. *društvenog kapitala* iznimno važnog za svako društvo, osobito ono koje se nalazi u društveno-ekonomskoj i političkoj tranziciji.

Društveni kapital, prema Putnamu, predstavlja "...one osobine društvenih organizacija kao što su mreže, norme i povjerenje, koje olakšavaju koordinaciju i suradnju zarad zajedničke koristi".¹³ Francis Fukuyama o društvenom kapitalu govori kao o onoj komponenti ljudskoga kapitala koja omogućuje članovima jednog društva da si međusobno vjeruju i surađuju u formiranju novih skupina i udruženja.¹⁴ Prema tome, društveni kapital ili socijalna kohezija, kako se još naziva, obuhvaća međusobno povjerenje ljudi i društvenih ustanova uz spremnost na suradnju zbog udruživanja i zajedničkog djelovanja u ostvarivanju pojedinačnih i zajedničkih interesa. Što je društveni kapital jedne zemlje manji, time je njegova izgradnja razmjerno teža. Pri tome je stvaranje opće kulture poštivanja cjeline društvenih i pravnih normi tek prvi korak i uvjet je bez kojega se ne može ni zamisliti postojanje društvene kohezije.

Sredstva koja knjižnice mogu prikupljati imaju tri osnovna oblika: 1. Darovi u naravi; 2. Novčani darovi i 3. Darovi u osobnom radu (volontiranje). Darovi u naravi tradicionalno se odnose na povećanje fonda knjižnice (knjige, časopisi, nosači zvuka, umjetničke slike, fotografije) te ostali darovi (zemljišta, zgrade, oprema, vozila, inventar, prava i slično). Svaki od navedenih oblika zahtijeva poseban pristup mogućim donatorima.

športske i vjerske svrhe, udrugama i drugim pravnim osobama koje te djelatnosti obavljaju u skladu s posebnim propisima, do visine 2% primitaka za koje je u prethodnoj godini podnesena godišnja porezna prijava i utvrđen godišnji porez na dohodak. Uvećanje osobnog odbitka realizira se temeljem potvrde o primljenoj donaciji koju donatoru dostavlja primatelj donacije. Ova porezna olakšica odnosi se na poduzeća, obrtnike i sve ostale građane koji su obveznici prijave poreza".

¹² Smith, Bucklin. *The complete guide to nonprofit management*. New York : John Wiley & Sons, 2000. Str. 97.

¹³ Putnam, Robert D. *Bowling alone : America's declining social capital*. // *Journal of Democracy* 6,1(2005), 67.

¹⁴ Fukuyama, Francis. *Social capital and the global economy*. // *Foreign Affairs*. 1995. Str. 89-105.

U stručnoj literaturi, općenito, smatra se da postoje tri temeljna tipa institucionalnog prikupljanja sredstava: oportunističko, kontinuirano i mješovito.¹⁵ Oportunističko (ili *capital campaigns*), odnosno, projektno prikupljanje sredstava odnosi se na financiranje određenog projekta ili na ukazanu prigodu te se oslanja na okolnosti koje okružuju knjižnicu kao i na sposobnosti, vještine i spretnost onih koji provode prikupljanje. Može se odnositi, primjerice, za nabavu novih knjižničnih polica, računalnog programa, uređenja kutka za djecu i slično. Kontinuirano, odnosno programsko prikupljanje sredstava (ili *annual campaigns*) motivirano je ciljevima knjižnice. Na temelju programske djelatnosti te konkretnih i isplaniranih faza, strategijsko prikupljanje sredstava osigurava trajni i stabilan priliv donacija. Kod mješovitog prikupljanja sredstava, prikupljanje započinje kao oportunističko (primjerice, za neki veći projekt, za zgradu, osnivanje zaklade knjižnice i tome slično) i sredstva se prikupljaju povremeno (*kampanjski*) sve do završetka projekta, odnosno do dostizanja ciljanog iznosa. Nakon završetka projekta, sredstva se nastavljaju prikupljati zbog održavanja ili sekundarnih potreba koje se odnose na dotični projekt.

Sa stajališta stabilnosti funkcioniranja te razvojnih potreba neke knjižnice, mješoviti način prikupljanja sredstava, cilj je kojemu treba težiti. S druge strane, kako knjižnice svoju osnovnu djelatnost u našim uvjetima uredno financiraju prihodima osnivača, pronalaženje suradnika za programske (dugoročne) donacije svakako je složenije od pronalaženja donatora za jednokratne i vremenski kraće projekte. Dugoročnost suradnje ponajviše se postiže cjelovitim razvojem međusobnih odnosa knjižnica i donatora, prvenstveno njihovih čelnika. Najbolje rezultate u ovom području ostvaruju one knjižnice koje svoje donatore učine suradnicima, emocionalno ih vezujući za svoje projekte i ustanovu, razvijajući u njima svijest da je određeni projekt *njihov koliko i naš*.¹⁶

Neki autori smatraju da pristup *prodaje* projekta donatorima korištenjem tradicionalnih poslovnih tehnika u konačnici ponekad može biti promašenim, posebice sa stajališta dugoročnosti jer može svesti odnos donatora i knjižnice na razinu bezlične komercijalne transakcije. Razvoj suradničkih odnosa s donatorom, kao podvrstom izravnog poslovanja, treba temeljiti na osobnom povjerenju, anticipiranju njegovih prijedloga i mišljenja o određenim vidovima ustanove i projekata, odnosno ukupan odnos treba biti brižno njegovan. U tom smislu, stvaranjem trajnijih mreža tzv. *prijatelja* knjižnice, koji daju manje, ali redovitije priloge, moguće je prikupiti značajnija sredstva za pojedine projekte. U planiranju i implementaciji određene poslovne strategije potrebno je znati da jedan oblik poslovne promocije knjižnica u društvenim uvjetima tranzicijskih zemalja redovito ima svoju odgovarajuću (domaću) inačicu u poslovanju *od-usta-d-usta* (*Word Of Mouth*

¹⁵ Prema priručniku NVO Academy for Educational Development. Zagreb, 1999. Str. 75.

¹⁶ Burnett, Ken. *Relationship fundraising : A donor-based approach to the business of raising money*. San Francisco : Jossey-Bass, 2002. str. 37. Često se govori da *fundraising* u velikom dijelu sadrži *friendsraising* (stjecanje prijatelja).

Marketing – WOMM).¹⁷ Ova vrsta poslovanja (WOMM), može postati izvrsnim oruđem za postizanje poslovnih ciljeva knjižnice, naravno, pod uvjetom da su knjižnica i njeno vodstvo naučili ispravno je koristiti.

4.1. Načela prikupljanja sredstava

Knjižnice se trebaju ravnati prema sljedećih devet načela prikupljanja sredstava kako bi ono bilo učinkovito.¹⁸

1. Poslanje i operativni ciljevi djelatnosti knjižnice trebaju biti jasno definirani.
2. Ciljevi prikupljanja sredstava trebaju biti sukladni operativnim ciljevima knjižnice.
3. Vrsta donacije određuje vrstu programa ili projekta za prikupljanje sredstava.
4. Knjižnice počinju s prikupljanjem sredstava od svojih neposrednih suradnika i poslovnih suradnika.
5. Svrha davanja za određeni projekt mora biti važna za knjižnicu.
6. Uprava knjižnice i njeni zaposlenici moraju biti i sami vjerodostojni donatori, odnosno ulagati svoja sredstava u projekt za koji se zalažu.
7. Važna je realističnost i promišljenost u izboru donatora.
8. Njegovanje dugoročnoga suradničkoga i prijateljskog odnosa s donatorima, ključ je uspjeha.
9. Sredstva se mogu prikupljati sustavnim i dosljednim provođenjem prethodno navedenih načela.

Osim ovih i ovako postavljenih načela prikupljanja sredstava, postoje i druga, specifična i prilagođena dotičnoj organizaciji, u ovom slučaju knjižnici. Ona se trebaju prepoznati i kreativno primijeniti u konkretnim projektima i okolnostima. Ta se načela prvenstveno oslanjaju na poslovne običaje i kulturu okruženja u kojem se nalazi knjižnica i njeni donatori.

Osoba koja se bavi aktivnošću prikupljanja sredstava treba razviti sljedeće sposobnosti koje su po svojim obilježjima bliske sposobnostima potrebnim osobama koje rade izravno poslovanje:

1. Osobna predanost svrsi rada i vjerovanje u važnost projekta.
2. Sposobnost uvjeravanja, pregovaranja i komunikacije s mogućim donatorom.
3. Sposobnost izravne komunikacije i traženja (ne smije nam biti neugodno tražiti novac za određenu svrhu usmeno, pismeno ili telefonski).

¹⁷ Word of Mouth Marketing (WOMM) računa na sklonosti neke zajednice da pojedinci ili manje skupine međusobno prenose pojedine vijesti (*tračanje*). Suvremeniji izraz ovog prijenosa informacija može se naći na internetskim raspravištima, blogovima, socijalnim mrežama i drugim portalima (Facebook, MySpace, Twitter i sl.). Vidjeti o ovome u Sernovitz, Andy. *Word of mouth marketing : how smart companies get people talking*. New York : Kaplan Publishig, 2009.

¹⁸ Broce, Thomas. *Fund raising : the guide to raising money from private sources*. Norman : University of Oklahoma Press, 1986. Str. 17-24.

4. Sposobnost da se prvotno odbijanje pretvori u uspjeh.
5. Samosvijest i sposobnost prihvaćanja odbijanja.
6. Nezamjenjive vrline su maštovitost i kreativnost.
7. Razvijene socijalne vještine (sigurnost, strpljenje i taktičnost).
8. Organizacijske vještine su potrebne jer pri prikupljanju sredstava mnogo ljudi prolazi kroz ustanovu, pa ostaje brojna korespondencija.
9. Korištenje svake prigode i trenutka za prikupljanje.
10. Smisao i želja za uspostavljanjem novih poznanstava – sposobnost razvoja mreže društvenih veza.

4.2. Izrada projekta za prikupljanje sredstava

Da bi se primila donacija iz ciljanog donacijskog izvora, uobičajena je praksa pisanje projekta koji iscrpno opisuju projektne ciljeve.¹⁹ Pisanje dobrih projekata vještina je sama za sebe i zahtijeva specifična znanja i iskustva. Pisanje donatorskih projekata vještina je koja izvire iz poslovanja, ali i komunikacije, stoga tekst treba biti razumljiv, stil izražavanja jednostavan, rečenice kratke, bez suvišnih stručnih naziva ili stručnog žargona. Iskustva govore da je uputno dati jednostavne odgovore na pitanja o projektu: Tko? Što? Za koga? Zašto? Kada? Gdje? Kako? i Koliko to košta? Donacijski projekti mogu biti namijenjeni jednomu određenom donatoru ili opći, namijenjeni za više njih istodobno.

4.2.1. Pisanje projekata za donacije

Prva etapa izrade projekta planiranje je njegove izrade, što često, samo po sebi, može predstavljati dug i složen postupak. Prvi korak u ovoj etapi izrada je strukture projekta, odnosno, određivanje glavnih sadržaja i načina njihove prezentacije mogućim donatorima. Drugi korak je odabir načina prvog pristupa donatoru, primjerice pismo namjere, ugovaranje prvog sastanka, dostava gotovog projekta, kraći telefonski razgovor itd. Kako ni ovdje nema općih pravila koja jamče uspjeh, moguće je samo naglasiti da broj i točnost informacija o mogućem donatoru, te njima prilagođenost projekta, daje više mogućnosti uspjehu.²⁰

Kada na izradi prijedloga projekta radi više osoba, podjela uloga za određene dijelove postupka uz definiranje odgovornosti jednako je važan korak. Podjelu poslova obavlja ravnatelj ili voditelj projekta koji je upoznat sa svim aktivnostima i dijelovima teksta i koji usklađuje projekt s ostalim odjelima ustanove. Utvrđivanje rokova dovršetka projekta nerijetko je neizvjesno, a ukoliko je projektni tim nov u tom poslu, nije moguće realno ocijeniti potrebno vrijeme i sve moguće zapreke na koje će se naići. Zato bi razrađeni terminski plan izrade projekta predstav-

¹⁹ Carlson, Mim. Winnig grants step by step : support centers of America's complete workbook for planning, developing, writing successful proposals. San Francisco : Jossey-Bass, 1995. Str. 49.

²⁰ Vidjeti Cicone, Barbara L.; Jeanne Jacob. Fundraising basics : a complete guide. Sudbury, Massachusetts : Jones and Bartlett Publishers, 2009. str. 173.

ljao učinkovito sredstvo upravljanja vremenom i pružao odgovore na pitanja: Tko? Kako? i Kada? obavlja i dovršava određenu aktivnost u projekta.

Druga etapa obuhvaća upoznavanje određenih osobitosti mogućeg (ili mogućih) donatora. Podaci moraju biti značajni, točni i dovoljno detaljni za potrebe koncipiranja i izradu teksta projekta. Također, potrebno je poznavati poslanje i glavne ciljeve donatora, poznavati njihovu poslovnu prošlost te saznati što više o njihovim planovima i programima. Posebno je važno znati što donatori prvotno financiraju ili što bi, možda, željeli u sklopu svojih postojećih donacijskih aktivnosti i koje su im težnje. Informacija o tome što je relativno, a što apsolutno isključeno iz moguće donacije, može biti važna za sastav projekta i njegovu manju prilagodbu onome što donatori žele podržati.²¹

Treća etapa je pisanje teksta projekta. Dobar izgled dokumenta je važan, ali to neće značajno pomoći ako je sadržaj loš. Dobro postavljena zamisao treba imati dva glavna dijela: 1. dobro obrazložena priroda problema, (važnost problema, posljedice djelovanja, korisnici aktivnosti te važnost za ciljne skupine) i 2. naglasak na učinkovitosti vlastite organizacije u uspješnoj implementaciji projekta, odnosno, treba dokazati da su predložena rješenja dobra, izvodljiva i isplativa te da ih naša knjižnica može uspješno implementirati.

Na kraju teksta projekta potrebno je sažeto, jasno i argumentirano navesti razloge radi kojih smatramo da bi donator trebao donijeti svoju potvrdnu odluku glede našeg zahtjeva. Povezanost svih dijelova dokumenta s ovim završnim i naglašenim stavom, značajan su čimbenik konačnog uspjeha projekta.

4.2.2. Standardna struktura projekta za donacije

U standardnu strukturu projekta za donacije²² svakako se ubraja uvodno pismo. Uvodno pismo je dokument koji na kratak i jezgrovit način opisuje predlagani projekt, a potpisuje ga čelnik knjižnice.

1. *Naslovna stranica projekta* sadrži ime projekta, opće podatke o knjižnici, brojeve telefona i telefaksa, mrežnu adresu i elektroničke adrese osoba uključenih u projekt, opće podatke o projektu koji se predlaže, imena voditelja projekta i nekoliko referentnih osoba koje mogu dati preporuku o knjižnici i/ili projektu te pozorno odabran i osmišljen naziv projekta koji će privući i zadržati pozornost mogućeg donatora.²³

²¹ Dobro je, primjerice, znati ime odgovorne osobe koja će razmatrati projektni zahtjev, te imena osoba koje će donositi odluku o projektnom zahtjevu. Neformalni susreti i kontakti mogu priskrbiti iznimno dragocjene podatke korisne za pisanje projekta.

²² O ovoj temi napisani su brojni priručnici: Greever, Jane. C. ; Patricia McNeill. The foundation center's guide to proposal writing. New York : The Foundation Center, 1993. ili Hall, Mary S. ; Susan Howlett. Getting funded : the complete guide to writing grant proposals. Portland : Continuing Education Publications, 2003.

²³ Ime projekta treba biti napravljeno u skladu sa svim poslovnim pravilima. Primjerice, za projekt kojim se želi izgraditi računalna mreža u knjižnici naziv može glasniti: *Računalnom mrežom*

II. Sažetak projekta u pravilu priprema ravnatelj knjižnice u suradnji s voditeljem projekta. Sažetak treba biti: zanimljiv, jezgrovit i konkretan. Mora sadržavati sljedeće: 1. Ime i prezime, odnosno, naziv podnositelja zahtjeva; 2. Odrediti problem kojim se projekt bavi, odnosno, koji se problemi žele riješiti; 3. Metode koje će se tijekom implementacije projekta koristiti, 4. Ukupan iznos proračuna (uz napomenu koliko se sredstava do sada sakupilo i iz kojih izvora). Ovaj dio projekta prvi je koji donator ili njegovi zaposlenici čitaju i to čine s posebnom pozornošću. Od njegovog oblika i sadržaja ovisi hoće li se procedura ocjene programa u upravnoj strukturi mogućeg donatora nastaviti ili na tome stati. Općenito, smatra se da je uspješno oblikovanje sažetka ključno za dobivanje donacije.

III. Opisni dio projekta sadrži nekoliko dijelova čiji sadržaj varira u ovisnosti o prirodi i veličini projekta, ali u načelu bi se trebao sastojati od sljedećih dijelova:

1. *Opis knjižnice.* Trebaju se navesti podaci poput poslanja knjižnice, najnovijih rezultata rada i postignuća, kratke povijesti, podaci o zaposlenima i sažete informacije o financijskom poslovanju knjižnice.
2. *Opis projekta.* Sadrži sažet opis konkretnog (ili konkretnih) problema za koji se želi pružiti odgovor i koje se potrebe pri tome žele zadovoljiti. Naglasak ne treba biti na detaljima, nego na jasnom ukazivanju da će izvođenje projekta dovesti do učinkovitog rješenja problema. Spona između djelatnosti knjižnice i naznačenog problema treba biti logična i funkcionalna.
3. *Ciljevi i rezultati projekta.* Ciljevi projekta sažimaju jasno definirane promjene koje se žele postići. Ogleđaju se u postignutim rezultatima projekta, koji trebaju biti konkretni, specifični i mjerljivi proizvodi projekta. Ciljevi se ostvaruju provođenjem pojedinih i međusobno povezanih aktivnosti. Primjerice, ako knjižnica rješava problem nedostataka prostora za smještaj knjiga, cilj projekta može biti povećanje prostorne zapremine za smještaj knjižnog fonda.
4. *Planirane metode i aktivnosti kojima se žele postići ciljevi i rezultati.* Izbor metode u projektu temelji se na prethodnom izboru ciljeva. Često je korisna informacija o izabranoj metodi (ili izboru različitih metoda) kod druge slične ustanove jer to olakšava njezin izbor. Plan izvođenja aktivnosti treba biti izložen jasno i na razumljiv način, prikazujući svaki pojedinačni korak i njihovu međusobnu povezanost.
5. *Vrednovanje rezultata projekta u odnosu na postavljene ciljeve.* U ovom dijelu projekta potrebno je jasno obrazložiti na koji će se način provesti vrednovanje projekta, kojim metodama i tko će to učiniti. Važno je da su ciljevi jasno i spretno postavljeni jer će njihova uvjerljivost i kasnija usporedba s postignutim rezultatima ostaviti dobar dojam za sljedeću donaciju.
6. *Održivost projekta.* Ovaj dio dokumenta odgovara na pitanja o nastavku financiranja projekta nakon isteka tražene podrške. Donatori općenito radije daju svoja sredstva za one projekte koji će se i dalje nastaviti.

– brže do znanja. Ili, pri financiranju zavičajne zbirke, naziv projekta prikupljanja sredstava može glasiti: *Volimo Cvelferiju – naš zavičaj.*

7. *Struktura upravljanja projektom i nadzor*: Potrebno je navesti imena osoba i njihove funkcije, dati opis nadležnosti te kratak opis konkretnog rada u projektu. Zbog samog projekta, ali i izgradnje međusobnog povjerenja, dobro je predložiti donatoru da on ili njegov predstavnik povremeno posjete i nadziru projekt tijekom njegova izvođenja, odnosno ostvarenja.
8. *Plan aktivnosti projekta* sadrži detaljne opise pojedinih zadaća, njihov terminski plan izvođenja i načine ostvarenja. U ovom dijelu dokumenta dobro je navesti opća dostignuća projekta, primjerice, planirani broj uključenih osoba u jediničnom razdoblju te kumulativno u životnom vijeku projekta, planirane radionice, ukupan obuhvat korisnika, broj održanih predavanja, očekivana izvješća, naziv priručnika itd.
9. *Prilozi projekta* trebaju pomoći u razumijevanju samog projekta, ali i poslužiti kao sromni (nikako razmetljivi) dokaz vlastitog ugleda. Tu se, općenito, pribrajaju razni statistički podaci, rezultati istraživanja i ispitivanja za potrebe projekta, pisma podrške projektu, fotografije, napisi u novinama, pisma suradnika o namjeravanoj suradnji, dokumentacija o projektu itd.

IV. Proračun projekta. Prosuđivanje troškova i argumentiranje svake stavke treba učiniti razumljivim znajući da sadržaj projekta i njegovi troškovi trebaju biti u logičkom skladu. Sažetak proračuna s temeljnim skupinama troškova na jednoj stranici treba pružiti jasan pregled i dovoljan uvid u sve moguće izvore i sve planirane utroške s njihovom postotnom strukturom. Također, potrebno je navesti kratko obrazloženje za pojedine stavke koje bi mogle biti zanimljive mogućem donatoru. Ostvarenje projekta vjerojatno će donijeti odstupanja planiranih od stvarnih troškova. Ukoliko su ta odstupanja po završetku projekta znatna, bilo u svom ukupnom iznosu, bilo po strukturi, donatori imaju pravo na dodatno obrazloženje i potpune informacije. Ona se, općenito, daju u konačnom izvješću o izvedbi projekta svim donatorima i to kao popratni dokument.

4.2.3. *Sastav proračuna projekta za donacije*

Proračun knjižnice popis je svih unaprijed predviđenih prihoda i rashoda za određeno razdoblje, u pravilu za razdoblje od jedne godine, koji su svrstani po određenim namjenama. U tom smislu, pojedinačni proračuni određenih projekata sastavni su dijelovi godišnjeg proračuna knjižnice koji, kao takav, daje uvid u opću poslovnu i razvojnu politiku ustanove.²⁴

Proračun projekta kojim se prikupljaju donacije važan je dio ukupne dokumentacije koja se dostavlja mogućem donatoru ili donatorima. Proračunske se stavke moraju podudarati s već opisanim ciljevima i aktivnostima, a proračun u

²⁴ O ovome vidjeti više kod: Gross, Malvern. J. Jr. ; Richard F. Larkin. John H. McCarthy. Financial and accounting guide for non-profit organizations. Somerset, NJ : Wiley, 2000. U Hrvatskoj o ovoj temi govori Uredba o računovodstvu neprofitnih organizacija. "Narodne novine", 10/2008. Jakir, Ivana. Računovodstvo neprofitnih organizacija : s primjenom kontnog plana i poreznih propisa. Zagreb : Rif hrvatska zajednica računovođa, 2009.

cjelini treba biti izvršiv i postojan. Vrlo je vjerojatno da će osoba zadužena za pripremu obrazloženja projekta u organizaciji donatora, provjeriti pojedine navedene jedinične cijene. Ukoliko se nakon izvršenih provjera, utvrdi da su cijene i količine predstavljene u proračunu projekta realno i istinito prikazane, obrada zahtjeva za donaciju će se nastaviti, a u suprotnom prekinuti, a zahtjev za donacijom odbiti.

4.2.4. Elementi proračuna troškova projekta

Proračun projekta ima sljedeće dijelove:²⁵

Sažetak proračuna omogućuje stjecanje opće slike i logičke provjere koliko košta cijeli projekt uz objedinjavanje troškova i prihoda po određenim skupinama.

Proračun projekta po stavkama. Navodi stavke svih planiranih prihoda i sve stavke planiranih rashoda projekta (uključujući jedinice, jedinične troškove, broj i količinu). Pomoć u naturi (besplatna građa, prostor, proizvodne i neproizvodne usluge, dragovoljni rad i tome slično) treba vrijednosno prikazati u proračunu, ali odvojeno od financijskog tijeka.

Obrazloženje pojedinih stavaka proračuna projekta veoma je važno pri vrednovanju projekta te mu treba ukazati osobitu pozornost. Kako su donatori posebno osjetljivi na iznose plaća zaposlenika i vanjskih suradnika, oni trebaju biti realno prikazani. Za donatore je veoma poticajna okolnost da će barem jedan dio troškova plaća osoba koje su uključene u projekt biti pokriven njihovim volonterskim radom. Donator to uvijek doživljava kao oblik vlastitog udjela zaposlenih u ustanovi. Specifikacija opreme koja se želi nabaviti treba sadržavati tehničke opise, a po mogućnosti i preslike ponuda dobavljača. Troškovi prijevoza trebaju se svesti na najmanju moguću mjeru, a dnevnice po mogućnosti potpuno zanemariti. Drugim riječima, proračun projekta treba pružati uvjerljiv dojam umješnog upravljanja mogućim sredstvima.

5. MARKETING-MIX FUNDRAISING PROJEKATA

Upravljački postupak ili upravljački program nastupa na tržište uobičajeno se naziva *marketing-mix*. On je sredstvo kojim knjižnica nastoji ostvariti svoje poslanje i ciljeve te privući moguća dodatna sredstva za svoje programe i projekte. Drugim riječima, *fundraising* poslovanje je djelatnost neprofitne organizacije kojom ona povremeno ili trajno koristi poslovnu koncepciju, *marketing-mix* i poslovne tehnike u nastojanju privlačenja i zadržavanja mogućih donatora za svoj određeni projekt ili program. Primjenjujući koncept neprofitnog poslovanja, narodne knjižnice zadovoljavaju razvojne potrebe svoje organizacije, a posljedično i potrebe svojih korisnika, odnosno šire društvene zajednice u kojoj djeluju. Otuda neprofitno poslovanje knjižnice, nakon uspješne realizacije *fundraising* projekta,

²⁵ Priređeno prema: Program financijskih potpora : upute za izradu prijedloga projekata. Zagreb : Academy for Educational Development, 1998. Str. 99-114.

postaje društvenim poslovanjem koje daje opću društvenu korist, odnosno doprinosi pozitivnoj promjeni ponašanja, u ovom slučaju donatora, koji žele knjižnici darivati dio svojih resursa poput novca, materijalnih dobara, slobodnog vremena, sposobnosti i vještina. U tom smislu, Geoff Lancaster pridaje društvenom poslovanju svojevrsnu snagu koja se ne odnosi samo na standard življenja, nego, također, služi kao snaga koja održava i utječe na kulturne vrijednosti i norme. Prema tome, granice poslovanja šire se znatno dalje od čistih ekonomskih mjerila.²⁶ Poslovni subjekti koji prihvate ponuđeni *fundraising* projekt i postanu donatorima “doprinosu svojevrsnom podruštvljivanju, odnosno socijalizaciji poslovanja kao koncepcije, ali i određene filozofije življenja i ponašanja. Društveno poslovanje tako predstavlja operacionalizaciju i instrumentalizaciju nedvojbeno potrebne interakcije na potezu poslovanje – društvo”.²⁷

Marketing-mix knjižnice sastoji se od četiri tradicionalna elementa iz konvencionalnog poslovanja: 1. Proizvod knjižnice, odnosno uslugu koju knjižnica nudi korisnicima bilo u materijalnom ili nematerijalnom obliku. 2. Cijena koju za usluge knjižnice njeni korisnici plaćaju izravno godišnjom članarinom ili neizravno kao obveznici plaćanja poreza i prireza. 3. Mjesto na kojem se obavljaju knjižnične usluge, primjerice sama knjižnica, bibliobus, dostava knjiga poštom, internetom ili na drugi način. 4. Promocija knjižničnih proizvoda, odnosno usluga sadrži sve one aktivnosti koje pridonose unapređivanju bilo djelatnosti knjižnice, bilo promicanju pojedinih naslova ili pak pojedinih projekata. Osim ovih elemenata *marketing-mixa*, Kotler i Roberto navode još tri: 5. Knjižnično osoblje koje pruža knjižnične usluge. 6. Presentacija obuhvaća sve metode kojima se predstavljaju pojedine usluge, knjige ili časopisi, te 7. Postupak koji se odnosi na sve faze kroz koje prolaze korisnici prije nego se odluče za prihvatanje ponuđene usluge ili proizvoda.²⁸

Navedeni *marketing-mix* elementi učinkovito se mogu primijeniti u poslovanju *fundraising* projekata. Pri tome se proizvod smatra projektom ili programom koji se nudi mogućim donatorima, primjerice, nabava osnovnih sredstava, nabava nedostajućeg knjižnog fonda, financiranje književnih večeri, kupovina prava na pristup informacijskim bazama podataka i slično. Osmišljavanje dobrog proizvoda u ovoj aktivnosti jednako je složena i za konačni rezultat kampanje presudna zadaća kao i u profitnoj djelatnosti. Proizvod *fundraising* kampanje potrebno je prilagoditi težnjama mogućih donatora. Primjerice, nabava novoga telefonskog sustava za knjižnicu može biti zanimljiva proizvođačima i raspčavateljima tih sustava, a uređenje *dječjeg kutka* ili igraonice na dječjem odjelu knjižnice proizvođačima i trgovcima dječje odjeće i obuće, igraćaka i opreme za djecu. Poduzetnici koji imaju svoje zajedničko podrijetlo, mogu se, primjerice, zainteresi-

²⁶ Lancaster, Geoff. *Essentials of marketing*. Maidenhead : McGraw-Hill, 1988. Str. 289.

²⁷ Meler, Marcel. Nav. dj. Str. 75.

²⁸ Kotler, Philip ; Eduardo L. Roberto. *Social marketing : strategies for changing public behavior*. New York : Free Press, 1989. Str 128.

rati za sufinanciranje tzv. zavičajnih zbirki u knjižnicama koje djeluju u njihovom mjestu rođenja ili odrastanja. Diferencijacijom proizvoda koji mogu biti predmetom *fundraisinga* postiže se šire zahvaćanje donatorskih težnji, a time i bolja uspješnost projekta.

Cijena kao element *marketing-mixa fundraising* projekta predstavlja onaj planirani iznos novčanih sredstva koji se želi prikupiti od donatora. Tijekom prezentacije projekta mogućim donatorima, pojedinačni iznosi donacije mogu se prilagođavati zainteresiranosti donatora i/ili njihovoj ekonomskoj snazi. Uobičajeno je da se u prezentacijskim dokumentima *fundraising* projekta tijekom prezentacijskog postupka, donatorima nudi nekoliko opcija iznosa koji se od njih očekuju. Oni se tako mogu odlučivati za manje, srednje, velike i vrlo velike iznose ili da sami pokriju sve troškove projekta. Iskustvo govori da pri postojanju cjenovnog izbora, odnosno cjenovnog *marketing-mixa*, većini donatora odluka o donaciji bit će lakšom, i vjerojatno će se odlučiti za jednu od ponuđenih srednjih vrijednosti.

Mjesto pružanja knjižničnih usluga ima svoj pomak pojavom interneta koji omogućuje online pristup nekim knjižničnim uslugama. Projekti *fundraisinga* mogu se načelno raspacavati na većinu konvencionalnih načina, uključivši i spomenuti internet, osobito ako su poslovne aktivnosti usmjerene prema donatorima koji su u prošlosti donirali za određeni projekt dotičnoj knjižnici. Kada su u pitanju novi donatori, metoda pojedinačnih posjeta u njihovim prostorima je više nego uputna, a samo iznimno preporuča se skupna prezentacija *fundraising* projekta. U bilo kojem slučaju, optimalna kombinacija različitih distribucijskih kanala o *fundraising* projektu, odnosno, optimalni distribucijski *marketing-mix*, daje najbolje učinke u planiranju i provođenju ovoga poslovnog elementa.

Promocija kao element *marketing-mixa* u knjižnicama, u praksi, ponajviše, obuhvaća publicitet i odnose s javnošću, dok su manje prisutne metode unapređenja prodaje (primjerice, predstavljanje novih naslova, časopisa i slično). Oglašavanje u knjižnicama prisutno je mnogo manje, nego je to slučaj u profitnim organizacijama.²⁹ Kada je riječ o promocijskom *marketing-mixu* u slučaju *fundraising* projekta, na raspolaganju su sve aktivnosti koje navodi stručna literatura, bile one, prema Sudarovom razvrstavanju, primarne ili sekundarne.³⁰ Međutim, praksa ukazuje da je osobna prodaja, pojedinačna ili skupna, ponajbolja za prikupljanje sredstava jer se predstavnik knjižnice sastaje s jednim ili više mogućih donatora kojima prezentira sve elemente projekta. Odnosi s javnošću i publicitet mogu obilno poslužiti u kreiranju opće pozitivne slike (*image*) o knjižnici, o važnosti njene obrazovne, odgojne, znanstvene i općenito društvene uloge, kako kod općenitoga javnog mnijenja tako i kod mogućih donatora. Svoju konačnu odluku o donaciji

²⁹ Oglašavanje novih knjiga i časopisa u sredstvima javnog priopćavanja može se smatrati vrstom posrednog oglašavanja. Naime, tijekom kampanja oglašavanja, koje provode nakladničke kuće, potražnja za oglašavanjem naslovima u knjižnicama je u porastu.

³⁰ Prvotne promotivne aktivnosti su oglašavanje, unapređivanje prodaje, osobna prodaja, odnosi s javnošću i publicitet, dok su sekundarne (ili granične) oblikovanje, ambalaža, usluge potrošačima i propaganda *od-usta-do-usta*. Sudar, Josip. Promotivne aktivnosti. Zagreb : Informator, 1984. Str. 10.

sredstava, donatori donose ponajviše u okolnostima tzv. *osobne prodaje*, odnosno metodom prezentacije *fundraising* projekta mogućem donatoru metodom *jedan na jedan*. U slučaju međusobnog poznavanja mogućih donatora, ili ako pripadaju jednoj ili sličnoj gospodarskoj djelatnosti, prezentaciju *fundraising* projekta moguće je obaviti pred manjim skupinama.

Na koji će način teći prezentacija projekta *fundraisinga* neke knjižnice, uvelike ovisi od osoblju koje tu zadaću obavlja, o njihovoj motiviranosti, dobroj sposobnosti i, općenito, kvalitetno isplaniranom postupku odlučivanja kroz koji vode moguće donatore. Ravnatelj ili ravnateljica knjižnice sa suradnicima, osim što će izraditi kvalitetan i pregledan projekt *fundraisinga* u knjižnici te ga prilagoditi prezentacijskim metodama i prezentacijskim sredstvima, trebaju ovladati sposobnostima emocionalne inteligencije, o kojoj piše Daniel Goleman.³¹ Sposobnost uvjeravanja mogućeg donatora u vrijednost projekta koji mu se prezentira potrebna je za uspješnost projekta. Pri tome, osoba koja prezentira projekt treba biti uvjerena u svrsishodnost projekta te i sama biti donatorom. Te dvije okolnosti, vlastita oduševljenost projektom i vlastito učešće u njegovoj realizaciji, mogu biti prijelome točke pretvaranja mogućeg donatora u stvarnog donatora. "Najbolje rezultate na području *fundraisinga*-a ostvaruju one neprofitne organizacije koje svoje donatore učine svojim suradnicima, emocionalno ih vezujući za svoje projekte i neprofitnu organizaciju, atmosferu partnerstva".³²

I konačno, postupak, kao prošireni element *marketing-mixa* predstavlja niz sukcesivnih etapa kroz koje prolaze korisnici dok ne prihvate proizvod koji im se nudi. Upravljački postupak vodi mogućeg donatora kroz tijek odlučivanja do točke kada ovaj donosi odluku o donaciji i tu odluku provodi. Odlučivanje o davanju donacije ima nekoliko faza.³³ Nakon što privuče dovoljnu pozornost mogućeg donatora, voditelj će ga opskrbiti najnužnijim informacijama o *fundraising* projektu, pazeći, pri tome, da brojnost činjenica ne bude prevelika niti premala. Prezentirajući podatke, činjenice odnosno informacije, voditelj upravlja racionalnim vidom odlučivanja. Usporedo se obraća emocionalnom dijelu osobe mogućeg donatora trudeći se da u njemu izazove naklonost za projekt. Pri tome, mora osobito paziti na zamke emocionalne manipulacije slušatelja, zlorabe negativnih emocija slušatelja, primjerice, osjećaja krivnje ili straha. Te dvije sastavnice, racionalna i emocionalna stvaraju povoljne okolnosti za izgradnju donatorovih težnji u darivanju iz kojih proizlazi uvjerenje o stvarnoj potrebi i želji da se donira. Posljednja etapa u odlučivanju je djelovanje, odnosno dostava tražene donacije. Iskustva govore da je slušateljstvo gotovo nemoguće provesti kroz sve etape opisanog postupka tijekom samo jednog obraćanja. Većina komunikatora će se suglasiti da je za svaku fazu obično potrebno barem po jedno obraćanje. Osim toga,

³¹ Goleman, Daniel. *Emocionalna inteligencija*. Zagreb : Mozaik knjiga, 2007.

³² Meler, Marcel. *Nav. dj.* Str. 83.

³³ Dillon, William P. *People raising : a practical guide to raising support*. Chicago : Moody Press, 1993. Str. 65.

voditelj treba steći vještine kojima će relativno lako prepoznati i izabrati prikladno slušateljstvo te jednako tako dobro prepoznati u kojem se od opisanih etapa odlučivanja nalazi glavnina slušatelja. Te dvije informacije su voditelju ključne jer će prema njima odrediti prikladne sadržaje i izabrati odgovarajuće metode potrebne za učinkovito obraćanje slušateljstvu.

Završnica poslovnog programa *fundraising* projekta sadrži nekoliko koraka. Prvo, svakom donatoru potrebno je pismeno i usmeno zahvaliti čim je njegova donacija primljena. Drugo, nakon što se prikupljena sredstava namjenski utroše, svim donatorima treba poslati završno financijsko izvješće s narativnom dijelovima i nekoliko fotografija, prilažući im preslike računa i po mogućnosti kratke komentare korisnika. Time bi poslovni program prikupljanja sredstva bio formalno završen.

Međutim, izvrsni *fundraising* projekti od prosječnih se razlikuju u implementaciji nekoliko dodatnih poslovnih postupaka kojima se donatori postupno dublje vezuju za knjižnicu. U tom smislu, korisno ih je razvrstati u nekoliko skupina i svakoj skupinu prirediti poseban prijem. Knjižničari će izabrati poduzetnicima privlačne sadržaje i na zanimljiv i prikladan način ih predstaviti manjoj skupini poslovnih ljudi.³⁴ Ukoliko postoji mogućnost pozvati nekog stručnjaka koji će svojim znanjem *pro bono* doprinijeti skupu, uspjeh će biti još bolji, a uzvanici zadovoljniji. Prigode ovakvih okupljanja mogu biti različite, primjerice, tijekom *Mjeseca hrvatske knjige*, uoči Dana grada ili općine, u razdoblju velikih vjerskih blagdana, za vrijeme tjedna narodnih knjižnica i slično. Ovakve akcije su izazovne, ali za osoblje knjižnice često naporne. Međutim, učinci su u pravilu značajni i višestruki, koji se odražavaju na različite skupine i društvene slojeve u zajednici u kojoj narodna knjižnica djeluje. Osobito ako se u takve događaje uključe zavičajni mediji i knjižnica si osigura dodatni publicitet.

6. CILJNE SKUPINE DRUŠTVENOG POSLOVANJA KNJIŽNICA

Knjižnice svoje donatore mogu tražiti i pronaći na različitim poljima gospodarstva i društva. Općenito se razvrstavaju u sljedeće skupine: 1. Domaće poslovno područje (trgovačka društva, banke, osiguravajuća društva, obrtnici itd.) za knjižnice je posebice zanimljivo jer može donirati osim novca i darove u naturi; 2. Individualni donatori darivaju knjižnice svojim rabljenim knjigama i/ili obiteljskim zbirka. Osim toga, oni su skupina pogodna za novačenje volontera u knjižnici, osobito ako su obrazovaniji i komunikativniji; 3. Zaklade i fundacije, bilo da su privatne (obiteljske) ili javne, male ili velike, zavičajne zajednice ili nacio-

³⁴ Primjerice, značajni interesi poduzetnika tijekom posljednjih nekoliko godina usmjereni su na probleme naplate potraživanja. Prikaz neke knjige koja se u cjelini ili dijelom bavi problemom naplate potraživanja, može biti prigodnom i poduzetnicima privlačnom. Stoga je očekivati da će se odazvati pozivu, zadržati se dovoljno dugo, međusobno se upoznati, a knjižnicu doživjeti i zapamtiti kao mjesto zanimljivoga, poučnog i privlačnog okupljanja.

nalne, uvijek predstavljaju moguće izvore donacije;³⁵ 4. Međunarodne organizacije specijalizirane za određena društvena područja, primjerice Word Vision, UMCOR, Mercy Corps International, IRC itd.; 5. Vlada i vladine organizacije; 6. Velike nacionalne organizacije, primjerice USAID, British Council itd.; 7. Vjerske organizacije i njihove humanitarne ustanove, primjerice, *Caritas, Agape, Lutheran World Federation, Merhamet* itd.; 8. Humanitarne udruge, primjerice *Rotary* i *Lions* klubovi; 9. Međunarodno poslovno područje, odnosno, velike međunarodne korporacije koje imaju programe za doniranje mjesnih projekata. Svaka od knjižnica može se tijekom svojih poslovnih istraživanja rukovoditi drugačijim mjerilima pri istraživanju mogućega donatorskog tržišta i njegove segmentacije. Pri tome, najvažnije je da izgrađena donatorska baza podataka ispuni svoju funkcionalnu svrhu.

Jedna druga tipologija ciljnih skupina mogućih izvora dodatnih sredstava za knjižnice ili suradnika, razvrstava ih na sljedeće skupine: sponzore, pokrovitelje, mecene, donatore, društva prijatelja knjižnice i dobrovoljce (volontere) u knjižnici.³⁶

Sponzori, kao gospodarski subjekti, za svoj novac očekuju odgovarajuću protivrijednost, bilo u obliku izravnih propagandnih poruka, bilo poboljšanje i obogaćivanje svoje medijske slike i odnosa s javnošću. Takav odnos obostrane koristi, stvara *win-win* stanje i za knjižnicu i sponzora, ali predstavlja preporuku za nekoga sljedećeg suradnika.

Pokrovitelji (*patronage*) su pojedinci ili organizacije (ustanove) koji ugledom i reputacijom svog imena podržavaju neki projekt ili program, ali ne nužno i materijalnim ili financijskim darom. Prisutnost njihovog imena može privući sredstva javnog priopćivanja, a time i korisnike, sponzore i druge suradnike.

Mecenat je nakon gašenja plemstva, postalo područje interesa velikih korporacija. One svojim darovima žele poboljšati svoj *imidž* u javnosti kao organizacije koje su društveno odgovorne i socijalno zabrinute. Tako će se neka korporacija odlučiti za mecenat u knjižnici tako što će nabaviti veliku kolekciju knjiga za slijepe ili ukloniti prostorne barijere za kretanje hendikepiranih.

Donatori svoje darove, novac i darove u naturi daruju knjižnici i tako ih pretvaraju u javno dobro dostupno svima. Najčešći donatori knjižnica su pojedinačni darivatelji vlastitih knjiga ili obiteljskih knjižnih zbirki. Premda bi u pravilu trebali težiti anonimnosti ili barem samozatajnosti, veliki donatori teže da svojim darom poboljšaju dio vlastitog *imidža* u javnosti.

Prijatelji knjižnica međusobno je umrežena skupina korisnika koji će svojim sposobnostima, raspoloživim vremenom i svojim društvenim utjecajem pomoći

³⁵ Raspoložu vlastitom osnovnom imovinom, a dodatna sredstva sama sakupljaju. Samo u SAD postoji registrirano preko 600 tisuća zaklada, od vrlo velikih pa sve do sasvim malih, obiteljskih, s iznimnom različitosti namjene svojih donacija, politike i utjecaja. U Hrvatskoj je zakladništvo u počecima razvoja.

³⁶ Prema *Musées et partenariat / Institut La Boétie*; dir. du projet, Jean-Michel Raingeard; rapporteurs, Jacques Decléty, Claude Labouret. Paris: Institut la Boetie, 1993. Str. 3.

knjižnici u njenim dodatnim potrebama. Udruge prijatelja knjižnica mogu biti učinkovit komunikacijski kanal prema mjesnoj zajednici te promicatelji pojedinih programa, projekata ili dugoročnih razvojnih interesa knjižnice. Uloga socijalnog zagovaratelja prijatelja knjižnice kao povremeno prikupljanje sredstava može biti dragocjena u uvjetima ograničenih proračuna i nedovoljne zainteresiranosti za potrebe knjižnica tijela mjesne samouprave.

Dragovoljci (volonteri) su oni prijatelji knjižnice koji su se odlučili redovito pomagati knjižnicu darivajući neki oblik vlastitog rada i vremena. Uz pomoć knjižničnog osoblja, mnogi volonteri mogu postati vrijednim suradnicima na nekom od poslova u knjižnici (primjerice, poslovanje knjižnice usmjereno prema mogućim donatorima) i tako korisno ispuniti svoje vrijeme i postići unutarnje zadovoljstvo. To mogu biti nezaposlene osobe koje čekaju trajno zaposlenje, umirovljenici, starije osobe, invalidi itd.

7. VOLONTIRANJE

Kao jedan od oblika donacija u naturi, zalaganje volontera može narodnim knjižnicama biti prikladna metoda ulaska u područje *fundraisinga*. Za svoja društvena i organizacijska postignuća mnoge neprofitne organizacije mogu zahvaliti radu i zalaganju volontera koji u nekim njihovim programima i projektima često zauzimaju značajno mjesto. Vrijednost volonterstva u radu nevladinih organizacija je nezaobilazna, iako nije uvijek dovoljno prepoznata.³⁷ *Europska povelja o volonterstvu* određuje volonterstvo na sljedeći način: "Djelatnost koja je u interesu ljudi i nije motivirana financijskim interesom, koja se obavlja na lokalnoj i nacionalnoj razini, koja je dragovoljna, miroljubiva i utemeljena na osobnoj motivaciji i slobodi izbora, koja potiče aktivnu građansku ulogu na dobrobit zajednice, koja potiče razvoj ljudskih potencijala i poboljšava kvalitetu življenja na načelima solidarnosti, koja traga za predodžbama društva nesigurne budućnosti, koja je poticaj iskorištavanju poduzetničkih prigoda i koja je osnova razvoja partnerskih odnosa između aktera sustava blagostanja i poticaj samoorganiziranju ljudi pri rješavanju problema"³⁸.

Ekonomska vrijednost volonterskog rada, mjerena brojem poklonjenih radnih sati, često je značajna i iz toga se može zaključiti da knjižnice koje angažiraju volontere dobro upravljaju svojim resursima. Volonteri mogu biti izdašan izvor

³⁷ Tvrdnja P. F. Druckera u knjizi *Managing for the Future*, kako je volonterstvo *jedinstveno američko dostignuće i najznačajniji američki doprinos* (svijetu), može se smatrati prenaplašenom. Povijesni izvor volontiranja je u krilu kršćanstva, koje je iznjedrilo kulturu dobrovoljnog i neplaćenog rada, tako što je osnivalo i njegovalo brojne crkvene redove specijalizirane za razne službe, primjerice skrbi za siromašne i bolesne, obrazovanje i znanost, za misiju i kulturu itd. Neprofitne organizacije su kreativno primijenile njihova stoljetna iskustava te unaprijedile i oplemenile svoju djelatnost. Vidi Drucker, Peter F. *Managing for the future : the 1990s and beyond*. New York : Tuman Talley Books/Dutton, 1992. Str. 206.

³⁸ O volonterskom radu / uredništvo Slobodan Škopelja, Nives Ivelja, Duška Milinković. Split : Udruga Mi, 2004. Str. 8.

sposobnosti i talenata, kojima doprinose i pomažu knjižnicama u ostvarivanju njihove vizije i poslanja, unoseći među knjižničare svoju radnu energiju i osobni zanos. Oni mogu značajno nadopunjavati rad plaćenog osoblja i omogućuju da se za isti iznos proračuna knjižnice postigne više i bolje.³⁹ Volontiranje u Hrvatskoj nije razvijeno do optimalne mjere, ponajviše zbog nepostojanja tradicije dobrovoljnog rada.⁴⁰

U aktualnim uvjetima ekonomske recesije i reduciranja proračuna na svim razinama, preporuka je da početne poslovne aktivnosti narodnih knjižnica budu usmjerene prema mogućim volonterima. Njih je potrebno privući ponudama prikladnih poslova, pridobiti ih za svoje poslanje i ciljeve te ih dugoročnije zadržati. Njihov doprinos organizaciji nije samo u brojnim satima neplaćenog i vrlo često stručnog rada, nego i u tzv. *moralnom doprinosu* radnoj atmosferi, poletu i želji za dodatna postignuća. Ugled knjižnice u zavičajnoj zajednici svakako će biti veći ako je ona uspješna u privlačenju i zadržavanju osoba koje su spremne knjižnici darovati svoje vrijeme i znanja. Pri tome, općenito, pretpostavlja se da se volonteri ne žele uključivati u one organizacije čija organizacijska i radna etika nije na potrebnoj razini.

Nakon što se dovoljno uključe u rad knjižnice, volonteri mogu započeti s promotivnim aktivnostima knjižnice usmjerene prema zavičajnoj zajednici, a potom i s manjim projektima *fundraisinga*. Manji projekti pogodni su za testiranje metoda i postupaka, kao i empirijsko istraživanje mogućeg tržišta donatora. Takvim pristupom nastale greške i propusti ne uzrokuju veće štete, nego se u narednim projektima otklanjaju. Prvi novčani rezultati *fundraisinga* u knjižnici stvorit će ozračje postignuća koje može doprinijeti povećanju radne energije i zadovoljstvu zaposlenika, a posljedično i korisnika knjižnice.

8. ZAKLJUČAK

Temeljem prethodnih izlaganja, može se sa sigurnošću zaključiti da knjižnice u svome radu mogu uspješno primjenjivati suvremenu poslovnu koncepciju svojih *fundraising* projekata. Implementacija tih projekata je nužna, unatoč trenutno nepovoljnih recesijskih okolnosti koje su prisutne u gospodarstvu Republike Hrvatske i tijekom društveno političke tranzicije koja je povremeno vrlo burna i nepredvidljiva. Za očekivati je da će početni rezultati prikupljanja sredstava biti skromniji iznosi, ali isto se tako može tvrditi da će oni vremenom imati postojani porast.

³⁹ Koliko je volontiranje značajno područje ljudskog rada, govori činjenica da su Ujedinjeni narodi proglasili 2001. Međunarodnom godinom volontera (MGV) koja je bila usmjerena na *prepoznavanje, podupiranje, umrežavanje i promociju* rada volontera. Vidi u: Biti volonter/volontera: istraživanje uključenosti građana u civilne inicijative u zajednici kroz volonterski rad. Rijeka : Smart, udruga za razvoj civilnog društva, 2001. Str. 5.

⁴⁰ Rezultati povremenih istraživanja o volontiranju, najznačajniji uzrok slabog odziva volontera je percepcija da takav rad društvo ne cijeni dovoljno. Isto tako opće društvene okolnosti ne djeluju poticajno na razvoj volontiranja.

Osim realizacije izravnih rezultata (donacije u novcu, u naravi i u dobrovoljnom radu) prema kojima su *fundraising* projekti usmjereni, knjižnice će ostvarenjem ovih projekata postizati i dodatna, neizravna postignuća. To su, primjerice, porast kolektivnog samopouzdanja, osobito samopoštovanja, profiliranje organizacijskog identiteta, povećana vidljivost i bolji ugled u zavičajnoj zajednici, bolja suradnja s drugim i srodnim ustanovama u zajednici i tome slično. Također, upravljajući svojim razvojem, knjižnice se afirmiraju kao djelatni društveni čimbenik u odlučivanju o raspodjeli proračunskih sredstava svojih osnivača i jedinica mjesne uprave i samouprave. U konačnici, realizacijom *fundraising* projekata, knjižnice će bolje i uspješnije zadovoljavati potrebe, želje i težnje korisnika, što se ubraja u njihove temeljne zadaće.

Međusobna interakcija knjižnica, čije poslanje je izrazito društveno i javno, te organizacija poduzetničkog područja, čije poslanje je privatno i javno, može biti složena i nepredvidljiva jer njeguju različite vrste *organizacijske kulture* i različite pristupe pri izboru vlastitih društvenih ciljeva. Premda su više (knjižnice) ili manje (organizacije poduzetničkog područja) svjesne svojih društvenih odgovornosti, implementiraju ih na različite načine, ovisno o razumijevanju i usklađenosti s vlastitim poduzetničkim, odnosno profitabilnim ciljevima. Međusobna suradnja knjižnica i organizacija poduzetničkog područja može pridonijeti boljem međusobnom razumijevanju djelatnosti i poslanja, ali i ispravku vlastitoga poslovnog ponašanja. Upravljanje knjižnicama će u interakciji s poduzetničkim područjem vjerojatno postupno primijeniti neke od prikladnih elementa tržišnog poslovanja, dok će poduzetnici postati svjesniji važnosti svoje društvene uloge i društvene odgovornosti, koja se ne iscrpljuje plaćanjem poreza, prireza i izvršavanjem drugih zakonskih obveza. Ostvareni *fundraising* projekti mogu subjektivno zainteresirati poduzetničko upravljanje za događanja i društvene tokove u javnosti i potom sudjelovati donošenjem značajnih i objektivnih odluka koje imaju svoju društvenu vrijednost.

LITERATURA

- Biti volonter/volonterka : istraživanje uključenosti građana u civilne inicijative u zajednici kroz volonterski rad. Rijeka : Smart, udruga za razvoj civilnog društva, 2001.
- Broce, Thomas. Fund raising : the guide to raising money from private sources. Norman : University of Oklahoma Press, 1986.
- Burnett, Ken. Relationship fundraising : a donor-based approach to the business of raising money. San Francisco : Jossey-Bass, 2002.
- Butorac, Goran; Edo Rajh; Ivan Teodorović. Hrvatsko gospodarstvo u svijetlu globalne recesije. // Ekonomski pregled 60, 12(2009), 663.-698.
- Carlson, Mim. Winnig grants step by step : support centers of America's complete workbook for planning, developing, writing successful proposals. San Francisco : Jossey-Bass, 1995.

Ciconte, Barbara L.; Jeanne Jacob. Fundrasing basics : a complete guide. Sudbury, Massachusetts : Jones and Bartlett Publishers, 2009.

Dillon, William P. People raising : a practical guide to raising support. Chicago : Moody Press, 1993.

Drucker, Peter F. Managing for the future : the 1990s and beyond. New York : Tuman Talley Books/Dutton, 1992.

Fukuyama, Francis. Social capital and the global economy. // Foreign Affairs. 1995. Str. 89-105 [citirano: 2010-09-26]. Dostupno na: <http://public.gettysburg.edu/~dborock/courses/Spring/p344/ps344read/fukuyama-social%20capital%20and%20globalization.pdf>.

Goleman, Daniel. Emocionalna inteligencija. Zagreb : Mozaik knjiga, 2007.

Greever, Jane. C.; Patricia McNeill. The foundation center's guide to proposal writing. New York : The Foundation Center, 1993.

Gross, Malvern. J., Jr.; Richard F. Larkin ; John H. McCarthy : Financial and accounting guide for non-profit organizations. Somerset, NJ : Wiley, 2000.

Hall, Mary S.; Susan Howlett. Getting funded : the complete guide to writing grant proposals. Portland : Continuing Education Publications, 2003.

Hegedus, P. Economic analysis of economic information : some implication for the information market : an outline based on the case of Hungary. // International Forum of Information and Documentation 11, 1(1986), 15-18.

Jakir, Ivana. Računovodstvo neprofitnih organizacija : s primjenom kontnog plana i poreznih propisa. Zagreb : Rif hrvatska zajednica računovođa, 2009.

Kotler, Philip ; Eduardo L. Roberto. Social marketing : strategies for changing public behavior. New York : Free Press, 1989.

Lancaster, Geoff. Essentials of marketing. Maidenhead : McGraw-Hill, 1988.

Lujanović, Đurđa. Marketing u specijalnim knjižnicama : znanstveno-tehnološke informacije za industriju i tranzicija u Republici Hrvatskoj. // Informatologija 42, 2(2009), 130.-132.

Meler, Marcel. Marketing u kulturi. Osijek : Ekonomski fakultet, Osijek, 2006.

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

Musées et partenariat / Institut La Boétie ; dir. du projet, Jean-Michel Raingeard ; rapporteurs, Jacques Decléty, Claude Labouret. Paris : Institut la Boetie, 1993.

O volonterskom radu / uredništvo Slobodan Škopelja, Nives Ivelja, Duška Milinković. Split : Udruga Mi, 2004.

On the edge : securing a sustainable future for higher education : report of the OECD/IMHE-HEFCE project on financial management and governance of higher education institutions. Paris : OECD, 2004.

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

Program financijskih potpora : upute za izradu prijedloga projekata. Zagreb : Academy for Educational Development, Zagreb, 1998.

Putnam, Robert D. Bowling alone : America's declining social capital. // Journal of Democracy 6, 1(2005), 65-78.

Renborg, Greta. Marketing library services : how it all began. // Adapting marketing to libraries in changing and world-wide environment : papers presented at the 63rd IFLA conference, Copenhagen, September 1997. München : Saur, 2000. Str. 5.-11.

NVO Academy for Educational Development. Zagreb, 1999.

Rječnik marketinga / glavni urednik Fedor Rocco. Zagreb : Masmedia, 1993.

Sernovitz, Andy. Word of mouth marketing : how smart companies get people talking. New York : Kaplan Publishig, 2009.

Smith, Bucklin. The complete guide to nonprofit management. New York : John Wiley & Sons, 2000.

Strategic marketing in library and information science / ed. by Irene Owens. New York : The Haworth information press, 2002.

Sudar, Josip. Promotivne aktivnosti. Zagreb : Informator, 1984.

Uredba o računovodstvu neprofitnih organizacija. // Narodne novine 10/2008.