

## Kreativno i inovativno poduzetništvo u suvremenom knjižničarstvu

### Creative and innovative entrepreneurship in contemporary librarianship

Antal Balog

Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić, Zaprešić, Hrvatska / University of Applied Sciences with public rights Baltazar Zaprešić, Zaprešić, Croatia  
antal.balog@bak.hr

#### Informacije o članku / Article Info

Primljen / Received 27. 1. 2025.  
Prihvaćen / Accepted 14. 3. 2025.  
Dostupan online / Available online 25. 12. 2025.

#### Ključne riječi / Keywords

poduzetništvo u knjižnicama, menadžerske  
prakse, inovacije u knjižnicama  
entrepreneurship, library, management

#### Sažetak / Abstract

**Cilj:** Cilj je ovog članka istražiti moguću primjenu poduzetničkih i menadžerskih praksi u suvremenim knjižnicama s posebnim naglaskom na optimiziranje njihovih poslovnih procesa i pružanja inovativnih usluga u digitalnom dobu.

**Pristup/metodologija/dizajn:** Primijenjen je analitički pristup kojim su istražene mogućnosti knjižnica u optimiziranju njihovog poslovanja. Metodologija uključuje kratak pregled literature o menadžmentu i poduzetništvu te analizu konkretnih primjera inovacija u knjižničarstvu dostupnih na mrežnim stranicama knjižnica.

**Rezultati:** Rezultati pokazuju da knjižnice koje implementiraju strateško planiranje, korisnički orijentirane pristupe i inovativne metrike postižu veću efikasnost, prilagodljivost i relevantnost. Digitalne platforme i edukacijski programi značajno povećavaju dostupnost usluga te jačaju ulogu knjižnica kao inovacijskih centara.

**Praktična primjena:** Rezultati istraživanja mogu se primijeniti u razvoju strategija za jačanje poduzetničkog duha u knjižnicama, kao što su razvoj novih usluga, bolja upotreba resursa i unapređenje organizacijske kulture. Preporuke su posebno korisne za knjižnice koje nastoje unaprijediti svoje operacije i prilagoditi se izazovima digitalnog doba.

**Društveni značaj:** Jačanje poduzetničkog duha u knjižnicama pridonosi njihovoj dugoročnoj održivosti i relevantnosti u društvu. Time se omogućuje knjižnicama da bolje odgovore na potrebe korisnika i prilagode se brzim društvenim promjenama, čime pridonose kulturnom, obrazovnom, znanstvenom te općenitom društvenom razvoju.

**Originalnost/vrijednost:** Istraživanje pruža originalne uvide u moguću primjenu poduzetničkih praksi u javnim ustanovama, poput knjižnica, a koje se tradicionalno ne povezuju s profitnim poduzetništvom. Vrijednost rada leži u pružanju konkretnih smjernica za inovacije i unapređenje knjižničnih usluga. Također, ovaj rad može poslužiti kao vodič ravnateljima i knjižničarima te kreatorima javnih politika u području kulture, obrazovanja i znanosti.

**Goal:** The purpose of this article is to explore the application of entrepreneurial and managerial practices in modern libraries, with an emphasis on improving their efficiency and relevance in the digital age.

**Approach/methodology/design:** The article employs an analytical approach to illustrate how libraries can optimize their operations and provide higher-quality services to users and communities. The methodology includes a brief literature review on management and entrepreneurship and an analysis of specific examples of innovations in librarianship.

**Results:** The research shows that libraries implementing resource management methods, user-oriented approaches, innovative metrics for measuring success, and fostering a culture of innovation achieve significant improvements in efficiency and service quality. Additionally, the key challenges in introducing innovations, such as bureaucratic obstacles and a lack of market incentives, are highlighted.

**Practical Implications:** The findings can be applied to the development of strategies aimed at enhancing entrepreneurial spirit in libraries, such as developing new services, improving resource utilization, and advancing organizational culture. The recommendations are particularly valuable for libraries striving to improve their operations and adapt to the challenges of the digital age.

**Social relevance:** Strengthening the entrepreneurial spirit in libraries contributes to their long-term sustainability and societal relevance. This enables libraries to better meet user needs and adapt to rapid social changes, thereby contributing to cultural, educational, scientific, and overall societal development.

**Originality/value:** The article offers original insights into the application of entrepreneurial principles in public institutions like libraries, which are traditionally not associated with entrepreneurship. The value of this study lies in providing concrete guidelines for innovations and the enhancement of library services. This work can serve as a guide for managers and librarians, as well as policymakers in the fields of culture, education, and science.

## 1. Uvod

U nizu do sada objavljenih članaka prikazali smo uspješnu prilagodbu poslovanja knjižnica suvremenim menadžerskim funkcijama kao što su planiranje (Balog, 2021a), organiziranje (Balog, 2020), upravljanje ljudskim potencijalima (Balog, 2021b), vođenje (Balog, 2021c), kontrola (Balog, 2021), upravljanje (Balog, 2018), rukovođenje (Balog, 2019) i upravljanje projektima (Balog, 2022). Nadovezujući se na ta istraživanja, važno je istaknuti da prilagodba knjižnica suvremenim praksama profitnih organizacija može dodatno unaprijediti njihovo poslovanje u okolnostima današnjih dinamičnih promjena.

Ova prilagodba knjižničkog poslovanja obuhvaća nekoliko ključnih aspekata: (1) primjenom učinkovitih metoda upravljanja resursima i procesima knjižnice mogu optimizirati svoje djelovanje i pružiti kvalitetnije usluge; (2) snažnija orijentacija na korisnike omogućuje bolje razumijevanje i zadovoljavanje njihovih potreba, što je ključno za održavanje relevantnosti knjižnica; (3) uvođenje jasnih metrika potrebnih za mjerenje uspjeha poslovanja olakšava evaluaciju i kontinuirano poboljšanje usluga; (4) poticanje kulture inovacije i brze prilagodbe promjenama osnažuje poziciju knjižnica u digitalnom dobu; (5) sofisticirani pristupi strateškom planiranju mogu značajno doprinijeti dugoročnom razvoju, dok implementacija suvremenih praksi upravljanja ljudskim resursima može poboljšati motivaciju i učinkovitost osoblja.

Ponekad se u poslovnoj praksi pojam menadžmenta i poduzetništva koriste kao sinonimi, ali među njima ima nekoliko razlika. Dok se menadžment, kao teorija i poslovna praksa, bavi upravljanjem postojećim resursima i poslovnim procesima, nastojeći umanjiti rizike poslovanja i optimizirajući postojeće organizacijske sustave unutar zadanih organizacijskih okvira fokusirajući se na kratkoročne i srednjoročne ciljeve, poduzetništvo je usmjereno na traganje za novim poslovnim prilikama i stvaranje novih, najčešće inoviranih vrijednosti u novim organizacijskim strukturama, zatim prihvata i upravlja poslovnim i drugim rizicima te je usmjereno na

## 1. Introduction

In a series of previously published articles, we examined the successful adaptation of library operations to modern managerial functions, including planning (Balog, 2021a), organizing (Balog, 2020), human resource management (Balog, 2021b), leadership (Balog, 2021c), control (Balog, 2021), management (Balog, 2018), governance (Balog, 2019), and project management (Balog, 2022). Building on these studies, it is important to emphasize that the adaptation of libraries to contemporary practices from profit-oriented organizations can further enhance their operations in the face of today's dynamic changes.

This adaptation involves several key aspects: (1) By applying efficient resource and process management methods, libraries can optimize their operations and deliver higher-quality services. (2) A stronger user orientation enables a better understanding and meeting of users' needs, which is critical for maintaining library relevance. (3) The introduction of clear metrics for measuring performance facilitates service evaluation and continuous improvement. (4) Promoting a culture of innovation and adaptability reinforces libraries' roles in the digital age. (5) Sophisticated approaches to strategic planning can significantly contribute to long-term development, while modern human resource management practices can enhance staff motivation and effectiveness.

In practice, the terms management and entrepreneurship are sometimes used interchangeably, yet there are distinct differences between them. Management, as both a theory and business practice, focuses on managing existing resources and processes, minimizing risks, and optimizing organizational systems within predefined frameworks, aiming at short- to medium-term goals. Conversely, entrepreneurship centers on identifying new business opportunities, creating value—often through innovation—within new organizational structures, and managing associated risks with a focus on long-term vision and strategic changes. Entrepreneurship entails proactive action, creativity, and innovation in identifying and seizing market opportunities. It

dugoročnu viziju i strateške promjene. Poduzetništvo podrazumijeva proaktivno djelovanje, kreativnost i inovativnost u identificiranju i iskorištavanju tržišnih mogućnosti. Ono često uključuje stvaranje novih proizvoda, usluga, poslovnih modela i organizacijskog ponašanja.

Poduzetnici su skloni preuzimanju inicijative, samostalnom postavljanju ciljeva te mobiliziranju resursa potrebnih za ostvarenje svoje poslovne vizije. Oni su često vođeni željom za stvaranjem nečeg novog i vrijednog, spremni su na eksperimentiranje i učenje iz svojih ili tuđih neuspjeha. Za razliku od menadžera, odnosno rukovoditelja, koji djeluju unutar postojećih organizacijskih struktura, poduzetnici često stvaraju nove organizacijske okvire i organizacijske kulture koje podržavaju inovaciju i fleksibilnost. Ova orijentacija na stvaranje i rast, uz spremnost na preuzimanje razumnih rizika, čini poduzetništvo ključnim pokretačem ekonomskog razvoja i društvenih promjena.

### **1.1. Usvajanje inovacija u javnim ustanovama**

Praksa je pokazala da ustanove javnih službi teže prihvaćaju inovacije u svome poslovanju nego gospodarski subjekti. Drucker je identificirao tri razloga zašto javne ustanove, uključujući i knjižnice, često teško uvode inovacije. On navodi: (1) nedostatak tržišnih poticaja – javne ustanove često nemaju izravnu tržišnu konkurenciju koja bi ih poticala na kontinuirano inoviranje. Bez pritiska tržišta, može nedostajati urgencija za promjenom i unapređenjem usluga; (2) birokratska struktura – javne ustanove često imaju složene birokratske strukture koje mogu usporiti proces donošenja odluka i otežati implementaciju novih ideja. Ove strukture su često dizajnirane za stabilnost i predvidljivost, a ne za fleksibilnost i brzu adaptaciju; (3) fokus na procese umjesto na rezultate – javne ustanove često su više usredotočene na pridržavanje određenih procedura i procesa, nego na postizanje mjerljivih rezultata i ta orijentacija može otežati uvođenje inovacija koje bi mogle narušiti ustaljene načine rada (Drucker, 1992: 167-169).

Pa, ipak, upravljačke i rukovodeće strukture knjižnica prihvaćale su i primjenjivale menadžerske i poduzetničke metode, alate i vještine gospodarskog privatnog sektora s izvjesnim vremenskim odmakom od njihovog nastajanja u sličnoj dinamici i mjeri kao i druge neprofitne organizacije, odnosno javne ustanove.

often involves the creation of new products, services, business models and organizational behavior. Entrepreneurs often initiate goals independently, mobilize necessary resources, and are driven by the desire to create something new and valuable. They are ready to experiment and learn from their own or other people's failures. Unlike managers or administrators, who operate within established organizational structures, entrepreneurs often develop new frameworks and organizational cultures to foster innovation and flexibility. This growth-oriented approach, combined with a willingness to take reasonable risks, makes entrepreneurship a critical driver of economic development and societal change.

### **1.1. Adoption of Innovation in Public Institutions**

Public institutions, including libraries, often demonstrate slower adoption of innovations compared to business entities. According to Drucker, three main reasons hinder innovation in public institutions: (1) Lack of market incentives: Public institutions typically lack direct market competition that would push them toward constant innovation. (2) Bureaucratic structures: Complex bureaucratic systems often slow decision-making and hinder the implementation of new ideas. These structures are often designed for stability and predictability rather than flexibility and rapid adaptation. (3) Focus on processes over results: Public institutions are often more focused on following certain procedures and processes than on achieving measurable results. A procedural orientation may impede the introduction of innovations that challenge established ways of operation (Drucker, 1992: 167–169).

Despite these challenges, libraries, like other non-profit and public institutions, have adopted managerial and entrepreneurial methods, albeit with some delay relative to their inception in the private sector.

### **1.2. Barriers to Sectoral Transfer of Business Practices**

The slower and incomplete transfer of knowledge, technologies, and practices to libraries stems from several factors: (1) Absence of market competition, critical for libraries' survival as institutions. (2) Libraries' traditional mission focuses more on social than business innovation. (3) Limited resources due to public funding restrictions and dependent decision-making structures. (4) Internal and external resistance to organizational changes within bureaucratic systems. (5) Reluctance among decision-makers to embrace entrepreneurial risk-taking. (6) Insufficient exposure to modern business practices.

### **1.2. Prepreke sektorskom prijenosu poslovne prakse**

Premda su razlozi sporijeg i nepotpunijeg sektorskog transfera poslovnih znanja, informacijskih i komunikacijskih tehnologija i odgovarajućih praksi brojni, navest ćemo (uz već navedene Druckerove) one koje smatramo značajnijima: (1) odsutnost tržišnog natjecanja kao temeljnog uvjeta opstanka knjižnice kao ustanove; (2) tradicionalna uloga i poslanje knjižnica ima uži fokus na učinkovitost i inovacije u svome poslovanju od profitnih organizacija; (3) ograničenost resursa u financiranju iz javnih sredstava te posljedična ograničena samostalnost u donošenju odluka u odnosu na osnivače knjižnica; (4) interni i eksterni otpor organizacijskim promjenama birokratiziranih institucionalnih struktura odlučivanja; (5) nesklonost i inertnost subjekata odlučivanja u preuzimanju poslovnih rizika kao redovitih pratitelja poduzetništva; (6) nedovoljna izloženost knjižnica suvremenim menadžerskim i poduzetničkim praksama profitnih djelatnosti; (7) zakonska i druga regulatorna ograničenja koja mogu otežavati implementaciju inovativnih knjižničnih usluga; (8) odsustvo mobilnosti ljudskih potencijala iz profitnih organizacija u knjižnice te posljedično odsustvo mogućih preuzimanja prilagođenih kreativnih ideja i inovacija u knjižničnom poslovanju; (9) temeljno poslanje knjižnica je usmjereno prvenstveno na društvene vrijednosti, primjerice prikupljanje, obradu, čuvanje i diseminaciju podataka, informacija i znanja, a ne stvaranje i inoviranje svojih usluga. Međutim, kada se knjižnice, kao javne ustanove, suoče sa značajnim promjenama u okruženju, poput tehnoloških disrupcija, promjena u korisničkim očekivanjima ili smanjenja javnog financiranja, tada postaju sklonije primjeni inovacija u svome radu.

### **1.3. Poduzetničke prakse u knjižnicama**

Imajući u vidu brzinu društvenih promjena, knjižnice bi trebale ojačati svoju sklonost primjeni prikladnih poduzetničkih praksi gospodarskog sektora. Prvi i najvažniji razlog primjene suvremenih poduzetničkih praksi u knjižnici odnosi se na uvođenje dodatnih usluga korisnicima te poboljšanje već postojećih. Poduzetničkim inovacijama svojih usluga knjižnice mogu optimizirati svoje svakodnevne poslove, smanjiti troškove te bolje koristiti raspoložive resurse, odnosno unaprijediti učinkovitost svoga poslovanja i svoju organizacijsku uspješnost. Osim što bi nove usluge mogle generirati dodatne prihode i pridonijeti financijskoj održivosti, knjižnica bi mogla ojačati svoj društveni utjecaj i relevantnost u

(7) Regulatory limitations that hinder implementing innovative library services. (8) Limited workforce mobility from the private sector to libraries, resulting in fewer opportunities for adopting creative and innovative ideas. (9) Libraries' primary mission is the preservation, organization, and dissemination of knowledge rather than service creation or innovation. However, external disruptions such as technological advancements, shifts in user expectations, and reduced public funding have made libraries more inclined to innovate.

### **1.3 Entrepreneurial Practices in Libraries**

Given the pace of social change, libraries must enhance their capacity to adopt suitable entrepreneurial practices. The primary reason for applying entrepreneurial practices in libraries is the development of additional and improved services for users. By innovating their services, libraries can optimize daily operations, reduce costs, better utilize resources, and enhance overall organizational efficiency. New services could generate additional revenue, strengthen libraries' financial sustainability, and increase societal impact and relevance within their communities. Moreover, such practices foster workforce development, helping staff adapt to social and economic changes while cultivating skills in strategic thinking, operational planning, and fostering an entrepreneurial spirit enriched with creativity and innovation.

Taking into account the specifics of the social mission of libraries and the complexity of their business environment, it becomes crucial to investigate the ways in which entrepreneurial and managerial practices can be applied to improve their efficiency and innovation.

### **1.4. Research Questions and Methodology**

This research focuses on the following questions:

RQ (1) How can libraries apply entrepreneurial and managerial practices to optimize operations and deliver innovative user services?

RQ (2) What innovations can improve library operations and service quality for users and communities?

The methodology includes a literature review on management and entrepreneurship and an analysis of innovations in librarianship available on library websites. Libraries of various types—national, public, school, university, scientific, and specialized—were analyzed, considering their size, orientation, and available data on innovations and services. This

zajednici te potaknuti umrežavanje s drugim ustanovama i organizacijama profitnog sektora. Posredni, odnosno prateći učinci primjene poslovnih poduzetničkih praksi odnose se, između ostalog, na razvoj ljudskih potencijala knjižnice, koji će se bolje nositi s društvenim i ekonomskim promjenama u okruženju tako što će razvijati svoje vještine strateškog razmišljanja i operativnog planiranja, bolje se suočavati s promjenama u informacijskom i tehnološkom okruženju te u organizacijsku kulturu unositi poduzetnički duh oplemenjen kreativnošću i inovativnošću.

Uzimajući u obzir specifičnosti društvenog poslanja knjižnica i kompleksnost njihovog poslovnog okruženja, postaje ključno istražiti načine na koje se poduzetničke i menadžerske prakse mogu primijeniti radi unapređenja njihove učinkovitosti i inovativnosti.

#### **1.4. Istraživačka pitanja i metodologija**

Temeljem toga postavljena su sljedeća pitanja ovog istraživanja:

IP(1) Kako knjižnice mogu primijeniti poduzetničke i menadžerske prakse u svrhu optimizacije svojih poslovnih procesa i pružanja inovativnijih usluga korisnicima?

IP(2) Koje inovacije mogu pridonijeti optimizaciji poslovanja knjižnica i poboljšanju kvaliteta njihovih usluga korisnicima i zajednici?

Metodologija ovog istraživanja uključuje pregled dostupne literature o menadžmentu i poduzetništvu te analizu konkretnih primjera inovacija u knjižničarstvu dostupne na mrežnim stranicama knjižnica. Analiza je uključivala različite vrste knjižnica kao što su narodne, školske, visokoškolske, sveučilišne, znanstvene, specijalne i nacionalne knjižnice, uzimajući pri tome u obzir njihovu veličinu, usmjerenje i dostupne podatke o inovacijama i uslugama. Ovaj pristup omogućio je dovoljnu raznolikost promatranih knjižnica te osigurao potreban uvid u postojeće dobre prakse primjene suvremenih inovativnih poduzetničkih programa i projekata potrebnih za odgovore na postavljena istraživačka pitanja.

## **2. Temeljni pojmovi i definicije**

Poduzetništvo se kao aktivnost ne temelji samo na podacima, informacijama i izračunima već i na prosudbi, intuiciji i svakako na mašti poduzetnika. Ograničenja koja postoje u poslovanju poduzetnik nastoji proširiti svojim kreativnim idejama ne samo radi željene dobiti već i radi ciljeva koji nisu profitni, primjerice samopotvrđivanje i samopošto-

approach provides a diverse view of good practices in implementing innovative entrepreneurial programs and projects required to address the research questions effectively.

## **2. Fundamental Terms and Definitions**

Entrepreneurship, as an activity, is not based solely on data, information, and calculations but also on the entrepreneur's judgment, intuition, and imagination. Entrepreneurs strive to expand the constraints of business operations through their creative ideas, not only for profit but also for non-profit goals, such as self-affirmation, personal development, a sense of achievement, creative expression, independence in work, building social reputation, and more. Moreover, entrepreneurship is not confined to profit-driven activities; it encompasses both profit and non-profit endeavors and can be found in public and private organizations across all professions.

Despite numerous definitions of entrepreneurship, they commonly share four aspects: (1) creating new value beneficial for the entrepreneur and the user, (2) invested time and effort, (3) material and immaterial outcomes of entrepreneurial effort, and (4) taking calculated risks in uncertain environments (Ireland et al., 2003: 965). To these, four additional aspects can be added: (5) recognizing opportunities and possibilities, (6) available resources, (7) entrepreneurial creativity, and (8) innovation capabilities.

Based on these elements, entrepreneurship in libraries can be defined as the process of initiating ventures based on recognized opportunities within the library's environment. This involves library personnel leveraging their entrepreneurial creativity and innovation by investing time, effort, and resources to create new value that benefits users, the library, and society. They achieve this by combining resources in novel ways, taking calculated risks in uncertain environments, with the aim of achieving material and immaterial results that enhance services, programs, and the sustainable operations of the library.

Entrepreneurship is often associated with creativity and innovativeness, which are sometimes perceived as synonyms. Creativity is the ability to generate new and original ideas, solutions, and approaches. In the context of libraries, creativity is reflected in the development of unique programs, services, and resources that meet general and specific user needs. Unlike creativity, innovativeness involves implementing creative ideas into practical and useful products, services, or processes. Innovation, as Drucker describes, is the specific tool of entrepre-

vanje, osobni razvoj, osjećaj postignuća, kreativno izražavanje, neovisnost u poslu, izgradnja vlastitog društvenog ugleda i sl. Isto tako, poduzetništvo se, za razliku od uobičajenog razumijevanja, ne odnosi samo na profitne već i na neprofitne djelatnosti te se poduzetništvo i poduzetnike pronalazi u profitnim i u neprofitnim te u javnim i u privatnim organizacijama, odnosno u svim profesijama.

Unatoč postojanju brojnih definicija pojma poduzetništva, zajednička su im četiri aspekta: (1) stvaranje neke nove vrijednosti korisne za poduzetnika i korisnika, (2) uloženo vrijeme i napor, (3) materijalni i nematerijalni rezultati poduzetničkog napora i (4) preuzimanje razumnih rizika u neizvjesnom okruženju (prema Ireland et al., 2003: 965). Tim aspektima možemo dodati još četiri: (5) uočavanje prilika i mogućnosti, (6) raspoloživa sredstva, (7) poduzetnička kreativnost poduzetnika i njegove (8) inovacijske sposobnosti.

Na osnovu toga možemo izvesti definiciju poduzetništva u knjižnici da je to proces pokretanja pothvata temeljem uočenih prilika i mogućnosti u okruženju knjižnice, pri čemu knjižnično osoblje, koristeći svoju poduzetničku kreativnost i inovativnost, ulaže vrijeme, napor i raspoloživa sredstva u stvaranje nove vrijednosti korisne korisnicima, knjižnici i društvu, kombinirajući raspoložive resurse na nove načine, preuzimajući razumne rizike u neizvjesnom okruženju, s ciljem postizanja materijalnih i nematerijalnih rezultata koji unapređuju usluge, programe i održivo poslovanje knjižnice.

S poduzetništvom se često povezuju pojmovi kreativnosti i inovativnosti koji se ponekad smatraju istoznačnicama. Kreativnost je sposobnost generiranja novih i originalnih ideja, rješenja i pristupa. U kontekstu knjižnica, kreativnost se očituje kroz razvoj jedinstvenih programa i usluga i stvaranja resursa koji zadovoljavaju opće i specifične potrebe korisnika. Za razliku od kreativnosti, inovativnost je proces implementacije kreativnih ideja u praktične i korisne proizvode, usluge ili procese. "Inovacija je", piše Drucker, "specifično oruđe poduzetnika, sredstvo kojim oni koriste promjene kao povoljne prilike za neki drugi posao ili uslužnu djelatnost" (Drucker, 1992: 26).

U knjižnicama, inovativnost uključuje uvođenje novih tehnologija, transformaciju tradicionalnih metoda knjižničkog rada te uvođenje programa i provedbu projekata koji poboljšavaju korisničko iskustvo i učinkovitost knjižničkih usluga.

neurs—a means by which they utilize changes as opportunities for new business or services (Drucker, 1992: 26).

In libraries, innovativeness includes introducing new technologies, transforming traditional library practices, and implementing programs and projects that improve user experience and enhance library service efficiency.

### 3. The Entrepreneurial Process in Libraries

The entrepreneurial process is a series of business activities undertaken to launch and manage a new venture. This can involve introducing new products or services to existing or new markets, reorganizing business operations, adopting new technologies, constructing facilities, acquiring capital equipment, and more. Hisrich et al. identify the stages of the entrepreneurial process as: (1) identifying and assessing business opportunities, (2) developing a business plan, (3) determining required resources, and (4) implementing the business plan (Hisrich et al., 2011: 10–13). Similarly, Barringer and Ireland outline entrepreneurial process activities as: (1) deciding to pursue entrepreneurship, (2) developing successful business ideas, (3) moving from idea to entrepreneurial enterprise, and (4) managing the growth and development of the entrepreneurial project (Barringer & Ireland, 2016: 24–25).

Considering the specific nature of library operations, the entrepreneurial process can be described through key activities in which library leadership and staff actively seek new opportunities to enhance their operations and services. Given the societal role of libraries as public institutions serving the common good, the entrepreneurial process in libraries can be broken down into the following stages: (1) opportunity identification, (2) idea evaluation and selection, (3) entrepreneurial concept development, (4) business plan creation, (5) resource acquisition, (6) business plan implementation, and (7) monitoring and evaluating implementation stages (adapted from Balog & Rešetar, 2021: 118–165).

#### 3.1. Identification of Entrepreneurial Opportunities

An entrepreneurial opportunity is a favorable state, situation, or set of circumstances that enables an entrepreneur to introduce a new product, service, process, or business model with the potential to create economic and/or social value. The success of a recognized entrepreneurial opportunity depends on its timely implementation, sustainability over time,

### 3. Poduzetnički proces u knjižnici

Poduzetnički proces je niz poslovnih aktivnosti kojima se pokreće i upravlja novim pothvatom radi uvođenja novog proizvoda ili usluga na postojeća ili nova tržišta, ustrojavanja nove ili značajno poboljšanje postojeće organizacije poslovanja, uvođenja novih tehnologija, izgradnje objekata, nabave kapitalne opreme itd. Hisrich i drugi navode faze poduzetničkog procesa: (1) identifikacija i procjena poslovne prilike, (2) razvoj poslovnog plana, (3) određivanje potrebnih resursa te (4) implementacija poslovnog plana (Hisrich et al., 2011: 10-13). Barringer i Ireland smatraju da poduzetnički proces ima sljedeće aktivnosti: (1) odluka stupanja u poduzetništvo, (2) razvijanje uspješnih i kreativnih poslovnih ideja, (3) razvoj od ideje prema poduzetničkoj organizaciji i (4) upravljanje rastom i razvojem poduzetničkog projekta (Barringer & Ireland, 2016: 24-25).

Imajući u vidu posebnosti knjižničkog poslovanja, poduzetnički proces možemo opisati kroz sljedeće ključne aktivnosti u kojima vodstvo i rukovodstvo knjižnice zajedno sa svim uposlenicima aktivno traže nove mogućnosti unapređenja svog poslovanja i svojih usluga. S obzirom na društvenu ulogu knjižnice kao javne ustanove od općeg društvenog interesa, smatra se da poduzetnički proces treba imati sljedeće faze: (1) identifikacija prilika, (2) evaluacija i selekcija ideja, (3) razvoj koncepta poduzetničkog pothvata, (4) izrada poslovnog plana, (5) osiguravanje resursa, (6) implementacija poslovnog plana, (7) praćenje provedbe poslovnog plana i vrednovanje pojedinih etapa provedbe (priredeno prema Balog & Rešetar, 2021: 118-165).

#### 3.1. Identifikacija poduzetničkih prilika

Poduzetnička prilika je povoljno stanje, situacija ili splet okolnosti koje omogućavaju poduzetniku uvođenje novog proizvoda, usluge, procesa ili poslovnog modela s potencijalom stvaranja ekonomske i/ili društvene vrijednosti. Uspjeh prepoznate poduzetničke prilike ovisi o pravovremenosti njenog uvođenja, održivosti tijekom vremena te sposobnosti stvaranja dodatne vrijednosti koja je privlačna kupcima proizvoda, odnosno korisnicima usluga (prema Barringer & Ireland, 2016: 43-44). Tome može se dodati i poduzetnička smjelost koja se manifestira kroz odvažnost poduzetnika u preuzimanju promišljenih rizika te odlučnom i hrabrom djelovanju unatoč neizvjesnosti poduzetničkog ishoda i skepsi njegove okoline prema poduzetničkoj ideji. Identifikacija poduzetničkih prilika, osobito inovacijskih, kao prve faze poduzetničkog procesa može

and the ability to create additional value attractive to product customers or service users (according to Barringer & Ireland, 2016: 43-44). Additionally, entrepreneurial courage, manifested through the entrepreneur's boldness in taking calculated risks and decisive action despite the uncertainty of outcomes and skepticism of their environment, plays a vital role.

Identifying entrepreneurial opportunities, especially those that involve innovation, as the first phase of the entrepreneurial process, can be conducted in the following ways: (1) Researching user needs through surveys, focus groups, and interviews to understand their preferences and challenges. (2) Monitoring social, informational, and communication trends, especially in librarianship, science, education, and culture, while applying benchmarking methods. (3) Tracking and analyzing statistical data on library users and usage, demographic data, and other relevant information to identify new needs and desires of users. (4) Establishing partnerships and actively collaborating with local communities, such as schools, universities, business entities, and other relevant institutions, to recognize shared interests and opportunities for cooperation. (5) Conducting SWOT analyses—both internal and external evaluations of the library and its business operations—to identify strengths, weaknesses, opportunities, and threats. (6) Monitoring societal and political changes, particularly in legislation, and identifying potential funding sources that could impact library operations. (7) Proactively gathering and analyzing feedback from library users and other stakeholders within the library's environment. (8) Brainstorming sessions involving members of the library's management and professional councils, leadership, and other interested staff members (Jantz, 2012: 12).

#### 3.2. Evaluation and Selection of Entrepreneurial Ideas

This phase, essential for the optimal engagement of library resources, involves several key steps: (1) Establishing evaluation criteria for the collected ideas, such as alignment with the library's mission and values, potential impacts on users and the community, financial and technical feasibility, sustainability, innovation, originality, scalability, and potential for long-term growth. (2) Forming an evaluation team composed of participants from different library departments and, if possible, external experts or user representatives to ensure diverse perspectives. (3) Conducting an initial assessment of ideas to quickly evaluate them against set crite-

se izvršavati na sljedeće načine: (1) istraživanje korisničkih potreba provođenjem anketa, fokus grupa i intervju s korisnicima kako bi se razumjelo njihove potrebe, preferencije i izazove; (2) praćenje društvenih i informacijskih i komunikacijskih trendova, osobito u knjižničarstvu, znanosti, obrazovanju i kulturi, primjenjujući metode *benchmarkinga*; (3) praćenje i analiza statističkih podataka o korisnicima i korištenju knjižničnih usluga, praćenje demografskih podataka te drugih relevantnih informacija kako bi se uočile nove potrebe i želje korisnika; (4) povezivanje i aktivna suradnja s lokalnom zajednicom, primjerice školama, sveučilištima, gospodarskim subjektima te drugim relevantnim institucijama, radi prepoznavanja zajedničkih interesa i prilika za partnerstva; (5) SWOT analiza – interna i eksterna evaluacija knjižnice kao ustanove i knjižničnog poslovanja procjenjivanjem postojećih usluga i programa kako bi se identificirale snage i slabosti te prilike i prijetnje;<sup>1</sup> (6) praćenje društvenih i političkih promjena, odnosno prikupljanje i obrada informacija o promjenama, osobito u zakonodavstvu, te potencijalnim izvorima financiranja koji bi mogle utjecati na rad knjižnica; (7) proaktivno prikupljanje i obrada prijedloga korisnika te drugih povratnih informacija iz knjižnice i donika njenog okruženja; (8) *brainstorming* članova upravnog i stručnog vijeća knjižnice, rukovodilaca te ostalih zainteresiranih zaposlenika knjižnice (Jantz, 2012: 12).

### 3.2. Evaluacija i selekcija prikupljenih poduzetničkih ideja

Ova faza omogućava angažiranje resursa knjižnice na optimalan način i uključuje nekoliko ključnih koraka. Prvo, potrebno je uspostaviti kriterij evaluacije prikupljenih ideja, kao što su usklađenost s misijom i vrijednostima knjižnice, razmotriti potencijalne utjecaje na korisnike i zajednicu, financijsku izvedivost i dugoročnu održivost, tehničku izvedivost, inovativnost i originalnost te skalabilnost knjižnice<sup>2</sup> i potencijal dugoročnog rasta. Zatim treba formirati evaluacijski tim koji će uključiti sudionike iz različitih odjela knjižnice, a po mogućnosti i vanjske stručnjake ili predstavnike korisnika, kako bi se osigurala raznolikost perspektive.

Nakon toga slijedi inicijalna procjena ideja, odnosno brza procjena svih pristiglih ideja prema zadanim

ria and eliminate those that do not meet minimum requirements. (4) Performing detailed analysis of selected ideas, including SWOT analysis, resource requirements (financial, human, technological, spatial), and risk assessment. (5) Ranking ideas using a scoring system based on defined criteria, along with discussions and consensus within the evaluation team. (6) Gathering feedback from library users and other stakeholders via surveys or focus group presentations, analyzing the alignment of ideas with existing library projects and resources, and assessing their long-term impact on library development and stakeholder relationships. (7) Creating a summary report for decision-making entities, such as library management councils, to provide concise overviews of the top-ranked ideas, including key data, potential benefits, and risks. Based on that report, the library's board of directors can, after appropriate discussion, select and approve an entrepreneurial idea for further implementation.

The process of evaluating and selecting entrepreneurial ideas should be structured yet flexible to adapt to the library's specific needs and context. It must balance objective evaluation and openness to innovative, potentially risky ideas that could lead to significant changes. Transparency in the selection process is crucial, as it fosters the ongoing generation of new ideas, even if not all are immediately selected for implementation (Škrtić et al., 2015: 105).

### 3.3. Developing the Concept of the Entrepreneurial Idea

In this phase, the selected ideas are further elaborated, including defining goals, target users, required resources, and potential challenges. The concept development phase is crucial in transforming a selected idea into a concrete and viable project (Kostelić et al., 2015: 27).

First, it is essential to clearly define the goals and purpose by articulating what the initiative aims to achieve and aligning these goals with the library's mission and strategic plan. The next step involves a detailed concept description, outlining the key components of the initiative and defining its unique value proposition. Identifying the target audience includes defining primary and secondary users and analyzing their specific needs and expectations. Mapping the user journey through the new product or service identifies key points of interaction.

Resource assessment includes human resources (required skills and workforce size), financial resources (cost estimates and potential funding sources), technological resources (necessary equipment and soft-

<sup>1</sup> SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities i threats*) analiza u svijetu je jedan od najstarijih i najpoznatijih alata strateškog planiranja organizacijskog ponašanja.

<sup>2</sup> Skalabilnost knjižnice je njena sposobnost da uz povećano opterećenje i dalje dobro funkcionira.

kriterijima, pri čemu se eliminiraju one ideje koje ne zadovoljavaju minimalne uvjete. Izabrane ideje potrebno je podvrgnuti detaljnoj analizi, uključujući SWOT analizu, procjenu potrebnih resursa (financijskih, ljudskih, tehnoloških, prostornih) te analizu potencijalnih rizika i izazova. Ideje se zatim rangiraju pomoću sustava bodovanja prema definiranim kriterijima, uz diskusiju i konsenzus unutar evaluacijskog tima.

Korisnici knjižnice i drugi relevantni dionici mogu iskazivati svoja mišljenja i dati dodatne prijedloge o glavnim idejama bilo anketom, bilo prezentacijama na fokus grupama. Zatim se analizira i usklađenost ideja s postojećim projektima i resursima knjižnice te procjena dugoročnog utjecaja ideja razmatranjem njihovog potencijala za budući razvoj knjižnice, kao i utjecaj na odnose s dionicima.

Nakon toga se pristupa izradi sažetka koji će se dostaviti subjektima odlučivanja, primjerice upravnim i stručnim vijećima knjižnica te rukovodstvu knjižnice, pripremajući im koncizne prikaze najbolje rangiranih ideja s ključnim podacima, potencijalnim koristima i rizicima. Temeljem tog izvješća upravno vijeće knjižnice može nakon odgovarajuće rasprave odabrati i odobriti poduzetničku ideju za daljnju implementaciju.

Proces evaluacije i selekcije poduzetničkih ideja treba biti strukturiran, ali i fleksibilan kako bi se prilagodio specifičnim potrebama i kontekstu knjižnice, održavajući ravnotežu između objektivne evaluacije i otvorenosti prema inovativnim, možda i rizičnijim idejama, ali koje mogu donijeti značajne promjene. Također, važno je osigurati da proces odabira bude transparentan i potiče kontinuirano generiranje novih ideja, čak i ako nisu sve odmah odabrane za implementaciju (Škrtić et al., 2015: 105).

### **3.3. Razvoj koncepta poduzetničke ideje**

U ovoj fazi one ideje koje su odabrane detaljnije se razrađuju, uključujući definiranje ciljeva, ciljnih korisnika, potrebnih resursa i potencijalnih izazova. Faza razvoja koncepta poduzetničkog pothvata u knjižnici ključna je za transformaciju odabrane ideje u konkretan i izvediv projekt (Kostelić et al., 2015: 27).

Prvo, potrebno je jasno definirati ciljeve i svrhu, artikulirajući što se želi postići pothvatom te usklađujući ciljeve s misijom i strateškim planom knjižnice. Sljedeći korak je detaljni opis koncepta, razrada ključnih elemenata pothvata i definiranje jedinstvene vrijednosti koju donosi. Identificiranje ciljne publike obuhvaća precizno

ware), and spatial resources (physical space requirements). Competitor and market analysis involves examining similar services in other libraries or related institutions and identifying the unique selling points of the initiative. Developing a preliminary business model involves defining key partners, activities, and resources and elaborating on the cost structure and potential revenue streams (if applicable).

Risk assessment includes identifying potential obstacles and challenges and developing strategies to mitigate them. Defining measurable success indicators involves establishing key performance indicators (KPIs) and methods for tracking and measuring success. Creating a prototype or pilot version includes developing a minimum viable product (MVP) for testing and planning the testing phase with a selected group of users. Planning a marketing strategy entails crafting key promotional messages and identifying the most effective channels to reach the target audience.

Addressing legal and ethical aspects ensures compliance with relevant laws and regulations and considers the initiative's ethical implications. Developing an implementation plan includes a timeline with key milestones, defining implementation phases, and allocating necessary resources for each stage. Preparing a presentation of the concept involves crafting a concise yet comprehensive outline and preparing visual materials for stakeholders. Collecting feedback includes presenting the concept to key stakeholders (library management, user representatives, potential partners) and integrating relevant feedback into the concept.

The concept development process is iterative, requiring flexibility and adaptability. The goal is to create a clear and comprehensive vision for the initiative that serves as the foundation for further planning and implementation. The concept should be detailed enough to provide a clear picture of the initiative yet flexible enough to adapt during subsequent development and implementation phases (Urban Libraries Council, s. a.).

### **3.4. Business Plan Development**

This phase is crucial in any entrepreneurial process, including in the context of libraries. A business plan should transform the conceptual entrepreneurial idea into a structured document guiding the implementation and development of the initiative. It includes financial projections, marketing strategies, operational details, and an implementation plan. Typically covering a three- to five-year period, this document outlines business objectives, strategies to

definiranje primarnih i sekundarnih korisnika te analizu njihovih specifičnih potreba i očekivanja. Kreiranjem putanje korisnika kroz novi proizvod ili uslugu mapiraju se ključne točke interakcije.

Procjena potrebnih resursa uključuje ljudske resurse (potrebne vještine i broj osoblja), financijske resurse (procjena troškova i potencijalnih izvora financiranja), tehnološke resurse (potrebna oprema i softver) te prostorne resurse (potrebe za fizičkim prostorom). Analiza konkurencije i tržišta istražuje slične usluge u drugim knjižnicama ili srodnim ustanovama te identificira jedinstvene prodajne točke pothvata. Razvoj preliminarnog poslovnog modela definira ključne partnere, aktivnosti i resurse, kao i razradu strukture troškova i potencijalnih izvora prihoda (ako je primjenjivo).

Procjena rizika uključuje identificiranje potencijalnih prepreka i izazova te razvoj strategija za njihovo ublažavanje. Definiranje mjerljivih pokazatelja uspjeha postavlja ključne pokazatelje performansi (KPI) te metode za mjerenje i praćenje uspjeha. Izrada prototipa ili pilot verzije uključuje razvoj minimalno održivog proizvoda (MVP) za testiranje i planiranje faze testiranja s odabranom grupom korisnika. Planiranje marketinške strategije obuhvaća razvoj ključnih poruka za promociju pothvata i identificiranje najučinkovitijih kanala za doseg ciljne publike.

Razmatranje pravnih i etičkih aspekata provjerava usklađenost s relevantnim zakonima i propisima te razmatra etičke implikacije pothvata. Razvoj plana implementacije kreira vremenski okvir s ključnim miljokazima, definirajući faze implementacije i potrebne resurse za svaku fazu. Priprema prezentacije koncepta uključuje izradu sažetog, ali sveobuhvatnog prikaza koncepta te pripremu vizualnih materijala za prezentaciju dionicima. Prikupljanje povratnih informacija obuhvaća prezentaciju koncepta ključnim dionicima (vodstvo knjižnice, predstavnici korisnika, potencijalni partneri) te integraciju relevantnih povratnih informacija u koncept.

Razvoj koncepta je iterativan proces koji zahtijeva fleksibilnost i spremnost na prilagodbe. Cilj je stvoriti jasnu i sveobuhvatnu viziju pothvata koja će služiti kao temelj za daljnje planiranje i implementaciju. Važno je da koncept bude dovoljno detaljan da pruži jasnu sliku o pothvatu, ali i dovoljno fleksibilan da se može prilagoditi tijekom daljnjeg razvoja i implementacije (Urban Libraries Council, s. a.).

achieve those objectives, the market in which the initiative will operate, and the financial resources needed for execution. Below is a detailed view of this phase tailored to the business planning of a library entrepreneurial initiative:

The *Executive Summary* contains a brief overview of the business plan, key aspects of the initiative, goals, and expected outcomes.

The *Description of the Entrepreneurial Initiative* offers a detailed explanation of the service, illustrating how it aligns with the library's mission and the unique value it brings to users, the library, or stakeholders.

The *Market Analysis* reviews the target audience and their needs, examines the competition (other libraries or information services), and explores trends in librarianship and relevant sectors.

The *Marketing Strategy* includes a plan for promoting the new service, communication channels with users, and strategies to attract and retain them.

*Legal and Regulatory Aspects* ensure compliance with relevant laws and regulations and address necessary permits or licenses.

*Technological Aspects* detail the required technological infrastructure and the plan for integrating it with the library's existing systems.

The *Sustainability Plan* defines the long-term vision and strategies for maintaining relevance and sustainability over time.

The *Operational Plan* explains how the service or product will function, including the required resources (staff, equipment, space) and key processes and procedures.

The *Organizational Structure* defines the roles and responsibilities of the personnel involved in the initiative and identifies the need for new hires or training.

The *Financial Plan* includes revenue projections (if applicable), detailed costs (initial and operational), funding sources (library budget, grants, donations), a breakeven analysis, and financial sustainability calculations.

The *Community and Stakeholder Impact* examine how the initiative benefits the community and aligns with the library's guidelines and social responsibility goals.

The *Implementation Plan* outlines a timeline with key milestones, phases of implementation, and the required resources for each phase.

*Risk Analysis* identifies potential challenges and obstacles, along with strategies for mitigating these risks.

### 3.4. Izrada poslovnog plana

Ova faza je ključna u bilo kojem poduzetničkom procesu pa tako i slučaju knjižnice. Poslovni plan treba transformirati idejni poduzetnički koncept u strukturirani dokument koji će voditi implementaciju i razvoj pothvata te uključuje financijske projekcije, marketinšku strategiju, operativne detalje i plan implementacije. To je dokument, odnosno elaborat koji detaljno opisuje ciljeve poslovanja, strategije za postizanje tih ciljeva, tržište na kojem će poslovanje operirati, kao i financijske projekcije i resurse potrebne za realizaciju poslovnih ciljeva, obično za razdoblje od tri do pet godina. Evo detaljnog prikaza ove faze prilagođene poslovnom planiranju poduzetničkog pothvata u knjižnici:

*Izvršni sažetak* sadrži kratki pregled cijelog poslovnog plana, ključne točke pothvata, ciljeve i očekivane rezultate.

*Opis poduzetničkog pothvata* pruža detaljan opis usluge objašnjavajući kako se ona uklapa u misiju knjižnice i jedinstvenu vrijednost koju donosi korisnicima, knjižnici ili dionicima.

*Analiza tržišta* uključuje pregled ciljane publike i njihovih potreba, analizu konkurencije (druge knjižnice, informacijski servisi) i trendove u knjižničarstvu i relevantnim sektorima.

*Marketinška strategija* obuhvaća plan promocije nove usluge, kanale komunikacije s korisnicima te strategiju privlačenja i zadržavanja korisnika.

*Pravni i regulatorni aspekti* osiguravaju usklađenost s relevantnim zakonima i propisima te pribavljanje potrebnih dozvola ili licenci.

*Tehnološki aspekti* uključuju potrebnu tehnološku infrastrukturu i plan za integraciju s postojećim sustavima knjižnice.

*Plan održivosti* definira dugoročnu viziju pothvata i strategije za osiguranje dugoročne relevantnosti i održivosti.

*Operativni plan* opisuje kako će usluga ili proizvod funkcionirati, uključujući potrebne resurse (osoblje, oprema, prostor) i ključne procese i postupke.

*Organizacijska struktura* definira uloge i odgovornosti osoblja uključenog u pothvat te potrebe za novim zapošljavanjem ili obukom.

*Financijski plan* uključuje projekcije prihoda (ako je primjenjivo), detaljne troškove (početne i operativne), izvore financiranja (proračun knjižnice, grantovi, donacije), analizu točke pokrića i izračun financijske održivosti.

*Prikaz utjecaja* poduzetničkog pothvata na zajednicu i glavne dionike ispituje korist zajednici te uskla-

To measure the initiative's success, a *Monitoring and Evaluation Plan* establishes key performance indicators (KPIs) aligned with the project's goals and the library's mission. These indicators might include the number of new users, service utilization levels, financial outcomes, user satisfaction, and community impact.

*Partnerships and Collaborations* identify key partners (founders, local or regional organizations, suppliers, etc.) and outline plans for developing and maintaining these relationships.

The *Concluding Section* of the business plan should be clear and concise, serving as both a guide during implementation and a communication tool for stakeholders, potential partners, and funding sources.

When drafting a business plan for a library entrepreneurial initiative, it's important to consider the non-profit sector's specific characteristics and the public institution's context. The plan should be realistic yet ambitious, demonstrating how the initiative contributes to the library's mission and creates value for its users and the community. Additionally, it should remain flexible and adaptable, given the dynamic environment in which libraries operate (Kuvačić, 2005: 261).

### 3.5. Resources Obtaining

Resource allocation in the entrepreneurial process enables the realization of a planned initiative. This phase involves identifying, securing, and organizing all necessary resources to successfully implement the project. Below is a detailed breakdown of this phase:

*Financial Resources:* Identifying required funds is based on the business plan and includes analyzing the library's existing budget and reallocation options, exploring external funding sources such as grant opportunities (local, national, international), soliciting donations from individuals or businesses, and exploring crowdfunding possibilities. Developing a fundraising strategy and preparing detailed financial projections and budgets are crucial.

*Human Resources:* Assessing the required skills and competencies and analyzing existing staff resources in the library form the starting point. The plan may involve recruiting new staff, developing a training and development program for existing employees, and considering volunteer or project-based specialist engagements.

*Technological Resources:* Listing the necessary technological equipment and software, assessing compatibility with the existing infrastructure, ex-

đenost sa smjernicama i ciljevima društvene odgovornosti knjižnice.

*Plan implementacije* uključuje vremensku crtu s ključnim miljokazima, faze implementacije i potrebne resurse za svaku fazu.

*Analiza rizika* identificira potencijalne izazove i prepreke te strategije za ublažavanje rizika.

Za mjerenje uspjeha pothvata izrađuje se *plan praćenja i evaluacije uspjeha pothvata*. Pri tome se definiraju ključni pokazatelji performansi (KPI) koji trebaju biti usklađeni s ciljevima projekta i misijom knjižnice. Ti pokazatelji mogu uključivati, primjerice, broj novih korisnika, razinu korištenja novih usluga, financijske rezultate, zadovoljstvo korisnika i utjecaj na zajednicu.

*Partnerstvo i suradnja* identificiraju ključne partnere (osnivača ili osnivače, lokalne i regionalne organizacije, dobavljače itd.) te plan razvoja i održavanje partnerskih odnosa.

*Završni dio* poslovnog plana treba biti jasan i koncizan i može služiti kao vodič tijekom implementacije pothvata te kao alat tijekom komunikacije s dionicima, potencijalnim partnerima i nosiocima izvora financiranja.

Pri izradi poslovnog plana za knjižnični poduzetnički pothvat važno je imati na umu specifičnosti neprofitnog sektora i javnih ustanova. Poslovni plan treba biti realan, ali i ambiciozan, pokazujući kako će pothvat doprinijeti misiji knjižnice i stvaranju vrijednosti za korisnike i zajednicu. Također, treba biti fleksibilan i prilagodljiv, s obzirom na dinamično okruženje u kojem knjižnice djeluju (Kuvačić, 2005: 261).

### 3.5. Osiguravanje resursa

Osiguravanje resursa u poduzetničkom procesu knjižnice omogućuje realizaciju planiranog pothvata. Ova faza uključuje identificiranje, pribavljanje i organiziranje svih potrebnih resursa za uspješnu implementaciju projekta. Evo detaljnog prikaza ove faze:

*Financijski resursi*: identifikacija potrebnih sredstava temelji se na poslovnom planu, a uključuje analizu postojećeg proračuna knjižnice i mogućnosti realokacije, istraživanje vanjskih izvora financiranja poput natječaja za grantove (lokalne, nacionalne, međunarodne), traženje donacija od pojedinaca ili poslovnih subjekata te istraživanje mogućnosti *crowdfundinga*.<sup>3</sup> Razvoj strategije za prikupljanje

<sup>3</sup> *Crowdfunding* ili zajedničko financiranje može biti alternativni izvor financiranja nekog projekata ili/i poslovanja. On omogućuje tvrtkama i inicijatorima prikupljanje, najčešće manjih iznosa novčanih sredstava, od velikog broja ljudi. To se postiže na odgovarajućoj online platformi. (HANFA, s. a.)

ploring procurement options (purchase, lease, donations), and planning the implementation and integration of new technologies are key steps. Ensuring technical support and maintenance is also essential.

*Spatial Resources*: The physical space needs assessment includes reviewing the potential for reorganizing existing space, planning potential adaptations or renovations, and considering options for expansion or leasing additional space.

*Information Resources*: Identifying necessary databases, literature, and other informational resources, developing plans for procurement or access, and securing licenses and subscriptions are key elements.

*Time Resources*: Creating a detailed schedule, allocating staff time for project work, and planning initiative phases in accordance with resource availability are vital. (Buble & Kružić, 2006: 238).

### 3.6. Key Activities for Implementing an Entrepreneurial Initiative

Implementing an entrepreneurial initiative in a library requires a strategically designed and comprehensive approach encompassing a range of key activities from staff preparation to continuous program evaluation.

(1) *Staff Preparation* involves training librarians on entrepreneurial concepts, developing the skills necessary to lead entrepreneurial programs, and defining roles and responsibilities within the team. Quality training and clear role definitions are essential for effective implementation.

(2) *Program and Service Development* include designing entrepreneurial workshops and seminars, creating coworking spaces or business incubators, and establishing informational resources for entrepreneurs. This step ensures the library provides relevant and valuable services to its users.

(3) *Establishing and Maintaining Partnerships* entails collaborating with local entrepreneurs and companies, connecting with educational institutions, and reaching out to potential sponsors and donors. These collaborations can provide additional resources and support needed for project success.

(4) *Space Adaptation* involves remodelling parts of the library for entrepreneurial activities and procuring necessary equipment such as computers, projectors, whiteboards, and the like. Ensuring an appropriate physical environment is vital for fostering an entrepreneurial atmosphere.

(5) *Marketing and Promotion* include developing a communication plan, creating promotional materi-

sredstava i priprema detaljnih financijskih projekcija i proračuna ključni su elementi.

*Ljudski potencijali:* procjena potrebnih vještina i kompetencija te analiza postojećih ljudskih resursa unutar knjižnice su polazne točke. Plan uključuje regrutaciju novog osoblja ako je potrebno, razvoj plana obuke i usavršavanja za postojeće osoblje te razmatranje mogućnosti angažiranja volontera ili stručnjaka na projektnoj bazi.

*Tehnološki resursi:* popis potrebne tehnološke opreme i softvera, procjena kompatibilnosti s postojećom infrastrukturom, istraživanje opcija za nabavu (kupnja, *leasing*, donacije) te plan za implementaciju i integraciju nove tehnologije su ključni koraci. Osiguranje tehničke podrške i održavanja također je važno.

*Prostorni resursi:* analiza potreba za fizičkim prostorom uključuje procjenu mogućnosti reorganizacije postojećeg prostora, planiranje eventualnih adaptacija ili renovacija te razmatranje opcija za proširenje ili najam dodatnog prostora.

*Informacijski resursi:* identifikacija potrebnih baza podataka, literature i drugih informacijskih izvora, plan za nabavu ili pristup potrebnim informacijskim resursima te osiguranje potrebnih licenci i pretplata ključni su elementi.

*Vremenski resursi:* izrada detaljnog vremenskog (terminskog) plana, alokacija vremena osoblja za rad na projektu te planiranje faza pothvata sukladno dostupnosti resursa od ključnog su značaja (Buble & Kružić, 2006: 238).

### **3.6. Ključne aktivnosti implementacije poduzetničkog pothvata**

Implementacija poduzetničkog pothvata u knjižnici zahtijeva strateški osmišljen i sveobuhvatan pristup koji obuhvaća niz ključnih aktivnosti od pripreme osoblja do kontinuirane evaluacije programa.

(1) *Priprema osoblja* obuhvaća edukaciju knjižničara o poduzetničkim konceptima, razvoj vještina potrebnih za vođenje poduzetničkih programa te određivanje uloga i odgovornosti unutar tima. Kvalitetna obuka i jasno definirane uloge ključni su za efikasnu provedbu.

(2) *Razvoj programa i usluga* uključuje osmišljavanje poduzetničkih radionica i seminara, kreiranje prostora za coworking ili poslovne inkubatore te uspostavljanje informacijskih resursa za poduzetnike. Ovaj korak osigurava da knjižnica može pružiti relevantne i korisne usluge svojim korisnicima.

(3) *Uspostavljanje i održavanje partnerstva* podrazumijeva suradnju s lokalnim poduzetnicima i

als, and leveraging social media and local media for advertising. Effective promotion helps attract users and raise awareness about new services.

(6) *The Pilot Phase* initiates the implementation of initial programs, gathers user feedback, and analyzes performance to identify areas for improvement. This phase allows for testing and refinement before full-scale implementation.

(7) *Evaluation and Adaptation* involve regularly monitoring and measuring program performance, adjusting content and approaches based on user needs, and continuously improving services. Systematic evaluation ensures that programs remain relevant and effective. This is the last stage of the entrepreneurial initiative during which the previously defined key performance indicator is used (Škrtić & Mikić, 2011: 165).

Thus, the successful implementation of an entrepreneurial initiative in a library requires the sequential execution of all key activities – from staff preparation and program development to partnership establishment, space adaptation, promotion, and evaluation—with each phase contributing to the overall success and sustainability of the project.

## **4. Entrepreneurial Choices in the Library**

Entrepreneurial choices in the library refer to decisions regarding programs or projects intended for implementation. It is essential to distinguish between programs and projects in this context. According to the *Guide to the Project Management Body of Knowledge* (PMBOK® Guide), a project can be most simply defined as “a temporary endeavor or undertaken to create a unique product, service, or result.” Unlike projects, programs refer to continuous, process-oriented activities or the routine operational tasks of an organization. A program is defined as “a group of related projects managed in a coordinated manner to obtain benefits and control not available from managing them individually. (...) A project may or may not be part of a program, but a program always includes projects” (PMI, 2011: 5).

In other words, programs consist of coordinated activities aimed at achieving the library’s long-term or strategic goals and typically require continuous funding. Projects, on the other hand, are activities directed toward creating a specific service, product, or result. They are defined by their scope, start and end points, and funding sources, which are limited in amount and/or time (Balog, 2022: 320–321).

In the following section, Table 1 provides examples of potential entrepreneurial programs and projects

tvrtkama, povezivanje s obrazovnim institucijama te kontaktiranje potencijalnih sponzora i donatora. Ova suradnja može pružiti dodatne resurse i podršku potrebnu za uspjeh projekta.

(4) *Prilagodba prostora* uključuje preuređenje dijela knjižnice za poduzetničke aktivnosti te nabavu potrebne opreme kao što su računala, projektori, bijele ploče i tome slično. Osiguranje odgovarajućeg fizičkog okruženja ključno je za stvaranje poticajne atmosfere za poduzetništvo.

(5) *Marketing i promocija* obuhvaćaju razvoj komunikacijskog plana, izradu promotivnih materijala te korištenje društvenih mreža i lokalnih medija za oglašavanje. Efikasna promocija pomoći će u privlačenju korisnika i povećanju svijesti o novim uslugama.

(6) *Pilot faza* poduzetničkog pothvata uključuje pokretanje inicijalnih programa, prikupljanje povratnih informacija od korisnika te analizu uspješnosti i identifikaciju područja za poboljšanje. Ova faza omogućuje testiranje i prilagodbu prije potpune implementacije.

(7) *Evaluacija i prilagodba* podrazumijevaju redovito praćenje i mjerenje uspješnosti programa, prilagodbu sadržaja i pristupa potrebama korisnika te kontinuirano unapređenje usluga. Sustavna evaluacija osigurava da programi ostanu relevantni i učinkoviti. Ovo je posljednja faza poduzetničkog pothvata tijekom koje se koriste prethodno definirani ključni pokazatelj uspješnosti (KPI) (Škrtić & Mikić, 2011: 165).

Prema tome, uspješna implementacija poduzetničkog pothvata u knjižnici zahtijeva sukcesivno provođenje svih ključnih aktivnosti – od pripreme osoblja i razvoja programa, preko uspostavljanja partnerstava i prilagodbe prostora, do promocije i evaluacije – pri čemu svaka od ovih etapa pridonosi cjelokupnom uspjehu i održivosti projekta.

#### 4. Poduzetnički izbori u knjižnici

Poduzetnički izbori u knjižnici su odluke o programima ili projektima koji se namjeravaju izvoditi. Pri tome je potrebno je razlikovati programe i projekte. Prema *Vodiču kroz temeljna znanja projektnog menadžmenta* projekt se općenito i najjednostavnije može definirati kao “privremeni pothvat kojim se stvara jedinstveni proizvod, usluga ili rezultat”. Za razliku od projekta, program se odnosi na kontinuiranu, procesnu aktivnost, odnosno na svakodnevnu operativnu djelatnost organizacije i definira ga se “kao grupu povezanih projekata kojima se koordinirano upravlja kako bi se postigle

klasifikacije na temelju njihove vrijednosti ili koristi za ključne stakeholdere. Klasifikacija razmatra njihovu orijentaciju prema knjižnici kao instituciji, korisnicima knjižnice, stakeholderima knjižnice i širem zajedničkomu.

Privedeni primjeri ističu sve veći transformativni ulogu moderne knjižnice, koja premašuje tradicionalnu funkciju institucije koja skuplja i obrađuje informacije. Moderne knjižnice imaju potencijal da postanu katalizatori za knjižni i društveni inovacije, zajedničku povezanost, i društveni razvoj.

Balansirani pristup ulaganju u knjižni infrastrukturu, korisničko iskustvo, i zajedničku povezanost predstavlja holistički model razvoja koji osigurava dugoročnu relevantnost i održivost knjižnica u digitalnom dobu. Implementacija takvih različitih inicijativa zahtijeva ne samo financijske resurse već i razvoj novih kompetencija među knjižničarima, posebno u područjima upravljanja projektima, digitalna pismotvorost, i zajedničku povezanost. Ovo otvara nove mogućnosti za napredovanje knjižničarstva.

Uputna literatura za otkrivanje inspirirajućih poduzetničkih ideja može se naći na IFLA web stranici. Ove ideje su kategorizirane prema mogućnostima (npr., intelektualna sloboda, zajedničke potrebe, tehnološki promjene, zagovaranje vrijednosti, pristup baštini, razvoj mladih profesionalaca, itd.), idejnim grupama (npr., knjižničke usluge, infrastruktura i platforme, upravljanje, mjerenje i evaluacija, obrazovanje osoblja, itd.), i prema zemljama i regijama (IFLA, s. a.).

#### 5. Discussion

Glavni nalazi ovog istraživanja ističu značajni potencijal knjižnica da primijene poduzetničke i upravljačke prakse koje doprinose optimizaciji njihovih poslovnih procesa i pružanju inovativnijih usluga korisnicima. Istraživanje je identifikiralo ključne inovacije poput digitalizacije materijala, razvoja novih informacijskih tehnologija, i uvođenja zajedničkih osnaživanja programa, omogućujući knjižnicama da se suoče s izazovima digitalnog doba.

Nalazi ovog istraživanja potvrđuju da kroz primjenu modernih upravljačkih pristupa i inovacija, knjižnice mogu dodatno povećati svoj utjecaj na zajednicu i povećati svoju društvenu relevantnost. Ovi nalazi izravno odgovaraju na prvo istraživačko pitanje: *How can libraries apply entrepreneurial and managerial practices to optimize*

Tablica 1. Primjeri poduzetničkih izbora u knjižnici

Opis	Prema		
	Knjižnici kao ustanovi	Korisnicima	Zajednici
Programi	<b>Stručna usavršavanja:</b> Redoviti treninzi i edukacije za osoblje knjižnice radi unapređenja profesionalnih vještina.	<b>Čitateljski klubovi:</b> Organiziranje redovitih sastanaka za raspravu o knjigama.	<b>Suradnja s lokalnim školama:</b> Edukativni programi i radionice za učenike i studente.
	<b>Digitalizacija građe:</b> Programi usmjereni na digitalizaciju knjižnične građe za lakšu dostupnost i očuvanje.	<b>Edukativni seminari i radionice:</b> Programi za razvijanje vještina, kao što su tečajevi računalne pismenosti.	<b>Kulturne manifestacije:</b> Organiziranje lokalnih događanja poput izložbi, predavanja i koncerata.
	<b>Optimizacija poslovnih procesa:</b> Uvođenje novih softverskih rješenja za učinkovitije upravljanje knjižničnim operacijama (primjerice računovodstvo, upravljanje ljudskim resursima itd.).	<b>Kreativni kutci za djecu:</b> Programi za poticanje čitanja i kreativnosti kod najmlađih, mlađih i ostalih korisnika.	<b>Inicijative za poticanje poduzetništva:</b> Suradnja s lokalnim poduzetnicima za podršku inovativnim idejama (primjerice: poslovni centar ili poslovni kutak).
	<b>Program upravljanja kvalitetom:</b> Implementacija sustava za kontinuirano poboljšanje kvalitete usluga knjižnice.	<b>Poduzetnički kutak u knjižnici:</b> Program namijenjen start-upovima i mladim poduzetnicima u pokretanju posla, coworking prostori, poslovni alati (računala, projektori, kopirke itd.).	<b>Inicijative za društvenu uključenost:</b> Programi koji potiču integraciju različitih društvenih skupina kroz kulturne i obrazovne aktivnosti.
	<b>Održavanje sustava zaštite okoliša:</b> Programi koji promoviraju održive prakse unutar knjižnice, poput recikliranja i smanjenja potrošnje energije.	<b>Književni susreti i gostovanje autora:</b> Organiziranje događanja na kojima autori predstavljaju svoje knjige i razgovaraju s publikom.	<b>Suradnja s lokalnim autorima:</b> Omogućavanje piscima i umjetnicima sudjelovanje u vođenju radionica, književnih večeri i drugih kulturnih događanja, čime se promiče njihov kreativni rad i omogućava im se interakcija s publikom.
	<b>Razvoj politika inkluzije:</b> Programi koji osiguravaju pristupačnost knjižničnih usluga za osobe s invaliditetom i druge marginalizirane skupine.	<b>Multimedijalni programi:</b> Programi koji uključuju korištenje novih medija, poput virtualne stvarnosti ili 3D printanja, za obrazovne svrhe.	<b>Zajednički projekti s poslovnom zajednicom:</b> Programi koji uključuju suradnju s lokalnim poduzećima na razvoju obrazovnih i kulturnih inicijativa.
Projekti	<b>Izgradnja i nabava, opremanje novih objekata:</b> Projekti izgradnje ili proširenja postojećih knjižničnih zgrada i drugih prostora.	<b>Projekti digitalizacije:</b> Digitalizacija specifičnih zbirki (primjerice zavičajnih zbirki) i njihovih sadržaja.	<b>Suradnja s nevladinim organizacijama:</b> Projekti u partnerstvu s nevladinim organizacijama za razvoj društvenih i edukativnih programa.
	<b>Rekonstrukcija i adaptacija:</b> Projekti obnove i modernizacije knjižničnih prostora.	<b>Razvoj mobilnih aplikacija:</b> Projekti za razvoj aplikacija koje omogućuju lakši pristup knjižničnim resursima.	<b>Razvoj zajedničkih projekata s lokalnim vlastima:</b> Projekti koji uključuju zajedničke inicijative s gradskim ili općinskim upravama.
	<b>Zamjena opreme:</b> Projekti nabave nove opreme poput računala, namještaja ili sigurnosnih sustava.	<b>Programi za poticanje čitanja:</b> Projekti koji uključuju distribuciju knjiga u manjim zajednicama ili posebne akcije za promicanje čitanja.	<b>Programi poticanja volonterijata:</b> Inicijative koje uključuju angažiranje volontera za podršku knjižničnim aktivnostima.
	<b>Projekti energetske učinkovitosti:</b> Inicijative za modernizaciju sustava grijanja, hlađenja i osvjetljenja kako bi se smanjila potrošnja energije.	<b>Razvoj e-knjižnice:</b> Projekti za kreiranje digitalnih platformi koje omogućuju pristup e-knjigama, časopisima i drugim digitalnim resursima.	<b>Projekti socijalnog poduzetništva:</b> Inicijative koje uključuju razvoj socijalno odgovornog poslovanja u suradnji s lokalnim zajednicama.
	<b>Implementacija sigurnosnih sustava:</b> Projekti za instalaciju suvremenih sigurnosnih sustava, uključujući kamere i alarme.	<b>Obnova dječjih odjela:</b> Projekti za modernizaciju i opremanje dječjih odjela knjižnice novim knjigama, igračkama i namještajem.	<b>Kreiranje zajedničkih prostora:</b> Projekti za izgradnju ili adaptaciju prostora unutar knjižnice za korištenje zajednici, kao što su konferencijske sale ili galerije.
	<b>Nabava specijalizirane opreme:</b> Nabava specifičnih alata i uređaja potrebnih za održavanje specijaliziranih zbirki (primjerice arhivska oprema).	<b>Proširenje audiovizualne zbirke:</b> Projekti za nabavu novih filmova, glazbenih albuma i drugih audio-vizualnih materijala.	<b>Suradnja s kulturnim institucijama:</b> Projekti u partnerstvu s muzejima, galerijama i kazalištima za razvoj zajedničkih kulturnih programa i izložbi.

Izvor: autor

**Table 1.** Examples of entrepreneurial choices in libraries

Description	Toward		
	Library as an institution	Users	Community
Programs	<b>Professional Development:</b> Regular training and education programs for library staff to enhance professional skills.	<b>Book Clubs:</b> Organizing regular meetings to discuss books.	<b>Collaboration with Local Schools:</b> Educational programs and workshops for students.
	<b>Digitization of Materials:</b> Programs aimed at digitizing library materials for easier access and preservation.	<b>Educational Seminars and Workshops:</b> Skill-building programs, such as computer literacy courses.	<b>Cultural Events:</b> Organizing local events like exhibitions, lectures, and concerts.
	<b>Optimization of Business Processes:</b> Implementing new software solutions for more efficient library operations (e.g., accounting, HR management).	<b>Creative Corners for Children:</b> Programs to encourage reading and creativity among young and general library users.	<b>Entrepreneurship Initiatives:</b> Collaborations with local entrepreneurs to support innovative ideas (e.g., business hubs or entrepreneurial corners).
	<b>Quality Management Program:</b> Implementing systems for continuous improvement of library services.	<b>Entrepreneurship Support in Libraries:</b> Programs designed for startups and young entrepreneurs, including coworking spaces and business tools (computers, projectors, printers).	<b>Social Inclusion Initiatives:</b> Programs fostering the integration of diverse social groups through cultural and educational activities.
	<b>Environmental Sustainability Programs:</b> Promoting sustainable practices, such as recycling and reducing energy consumption within the library.	<b>Author Events and Literary Talks:</b> Hosting events where authors present their works and engage with audiences.	<b>Partnerships with Local Authors:</b> Allowing writers and artists to host workshops and cultural events to showcase their creativity and interact with audiences.
	<b>Inclusive Policy Development:</b> Programs ensuring accessibility of library services for persons with disabilities and marginalized groups.	<b>Multimedia Programs:</b> Using new media, such as virtual reality or 3D printing, for educational purposes.	<b>Joint Initiatives with Businesses:</b> Collaboration with local companies to develop educational and cultural projects.
Projects	<b>Infrastructure Expansion and Equipment:</b> Projects for constructing or expanding library buildings and facilities.	<b>Digitalization Projects:</b> Digitizing specific collections (e.g., local heritage collections) and their contents.	<b>Partnerships with NGOs:</b> Collaborative projects with non-governmental organizations for social and educational program development.
	<b>Renovation and Modernization:</b> Updating and refurbishing library spaces.	<b>Mobile Application Development:</b> Creating apps to simplify access to library resources.	<b>Collaborative Projects with Local Authorities:</b> Joint initiatives with municipal or city administrations.
	<b>Equipment Replacement:</b> Projects for procuring new equipment like computers, furniture, or security systems.	<b>Reading Promotion Initiatives:</b> Distributing books to smaller communities or special reading-promotion campaigns.	<b>Volunteer Recruitment Programs:</b> Initiatives involving volunteers in library activities.
	<b>Energy Efficiency Projects:</b> Upgrading heating, cooling, and lighting systems to reduce energy consumption.	<b>E-Library Development:</b> Creating platforms providing access to e-books, magazines, and other digital resources.	<b>Social Entrepreneurship Projects:</b> Developing socially responsible business ventures in collaboration with local communities.
	<b>Security Systems Implementation:</b> Installing advanced security systems, including cameras and alarms.	<b>Children's Section Modernization:</b> Upgrading and furnishing children's sections with new books, toys, and furniture.	<b>Shared Community Spaces:</b> Creating or renovating spaces within the library for community use, such as conference rooms or galleries.
	<b>Specialized Equipment Procurement:</b> Acquiring specific tools and devices for maintaining specialized collections (e.g., archival equipment).	<b>Audiovisual Collection Expansion:</b> Acquiring new films, music albums, and other audiovisual materials.	<b>Cultural Institution Collaborations:</b> Partnering with museums, galleries, and theaters to develop cultural programs and exhibitions.

Source: author

koristi i kontrola koje se ne mogu postići njihovim pojedinačnim upravljanjem. (...) Projekt može, ali ne mora biti dio nekog programa, ali program uvijek ima projekte.” (PMI, 2011: 5). Ili drugim riječima, programi su koordinirane aktivnosti usmjerene na dugoročne, odnosno strateške ciljeve knjižnice te zahtijevaju trajno financiranje, dok su projekti aktivnosti usmjerene na stvaranje određene usluge ili proizvoda, odnosno rezultata, imaju svoj opseg te početak i završetak, a izvori financiranja su definirani i ograničeni iznosom i/ili razdobljem (Balog, 2022: 320-321).

U tablici 1. navodimo primjere mogućih poduzetničkih programa i projekata klasificiranih prema doprinosu vrijednosti ili korisnosti glavnim dionicima, odnosno usmjerenosti prema knjižnici kao ustanovi, prema korisnicima i prema dionicima knjižnice i društvenoj zajednici.

Ovi primjeri mogu ukazivati na sve prisutniju transformativnu ulogu suvremene knjižnice, koja nadilazi tradicionalnu funkciju ustanove koja prikuplja i obrađuje informacije i ima potencijal postati katalizatorom knjižničnih i društvenih inovacija, društvenog povezivanja i društvenog razvoja zajednice.

Uravnotežen pristup ulaganju u infrastrukturu knjižnice, korisničko iskustvo i društvenu angažiranost predstavlja holistički model razvoja koji može osigurati dugoročnu relevantnost i održivost knjižnica u digitalnom dobu. Implementacija ovakvih raznovrsnih inicijativa zahtijeva ne samo financijske resurse već i razvoj novih kompetencija knjižničnog osoblja, posebice u područjima projektnog menadžmenta, digitalne pismenosti i angažiranja u zajednici, a sve to otvara nove mogućnosti razvoja knjižničarstva.

Korisna baza u pronalaženju dobrih i inspirativnih poduzetničkih ideja nalazi se na IFLA-inoj mrežnoj stranici. One su razvrstane prema mogućnostima (primjerice intelektualne slobode, potrebe zajednice, tehnološke promjene, zagovaranje vrijednosti, pristup baštini, razvoj mladih stručnjaka itd.), prema grupama ideja (primjerice knjižnične usluge, infrastruktura i platforme, rukovođenje, mjerenje i evaluacija, obrazovanje zaposlenih itd.) te prema zemljama i regijama (IFLA, s. a.).

## 5. Rasprava

Glavni rezultati istraživanja ističu značajan potencijal knjižnica za primjenu poduzetničkih i menadžerskih praksi koje doprinose optimizaciji njihovih poslovnih procesa i pružanju inovativnijih usluga korisnicima. Istraživanje je identificiralo ključne

*business processes and provide innovative services to users?* Based on these insights, it can be concluded that innovations in the library sector are not only possible but necessary for their long-term relevance and sustainability.

The entrepreneurial programs and projects classified into three categories in Table 1 illustrate the wide range of opportunities that libraries can leverage to enhance their functions and services. Based on these results, it can be concluded that entrepreneurial and creative innovations in library activities are not only a potential but a necessity for their continued relevance, sustainability, and recognition as key players in informational, educational, scientific, and broader societal development. This addresses the second research question: *What innovations can contribute to the optimization of library operations and the improvement of service quality for users and communities?*

The interpretation of the obtained results indicates that the application of entrepreneurial and managerial practices allows libraries flexibility and adaptability to user needs. For example, the introduction of digital platforms for access to e-books and educational resources enables greater inclusivity and wider service accessibility. These initiatives reflect the principles of a theoretical framework that links innovation to increased value for users and the community.

The findings show that the application of entrepreneurial practices, such as the introduction of strategic planning methods and resource management, not only optimizes library operations but also increases user satisfaction. A particularly significant contribution was observed in the development of user-oriented services, which supports the theoretical framework connecting innovations with value creation for users and the community.

Compared to previous research, such as those by Balog (2022), our findings confirm the importance of digitization and technological innovations for modern libraries, while also emphasizing educational programs and collaboration with local communities. Unlike earlier studies focusing on specific aspects of innovation, this research provides a comprehensive view of the integration of entrepreneurial and managerial practices.

This study aimed to achieve a broad approach instead of a narrow focus on specific innovation aspects. Thus, it provides a comprehensive overview of entrepreneurial and managerial practices that libraries can implement to enhance their operations. This approach allows better synthesis of theoretical

inovacije poput digitalizacije građe, razvoja novih informacijskih tehnologija i uvođenja programa osnaživanja zajednice, čime knjižnice odgovaraju na izazove digitalnog doba.

Rezultati ovog istraživanja daju odgovor da knjižnice, kroz usvajanje suvremenih pristupa upravljanju i inovacijama, mogu dodatno unaprijediti svoj utjecaj na zajednicu i povećati relevantnost u društvu. Ovi rezultati izravno odgovaraju na prvo pitanje ovog istraživanja: *Kako knjižnice mogu primijeniti poduzetničke i menadžerske prakse u svrhu optimizacije poslovnih procesa i pružanju inovativnih usluga korisnicima?* Na temelju tih saznanja može se zaključiti da inovacije u knjižničnom sektoru nisu samo moguće već i nužne za njihovu dugoročnu relevantnost i održivost.

Poduzetnički programi i projekti, klasificirani u tri kategorije u tablici 1., ilustriraju širok raspon mogućnosti i prilika koje knjižnice mogu iskoristiti za unapređenje svojih funkcija i usluga. Na temelju tih rezultata, može se zaključiti da poduzetničke i kreativne inovacije u knjižničnoj djelatnosti nisu samo potencijal već i nužnost za njihovu trajnu relevantnost, održivost i prepoznavanje kao ključnih aktera u informacijskom, obrazovnom, znanstvenom i općem društvenom razvoju. Time je odgovoreno i na drugo pitanje ovog istraživanja: *Koje inovacije mogu pridonijeti optimizaciji poslovanja knjižnica i poboljšanju kvaliteta njihovih usluga korisnicima i zajednici?*

Interpretacija dobivenih rezultata ukazuje na to da primjena poduzetničkih i menadžerskih praksi omogućava knjižnicama fleksibilnost i prilagodljivost potrebama korisnika. Primjerice, uvođenje digitalnih platformi za pristup e-knjigama i edukativnim resursima omogućuje veću inkluzivnost i širu dostupnost usluga. Ove inicijative odražavaju načela teorijskog okvira koji povezuje inovacije s povećanjem vrijednosti za korisnike i zajednicu.

Dobiveni rezultati ukazuju na to da primjena poduzetničkih praksi, poput uvođenja metoda strateškog planiranja i upravljanja resursima, omogućava knjižnicama ne samo optimizaciju poslovanja nego i povećanje zadovoljstva korisnika. Posebno značajan doprinos uočen je u razvoju korisnički orijentiranih usluga, što potvrđuje teorijski okvir koji povezuje inovacije s povećanjem vrijednosti za korisnike i zajednicu.

U usporedbi s prethodnim istraživanjima, poput onih Baloga (2022), naši nalazi potvrđuju značaj digitalizacije i tehnoloških inovacija za suvremene knjižnice, ali dodaju naglasak na edukacijske programe i suradnju s lokalnim zajednicama. Za razli-

concepts and practical implications, facilitating the application of the findings in different contexts.

The *theoretical implications* of this study indicate how the traditional roles of libraries can be transformed through the application of modern managerial strategies. For instance, the concept of libraries as dynamic innovation centers can be expanded through strategic frameworks adapted to the digital era. This opens space for extending theoretical models that integrate innovation, entrepreneurship, and management.

*Practical applications* of these findings can be used to design professional development programs for library staff, including training in project management, digital tools, and strategic planning. Implementing the proposed entrepreneurial and innovative practices can result in improved service quality, increased user satisfaction, and diversification of financial sources through partnerships with local businesses and organizations.

The contribution of this research to librarianship lies in its emphasis on an integrated approach to innovation, offering a concrete model for adapting libraries to modern user needs. The findings also open new research opportunities, including evaluating the long-term impacts of implemented innovations on library service quality and user satisfaction.

## 6. Conclusion

Creative and innovative entrepreneurship in modern librarianship represents significant potential for transforming and enhancing library services. Through a structured entrepreneurial process, libraries can systematically identify opportunities, develop innovative ideas, plan their implementation, and secure the necessary resources for undertaking entrepreneurial ventures.

The key elements of this process include opportunity identification, idea evaluation and selection, concept development, business plan preparation, resource acquisition, implementation, and monitoring and evaluation. Each of these phases requires careful planning and execution, considering the specificities of the library environment and user needs.

The successful implementation of entrepreneurial initiatives in libraries can result in numerous positive outcomes, including service improvements, increased user satisfaction, diversification of funding sources, and strengthening the library's role as a relevant social and cultural hub. However, this approach also requires a change in organizational culture, the development of new skills among staff, and a willingness to take reasonable risks.

ku od ranijih studija, koje su se fokusirale na pojedinačne aspekte inovacija, ovo istraživanje pruža sveobuhvatan pogled na integraciju poduzetničkih i menadžerskih praksi.

U ovom istraživanju nastojali smo postići dovoljnu širinu pristupa umjesto uskog fokusiranja na specifične aspekte inovacija. Stoga pružamo sveobuhvatan pregled poduzetničkih i menadžerskih praksi koje knjižnice mogu implementirati kako bi unaprijedile svoje poslovanje. Ovaj pristup omogućava bolju sintezu teorijskih koncepata i praktičnih implikacija, čime se olakšava primjena dobivenih saznanja u različitim kontekstima.

Teorijske implikacije rezultata ovog istraživanja pokazuju kako se tradicionalne uloge knjižnica mogu transformirati primjenom suvremenih menadžerskih strategija. Na primjer, koncept knjižnica kao dinamičnih inovacijskih centara može biti proširen kroz strateške okvire prilagođene digitalnoj eri. Ovo otvara prostor za širenje teorijskih modela koji uključuju kombinaciju inovativnosti, poduzetništva i upravljanja.

Praktične primjene rezultata ovog istraživanja mogu se koristiti za osmišljavanje programa profesionalnog razvoja knjižničnog osoblja, poput edukacija o projektnom menadžmentu, digitalnim alatima i strateškom planiranju. Primjena predloženih poduzetničkih inovativnih praksi može rezultirati povećanjem kvaliteta usluga, povećanim zadovoljstvom korisnika te diversifikacijom financijskih izvora kroz partnerstva s lokalnim poduzećima i organizacijama.

Doprinos ovog istraživanja području knjižničarstva očituje se u naglasku na integrirani pristup inovacijama, čime se pruža konkretan model prilagodbe knjižnica suvremenim potrebama korisnika. Rezultati također otvaraju nove mogućnosti za istraživanje, uključujući evaluaciju dugoročnih učinaka implementiranih inovacija na kvalitetu usluga knjižnica i zadovoljstvo korisnika.

## 6. Zaključak

Kreativno i inovativno poduzetništvo u suvremenom knjižničarstvu predstavlja značajan potencijal za transformaciju i unapređenje knjižničnih usluga. Kroz strukturirani poduzetnički proces, knjižnice mogu sustavno identificirati prilike, razvijati inovativne ideje, planirati njihovu implementaciju te osigurati potrebne resurse za realizaciju poduzetničkih pothvata.

Ključni elementi ovog procesa uključuju identifikaciju prilika, evaluaciju i selekciju ideja, razvoj kon-

Adopting an entrepreneurial mindset enables libraries to proactively adapt to changes in social and technological environments, continuously innovate their services, and more effectively meet the developmental needs of their users. By doing so, libraries ensure not only their relevance in the digital era but also actively shape the future of information services and lifelong learning in their communities.

The application of entrepreneurship in libraries can manifest as an innovative approach to collecting, processing, storing, and disseminating information, education, knowledge, and culture, transforming libraries into catalysts for societal development. This approach enriches the library's organizational and social mission, including the development of educational, scientific, and cultural initiatives. Simultaneously, this model positions the library as a modern and dynamic institution successfully balancing financial stability and economic sustainability with its societal relevance and credibility.

Future research in this field could focus on several key areas. First, conducting longitudinal studies to track the long-term effects of entrepreneurial initiatives on library operations, user satisfaction, and community impact. Second, comparative analyses of different entrepreneurship models in libraries worldwide could provide valuable insights into best practices and their applicability across various cultural and economic contexts. Third, exploring the role of new technologies, such as artificial intelligence and augmented reality, in library entrepreneurial initiatives could open new perspectives for service innovations. Fourth, a deeper analysis of the development of entrepreneurial competencies among librarians and their impact on the success of entrepreneurial projects could enhance educational programs in librarianship. Fifth, investigating the ethical implications of entrepreneurial activities in public institutions like libraries could offer important guidelines for balancing commercial interests with the public mission of libraries.

Finally, creative and innovative entrepreneurship undoubtedly represents a key tool for the modernization and sustainable development of libraries in the 21st century, enabling them to remain vital centers of information, knowledge, education, science, culture, and social interaction in an increasingly challenging and dynamic environment.

cepta, izradu poslovnog plana, osiguravanje resursa, implementaciju te praćenje i evaluaciju. Svaka od ovih faza zahtijeva pažljivo planiranje i provedbu, uzimajući u obzir specifičnosti knjižničnog okruženja i potrebe korisnika.

Uspješna implementacija poduzetničkih inicijativa u knjižnicama može rezultirati brojnim pozitivnim učincima, uključujući poboljšanje usluga, povećanje zadovoljstva korisnika, diversifikaciju izvora financiranja te jačanje uloge knjižnice kao relevantnog društvenog i kulturnog središta zajednice. Međutim, ovaj pristup također zahtijeva promjenu organizacijske kulture, razvoj novih vještina među osobljem te spremnost na preuzimanje razumnih rizika.

Prihvatanje poduzetničkog *mindseta* omogućuje knjižnicama da se proaktivno prilagođavaju promjenama u društvenom i tehnološkom okruženju, kontinuirano inoviraju svoje usluge te efikasnije odgovaraju na razvojne potrebe svojih korisnika. Time knjižnice ne samo da osiguravaju svoju relevantnost u digitalnom dobu već i aktivno oblikuju budućnost informacijskih usluga i cjeloživotnog učenja u svojim zajednicama.

Primjena poduzetništva u knjižnici može se manifestirati kao inovativni pristup prikupljanju, obradi, pohranjivanju i širenju informacija, obrazovanja, znanja i kulture, pri čemu knjižnica postaje katalizator društvenog razvoja zajednice. Ovim pristupom knjižnica obogaćuje svoju organizacijsku i društvenu misiju, uključujući razvoj obrazovnih, znanstvenih i kulturnih inicijativa. Istovremeno, ovakav model rada pozicionira knjižnicu kao suvremenu i

dinamičnu ustanovu koja uspješno balansira između svoje financijske stabilnosti i ekonomske održivosti sa svojom društvenom relevantnošću i vjerodostojnošću.

Buduća istraživanja u ovom području mogla bi se usmjeriti na nekoliko ključnih područja. Prvo, bilo bi korisno provesti longitudinalne studije koje bi pratile dugoročne učinke poduzetničkih inicijativa na poslovanje knjižnica, zadovoljstvo korisnika i utjecaj na lokalnu zajednicu. Drugo, komparativne analize različitih modela poduzetništva u knjižnicama diljem svijeta mogle bi pružiti vrijedne uvide u najbolje prakse i njihovu primjenjivost u različitim kulturnim i ekonomskim kontekstima. Treće, istraživanje uloge novih tehnologija, poput umjetne inteligencije i proširene stvarnosti i sl., u poduzetničkim inicijativama knjižnica moglo bi otvoriti nove perspektive za inovacije u pružanju usluga. Četvrto, dublja analiza razvoja poduzetničkih kompetencija među knjižničarima i njihov utjecaj na uspješnost poduzetničkih projekata mogla bi doprinijeti unapređenju obrazovnih programa u području knjižničarstva. Konačno, istraživanje o etičkim implikacijama poduzetničkih aktivnosti u javnim ustanovama poput knjižnica moglo bi pružiti važne smjernice za balansiranje komercijalnih interesa s javnom misijom knjižnica.

I na kraju, kreativno i inovativno poduzetništvo svakako predstavlja ključni alat potreban za modernizaciju i održivi razvoj knjižnica u 21. stoljeću, omogućujući im da ostanu vitalni centri informacija, znanja, obrazovanja, znanosti, kulture i društvene interakcije u sve izazovnijem i dinamičnijem okruženju.

## Bibliografija / Bibliography

- Balog, A. (2018). Upravljanje knjižnicom kao poslovna funkcija. *Vjesnik bibliotekara Hrvatske* 61(2), 73-97. <https://doi.org/10.30754/vbh.61.2.666>
- Balog, A. (2019). Prema teorijskim ishodištima i primjeni modela rukovođenja u knjižnicama. *Vjesnik bibliotekara Hrvatske* 62(2), 65-87. <https://doi.org/10.30754/vbh.62.2.761>
- Balog, A. (2020). Prema oblikovanju organizacijske strukture knjižnice. *Vjesnik bibliotekara Hrvatske* 63(1-2), 83-108. <https://doi.org/10.30754/vbh.63.1-2.789>
- Balog, A. (2021). Kontrola poslovanja u knjižnici kao funkcija rukovođenja. *ET2eR Ekonomija, turizam, telekomunikacije i računarstvo III*(2), 11-23. [https://vuv.hr/wp-content/uploads/2021/11/ET2eR\\_Vol3Br2\\_2021.pdf](https://vuv.hr/wp-content/uploads/2021/11/ET2eR_Vol3Br2_2021.pdf)
- Balog, A. (2021a). Planiranje poslovanja kao funkcija rukovođenja knjižnice. *Vjesnik bibliotekara Hrvatske* 64(1), 53-80.
- Balog, A. (2021b). Upravljanje ljudskim potencijalima kao funkcija rukovođenja u poslovanju knjižnice. *Vjesnik bibliotekara Hrvatske* 64(2), 223-263. <https://doi.org/10.30754/vbh.64.2.872>
- Balog, A. (2021c). Vođenje kao funkcija rukovođenja u poslovanju knjižnice. *Knjižničarstvo* 25(1/2), 95-111. <https://hrcak.srce.hr/file/385701>
- Balog, A. (2022). Upravljanje projektima u poslovanju knjižnice. *Vjesnik bibliotekara Hrvatske* 65(3), 317-338. <https://doi.org/10.30754/vbh.65.3.1021>
- Balog, A., & Rešetar, Z. (2021). *Poduzetništvo i poslovni planovi: priručnik za studente*. Zaporešić: Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaporešić, Zaporešić. [https://www.bib.irb.hr:8443/1118211/download/1118211.Antal\\_Balog\\_i\\_Zlatko\\_Reetar\\_-\\_Poduzetnitvo\\_i\\_poslovni\\_planovi\\_Prirunik\\_za\\_studente\\_Final.pdf](https://www.bib.irb.hr:8443/1118211/download/1118211.Antal_Balog_i_Zlatko_Reetar_-_Poduzetnitvo_i_poslovni_planovi_Prirunik_za_studente_Final.pdf)
- Barringer, B. R., & Ireland, R. D. (2016). *Entrepreneurship – succesfully launching new ventures*. Boston: Pearson. <https://slims.bakrie.ac.id/repository/ced78868f5907b8e484ecfaa8feb7d61.pdf>
- Buble, M., & Kružić D. (2006). *Poduzetništvo – realnost sadašnjosti i izazov budućnosti*. Zagreb: RRIF plus.
- Drucker, P. F. (1992). *Inovacije i poduzetništvo: praksa i načela*. Zagreb: Globus nakladni zavod.
- Galović, T. (2016). *Uvod u inovativnost poduzeća*. Rijeka: Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet.
- Goldstein, S. (2016). *Poduzetništvo u kreativnim industrijama*. Zagreb: Hrvatska sveučilišna naklada.
- HANFA. (s. a.). *Crowdfunding*. <https://www.hanfa.hr/potrosaci/financijske-usluge/nebankarsko-financiranje/crowdfunding/>
- Hisrich, R. H., Peters, M. P., & Shepherd, D. A. (2011). *Poduzetništvo*. 7. izd. Zagreb: Mate d.o.o.
- IFLA (International Federation of Library Association and Institutions). (s. a.). *Global vision*. Ideas Store. <https://ideas.ifla.org>
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Sirmon, D. G. (2003). A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and its Dimensions. *Journal of Management* 29(6), 963-989. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(03\)00086-2](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(03)00086-2)
- Jantz, R. C. (2012). Innovation in academic libraries: An analysis of university librarians' perspectives. *Library & Information Science Research* 34(1), 3-12. <https://doi.org/10.1016/j.lisr.2011.07.008>
- Korkut, D., & Kopal, R. (2018). *Kreativnost 4.0: evolucija i revolucija*. Zagreb: Algebra d.o.o. i Visoko učilište Effecus – studij Financije i pravo.
- Kostelić, K., Hlavati, K., & Zenzerović, R. (2015). *Katalog poduzetničkih ideja – priručnik*. Pula: Fakultet ekonomije i turizma "Dr. Mijo Mirković", Sveučilište Jurja Dobrile u Puli.
- Kuvačić, N. (2005). *Biznis-plan ili poduzetnički projekt*. Split: Beretin.
- PMI (Project Management Institute). (2011). *Vodič kroz znanje o upravljanju projektima (Vodič kroz PM-BOK®) – četvrto izdanje*. Zagreb: Mate.
- Rupčić, N. (2022). *Stvaranje i razvoj inovativnih poslovnih modela*. Rijeka: Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet.
- Škrtić, M., & Mikić, M. (2011). *Poduzetništvo*. Zagreb: Sinergija.
- Škrtić, M., Primorac, D., & Mikić, M. (2015). *Od ideje do realizacije poduzetničkog projekta*. Koprivnica: Sveučilište Sjever.
- Šupraha-Perišić, M., & Ribarić, A. (2018). S knjižnicom do poslovnog uspjeha. *Vjesnik bibliotekara Hrvatske* 61(2), 437-452. <https://doi.org/10.30754/vbh.61.2.703>
- Urban Libraries Council. (s. a.). *Closing the entrepreneurship gap*. <https://www.urbanlibraries.org/initiatives/workforce-economic-development/closing-the-entrepreneurship-gap>
- Žanić, V. (ur.) (2000). *Poslovni plan poduzetnika*. Zagreb: Republika Hrvatska, Ministarstvo gospodarstva i Masmedia.