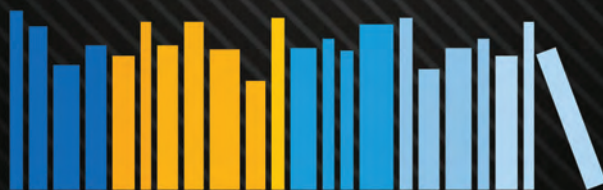


marketing w działalności bibliotecznej

Nauka-Dydaktyka-Praktyka



Marketing w działalności bibliotecznej

Polish Librarians Association
SCIENCE-DIDACTICS-PRACTICE

Library marketing

Edited by Maja Wojciechowska



Warsaw 2023

Stowarzyszenie Bibliotekarzy Polskich
NAUKA-DYDAKTYKA-PRAKTYKA

Marketing w działalności bibliotecznej

Pod redakcją naukową Mai Wojciechowskiej



Warszawa 2023

Komitet Redakcyjny serii wydawniczej

«**NAUKA – DYDAKTYKA – PRAKTYKA**»

Dariusz KUŹMINA – przewodniczący (UW), Mariola ANT CZAK (UŁ),
Ewa GŁOWACKA (UMK), Artur JAZDON (Poznań), Maria JUDA (UMCS),
Bożena KOREDCZUK (UWr), Michał ROGOŹ (UP w Krakowie), Remigiusz SAPA (UJ),
Barbara SOSIŃSKA-KALATA (UW), Bogumiła STANIÓW (UWr), Anna TOKARSKA (UŚ),
Elżbieta Barbara ZYBERT (UW)

Projekt dofinansowany ze środków budżetu państwa, przyznanych przez
Ministra Edukacji i Nauki w ramach Programu „Doskonała nauka II”



Ministerstwo Nauki
i Szkolnictwa Wyższego

Publikacja dofinansowana przez Uniwersytet Gdański

Recenzja

Prof. dr hab. Elżbieta Barbara ZYBERT

Dr hab. Dagmara BUBEL

Indeksy

Iwona KUC

Redaktor prowadzący

Marta LACH

Projekt okładki

Tomasz KASPERCZYK

Redakcja językowa i korekta

Agnieszka KONOPKA

Redakcja techniczna i korekta

Elżbieta MATUSIAK

Marta LACH

© Copyright by Stowarzyszenie Bibliotekarzy Polskich

e-ISBN: 978-83-89316-82-0

CIP – Biblioteka Narodowa

Marketing w działalności bibliotecznej

/ pod redakcją naukową Mai Wojciechowskiej

; Stowarzyszenie Bibliotekarzy Polskich. -

Wyd. I. - Warszawa: Wydawnictwo Naukowe

i Edukacyjne SBP, 2023. - (Nauka, Dydaktyka,

Praktyka; nr 209)

Wydawnictwo Naukowe i Edukacyjne Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich

00-335 Warszawa, ul. Konopczyńskiego 5/7, tel. 22 827 52 96

www.sbp.pl; wydawnictwo@sbp.pl, biuro@sbp.pl

Warszawa 2023. Wyd. I. Ark. wyd. 74. Ark. druk. 67

Łamanie: Ewa MAJEWSKA

SPIS TREŚCI

CZĘŚĆ I. WPROWADZENIE DO ZAGADNIENI MARKETINGU 23

1. Geneza i znaczenie marketingu.....	25
1.1. Etapy ewolucji marketingu.....	25
1.2. Definicja pojęcia marketing.....	30
1.3. Początki marketingu bibliotecznego.....	32
Bibliografia	36
2. Marketing organizacji non profit	39
2.1. Organizacje non profit i ich specyfika	39
2.2. Charakter marketingu organizacji non profit.....	42
2.3. Społeczna odpowiedzialność marketingu a organizacje non profit	50
Bibliografia	51
3. Istota marketingu w sektorze kultury.....	53
3.1. Cechy charakterystyczne sektora kultury	53
3.2. Marketing kultury	57
Bibliografia	65
4. Współczesna rola bibliotek a potrzeba ich promocji w społeczeństwie	67
4.1. Od biblioteki elitarnej do powszechnej – ewolucja roli bibliotek.....	67
4.2. Współczesna biblioteka – w kierunku rozbudowy funkcji społecznych	72
4.3. Promocja biblioteki w społeczeństwie.....	75
Bibliografia	78

CZĘŚĆ II. ZAKRES I FUNKCJE MARKETINGU BIBLIOTECZNEGO 81

5. Marketing usług jako specyficzna forma działalności marketingowej biblioteki	83
5.1. Początki marketingu usług bibliotecznych	83
5.2. Marketing biblioteczny – definicje i podstawowe założenia	85
5.3. Planowanie strategiczne w działalności marketingowej bibliotek.....	89
5.4. Cechy marketingu usług bibliotecznych	91
Bibliografia	96
6. Związki marketingu z innymi koncepcjami zarządzania.....	99
6.1. Ewolucja koncepcji zarządzania – zarys zagadnienia	99
6.2. Koncepcje zarządzania komplementarne z marketingiem bibliotecznym	101
Bibliografia	108
7. Struktura i elementy zarządzania marketingiem w bibliotece	112
7.1. Zarządzanie procesem marketingowym biblioteki.....	112
7.2. Elementy procesu marketingowego biblioteki	115
Bibliografia	122
8. Badania marketingowe w bibliotekach i ich otoczeniu	123
8.1. Badania marketingowe – definicje i geneza.....	123
8.2. Cele, cechy i funkcje badań marketingowych	127
8.3. Źródła i rodzaje informacji marketingowej.....	129

8.4. Obszary i typy badań marketingowych.....	134
8.5. Organizacja badań marketingowych.....	136
8.6. Najważniejsze metody i techniki stosowane w badaniach marketingowych.....	143
Bibliografia.....	154
9. Badania ilościowe w procesie monitorowania aktywności użytkowników jako element działań marketingowych biblioteki.....	157
9.1. Metody ilościowe w działalności badawczej bibliotek.....	157
9.2. Metody ilościowe wobec podstawowych założeń marketingu bibliotecznego ..	160
9.3. Ilościowe metody identyfikacji wiodących trendów w zakresie wykorzystywania zbiorów bibliotecznych.....	163
9.4. Model z rozkładem cechy popularności książek o postaci rozkładu gamma	169
9.5. Model gamma-Poissona z uwzględnieniem zjawiska starzenia się materiałów bibliotecznych	174
9.6. Model gamma-Poissona z uwzględnieniem czasowej niedostępności egzemplarzy aktualnie wypożyczonych	180
9.7. Bayesowska empiryczna metoda prognozowania cyrkulacji zbiorów.....	182
9.8. Problemy i możliwości stosowania metod ilościowych w procesie cyrkulacji zbiorów (w kontekście działań marketingowych).....	185
Bibliografia.....	189
10. Strategie marketingowe bibliotek.....	195
10.1. Co to jest strategia, strategia marketingowa i marketing strategiczny?	195
10.2. Rodzaje i cechy strategii bibliotek.....	199
10.3. Proces wyboru i formułowania strategii marketingowej biblioteki	204
Bibliografia.....	208
11. Zasady tworzenia planu marketingowego biblioteki.....	210
11.1. Plan marketingowy biblioteki i jego rodzaje	210
11.2. Funkcje planów marketingowych.....	216
11.3. Struktura planu marketingowego	218
Bibliografia.....	224
12. Marketing mix a działalność usługowa biblioteki.....	225
12.1. Koncepcja marketingu mix	225
12.2. Produkt.....	227
12.3. Dystrybucja	228
12.4. Promocja	230
12.5. Cena	236
Bibliografia.....	239
13. Marketing usług profesjonalnych a oferta usługowa bibliotek.....	241
13.1. Definicja i klasyfikacja usług profesjonalnych	241
13.2. Usługi biblioteczne jako usługi profesjonalne.....	244
13.3. Marketing w sektorze usług profesjonalnych.....	250
13.4. Marketing profesjonalnych usług bibliotecznych.....	254
Bibliografia.....	263
CZĘŚĆ III. KOMUNIKACJA Z KLIENTEM BIBLIOTEKI.....	265
14. Klient biblioteki.....	267

14.1. Definicja klienta i problemy z terminologią.....	267
14.2. Kategorie klientów biblioteki.....	269
14.3. Badania potrzeb i opinii klientów jako element działań marketingowych	274
14.4. Teorie i modele zachowań klientów	277
14.5. Lojalność klientów	280
Bibliografia.....	285
15. Zachowania klientów sektora usług bibliotecznych	288
15.1. Podstawowe mechanizmy podejmowania decyzji.....	288
15.2. Użytkownicy indywidualni a użytkownicy zbiorowi.....	292
15.3. Komponenty procesu decyzyjnego.....	296
15.4. Typologie zachowań klientów bibliotek.....	302
Bibliografia.....	306
16. Zróżnicowanie potrzeb odbiorców działań marketingowych bibliotek.....	307
16.1. Marketing jako proces zaspokajania potrzeb jednostki.....	307
16.2. Różne grupy aktualnych i potencjalnych użytkowników bibliotek	309
16.3. Dostępna strona internetowa biblioteki i inne kanały komunikacji z biblioteką	314
16.4. Dostępny budynek biblioteczny i właściwa aranżacja wnętrza	318
16.5. Zasoby biblioteczne, technologie informacyjno-komunikacyjne oraz specjalne formy usług bibliotecznych	320
16.6. Wiedza i umiejętności pracowników bibliotek w procesie świadczenia usług na rzecz zróżnicowanych grup odbiorców	323
Bibliografia.....	325
17. Komunikacja marketingowa z klientem biblioteki.....	329
17.1. Znaczenie oraz definicja komunikacji marketingowej	329
17.2. Cele i funkcje komunikacji marketingowej biblioteki	331
17.3. Strategia komunikacji marketingowej biblioteki	333
17.4. Narzędzia komunikacji marketingowej biblioteki.....	335
Bibliografia.....	339
18. Marketing relacji	343
18.1. Definicja, koncepcja i podstawy teoretyczne marketingu relacji	343
18.2. Rola klienta biblioteki w marketingu relacji.....	347
18.3. Badania preferencji klientów bibliotek i nieużytkowników	351
18.4. Rola Internetu w rozwoju marketingu relacji	352
18.5. Relacje a lojalność klienta.....	354
Bibliografia.....	358
19. Marketing partnerski i więzi partnerskie.....	362
19.1. Geneza i definicja marketingu partnerskiego	362
19.2. Warunki wdrażania marketingu partnerskiego w bibliotekach.....	365
19.3. Komponenty marketingu partnerskiego.....	367
19.4. Realizacja marketingu partnerskiego w bibliotekach.....	369
19.5. Partnerstwa i więzi partnerskie bibliotek.....	370
Bibliografia.....	373
20. Marketing bezpośredni.....	376
20.1. Podstawy koncepcji marketingu bezpośredniego	376
20.2. Baza danych w marketingu bezpośrednim.....	379

20.3. Formy marketingu bezpośredniego	381
20.4. Nowe technologie cyfrowe w marketingu bezpośrednim	384
20.5. Stowarzyszenie Marketingu Bezpośredniego.....	386
Bibliografia.....	388
21. Budowanie marki biblioteki.....	390
21.1. Pojęcie, istota i funkcje marki	390
21.2. Wybrane strategie zarządzania marką w bibliotekach	394
21.3. Strategia rewitalizacji marki	396
21.4. Strategia poszerzania marki.....	398
21.5. Strategia rebrandingu marki.....	401
Bibliografia.....	402
22. Kształtowanie wizerunku i ochrona reputacji biblioteki	405
22.1. Wizerunek biblioteki – cechy i rodzaje	405
22.2. Zmiana niekorzystnego wizerunku biblioteki	411
Bibliografia.....	414
23. Crowdsourcing jako metoda angażowania klientów biblioteki	417
23.1. Prosumpcja i crowdsourcing jako przejawy współtworzenia wartości	417
23.2. Prosumenci w bibliotekach.....	419
23.3. Biblioteki w roli crowdsourcerów. Przykłady projektów crowdsourcingowych realizowanych w bibliotekach zagranicznych	421
23.4. Przykłady projektów crowdsourcingowych realizowanych w bibliotekach polskich.....	427
Bibliografia.....	431
24. Psychologia marketingu	435
24.1. Rola wiedzy psychologicznej w podejmowaniu decyzji marketingowych.....	435
24.2. Emocje.....	436
24.3. Procesy poznawcze	439
24.4. Zachowanie i błędy poznawcze.....	443
24.5. Strategie marketingowe a psychologia	446
Bibliografia.....	448

CZĘŚĆ IV. ELEMENTY MARKETINGU W WEWNĘTRZNYCH PROCESACH ZARZĄDZANIA BIBLIOTEKĄ..... 451

25. Marketing stanowisk pracy	453
25.1. Definicja i zakres marketingu stanowisk pracy	453
25.2. Analiza stanowisk pracy.....	455
25.3. Wprowadzenie do pracy	463
25.4. Analiza postępów w pracy – ocenianie.....	471
Bibliografia.....	481
26. Marketing wewnętrzny w procesach zarządzania biblioteką	486
26.1. Geneza i główne założenia marketingu wewnętrznego.....	486
26.2. Definicje, funkcje oraz cele marketingu wewnętrznego bibliotek.....	488
26.3. Bibliotekarz jako klient wewnętrzny biblioteki.....	491
26.4. Elementy marketingu wewnętrznego w bibliotece.....	494
26.5. Strategia budowy lojalności i zaangażowania bibliotekarzy.....	499

26.6. Etapy marketingu wewnętrznego w bibliotece	506
Bibliografia	511

CZĘŚĆ V. ZNACZENIE MARKETINGU BIBLIOTECZNEGO W RELACJACH Z OTOCZENIEM ZEWNĘTRZNYM 515

27. Public relations jako forma nawiązywania przez bibliotekę relacji z otoczeniem zewnątrznym.....	517
27.1. Pojęcie i znaczenie public relations w działalności biblioteki	517
27.2. Rozpowszechnianie informacji jako istota public relations biblioteki	523
27.3. Public relations a przełamywanie niekorzystnego wizerunku	529
Bibliografia	532
28. Lobbying a działalność marketingowa bibliotek.....	534
28.1. Lobbying – ewolucja zjawiska	534
28.2. Lobbying w praktyce bibliotekarskiej.....	538
28.3. Lobbying i marketing jako procesy komunikacji	546
Bibliografia	549
29. Marketing społeczny oraz rola bibliotek w kampaniach społecznych	552
29.1. Koncepcja marketingu społecznego	552
29.2. Instrumenty, odmiany i formy marketingu społecznego	554
29.3. Kampanie społeczne	555
29.4. Udział bibliotek w kampaniach społecznych	557
Bibliografia	568
30. Biblioteka jako podmiot uczestniczący w procesach marketingu terytorialnego	574
30.1. Podstawy marketingu terytorialnego	574
30.2. Instrumenty budowania marki jednostki terytorialnej	577
30.3. Rola biblioteki w promocji miasta lub regionu	579
30.4. Rola dziedzictwa kulturalnego zachowywanego w bibliotekach w promocji regionu.....	582
Bibliografia	583
31. Fundraising i sponsoring	586
31.1. Fundraising jako metoda pozyskiwania funduszy oraz nawiązywania przez biblioteki kontaktów z partnerami	586
31.2. Możliwości zastosowania crowdfundingu w działalności bibliotecznej.....	593
31.3. Rola sponsoringu w realizacji celów marketingowych biblioteki.....	594
Bibliografia	598
32. Event marketing	601
32.1. Definicja i istota event marketingu.....	601
32.2. Cele i zadania event marketingu.....	604
32.3. Role uczestników eventów	606
32.4. Rodzaje wydarzeń w event marketingu	608
32.5. Fazy zarządzania i profesjonalna organizacja eventów	610
32.6. Technologie i trendy w nowoczesnym event marketingu	614
Bibliografia	618
33. Marketing wartości – rola biblioteki w promowaniu wartości i zaangażowania społecznego.....	621

33.1. Marketing wartości jako marketing trzeciej generacji.....	621
33.2. Wartości w działalności bibliotek	625
33.3. Marketing wartości a marketing relacji	628
33.4. Zaangażowanie bibliotek w promowanie wartości wokół książki i informacji.....	631
33.5. Zaangażowanie bibliotek w promowanie wartości wspólnotowych, różnorodności i włączenia społecznego	634
Bibliografia.....	639
34. Biblioteki a marketing doświadczeń.....	643
34.1. Gospodarka doświadczeń.....	643
34.2. Marketing doświadczeń – podstawowe założenia.....	645
34.3. Wymiary i typologie doświadczeń.....	647
34.4. Zarządzanie doświadczeniem klientów	652
34.5. Marketing doświadczeń w bibliotekach.....	654
Bibliografia.....	657
35. Konkurencja na rynku usług biblioteczno-informacyjnych	660
35.1. Otoczenie rynkowe.....	660
35.2. Konkurenci w otoczeniu bibliotek.....	662
35.3. Modele i rodzaje konkurencji.....	668
35.4. Analiza konkurencji	670
35.5. Strategia budowy przewagi konkurencyjnej.....	675
Bibliografia.....	681
36. Jakość informacji marketingowej w świetle ekologii informacji	687
36.1. Informacja marketingowa a ekologia informacji.....	687
36.2. Jakość informacji marketingowej w sferze publicznej	690
36.3. Ekologia informacji wyzwaniem dla informacji marketingowej.....	693
Bibliografia.....	697

CZĘŚĆ VI. ELEKTRONICZNE I WIZUALNE FORMY MARKETINGU BIBLIOTECZNEGO 699

37. Marketing wizualny, wystawiennictwo i opowiadanie historii	701
37.1. Komunikacja wizualna i marketing wizualny.....	701
37.2. Storytelling, czyli opowiadanie historii.....	704
37.3. Merchandising wizualny a marketing wystawienniczy	706
37.4. Marketing wizualny w bibliotekach.....	709
37.5. Merchandising biblioteczny	713
37.6. Wystawiennictwo bibliotek	715
Bibliografia.....	719
38. Internet w działalności marketingowej biblioteki.....	725
38.1. Przestrzeń internetowa biblioteki	725
38.2. Marketing internetowy w bibliotece.....	728
38.3. Rodzaje działań w ramach marketingu internetowego bibliotek	730
38.4. Strategia marketingu internetowego biblioteki.....	734
38.5. Efektywność marketingu internetowego biblioteki.....	736
Bibliografia.....	739

39. Internet jako źródło informacji w procesie decyzyjnym klienta	741
39.1. Źródła informacji konsumenckich	741
39.2. Zachowania informacyjne klientów w Sieci	742
39.3. Zachowania konsumenckie a integracja rzeczywistości online i offline	746
Bibliografia	748
40. E-mail marketing biblioteki	750
40.1. Zadania i cele e-mail marketingu	750
40.2. Newsletter jako narzędzie e-mail marketingu	751
40.3. Efektywność e-mail marketingu	754
Bibliografia	756
41. Social media marketing w bibliotece	758
41.1. Marketing społecznościowy a społeczność marki	758
41.2. Powstanie i rozwój mediów społecznościowych	761
41.3. Specyfika mediów społecznościowych	763
41.4. Zarządzanie mediami społecznościowymi w bibliotece	769
41.5. Najczęściej popełniane błędy	771
41.6. Przykłady wykorzystania mediów społecznościowych w bibliotekach	774
Bibliografia	780
42. Wideo marketing i podcasting jako formy komunikacji w marketingu treści	783
42.1. Znaczenie komunikacji opartej na treściach i wartościach w działaniach marketingowych bibliotek	783
42.2. Wideo marketing jako jedna z form marketingu treści biblioteki	784
42.3. Podcasting i podcasty biblioteczne	790
Bibliografia	794

CZĘŚĆ VII. WYBRANE ZAGADNIENIA ZARZĄDZANIA MARKETINGIEM W ŚRODOWISKU BIBLIOTEK 797

43. Komórki organizacyjne w bibliotekach odpowiedzialne za zarządzanie marketingowe	799
43.1. Struktura bibliotek i ich powiązania z marketingiem	799
43.2. Komórki ds. marketingu w Bibliotece Narodowej	804
43.3. Komórki ds. marketingu w bibliotekach wojewódzkich	805
43.4. Komórki ds. marketingu w pedagogicznych bibliotekach wojewódzkich	809
43.5. Komórki ds. marketingu w Bibliotekach Publicznych Miasta Warszawy	811
43.6. Komórki ds. marketingu w miejskich bibliotekach publicznych w miastach na prawach powiatu powyżej 30 tys. mieszkańców	813
43.7. Komórki ds. marketingu w bibliotekach naukowych	827
43.8. Komórki ds. marketingu w strukturach organizacyjnych polskich bibliotek	839
Bibliografia	842
44. Projektowanie i zarządzanie usługą	845
44.1. Usługi w społeczeństwie informacyjnym	845
44.2. Definicja usługi	847
44.3. Projektowanie usługi	851
44.4. Wprowadzanie i usuwanie usługi z oferty biblioteki	856
Bibliografia	857

45. Marketing małych bibliotek i punktów bibliotecznych.....	860
45.1. Charakterystyka małych bibliotek i punktów bibliotecznych.....	860
45.2. Budowanie strategii marketingowej w małej bibliotece.....	863
45.3. Wykorzystanie marketingu niskobudżetowego w małej bibliotece	866
45.4. Marketing wewnętrzny i jego zastosowanie w małej bibliotece	872
45.5. Wykorzystanie ITC w działalności marketingowej małej biblioteki.....	874
Bibliografia.....	877
46. Rola rzecznika prasowego biblioteki	880
46.1. Rzecznik prasowy – definicje, określenia	880
46.2. Sylwetki rzeczników prasowych.....	883
46.3. Zadania rzeczników prasowych.....	885
46.4. Rzecznicy prasowi w polskich bibliotekach	887
Bibliografia.....	897
47. Komunikacja i marketing biblioteki w sytuacji kryzysowej	899
47.1. Kryzys i jego przyczyny.....	899
47.2. Zarządzanie kryzysowe	903
47.3. Komunikacja w kryzysie	906
47.4. Marketing w kryzysie	910
47.5. Pandemia jako jedna z możliwych przyczyn kryzysu	911
Bibliografia.....	915
48. Kontrowersje i błędy związane z działalnością marketingową bibliotek	917
48.1. Nieświadomość lub lekceważenie znaczenia marketingu w rzeczywistości bibliotecznej	917
48.2. Brak umiejętności posługiwania się marketingiem	921
48.3. Nieetyczne wykorzystywanie narzędzi marketingowych	924
Bibliografia.....	925

CZĘŚĆ VIII. DOŚWIADCZENIA BIBLIOTEK W OBSZARZE

DZIAŁALNOŚCI MARKETINGOWEJ..... 927

49. Elementy działań marketingowych w instytucjach kultury	929
49.1. Warunki funkcjonowania i specyfika instytucji kultury w kontekście działalności marketingowej.....	929
49.2. Muzea	933
49.3. Teatry, opery, operetki i filharmonie	936
49.4. Instytucje związane z książką: wydawnictwa, księgarnie, antykwariaty.....	939
49.5. Biblioteki oraz popularyzacja książki i czytelnictwa	946
Bibliografia.....	950
50. Budowanie marki na przykładzie Centrum Informacji Naukowej i Biblioteki Akademickiej w Katowicach.....	953
50.1. Od projektu do otwarcia – wprowadzanie nowej marki na rynek.....	953
50.2. Strategia promocji CINIb-y.....	956
50.3. Nazwa i akronim oraz hasło przewodnie	958
50.4. Kolorystyka i logotyp	959
50.5. System identyfikacji wizualnej	963
50.6. Zarządzanie marką	964

50.7. Rola strony internetowej oraz mediów społecznościowych w kreowaniu i pielęgnowaniu marki CINIb-y	968
50.8. CINIbA w mediach.....	975
Bibliografia.....	978
51. „Jesteśmy otwarci” – kampania informacyjna Biblioteki Raczyńskich w Poznaniu	981
51.1. Pandemiczna rzeczywistość	981
51.2. „Jesteśmy otwarci”	984
51.3. „Co czyta Poznań” – o medialnym wykorzystaniu statystyk	986
Bibliografia.....	988
52. Wizualne formy promocji na przykładzie Biblioteki Publicznej w Dzielnicy Wola m.st. Warszawy	990
52.1. Materiały promocyjne w bibliotecznych kampaniach marketingowych	990
52.2. Plakaty	991
52.3. Ulotki.....	993
52.4. Inne materiały promocyjne	995
52.5. Ekspozycja materiałów.....	997
52.6. Lista kontrolna	999
Bibliografia.....	1000
53. Promocja w bibliotece – przykład Biblioteki Publicznej w Piasecznie	1001
53.1. Powstanie Działu Promocji i Animacji Biblioteki Publicznej Piasecznie	1001
53.2. Zadania Działu Promocji i Animacji	1003
53.3. Przykłady działań Działu Promocji i Animacji	1005
Bibliografia.....	1008
54. Budowanie społeczności wokół marki biblioteki w social mediach. Studium przypadku Biblioteki Publicznej w Dzielnicy Bemowo m.st. Warszawy	1010
54.1. Wpływ silnej marki na komunikację z użytkownikami biblioteki	1010
54.2. Popularność mediów społecznościowych a promocja biblioteki bemowskiej na Facebooku	1011
54.3. Rozwój oferty elektronicznej biblioteki bemowskiej.....	1013
54.4. Kanały biblioteki bemowskiej w social mediach	1015
Bibliografia.....	1019
55. Poczytasz Mordo? Relacja z przygotowania projektu.....	1020
55.1. Założenia projektu	1020
55.2. Etapy realizacji projektu.....	1021
Bibliografia.....	1029
Wykaz publikacji w języku polskim poświęconych marketingowi w bibliotece (w wyborze).....	
Noty biograficzne autorów.....	1031
Indeks osobowy.....	1043
Indeks przedmiotowy.....	1055
Indeks przedmiotowy.....	1061

CONTENTS

PART I. INTRODUCTION TO MARKETING..... 23

1. Marketing: Origins and meaning.....	25
1.1. Stages of marketing evolution.....	25
1.2. Definition of the marketing concept.....	30
1.3. Beginnings of library marketing.....	32
References.....	36
2. Marketing of non profit organisations.....	39
2.1. Non profit organisations and their specifics.....	39
2.2. Characteristics of marketing of non profit organisations.....	42
2.3. Social responsibility of marketing versus non profit organisations.....	50
References.....	51
3. The essence of marketing in the sector of culture.....	53
3.1. Specific characteristics of the sector of culture.....	53
3.2. Marketing of culture.....	57
References.....	65
4. A modern role of libraries versus the need of their promotion in the society.....	67
4.1. From elitist to public library: The evolution of a library role.....	67
4.2. A modern library: Towards expansion of social functions.....	72
4.3. Library promotion in the society.....	75
References.....	78

PART II. THE SCOPE AND FUNCTIONS OF LIBRARY MARKETING..... 81

5. Marketing of services as a particular form of library marketing.....	83
5.1. The beginnings of library marketing.....	83
5.2. Library marketing: Definitions and assumptions.....	85
5.3. Strategic planning in library marketing.....	89
5.4. Characteristics of marketing of library services.....	91
References.....	96
6. Relationships between marketing and other management concepts.....	99
6.1. Evolution of the concept of management: An overview.....	99
6.2. Management concepts complementary to library management.....	101
References.....	108
7. The structure and elements of marketing management in a library.....	112
7.1. Management of a library marketing process.....	112
7.2. Elements of a library marketing process.....	115
References.....	122
8. Marketing research in libraries and their surroundings.....	123
8.1. Marketing research: Definition and origins.....	123
8.2. Aims, features and functions of marketing research.....	127
8.3. Sources and types of marketing information.....	129

8.4. Areas and types of marketing research	134
8.5. Organisation of marketing research	136
8.6. Methods and techniques of marketing research	143
References.....	154
9. Quantitative research in the process of monitoring users' activities as an element of library marketing.....	157
9.1. Quantitative methods in library research.....	157
9.2. Quantitative methods towards basic assumptions of library marketing.....	160
9.3. Quantitative methods for identifying leading trends in the use of library col- lections	163
9.4. Gamma distribution model for book popularity.....	169
9.5. Gamma-Poisson model considering library materials' ageing.....	174
9.6. Gamma-Poisson model considering temporary unavailability of the copies currently on loan	180
9.7. Bayesian empirical method for forecasting collections circulation	182
9.8. Problems and opportunities of applying quantitative methods in the collection circulation process (considering marketing activities).....	185
References.....	189
10. Library marketing strategies.....	195
10.1. What is a strategy, a marketing strategy, a strategic marketing?	195
10.2. Types and features of a library strategy.....	199
10.3. The process of selection and development of a library marketing strategy	204
References.....	208
11. The rules for the development of a library marketing plan.....	210
11.1. Library marketing plan and its types.....	210
11.2. Functions of marketing plans.....	216
11.3. A structure of the marketing plan.....	218
References.....	224
12. Marketing mix versus library services.....	225
12.1. The marketing mix concept.....	225
12.2. Product	227
12.3. Distribution	228
12.4. Promotion	230
12.5. Prize.....	236
References.....	239
13. Marketing of professional services versus library services offer	241
13.1. Definition and classification of professional services.....	241
13.2. Library services as professional services.....	244
13.3. Marketing in the professional services sector.....	250
13.4. Marketing of professional library services	254
References.....	263
PART III. COMMUNICATION WITH A LIBRARY CUSTOMER	265
14. A library customer	267

14.1. Definition of a customer and terminological problems.....	267
14.2. Categories of library customers.....	269
14.3. Surveys of customer needs and opinions as an element of marketing activities	274
14.4. Theories and models of customer behaviour	277
14.5. Customer loyalty.....	280
References.....	285
15. Customer behaviour in the library services sector	288
15.1. Key mechanisms of decision making.....	288
15.2. Individual versus collective users	292
15.3. Components of a decision-making process	296
15.4. Typologies of library customers' behaviours.....	302
References.....	306
16. Differentiation of the needs of addressees of library marketing	307
16.1. Marketing as a process to meet an individual's needs	307
16.2. Different groups of actual and potential library users	309
16.3. Library website and other channels of library communication	314
16.4. Accessible library building and adequate interior design.....	318
16.5. Library collections, information and communication technologies, and special forms of library services.....	320
16.6. Knowledge and skills of library staff in the process of providing services to diverse user groups.....	323
References.....	325
17. Marketing communication with a library customer.....	329
17.1. Marketing communication: Meaning and definition	329
17.2. The objectives and functions of library marketing communication	331
17.3. Library marketing communication strategies	333
17.4. Library marketing communication tools.....	335
References.....	339
18. Relationship marketing.....	343
18.1. Definition, concept, and theoretical background of relationship marketing.....	343
18.2. The role of a library customer in relationship marketing.....	347
18.3. Research on preferences of library customers and non-users.....	351
18.4. The role of the Internet in the development of relationship marketing	352
18.5. Relationships versus customer loyalty.....	354
References.....	358
19. Partnership marketing and partner relationships	362
19.1. Partnership marketing: Origins and definition	362
19.2. Conditions for implementing partnership marketing in libraries.....	365
19.3. Partnership marketing components	367
19.4. Implementation of partnership marketing in libraries	369
19.5. Partnerships and partner relationships in libraries	370
References.....	373
20. Direct marketing	376
20.1. Fundaments of the concept of direct marketing	376

20.2. Database in a direct marketing	379
20.3. Forms of direct marketing	381
20.4. New digital technologies in direct marketing	384
20.5. Direct Marketing Association	386
References.....	388
21. Building a library brand	390
21.1. A brand: Concept, essence, and functions	390
21.2. Selected brand management strategies in libraries	394
21.3. Brand revitalisation strategy.....	396
21.4. Brand expansion strategy	398
21.5. Rebranding strategy	401
References.....	402
22. Creating the image and protecting library reputation	405
22.1. The image of a library: Types and features	405
22.2. Changing the unfavourable image of the library.....	411
References.....	414
23. Crowdsourcing as a method of engaging library customers.....	417
23.1. Prosumption and crowdsourcing as manifestations of value co-creations.....	417
23.2. Prosuments in libraries.....	419
23.3. Libraries as crowd-sourcers. Examples of crowd-sourcing projects in foreign libraries	421
23.4. Examples of crowd-sourcing projects in Polish libraries	427
References.....	431
24. Psychology of marketing	435
24.1. The role of psychological knowledge in marketing decision making	435
24.2. Emotions	436
24.3. Cognitive processes.....	439
24.4. Behaviour and cognitive errors.....	443
24.5. Marketing strategies versus psychology.....	446
References.....	448

PART IV. ELEMENTS OF MARKETING IN INTERNAL PROCESSES OF LIBRARY MANAGEMENT 451

25. Marketing job titles	453
25.1. Definition and scope of marketing job titles	453
25.2. Job analysis.....	455
25.3. Introduction to the job	463
25.4. Analysis of work progress: Evaluation.....	471
References.....	481
26. Internal marketing in library management processes.....	486
26.1. Internal marketing: Origins and assumptions.....	486
26.2. Definitions, functions, and goals of library internal marketing	488
26.3. Librarian as a library's internal customer	491
26.4. Elements of internal marketing in a library.....	494

26.5. Strategy to develop librarian loyalty and engagement	499
26.6. Library internal marketing stages	506
References.....	511

PART V. THE IMPORTANCE OF LIBRARY MARKETING IN RELATION TO THE EXTERNAL ENVIRONMEN 515

27. Public relations as a form of library relationships with an external environment.....	517
27.1. The concept and meaning of public relations in library activity.....	517
27.2. Dissemination of information as the essence of public relations in libraries	523
27.3. Public relations versus overcoming an unfavourable image	529
References.....	532
28. Lobbying versus library marketing.....	534
28.1. Lobbying: Evolution of the phenomenon	534
28.2. Lobbying in library practice	538
28.3. Lobbying and marketing as communication processes	546
References.....	549
29. Social marketing and the role of libraries in social campaigns.....	552
29.1. The concept of social marketing.....	552
29.2. Social marketing: Tools, types, and forms.....	554
29.3. Social campaigns	555
29.4. Participation of libraries in social campaigns	557
References.....	568
30. A library as a subject participating in territorial marketing processes.....	574
30.1. Key elements of territorial marketing	574
30.2. Instruments to build the brand of the territorial unit.....	577
30.3. The role of the library in promoting the city or region.....	579
30.4. The role of cultural heritage preserved in libraries in promoting the region.....	582
References.....	583
31. Fundraising and sponsorship.....	586
31.1. Fundraising as a method for libraries to raise funds and connect with partners.....	586
31.2. Opportunities to apply crowdfunding in library activities	593
31.3. The role of sponsorship in achieving library marketing goals.....	594
References.....	598
32. Event marketing	601
32.1. Definition and essence of event marketing	601
32.2. Goals and tasks of event marketing	604
32.3. The roles of events' participants.....	606
32.4. Types of events in event marketing	608
32.5. Management stages and professional organisation of events.....	610
32.6. Technologies and trends in modern event marketing	614
References.....	618

33. Value marketing: The role of the library in the promotion of values and social engagement	621
33.1. Value marketing as a third generation marketing.....	621
33.2. Values in library activities.....	625
33.3. Value marketing versus relationship marketing.....	628
33.4. Libraries' commitment to promoting values referring to books and information.....	631
33.5. Libraries' commitment to promoting community values, diversification, and social inclusion	634
References.....	639
34. Libraries and experience marketing.....	643
34.1. Experience economy	643
34.2. Experience marketing: Fundamental assumptions.....	645
34.3. Experiences: Dimensions and typologies	647
34.4. Customer experience management	652
34.5. Experience marketing in libraries	654
References.....	657
35. Market competition for library and information services.....	660
35.1. Market environment	660
35.2. Competitors in the library environment.....	662
35.3. Models and types of competition.....	668
35.4. Competition analysis	670
35.5. Strategy for building a competitive advantage	675
References.....	681
36. Quality of marketing information in light of information ecology.....	687
36.1. Marketing information versus information ecology	687
36.2. Quality of marketing information in the public domain	690
36.3. Information ecology as a challenge for marketing information.....	693
References.....	697

PART VI. ELECTRONIC AND VISUAL FORMS OF LIBRARY

MARKETING..... 699

37. Visual marketing, exhibitions, and storytelling	701
37.1. Visual communication and visual marketing.....	701
37.2. Storytelling, or telling stories	704
37.3. Visual merchandising versus display marketing.....	706
37.4. Visual marketing in libraries	709
37.5. Library merchandising	713
37.6. Library exhibitions	715
References.....	719
38. Internet w działalności marketingowej biblioteki.....	725
38.1. Library's online space	725
38.2. Online marketing in a library.....	728
38.3. Types of activities in online library marketing	730
38.4. A strategy of online library marketing	734

38.5. Effectiveness of online library marketing	736
References.....	739
39. The Internet as an information source in the customer's decision-making process.....	741
39.1. Sources of consumer information.....	741
39.2. Customers' online information behaviour.....	742
39.3. Customers' behaviour versus integration of online and offline reality.....	746
References.....	748
40. Library email marketing	750
40.1. Email marketing: Tasks and goals	750
40.2. Newsletter as email marketing tool	751
40.3. Effectiveness of email marketing	754
References.....	756
41. Social media marketing in a library	758
41.1. Social media marketing versus brand community.....	758
41.2. Origin and development of social networks	761
41.3. Specifics of social networks.....	763
41.4. Social networks management in a library	769
41.5. The most common mistakes.....	771
41.6. Examples of social networks implementation in libraries.....	774
References.....	780
42. Video marketing and podcasts as communication forms in content marketing.....	783
42.1. The importance of content- and value-based communication in library marketing.....	783
42.2. Video marketing as a form of library content marketing	784
42.3. Podcasts and library podcasts.....	790
References.....	794

PART VII. SELECTED ISSUES OF MARKETING MANAGEMENT IN LIBRARIES.....

797

43. Library organisational units responsible for marketing management.....	799
43.1. Structure of libraries and their links to marketing	799
43.2. Marketing units in the National Library of Poland in Warsaw	804
43.3. Marketing units in regional (voivodeship) libraries	805
43.4. Marketing units in regional (voivodeship) pedagogical libraries.....	809
43.5. Marketing units in Warsaw public libraries	811
43.6. Marketing units in municipal public libraries in cities with county rights over 30 thousand inhabitants	813
43.7. Marketing units in research libraries.....	827
43.8. Marketing units within organisational structures of Polish libraries.....	839
References.....	842
44. Service design and management.....	845
44.1. Services in the information society.....	845
44.2. Definition of a service.....	847

44.3. Service design.....	851
44.4. Service implementation and deletion from a library offering	856
References.....	857
45. Marketing of small libraries and library points	860
45.1. Characteristics of small libraries and library points.....	860
45.2. Developing a marketing strategy in a small library	863
45.3. Low-cost marketing in a small library.....	866
45.4. Internal marketing and its implementation in a small library.....	872
45.5. ITC in a small library marketing	874
References.....	877
46. The role of a library spokesperson.....	880
46.1. A spokesperson: Definitions, specifications.....	880
46.2. Profiles of spokespersons	883
46.3. Spokespersons' tasks.....	885
46.4. Spokespersons in Polish libraries	887
References.....	897
47. Library communication and marketing in a crisis situation	899
47.1. A crisis and its reasons	899
47.2. Crisis management.....	903
47.3. Communication in crisis.....	906
47.4. Marketing in crisis.....	910
47.5. Pandemics as one of the potential reasons for a crisis	911
References.....	915
48. Controversies and mistakes related to marketing activities of libraries	917
48.1. Ignorance or underestimation of the importance of marketing in library reality	917
48.2. Lack of marketing skills.....	921
48.3. Unethical use of marketing tools.....	924
References.....	925

PART VIII. LIBRARIES' EXPERIENCES IN MARKETING OPERATIONS..... 927

49. Elements of marketing activities in cultural institutions	929
49.1. Operating conditions and specifics of cultural institutions in the context of marketing activities	929
49.2. Museums	933
49.3. Theatres, operas, operettas, and filharmonies.....	936
49.4. Book institutions: Publishing houses, bookstores, antique stores.....	939
49.5. Libraries and book and reading promotion	946
References.....	950
50. A brand development: Case study of Centrum Informacji Naukowej i Biblioteki Akademickiej [The Scientific Information Center and Academic Library, CINBA] in Katowice.....	953
50.1. From design to opening: Bringing a new brand to market	953
50.2. CINiBA promotion strategy	956
50.3. The name, acronym, and keyword	958

50.4. Colour scheme and logotype.....	959
50.5. Visual identity system.....	963
50.6. Brand management.....	964
50.7. The role of website and social media in the development and maintenance of the CINiBA brand.....	968
50.8. CINiBA in media.....	975
References.....	978
51. „Jesteśmy otwarci” [We are open] – information campaign of the Raczyński Library in Poznań.....	981
51.1. The pandemic reality.....	981
51.2. „Jesteśmy otwarci” [We are open].....	984
51.3. „Co czyta Poznań” [What Poznań reads] – media use of statistics.....	986
References.....	988
52. Visual forms of promotion: Case study of the Public Library in the Wola District of the Capital City of Warsaw.....	990
52.1. Promotion materials in library marketing campaigns.....	990
52.2. Posters.....	991
52.3. Leaflets.....	993
52.4. Other types of promotion materials.....	995
52.5. Display of materials.....	997
52.6. Checklist.....	999
References.....	1000
53. Library promotion: Case study of the Public Library in Piaseczno.....	1001
53.1. Establishment of the Promotion and Animation Department of the Public Library in Piaseczno.....	1001
53.2. The tasks of the Promotion and Animation Department.....	1003
53.3. Examples of activities of the Promotion and Animation Department.....	1005
References.....	1008
54. Building a community around the library brand on social networks: Case study of the Public Library in the Bemowo District of the Capital City of Warsaw.....	1010
54.1. Impact of a strong brand on communication with library users.....	1010
54.2. Popularity of social media versus promotion of the Bemowo Library on Facebook.....	1011
54.3. Development of an electronic offering of the Bemowo Library.....	1013
54.4. The Bemowo Library profiles in social networks.....	1015
References.....	1019
55. Poczytasz Mordo? [Will you read, Buddy?] Report on the project development.....	1020
55.1. The project assumptions.....	1020
55.2. The project implementation stages.....	1021
References.....	1029
Selected publications on library marketing in Polish.....	1031
Authors' biographical notes.....	1043
Personal index.....	1055
Subject index.....	1061

CZĘŚĆ I

Wprowadzenie do zagadnień marketingu

Rozdział 1.

GENEZA I ZNACZENIE MARKETINGU

1.1. Etapy ewolucji marketingu

Termin „marketing” pochodzi z języka angielskiego i wywodzi się od wyrazu *market*, czyli rynek, wskazując, że jest to wiedza o rynku. W literaturze naukowej nie ma jednoznacznej opinii na temat tego, od kiedy należy datować powstanie i rozwój marketingu. Pewne działania marketingowe były znane i prowadzone już w starożytności (np. szyldy będące pierwowzorem reklamy), ale nie były one połączone w całościową koncepcję funkcjonowania biznesu na rynku. Według brytyjskiego słownika Merriam-Webster [39] pierwsze odnotowane użycie słowa marketing pochodzi z 1561 r. W słowniku nie przywołano dokumentu, w którym się pojawiło, jednak poinformowano, że wówczas pojęcie to występowało często w sąsiedztwie innych słów: *manufacture* oraz *use*, co oznaczało produkcję i użycie, a więc marketing umiejscowiony między nimi oznaczał sprzedaż.

Z reguły autorzy publikacji z tego zakresu wyodrębniają dwa aspekty badań historii marketingu: historię praktyk marketingowych, w tym analizy instytucji marketingowych, tj. historię reklamy i agencji reklamowych, historię agencji badań marketingowych, kanałów dystrybucji itp., oraz historię myśli marketingowej, czyli koncepcji i teorii marketingowych, która obejmuje poszukiwanie źródeł teoretycznych koncepcji i szkół myśli marketingowej [18, s. 111].

Początków marketingu doszukiwać się trzeba z pewnością w rozpoczęciu rewolucji przemysłowej w Wielkiej Brytanii w latach siedemdziesiątych XVIII w., a w połowie XIX w. w Stanach Zjednoczonych, Niemczech i ponownie w Wielkiej Brytanii. Z kolei zainteresowania *stricte* naukowe wiedzą marketingową datuje się na początek XX w., kiedy, zdaniem Rolanda Fullertona [12], podstawy teoretyczne marketingu rozwinęły się na gruncie ekonomii. Teoria ekonomii jest fundamentem, na którym powstał marketing, podobnie zresztą jak i nauki o organizacji i zarządzaniu. Jednocześnie marketing korzysta z dorobku m.in. socjologii i psychologii, a także antropologii, demografii, nauk politycznych czy historii. To sprawia, że obszar zainteresowania marketingu, jego aktywności i rozwoju wykracza znacznie poza tradycyjnie rozumianą sferę działań marketingowych.

Marketing i towarzysząca mu myśl marketingowa podlegają zmianom i rozwojowi. Jak podkreśla Jacek Kamiński [18, s. 121], impulsem tych zmian jest z jednej strony sam marketing oraz towarzysząca mu koncepcja teoretyczna, z drugiej zaś zewnętrzne czynniki, na które stanowi ona reakcję. Rozwój marketingu nieodłącznie związany jest z postępowaniem technologiczno-cywilizacyjnym i odbywa się w ścisłym związku ze zmianami otoczenia, takimi jak zastosowanie elektryczności, kina, radia, telewizji, Internetu.

Dla przybliżenia ewolucji marketingu w układzie historycznym warto okres jego rozwoju podzielić na pięć części. Podane lata są oczywiście datami umownymi, gdyż proces przechodzenia od jednego okresu do drugiego odbywał się w sposób płynny:

1. Okres powstania i formowania (do 1920 r.)

Ten pierwszy etap rozpoczął się wraz z wymianą dóbr, powstaniem rynku i rozwojem teorii wartości. Praktyka marketingu łączona jest z rewolucją przemysłową i okresem połowy XVIII w. w Anglii i Niemczech oraz latami trzydziestymi XIX w. w USA. Początkowo funkcjonował rynek sprzedawcy, a więc to odbiorcy poszukiwali dóbr w warunkach nienasyconego popytu. Jednakże po 1880 r. – w drugim okresie rewolucji przemysłowej – okazało się, że dynamika produkcji jest znacznie większa niż dynamika rozwoju rynków. Oznaczało to, że na początku XX w. w krótkim czasie na rynek amerykański trafiała produkcja, na którą nie było już wystarczającego popytu. Sytuacja ta wymusiła transformację ówczesnych systemów sprzedaży, pojawiły się takie działania, jak: ogólnokrajowe kampanie reklamowe (początkowo prasowe), sprzedaż bezpośrednia, sprzedaż pocztowa, sieci sklepów czy też sklepy specjalistyczne [14, s. 85].

Marketing rozwijał się jako dziedzina akademicka, opierając się na naukach, które miały już określone osiągnięcia – ekonomii, socjologii, a także psychologii i antropologii. W tym okresie pojawiły się pierwsze zwarte publikacje poświęcone problematyce już nie tylko handlu czy dystrybucji, ale marketingu, które stanowiły początki podstaw teoretycznych marketingu i odróżnienia go od innych dziedzin wiedzy [7; 8]. Motywy, jakie przyświecały ich autorom, wynikały z przekonania, że dostępne wówczas teorie ekonomii klasycznej i neoklasycznej nie wyjaśniały zjawisk masowej dystrybucji, zatem prace z tego okresu miały na ogół charakter opisu drogi, jaką przebywają różne dobra od ich producentów do finalnych adresatów. Identyfikowano ponadto funkcje marketingu i interesowano się tym, kto zajmuje się marketingiem towarów [29, s. 20]. Okres ten był więc czasem narodzin marketingu jako przedmiotu nauczania na uniwersytetach, jako tematu publikacji i formowania się myśli oraz założeń teoretycznych.

2. Okres wczesnego rozwoju (1920-1950)

Lata trzydzieste i czterdzieste XX w. to nadal koncentracja na tym, jak sprzedać towar. Główny nacisk kładziono na transakcje i ich rezultaty oraz na sposób, w jaki organizacje wykorzystujące podejście marketingowe mogą zwiększyć wartość oferowanych produktów. W tym okresie marketing polegał głównie na dostarczaniu narzędzi służących przekazywaniu oferty we właściwym miejscu i czasie, w czym upatrywano możliwości zwiększania sprzedaży. Rynek jednak w tych latach się zmieniał. Sprzedawcy nie mieli już takiej siły przebicia, a więc w warunkach rynku nabywców rozumieli, że klientów trzeba przede wszystkim informować o ofercie, ponieważ bez tego nie będą oni zainteresowani zakupem.

Okres wczesnego rozwoju marketingu to także czas budowania profesjonalnej infrastruktury marketingowej (stowarzyszenia profesjonalne, konferencje, czasopisma). W 1924 r. powstała National Association of Teachers of Marketing and Advertising, a w 1930 r. American Marketing Society, które reprezentowało interes marketerów. Organizacja ta w 1934 r. zaczęła wydawać „American Marketing Journal”¹, czasopismo poświęcone ogólnym zagadnieniom marketingu. Było to jedno z czterech czołowych czasopism zajmujących się tą tematyką. Pozostałe to: „Harvard Business Review” (1920), „Journal of Retailing” (1925) i „Journal of Business” (1928). Powyższe fakty dotyczą zwłaszcza rynku amerykańskiego, gdyż to tam rozwijała się głównie wczesna myśl marketingowa. W Europie pierwsze symptomy zainteresowania koncepcją marketingową zauważalne były w latach trzydziestych XX w. Rozwojowi tej problematyki sprzyjało pojawienie się w Wielkiej Brytanii czasopisma „Marketing”, wydawanego przez Incorporated Sales Managers’ Association, przemianowane następnie na „Institute of Marketing”. Czasopismo to sprzyjało powstawaniu i popularyzacji nowych koncepcji marketingu oraz służyło rozwojowi marketingowych narzędzi oddziaływania na rynek. Okres drugiej wojny światowej, skutkujący w Europie znacznym ograniczeniem zasobów produkcyjnych i zniszczeniami wojennymi, wpłynął na spadek zainteresowania marketingiem. Również w kolejnych latach gospodarkę europejską charakteryzowała ekonomia deficytów. W rezultacie zniszczenia wojenne opóźniły procesy odradzania się marketingu i wzrostu jego znaczenia w gospodarce europejskiej o około dziesięć lat w stosunku do USA [33, s. 176].

3. Okres dynamicznego rozwoju i redefinicji (1950-1980)

Od lat pięćdziesiątych XX w. odchodzono od podejścia transakcyjnego czy dystrybucyjnego w stronę oczekiwań rynku i potrzeb odbiorców. W Ameryce miało to duży związek z upowszechnianiem się konsumeryzmu, czyli zachowań społecznych

¹ „American Marketing Journal” w 1935 r. zmienił nazwę na „National Marketing Review”. W latach 1936-1937 obie organizacje (National Association of Teachers of Marketing and Advertising oraz American Marketing Society) połączyły się pod wspólną nazwą American Marketing Association i zmieniły nazwę wydawanego czasopisma na „Journal of Marketing”.

i postaw wynikających z pragnienia człowieka do posiadania jak największej ilości dóbr, w tym dóbr luksusowych. Również w pozostałych krajach zachodnich nastąpiły zmiany, które wiązały się z intensyfikacją konkurencji i poszukiwaniem przez przedsiębiorstwa sposobów wyróżnienia własnej oferty wśród ofert wielu dostawców.

Nowe koncepcje marketingu były szeroko wykorzystywane w praktyce gospodarczej, zwiększając w ten sposób jego popularność. W 1954 r. Peter Drucker [11] stwierdził, że marketing jest czymś więcej, niż jedynie sprzedaż – jego zdaniem miał obejmować całe przedsiębiorstwo i być rozumiany jako kompleksowa działalność z punktu widzenia finalnego efektu, czy inaczej mówiąc: z punktu widzenia oceny konsumentów. Pojawiły się pierwsze koncepcje zestawu instrumentów marketingowych, takie jak: produkt, cena, dystrybucja i promocja, nawiązujące do koncepcji 4P. Zaczęto postrzegać działania marketingowe bardziej jako aktywność menedżerską nakierowaną na proces podejmowania decyzji. Powołując się na opinię Briana Jonesa i Erica Shawa [16], najważniejszymi w tym czasie publikacjami dotyczącymi tej sfery marketingu były: *Marketing Behavior and Executive Action* Wroe Aldersona [1], *Marketing Management – Analysis and Planning* Johna Howarda [15] oraz *Basic Marketing – A Managerial Approach* Edmunda McCarthy'ego [30]. Osobą, która scementowała w swej publikacji początkowe idee związane z nurtem zarządczym był Philip Kotler, autor *Marketing Management – Analysis, Planning and Control* [22]. Warto również wspomnieć o pierwszej publikacji na temat marketingu opublikowanej w języku polskim. Według danych Biblioteki Narodowej to książka Aleksandra Henryka Krzywińskiego [26] o tytule *Marketing* z 1963 r. Nie zapoczątkowała ona jednak dynamicznego rozwoju marketingu ani jako praktyki, ani jako nauki. Nastąpiło to dopiero w latach dziewięćdziesiątych XX w., w dobie rynkowej transformacji gospodarki.

4. Okres stabilizacji (1980-1990)

W tym okresie została zapoczątkowana era rozwoju marketingu usług, który wynikał ze zwiększenia sektora usług i potrzeby oparcia działań firmy na budowaniu bezpośrednich relacji z klientem. W efekcie dużą rolę zaczynały odgrywać aspekty społeczne i emocjonalne. Lata osiemdziesiąte XX w. to również początki nowych koncepcji marketingowych jako źródła przewagi konkurencyjnej organizacji, takich jak marketing wartości czy marketing relacji. Wielu autorów w swoich publikacjach zwracało uwagę na fakt, że w głównym nurcie marketingu pomijano dotychczas aspekt długookresowych relacji z klientami i innymi interesariuszami. Wartość uznana została za jeden z podstawowych składników dobrej relacji między organizacją i klientem. Relacje te miały być budowane przez włączenie i zaangażowanie klienta w tworzenie wartości, skutkujące jego lojalnością i satysfakcją. Publikacje takich autorów, jak Christian Grönroos [13], Valerie Zeithaml [42], Ananthanarayanan Parasuraman [42] czy Leonard Berry [4; 42] pozwalały lepiej zrozumieć zachowanie klientów w gospodarce opartej na usługach i gospodarce wiedzy. W 1994 r. Philip

Kotler podał rozszerzoną koncepcję marketingu zakładającą, że jest to społeczny i zarządczy proces, poprzez który – w wyniku stworzenia dóbr i wartości oraz ich wymianę z innymi – indywidualni nabywcy i grupy uzyskują to, czego potrzebują [23, s. 6]. Kotler zatem, jak podkreśla Joanna Hernik [14, s. 87], nie ograniczał już marketingu do oczekiwań i potrzeb konsumentów, ale mówił o całym procesie angażującym osoby indywidualne, ale też społeczności.

Zapleczem dla teorii i praktyki marketingu było w latach osiemdziesiątych wiele nowych czasopism dotyczących tej sfery, przy czym większość z nich miała tendencje do wąskiej specjalizacji. Pojawiły się na przykład takie tytuły, jak „Journal of Personal Selling & Sales Management” (1980), „Journal of Consumer Marketing” (1983), „Journal of Product Innovation and Management” (1984), „Journal of Interactive Marketing” (1987).

5. Okres zharmonizowanego rozwoju (1990–obecnie)

Najnowsze rozumienie marketingu stanowi integrację dotychczasowych rozproszonych koncepcji w jeden nurt zawierający takie elementy, jak: orientacja na klienta/na rynek, marketing relacji i analiza sieci, zarządzanie wartością i łańcuchem dostaw, zarządzanie jakością, marketing usług oraz zarządzanie zasobami. Powołując się na ustalenia Rudolfa Wawrzyńca [33, s. 181-182], można przyjąć, że współczesny model marketingu oparty jest na kilku przesłankach:

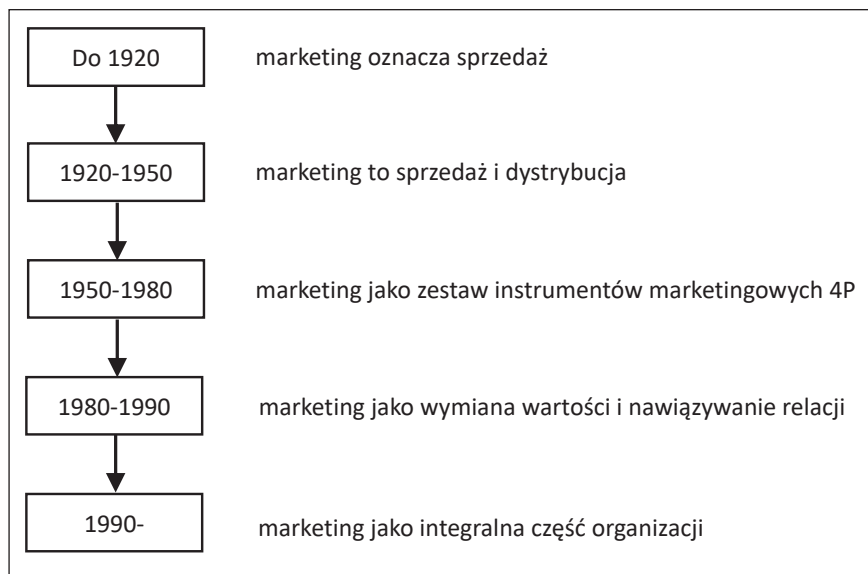
- umiejętności i wiedza są podstawowym przedmiotem wymiany;
- sama wymiana staje się mniej widoczna dzięki pośrednim mechanizmom zawierania transakcji;
- dystrybucja towarów staje się przestrzenią świadczenia usług;
- wiedza jest podstawowym źródłem przewagi konkurencyjnej;
- umacnia się dominacja sektora usług;
- klient jest zawsze współtwórcą oferty;
- organizacje (aby przetrwać) muszą dostarczać jedynie wartościowe oferty.

Klient w wielu publikacjach [27; 35] postrzegany jest już nie tylko jako element zainteresowania organizacji, ale staje się jej partnerem. Zgodnie z powyższymi przesłankami, kształtowanie oferty powinno uwzględniać opinie klienta uzyskane dzięki badaniom marketingowym, co powoduje, że staje się on współtwórcą oferty. Poznawanie rynku wymusiło konieczność pozyskiwania wielu informacji o odbiorcach i ich potrzebach. Nawet producenci o stabilnej pozycji rynkowej zauważają potrzebę ciągłego badania opinii konsumentów. W konkurowaniu ofertami kluczowe znaczenie ma więc wiedza (klienta, o kliencie, dla klienta), która może zdecydować o uzyskaniu przewagi konkurencyjnej na rynku. Wiąże się to z koncepcją **Customer Relationship Management (CRM)**, zakładającą budowanie i utrzymywanie kontaktów z klientami przez dostarczenie indywidualnie dopasowanej oferty i satysfakcji.

Na początku XXI w. podkreśla się też wykorzystanie technologii informatycznej w narzędziach i technikach marketingu [6; 37]. Jak zaznacza Robert Kozielski

[25, s. 94], marketing zmierza więc do zharmonizowanego połączenia sfery powszechnie nazywanej miękką – społecznej, kreatywnej, koncepcyjnej, strategicznej oraz twardej – zarządczej, ilościowej, operacyjnej, aplikacyjnej.

Omówione etapy rozwoju marketingu przedstawiono na rysunku 1.



Rysunek 1. Ewolucja rozumienia marketingu

Źródło: opracowanie własne.

1.2. Definicja pojęcia marketing

Pierwszą szkołą biznesu w świecie, która jako jeden z podstawowych obszarów swojej działalności przyjęła nauczanie oraz badania naukowe w zakresie marketingu był Harvard Business School. Założona w 1908 r. uczelnia stała się jednym z głównych centrów rozwoju wczesnego marketingu akademickiego [17, s. 5]. Marketing jako przedmiot akademicki wykładany jest więc od ponad stu lat, dlatego też lista ośrodków marketingowych i reprezentujących je autorów podejmujących próby definiowania tego terminu jest długa.

Jak podkreśla Grażyna Rosa [32, s. 15], jednoznaczne zdefiniowanie pojęcia marketing jest trudne, ponieważ przegląd i analiza bardzo obszernej literatury, zarówno krajowej, jak i zagranicznej, z tego zakresu wskazują na różne podejścia do omawianej kwestii. Różnice w definiowaniu marketingu wynikają zarówno z czasu, w jakim powstawały te definicje, zmian zachodzących w otoczeniu, obszarów ujętych w definicjach, jak i z rozwoju wiedzy związanej z marketingiem. Bezsporne jednak

pozostaje to, iż marketing ma już swoją historię i wciąż toczy się dyskusja, czym w rzeczywistości jest.

Instytucją, która opracowuje oficjalną definicję marketingu jest działająca od 1937 r. American Marketing Association (AMA) – największa na świecie organizacja skupiająca praktyków i teoretyków marketingu. Pierwsza oficjalna definicja marketingu została opracowana w 1935 r.², określając go jako „przejaw działalności biznesowej, który skierowuje strumień produktów i usług od producenta do konsumenta lub użytkownika” [19, s. 588]. Definicja ta prezentowała klasyczne ujęcie marketingu i szybko stała się nieaktualna. W ciągu ponad osiemdziesięciu lat swojego istnienia AMA modyfikowała ją trzy razy, a zmiany te odzwierciedlały trendy występujące zarówno w teorii, jak i praktyce marketingu w kolejnych etapach jego rozwoju. Obecna, oficjalna definicja marketingu według AMA, obowiązuje od 2007 r. W celu jej opracowania zebrano opinie 2500 członków AMA (naukowców i praktyków uznanych w środowisku za autorytety), które wykorzystano do określenia postulowanych zmian. W efekcie określono **marketing jako „działalność, zbiór instytucji i procesów tworzenia, komunikowania, dostarczania oraz wymiany ofert posiadających wartość dla klientów, odbiorców, partnerów oraz społeczeństwa, jako całości”** [19, s. 591].

Chociaż w literaturze przedmiotu można znaleźć wiele interpretacji samego pojęcia marketing, to wydaje się, iż najbardziej wartościowymi określeniami są te, które przedstawiają marketing w kategorii procesu wymiany, tj. oferowania i nabywania „wartości” pomiędzy kupującym i sprzedającym, dzięki któremu obie strony osiągają korzyści.

Myślenie marketingowe w organizacjach staje się powszechnym procesem mającym na celu zadowolenie klientów i zyskanie ich lojalności, co jest podstawą do zdobycia przewagi nad konkurencją. Zdaniem Philipa Kotlera **„Marketing jest procesem społecznym i zarządczym, dzięki któremu jednostki i grupy otrzymują to, czego potrzebują i pragną, poprzez tworzenie, oferowanie i wymianę z innymi jednostkami i grupami produktów posiadających wartość”** [23, s. 11]. W tym znaczeniu marketing spełnia dwie role: jako funkcja i jako sposób myślenia (koncepcja, filozofia).

W ujęciu funkcjonalnym marketing traktowany jest jako celowe zaspokajanie potrzeb nabywców odwołujące się do wyników badań oraz obejmujące wdrażanie strategii nastawionej na klienta. Funkcje marketingu w ramach organizacji są różne, zależą od strategii oraz struktury organizacyjnej, więc i ich wybór powinien być podejmowany indywidualnie. Warto jednak pamiętać, że działania marketingowe trzeba połączyć z pozostałymi funkcjami organizacji, tak by stanowiły one spójną całość. W związku z powyższym wskazać można następujące funkcje marketingu:

² Definicja ta opracowana została w 1935 r. przez National Association of Marketing Teachers i przyjęta przez AMA w momencie zainicjowania działalności przez tę organizację w 1937 r. [19].

- przygotowawcze, realizowane poprzez gromadzenie informacji rynkowych, planowanie produktu, cen, dystrybucji, jak również planowanie działań marketingowych oraz ich kontrola;
- wykonawcze, realizowane poprzez prowadzenie działań promocyjnych: reklamy, promocji sprzedaży;
- wspomagające – rozumiane jako wsparcie finansowe dla dystrybutorów, leasing oraz sprzedaż ratalna.

Koncepcje marketingowe, które pojawiły się na przestrzeni lat, są przejawem wielu odmiennych filozofii biznesowych, ukierunkowanych na zaspokojenie potrzeb klientów w różnym okresie. Bez względu na epokę rynkową, podstawowym założeniem wszystkich koncepcji marketingowych jest pozyskiwanie i utrzymywanie zadowolonych klientów. Taki sposób interpretowania marketingu można odnaleźć w definicji określającej go jako sposób myślenia i działania, oparty na przekonaniu, że zaspokajanie potrzeb nabywców sprzyja realizacji celów przedsiębiorstwa [3, s. 25].

Marketing jako sposób myślenia powinien dotyczyć wszystkich pracowników, niezależnie od pełnionej przez nich funkcji i przynależności do działu w organizacji. Nie wystarczy powierzyć działań marketingowych określonym osobom, także personel kierowniczy musi wykazać się zaangażowaniem, by stać się przykładem dla podwładnych. Marketing to nie konkretny dział, stanowiska, wykonywane czynności, ale swoista orientacja i postawa. Istnieją organizacje, w których strukturze organizacyjnej nie występują osobne działy z przypisanymi stanowiskami specjalistów ds. marketingu, a mimo to wszystkie narzędzia tzw. marketingu mix – koncepcje produktowe, strategie cenowe, komunikacja i dystrybucja stosowane są niezawodnie, są też wciąż poprawiane i udoskonalane. Marketing w tym znaczeniu jest filozofią działania na rynku.

1.3. Początki marketingu bibliotecznego

Historia marketingu bibliotecznego na świecie rozpoczęła się pod koniec XIX w., kiedy to biblioteki, zwłaszcza publiczne, zaczęły myśleć o swych użytkownikach oferując im wydłużone godziny otwarcia, otwierając filie biblioteczne i nawiązując osobiste relacje z użytkownikami. Jako przykład pioniera innowacyjnych pomysłów związanych z usługami bibliotecznymi oraz wdrażania w bibliotekach elementów public relations warto przywołać Johna Cottona Dana (1856-1929) [10]. Pierwszy prezes Special Libraries Association oraz przewodniczący American Library Association, a jednocześnie bibliotekarz-praktyk wydajność biblioteki postrzegał w zadowoleniu użytkownika. Opowiadał się więc za koniecznością analizy potrzeb odbiorców docelowych, wyznaczania celów, planowania i oceny, którą można określić ilościowo. Propagował tworzenie działów zarządzania biblioteką w ramach struktury bibliotek publicznych Stanów Zjednoczonych oraz zakładanie oddzielnych bibliotek

dziecięcych i biznesowych. Rozumiał potrzebę strategicznego promowania: korzystał z biuletynów, broszur, plakatów, ulotek, wystaw, ogłoszeń w gazetach oraz specjalnych wydarzeń mających na celu nagłośnienie tego, co się dzieje w placówce i zachęcenie do korzystania z niej. Jego poglądy na sposób organizacji i zarządzania biblioteką były pod wieloma względami rewolucyjne w świecie bibliotekarstwa.

Współcześnie, wykorzystanie marketingu w zarządzaniu biblioteką stało się ważnym elementem jej działań, a właściwy dobór instrumentów marketingowych może być źródłem satysfakcji użytkowników i rozwoju tych instytucji. Analiza funkcji działań marketingowych pozwala określić te, które są najbardziej potrzebne w bibliotece. Są to:

- Funkcja gromadzenia informacji w celu wsparcia procesu decyzyjnego biblioteki – punktem wyjścia są badania marketingowe, na podstawie których tworzy się marketingowy system informacyjny dostosowany do typu biblioteki, charakteru jej działalności i wybranej strategii.
- Funkcja w dziedzinie zarządzania – kluczowym problemem zarządzania marketingowego jest wypracowanie zintegrowanych systemów działania w osiąganiu zarówno celów bieżących, jak i długookresowych. Skoncentrowanie na tym aspekcie marketingu na plan pierwszy wysuwa użytkownika i jego potrzeby oraz sposoby ich zaspokajania, gwarantujące satysfakcję z korzystania z biblioteki oraz kształtowanie wizerunku biblioteki.
- Funkcja edukacyjna i społeczna – marketing koncentruje się na życzeniach i zachowaniach użytkowników, stymuluje określone ich zachowania oraz kreuje nowe potrzeby.

Podstawą teoretyczną dla koncepcji marketingu w bibliotekach stały się publikacje Philipa Kotlera [20; 21; 22; 24], który w latach siedemdziesiątych XX w. propagował ideę marketingu w organizacjach non profit, a w kolejnej dekadzie – marketingu usług. Piśmiennictwo poświęcone marketingowi bibliotecznemu nie ma zbyt długiej tradycji. Godne podkreślenia jest, iż rok 1987 przyniósł w Stanach Zjednoczonych jedno z najstarszych bibliotekarskich czasopism poświęconych tej tematyce – „Marketing Library Services”. Jest to pismo przeznaczone dla pracowników wszystkich typów bibliotek, dostarczające im licznych pomysłów na podejmowanie działań marketingowych. Warto też przywołać kilka wcześniejszych pozycji książkowych, które wniosły przełomowy wkład do literatury, definiując marketing biblioteczny i ucząc, jak skutecznie promować placówki biblioteczne, opracowywać plan marketingowy, wreszcie budować wizerunek biblioteki w mediach społecznościowych (tab. 1).

Tabela 1. Publikacje zagraniczne podejmujące tematykę marketingu bibliotecznego

PUBLIKACJA	ZAWARTOŚĆ TREŚCIOWA
WEINGAND Darlene E., <i>Marketing/planning library and information services</i> . Littleton: Colo: Libraries Unlimited, 1987 (2 wyd. 1999).	Książka podejmuje temat tworzenia zespołu ds. marketingu, opracowania misji i wizji, badania rynku biblioteki, narzędzi marketingu mix, oceny działania.
WALTERS Suzanne, <i>Library Marketing. That Works!</i> New York: Neal-Schuman, 2004.	Wskazówki dotyczące każdej fazy kompleksowego programu marketingowego: określenie misji, przeprowadzenie analizy SWOT, badanie rynku, prowadzenie grup fokusowych, planowanie kampanii marketingowych, opracowywanie strategicznych planów marketingowych i ocena działań marketingowych.
WOLFE Lisa A., <i>Library public relations, promotions and communications: a wow-to-do-it manual</i> . New York: Neal-Schuman Publishers, 1997 (2 wyd. 2005).	Przewodnik o potędze public relations. Drugie wydanie zostało poszerzone o nowe rozdziały omawiające takie zagadnienia, jak: pozycjonowanie biblioteki, segmentacja rynku, rzecznictwo, komunikacja, tożsamość organizacyjna, relacje z mediami, wykorzystanie technologii do działań marketingowych, ocena działań.
FISHER Patricia H., PRIDE Marseille M., <i>Blueprint for your library marketing plan: a guide to help you survive and thrive</i> . Chicago: ALA, 2006.	Książka zawiera wskazówki dotyczące opracowania planu marketingowego, w tym szablony do pisania tych planów.
DEMPSEY Kathy, <i>The accidental library marketer</i> . Medford, New York: Information Today, 2009.	Poradnik dla osób, które będą promować bibliotekę i jej usługi w erze Internetu. Omawia wszystkie zagadnienia związane z marketingiem bibliotecznym (m.in. instrumenty marketingu mix, analizę SWOT, plany marketingowe), podaje praktyczne przykłady, porady ekspertów i pytania kontrolne.
KENNEDY Marie R., LAGUARDIA Cheryl, <i>Marketing your library's electronic resources: a how-to-do-it manual for librarians</i> . New York: Neal-Schuman, 2013.	Jedna z pierwszych książek na temat tego, jak promować zasoby niematerialne, takie jak bazy danych i usługi.
KOONTZ Christie, MON Lorri, <i>Marketing and social media: a guide for libraries, archives and museums</i> . Lancham: Rowman & Littlefield, 2014.	Książka podejmująca temat marketingu w mediach społecznościowych. Skierowana jest do profesjonalistów zainteresowanych opracowywaniem dobrze zaplanowanych kampanii marketingowych.

Źródło: opracowanie własne.

Zapotrzebowanie na wiedzę dotyczącą różnych komponentów marketingu sprawiło, że w nowszych publikacjach zagranicznych często zawartych jest wiele ćwiczeń, studiów przypadków i przykładów idealnych do wykorzystania w bibliotece.

Z kolei marketing biblioteczny w polskiej literaturze przedmiotu przedstawiły Mariola Antczak i Magdalena Kalińska-Kula w publikacji *Biblioteczny marketing wewnętrzny w teorii i praktyce. Na przykładzie bibliotek województwa łódzkiego* [2]. Autorki ustaliły, że po raz pierwszy w Polsce temat marketingu bibliotecznego opisała Anna Łozowska w artykule pt. *Przyczynek do problematyki marketingowej w bibliotece akademickiej* [28] opublikowanym w 1991 r. na łamach „Roczników Bibliotecznych”. Z kolei autorem pierwszej publikacji zwartej na ten temat jest Jacek Wojciechowski, który w 1993 r. wydał drukiem *Marketing w bibliotece* [41]. Rok później ukazała się kolejna książka, tym razem autorstwa Jana Sójki pt. *Promocja w strategii marketingowej biblioteki* [36], a w następnych latach kilka prac zbiorowych, m.in.: *Marketing biblioteczny: rozważania, dyskusje, konteksty* [40], *Zarządzanie marketingowe biblioteką* [31] czy *Marketing wewnętrzny i zarządzanie zasobami ludzkimi w bibliotece* [5].

Potrzeba badań w zakresie marketingu i rozwoju koncepcji marketingowej w bibliotekach jest coraz bardziej zauważalna. Na zwiększenie popularności tego obszaru tematycznego wpłynęło kilka istotnych czynników. Poniżej wskazano niektóre z nich:

- Zainteresowanie międzynarodowych i krajowych organizacji bibliotekarskich, które w swoich programach i działaniach szerzej zajmują się marketingiem. Przykładem jest Special Library Association z siedzibą w USA, którego dział zarządzania oraz dział reklamy i marketingu prowadzi szkolenia dla bibliotekarzy, publikuje bibliografie dotyczące marketingu oraz prowadzi listę dyskusyjną na ten temat. Podobną rolę spełniał londyński Aslib: Association for Information Management, który organizował kursy dla pracujących bibliotekarzy, a w 1981 r. opublikował pierwszy tekst o marketingu usług bibliotecznych i informacyjnych. Była to publikacja Blaise’a Cronina pt. *The Marketing of library and information services* [9]. W Polsce w ramach Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich działa Komisja Zarządzania i Marketingu.
- Powstanie sekcji zarządzania i marketingu (Management and Marketing Section) w strukturze IFLA w 1997 r. W składzie sekcji są badacze i pracownicy bibliotek z całego świata, którzy pracują nad opracowaniem wytycznych dotyczących nauczania zarządzania i marketingu, organizują coroczne konferencje, programy szkoleniowe, przygotowują publikacje. Potrzeba docenienia najlepszych praktyk w marketingu sektora bibliotecznego i informacyjnego na całym świecie przyczyniła się do powołania w 2001 r. IFLA International Marketing Award. Założeniem tej corocznie przyznawanej międzynarodowej nagrody jest wyróżnienie bibliotek, które opracowują i wdrażają skuteczne programy marketingowe.
- Czasopisma poświęcone tematyce marketingu bibliotecznego. Poza wspomnianym „Marketing Library Services”, od 1987 r. ukazuje się „Marketing Treasures”, biuletyn oferujący bibliotekarzom i innym osobom wskazówki, pomysły i spostrzeżenia dotyczące sposobów promowania i stosowania na-

rzędzi marketingowych w usługach bibliotecznych i informacyjnych. Wiele czasopism „American Library and Information Science” opublikowało specjalne wydania dotyczące marketingu bibliotecznego. Przykładem są: „Library Trends” 1995, vol. 43 nr 3: Marketing of Library and Information Services oraz „Journal of Library Administration” 1983, vol. 4, nr 2: dział Management/marketing of public services. Do polskiego środowiska bibliotekarzy zainteresowanych tematyką marketingu skierowane jest czasopismo „Zarządzanie Biblioteką” wydawane w ramach działalności Komisji Zarządzania i Marketingu Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich.

- Marketing usług bibliotecznych został uwzględniony w programach nauczania wielu uczelni wyższych na całym świecie. Istnieją również instytucje i stowarzyszenia prowadzące krótkoterminowe programy szkoleniowe dotyczące różnych aspektów marketingu dla bibliotekarzy. Ważnym krokiem w kierunku skutecznego wdrażania narzędzi marketingu w bibliotekach są wytyczne dotyczące nauczania marketingu i zarządzania opracowane w ramach UNESCO [34] oraz IFLA [38].

Bibliografia

1. ALDERSON Wroe, *Marketing Behavior and Executive Action – A Functionalist Approach to Marketing Theory*. Homewood: Richard D. Irwin, 1957.
2. ANTCHAK Mariola, KALIŃSKA-KULA Magdalena, *Biblioteczny marketing wewnętrzny w teorii i praktyce. Na przykładzie bibliotek województwa łódzkiego*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 2019. ISBN 978-83-8142-334-2.
3. BARAN Radosław, TKACZYK Jolanta, *Istota i podstawowe założenia marketingu*. In: GARBARSKI Lechosław (red.). *Marketing: przewodnik*. Warszawa: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, 2004, s. 23-37. ISBN 83-86846-99-2.
4. BERRY Leonard L., *Relationship Marketing of services – growing interest, emerging perspectives*. „Journal of the Academy of Marketing Science”. 1995, nr 4, s. 236-245. ISSN 0092-0703.
5. BRZEZIŃSKA-STEC Halina, KUDRAWIEC Jolanta, *Marketing wewnętrzny i zarządzanie zasobami ludzkimi w bibliotece. II ogólnopolska konferencja naukowa, Białystok, 24-26 czerwca 2009*. Białystok: Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, 2010. ISBN 978-83-7431-240-0.
6. CHAFFEY Dave, EBLIS-CHADWICK Fiona, JOHNSTON Kevin, MAYER Richard, *Internet Marketing – Strategy, Implementation and Practice*. London: Prentice Hall, 2000. ISBN 978-0273717409.
7. CHERINGTON Paul T., *Elements of marketing*. New York: Macmillan, 1920.
8. CLARK Fred E., *Principles of Marketing*. New York: Macmillan, 1920.
9. CRONIN Blaise, *The Marketing of library and information services*. London: Aslib, 1981. ISBN 0851421547.
10. DEMPSEY Kathy, *An Historical Overview of Marketing in U.S. Libraries: From Dana to Digital*. „Marketing Libraries Journal”. 2009, nr 1, s. 26-49. ISSN 2475-8116.

11. DRUCKER Peter F., *The Practice of Management*. New York: Harper & Brothers, 1954.
12. FULLERTON Roland A., *How Modern is Modern Marketing? Marketing's Evolution and the Myth of the „Production Era”*. „Journal of Marketing”. 1988, vol. 52, s. 108-125. ISSN 0022-2429.
13. GRÖNROOS Christian, *A Service Quality Model and its Marketing Implications*. „European Journal of Marketing”. 1984, nr 4, s. 36-44. ISSN 0309-0566.
14. HERNIK Joanna, *Refleksje nad rozwojem marketingu – ujęcie historyczne*. „Marketing i Rynek”. 2014, nr 8, s. 82-90. ISSN 1231-7853.
15. HOWARD John A., *Marketing Management – Analysis and Planning*. Homewood: Richard D. Irwin, 1957.
16. JONES Brian, SHAW Eric H., *A History of Marketing Thought*. In: WEITZ Barton A., WENSLEY Robin (red.). *Handbook of Marketing*. London: Sage Publications, Thousand Oaks, 2002. ISBN 978-0761956822.
17. KAMIŃSKI Jacek, *100 lat Harvard Business School. Wkład w rozwój wczesnego marketingu*. „Marketing i Rynek”. 2009, nr 12, s. 2-8. ISSN 1231-7853.
18. KAMIŃSKI Jacek, *Historyczne badania marketingu – bariery prowadzenia i znaczenie*. „Studia Ekonomiczne i Regionalne”. 2021, nr 1, s. 108-126. ISSN 2083-3725.
19. KAMIŃSKI Jacek, *Wnioski na temat zakresu nauki o marketingu w świetle definicji marketingu AMA*. „Zagadnienia Naukoznawstwa”. 2016, nr 4, s. 585-610. ISSN 0044-1619.
20. KOTLER Philip, *Marketing essentials*. Englewood Cliffs; London: Prentice-Hall, 1984.
21. KOTLER Philip, *Marketing for nonprofit organizations*. Englewood Cliffs; New York: Prentice Hall, 1974.
22. KOTLER Philip, *Marketing management: analysis, planning, implementation, and control*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1988.
23. KOTLER Philip, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*. Warszawa: Wydawnictwo Felberg SJA, 1999. ISBN 83-911465-3-7.
24. KOTLER Philip, *Strategies for introducing marketing into nonprofit organizations*. „Journal of Marketing”. 1979, nr 1, s. 37-44. ISSN 0022-2429.
25. KOZIELSKI Robert, *Ewolucja marketingu – wymiar historyczny i naukowy*. In: GRZEGORCZYK Wojciech (red.). *Marketing w obliczu nowych wyzwań rynkowych. Księga jubileuszowa z okazji 70-lecia Profesora Gregora*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 2013, s. 81-98. ISBN 978-83-7969-046-6.
26. KRZYMIŃSKI Aleksander H., *Marketing*. Warszawa: Polska Izba Handlu Zagranicznego, 1963.
27. LENSOLD James D., *Marketing ROI – the Path to Campaign, Customer, and Corporate Profitability*. New York: McGraw Hill, 2003. ISBN 0-07-143610-3.
28. ŁOZOWSKA Anna, *Przyczynek do problematyki marketingowej w bibliotece akademickiej*. „Roczniki Biblioteczne”. 1991, z. 1-2, s. 45-50. ISSN 0080-3626.
29. MAZUR Jolanta, *Przeszłość i przyszłość marketingu*. „International Journal of Management and Economics”. 2010, t. 27, s. 19-42. ISSN 1428-1457.
30. MCCARTHY Edmund J., *Basic Marketing – A Managerial Approach*. Homewood: Richard D. Irwin, 1960.
31. PIGLA Marlena (red.), *Zarządzanie marketingowe biblioteką*. Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, 2008. ISBN 978-83-7205-265-0.
32. ROSA Grażyna, *Marketing w XXI wieku*. In: ROSA Grażyna, PERENC Józef,

- OSTROWSKA Izabela (red.), *Marketing przyszłości – od ujęcia tradycyjnego do nowoczesnego*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck, 2016, s. 15-40. ISBN 978-83-255-8199-2.
33. RUDOLF Wawrzyniec, *Ewolucja koncepcji marketingu – w kierunku podejścia holistycznego*. „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu”. 2014, nr 33, s. 173-186. ISSN 1640-6818.
34. SAWARD Rejean, *Guidelines for the teaching of marketing in the training of librarians, documentalists and archivists*. Paris: UNESCO, 1988.
35. SLATER Stanley F., NARVER John C., *Market Orientation and the Learning Organization*. „Journal of Marketing”. 1995, nr 3, s. 63-74. ISSN 0022-2429.
36. SÓJKA Jan, *Promocja w strategii marketingowej biblioteki*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, 1994.
37. STERNE Jim, *World Wide Web Marketing. Integrating the Internet into Your Marketing Strategy*. New York: Wiley, 1999. ISBN 978-0471128434.
38. TEES Miriam H., *Teaching management to information professionals. Guidelines for instructors*. „IFLA Journal”. 1993, nr 3, s. 292-321. ISSN 0340-0352.
39. *The dictionary by Merriam-Webster* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <http://www.merriam-webster.com/dictionary/marketing>. Stan z dnia 29.04.2021.
40. WOJCIECHOWSKA Maja (red.), *Marketing biblioteczny: rozważania, dyskusje, konteksty*. Gdańsk: Wydawnictwo Ateneum – Szkoły Wyższej, 2007. ISBN 978-83-61079-002.
41. WOJCIECHOWSKI Jacek, *Marketing w bibliotece*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 1993. ISBN 83-85778-08-1.
42. ZEITHAML Valerie. A., PARASURAMAN Ananthanarayanan, BERRY Leonard L., *Problems and Strategies in Services Marketing*. „Journal of Marketing”. 1985, nr 2, s. 33-46. ISSN 0022-2429.

Rozdział 2.

MARKETING ORGANIZACJI NON PROFIT

2.1. Organizacje non profit i ich specyfika

Intensywny rozwój organizacji non profit w ostatnich latach utrwalił ich pozycję jako podmiotów świadczących usługi społeczne i zaangażowanych w kreowanie postaw społecznych, takich jak odpowiedzialność obywatelska, dobroczynność czy zaangażowanie w kulturę. Zakres aktywności tych organizacji jest ściśle uzależniony od istniejących potrzeb społecznych, a zarazem warunków politycznych, gospodarczych czy prawnych ich realizacji.

Organizacje non profit funkcjonują w dynamicznych warunkach i w zmiennym otoczeniu. Zwiększa to niepewność ich działania i sprawia, że coraz trudniej jest wykorzystać zdobyte wcześniej doświadczenie w nowych warunkach. W tym kontekście zastosowanie marketingu i właściwych narzędzi marketingowych pozwala tym instytucjom skoncentrować się na kliencie i w należyty sposób zadbać o jego potrzeby.

Literatura przedmiotu związana z zagadnieniem marketingu organizacji non profit jest niezwykle bogata. Warto tu przytoczyć choćby prace Barbary Iwankiewicz-Rak podejmujące problematykę adaptacji marketingu organizacji niedochodowych w polskich warunkach [8] czy kwestię obszarów zastosowania marketingu w organizacjach pozarządowych [9]. Uwagę zwraca pozycja Mariana Huczka [7], w której jeden z rozdziałów w całości poświęcony jest marketingowi w działalności bibliotek czy też opracowanie Andrzeja Limańskiego i Ireneusza Drabika [12], akcentujące m.in. aspekt pozyskiwania donatorów w działalności organizacji non profit. Pamiętać należy także o publikacji Adriana Sargeanta [13], profesora w Henley Management College z Wielkiej Brytanii, stanowiącej kompendium wiedzy o początkach teorii marketingu non profit.

Zakres pojęcia „organizacje non profit” jest niezwykle szeroki i obejmuje zarówno organizacje społeczne, jak i towarzystwa czy stowarzyszenia kościelne. Równie

bogata jest sfera zadań realizowanych przez te podmioty¹, m.in. pomoc osobom w trudnej sytuacji życiowej, wspieranie rozwoju społeczności lokalnych czy upowszechnianie kultury. Tak szerokie ujęcie sprawia, że najlepsze zastosowanie ma definicja zaproponowana przez Adriana Sargeanta, badacza marketingu instytucji non profit, według którego **za organizację non profit uważa się taką, „która służy poprawie ogólnego poziomu życia społecznego dzięki zebraniu i redystrybucji odpowiednich zasobów oraz dostarczeniu dóbr fizycznych i usług. Celem istnienia takich organizacji nie jest osiągnięcie zysków lub korzyści dla nich samych, toteż nie dystrybuują one zysków lub nadwyżek między udziałowców lub członków. Mogą jednak zatrudniać personel i angażować się w przedsięwzięcia generujące zysk, mające im pomóc w wypełnieniu ich misji”** [13, s. 17]. W języku potocznym przyjmuje się, iż organizacje non profit to takie podmioty, których głównym celem działalności nie jest osiągnięcie korzyści ekonomicznej, ale zaspokajanie potrzeb społecznych. Dostarczane przez nie dobra i usługi są bezpłatne lub oferowane po cenach nieznacznie ekonomicznych, tzn. że przychód ze sprzedaży pokrywa mniej niż 50% kosztów funkcjonowania organizacji [14, s. 387].

W odniesieniu do organizacji non profit w literaturze przedmiotu używane są również inne określenia, które często są efektem niejednorodnego tłumaczenia angielskich zwrotów NPO (*non profit organization*) oraz NGO (*non-governmental organization*). W polskiej literaturze spotykane są zatem odpowiedniki, takie jak: organizacje społeczne, organizacje obywatelskie, organizacje charytatywne, organizacje niedochodowe, organizacje niezyskowe, organizacje niezarobkowe, organizacje niekomercyjne, organizacje niezależne czy organizacje pozarządowe [2, s. 36; 16, s. 76]. To ostatnie pojęcie zostało zdefiniowane w Ustawie z 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i wolontariacie. Zgodnie z art. 3 **organizacjami pozarządowymi** są: (1) niebędące jednostkami sektora finansów publicznych, w rozumieniu ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych lub przedsiębiorstwami, instytucjami badawczymi, bankami i spółkami prawa handlowego będącymi państwowymi lub samorządowymi osobami prawnymi; (2) niedziałające w celu osiągnięcia zysku – osoby prawne lub jednostki organizacyjne nieposiadające osobowości prawnej, którym odrębna ustawa przyznaje zdolność prawną, w tym fundacje i stowarzyszenia [15, art. 3].

Organizacje non profit, nienastawione na osiągnięcie zysku, bywają także określane mianem trzeciego sektora – w odróżnieniu od sektora publicznego (państwowego), realizującego zadania finansowane z podatków społeczeństwa i sektora rynkowego (prywatnego), nastawionego na maksymalizację zysku i stosunkowo rzadko inicjującego działania charytatywne czy promujące kulturę. Specyfiką

¹ Pełny zakres zadań podejmowanych przez te organizacje w sferze publicznej zawarto w art. 4 Ustawy z 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i wolontariacie. Jest to m.in. pomoc społeczna, wspieranie rodziny, udzielanie nieodpłatnej pomocy prawnej, ochrona i promocja zdrowia czy działania na rzecz integracji cudzoziemców [13, art. 4].

trzeciego sektora jest wykonywanie zadań, których nie podejmują pozostałe: zarówno państwo – ze względu na przyjęte zasady, jak i sektor rynkowy – w związku z brakiem ekonomicznej motywacji. Nazwa „trzeci sektor” jest najszerzym określeniem ogółu organizacji pozarządowych i synonimem sektora społecznego [2, s. 36; 4, s. 111-112].

Organizacje non profit zaspokajają potrzeby społeczeństwa pomijane przez sektor państwowy i biznesowy. Ich działalność jest szczególnie istotna w odniesieniu do problemów, których państwo nie dostrzega lub nie radzi sobie z ich rozwiązaniem. Zarazem funkcjonowanie organizacji niedochodowych przeciwdziała monopolowi państwa w zakresie świadczenia usług społecznych i przyczynia się do rozwoju konkurencji w tej sferze [8, s. 15, 19]. Możemy wyróżnić następujące rodzaje organizacji niedochodowych:

- publiczne – powoływane przez organy rządowe lub samorządu terytorialnego i finansowane z budżetu centralnego bądź lokalnego;
- prywatne – o charakterze dobroczynnym, utrzymywane ze składek członków, donacji i pracy wolontariuszy;
- prywatno-społeczne – tworzone z inicjatywy społeczeństwa, korzystające jednak z dofinansowania państwa [8, s. 64].

Odmierna typologia organizacji niedochodowych, bazująca na rodzaju świadczonych przez nie usług, wyróżnia:

- usługi edukacyjne – szkoły podstawowe, średnie, wyższe, organizacje edukacyjne;
- usługi kulturalne – teatry, filharmonie, opery, muzea, biblioteki, ośrodki kultury;
- usługi z zakresu ochrony zdrowia – szpitale, hospicja, domy opieki;
- usługi społeczne – kluby, stowarzyszenia, organizacje o określonym programie;
- działalność charytatywna – PCK, Caritas itp.;
- działalność socjalna – organizacje zajmujące się wsparciem rodziny, przeciwdziałaniem uzależnieniom;
- działalność religijna – kościoły, synagogi, meczety;
- działalność polityczna i związkowa – partie polityczne, związki zawodowe [7, s. 48].

W Polsce, podobnie jak w innych krajach Unii Europejskiej, zezwala się na prowadzenie przez organizacje non profit działalności gospodarczej. Nie może to być jednak działalność nakierowana na gromadzenie zysków finansowych – istotny jest niedochodowy cel, dla którego jest podejmowana. Dodatkowo aktywność ta powinna pozostawać w bezpośrednim związku z celami organizacji, a nie służyć jedynie poprawie jej sytuacji ekonomicznej. Uwzględniając kryterium aktywności gospodarczej organizacje niedochodowe można podzielić na:

- organizacje typu non profit, które nie mogą prowadzić działalności gospodarczej ze względu na zakaz określony w statucie lub brak stosownych przepisów;

- organizacje typu not for profit, które prowadzą działalność gospodarczą, ale wszystkie środki z niej pozyskane przeznaczają na swoje działania podstawowe.

Połączenie w ramach jednego podmiotu działalności gospodarczej skierowanej na osiągnięcie zysku z działalnością niedochodową może stwarzać problemy w funkcjonowaniu organizacji i w rozróżnieniu tych dwóch sfer aktywności [7, s. 50-51].

Ograniczenia budżetowe i związane z tym coraz niższe finansowanie państwowe wymusiło na organizacjach non profit aktywność w zakresie poszukiwania dodatkowych źródeł wsparcia. Stąd doskonałą one formy gromadzenia funduszy od donatorów, agencji rządowych czy lokalnych, ale także wprowadzają częściową odpłatność za usługi. Obecnie organizacje te coraz częściej osiągają zysk (co zbliża je do organizacji komercyjnych), ale przeznaczają go na swoją działalność podstawową i dalszy rozwój [7, s. 54; 8, s. 60-61; 16, s. 76].

O sile organizacji niedochodowych i skuteczności ich działania stanowi:

- wyraźnie określony cel funkcjonowania;
- akceptacja społeczna, dzięki której organizacja otrzymuje pomoc;
- styl zarządzania oparty na relacjach przyjacielskich;
- dobre relacje z konsumentami wyrażające się we wzajemnym współdziałaniu;
- silna pozycja w środowisku społecznym;
- umiejętny sposób motywowania do pracy i świadczenia pomocy bez stosowania ekonomicznych form zachęty.

Efekty działania organizacji niedochodowych dostrzegalne są w długim okresie jako efekty zewnętrzne. Ocenia się je przez pryzmat przyszłych korzyści, które osiąga się przez fakt skonsumowania usługi, a nie proces jej świadczenia – inaczej niż w organizacjach komercyjnych, dla których efektem działań jest zysk ze sprzedaży i na bieżąco odczuwalna satysfakcja konsumentów. Pamiętać przy tym należy, iż aktywność organizacji niedochodowych nadzorowana jest nie tylko przez jej konsumentów, lecz także przez całe społeczeństwo. [8, s. 62-63].

2.2. Charakter marketingu organizacji non profit

Jako jedni z pierwszych na możliwość stosowania marketingu w organizacjach non profit zwrócili uwagę Philip Kotler i Sidney J. Levy. W 1969 r. opublikowali artykuł, w którym wykazali relacje pomiędzy organizacjami niedochodowymi a komercyjnymi, podkreślając przy tym cechy procesu wymiany wartości między organizacjami non profit a odbiorcami ich działalności, które dają możliwość zaadaptowania reguł zarządzania marketingowego przez instytucje niedziałające dla zysku. W artykule zatytułowanym *Poszerzenie koncepcji marketingu (Broadening the concept of marketing)* wyszli od idei traktowania marketingu jako funkcji organizacji. Rozumiany w ten sposób marketing według autorów obecny jest w każdym przedsiębiorstwie, ale także w organizacjach o charakterze niekomercyjnym. Organizacje

niedochodowe tworzone są w celu służenia interesom konkretnych grup, a realizując swoje zadania kierują do swych klientów określone produkty (dobra, ale także usługi czy idee). Oferując te produkty organizacje non profit prowadzą mniej lub bardziej świadomie działalność marketingową [10, s. 4].

Ta, początkowo dyskusyjna, idea obecnie nie jest już kwestionowana, a organizacje non profit z powodzeniem wykorzystują narzędzia marketingowe. Wśród przyczyn przyspieszenia procesu adaptacji reguł ekonomicznych i orientacji marketingowej przez organizacje non profit wskazywano głównie:

- inflację, z którą wiąże się ograniczenie pomocy finansowej i osłabienie kondycji finansowej tych organizacji;
- politykę wielu rządów ograniczającą dotacje i finansowanie usług społecznych;
- trend do zmniejszania się liczby wolontariuszy wspierających organizacje;
- problemy rynkowe i potrzebę promowania marketingu społecznego [12, s. 53].

Zastosowanie zarządzania marketingowego w organizacjach non profit przynosi pozytywne efekty, ponieważ działania ekonomiczne wsparte technikami marketingowymi m.in. przyciągają ofiarodawców oraz przyczyniają się do wzrostu wsparcia finansowego. Niemniej wykorzystanie marketingu w działalności społecznej i publicznej postrzegane jest często jako nieetyczne, a negatywne nastawienie do stosowania marketingu w organizacjach niedochodowych miewają nawet sami pracownicy tych organizacji [7, s. 59].

Organizacje non profit – poprzez fakt uczestnictwa w procesie wymiany, gromadzenia kapitału w procesie wytwarzania i oferowania dóbr lub usług, wykorzystywanie pracy zatrudnionych osób, a także dzięki możliwości stosowania zarządzania marketingowego – upodabniają się do organizacji komercyjnych (przedsiębiorstw). Jednocześnie pozostaje znacząca różnica, jaką jest brak dążenia do osiągnięcia zysku w przypadku organizacji niedochodowych. W efekcie wyodrębnienie się marketingu organizacji non profit nie wynikało z potrzeby wykreowania specyficznych instrumentów marketingowych do zastosowania wyłącznie w tych organizacjach, ale ze specyfiki ich funkcjonowania, która wyraża się w wielu sposobach powoływania i kontroli, kształtowania celów i relacji między pracownikami a klientami czy wreszcie w poszukiwaniu źródeł finansowania i gromadzeniu kapitału [12, s. 56-57].

Odmienność działania organizacji non profit sprawia, że nie można bezpośrednio zaadaptować w nich zasad marketingowych funkcjonujących w organizacjach komercyjnych oferujących produkty materialne. Wśród głównych uwarunkowań marketingu organizacji non profit można wyróżnić:

1. Zróżnicowanie odbiorców – wynikające z funkcjonowania organizacji non profit w wielu dziedzinach. Konsumenci usług organizacji niedochodowych stanowią otoczenie społeczne, które korzysta z usług tych instytucji w różnorodny sposób: aktywnie, biernie, świadomie lub nie, przez bezpośrednie lub pośrednie przyjmowanie efektów zewnętrznych organizacji. Cele, produkt i zasady funkcjonowania organizacji non profit są uzależnione od potrzeb konsumentów, ci zaś różnią się poziomem zainteresowania produktem

i zakresem udziału w organizacji. Te ostatnie kryteria pozwalają wydzielić cztery grupy konsumentów: klientów (indywidualnych i zbiorowych), kuratorów (kontrola społeczna, rada nadzorcza, społeczne komisje doradcze), publiczność (wolontariusze, fundatorzy, sympatycy), społeczeństwo (społeczność krajowa i międzynarodowa).

2. Różnorodność celów – wiążąca się z różnorodnością oferty. Cel działań organizacji non profit jest wielowarstwowy, ponieważ odpowiada różnorodnej strukturze konsumentów. Podstawowy cel, inaczej nazywany statutowym, ma charakter społeczny – nie zakłada wypracowania zysku, lecz dąży do zaspokojenia ważnych potrzeb społecznych.
3. Przewagę usługowego charakteru oferty, co powoduje, iż marketing organizacji non profit ma wiele wspólnego z marketingiem usług. Wynika to z podstawowych cech usług, jakimi są niematerialność, jednoczesność procesu świadczenia i konsumpcji, różnorodność i brak możliwości przechowywania.
4. Kontrolę społeczną, której podlegają wszystkie instytucje publiczne. Zakres kontroli społecznej obejmuje ujawnienie i określenie zapotrzebowania, formułowanie celów organizacji, ale także ocenę i porównywanie efektów działań z założeniami [2, s. 40; 8, s. 69-75; 12, s. 57].

W literaturze przedmiotu w odniesieniu do podmiotów, które charakteryzuje duża koncentracja uwagi na odbiorcach produktów wykorzystywane jest określenie „**orientacja marketingowa**”. Jego głównym elementem jest przyjęcie określonego punktu wyjścia podejmowanych działań, zarówno przez organizacje komercyjne, jak i non profit. Podmiotowym punktem wyjścia w działalności marketingowej jest konsument organizacji, natomiast przedmiotowym – rynek. W podmiotach o orientacji marketingowej do zaspokojenia potrzeb klientów przystępuje się dopiero, gdy potrzeby te zostaną dogłębnie rozpoznane. Utrzymuje się także ścisłe związki z klientami, dbając, by świadczone usługi w pełni spełniły ich oczekiwania. Jako składowe elementy orientacji marketingowej można wymienić:

- orientację na klienta (obsługa klienta, troska o jakość produktu, wartość dla klientów);
- orientację na konkurencję (analiza konkurencji, budowanie przewagi konkurencyjnej);
- orientację międzyfunkcyjną (integracja i wymiana informacji o rynku oraz kliencie ze wszystkimi zainteresowanymi) [12, s. 65-66; 13, s. 50-51].

W organizacjach non profit orientacja marketingowa (odmiennie niż w organizacjach komercyjnych) koncentruje się na kliencie i dostosowaniu do niego. Tym samym orientację marketingową organizacji niedochodowych charakteryzuje:

- pierwszeństwo interesu publicznego nad interesem organizacji;
- antycypowanie potrzeb społecznych, uwzględnianie ich oczekiwań;
- zapewnienie wymiany informacji;
- zarządzanie personelem;
- zaadaptowanie struktury do funkcji rynkowych;

- kultura organizacyjna skupiająca się na niesformalizowanych wartościach;
- elastyczność.

Ukształtowane w ten sposób orientacje marketingowe organizacji non profit powinny być nastawione na wspomaganie interakcji z interesariuszami, jak i zapewnienie określonych wartości. Przejawia się to m.in. poprzez kształtowanie wartości, przygotowanie właściwej oferty czy zapewnienie pozytywnego wizerunku organizacji [8, s. 80; 16, s. 77-78].

Organizacja non profit realizując orientację marketingową wykorzystuje instrumenty, których celem jest podniesienie atrakcyjności oferty oraz udoskonalenie funkcjonowania w otoczeniu biznesowym i konkurencyjnym. Są to instrumenty z grupy:

- marketingu zewnętrznego – związanego z przygotowaniem pełnej oferty organizacji;
- marketingu wewnętrznego – ukierunkowanego na wolontariuszy, członków organizacji i personel administracyjny;
- marketingu interakcyjnego – budowanie zaufania, właściwych relacji z inwestorami czy darczyńcami [2, s. 43].

Różnorodność organizacji niedochodowych, ich specyficzne cele oraz efekty działalności sprawiają, że pojęcie konsumenta ich produktów jest bardziej złożone niż w odniesieniu do organizacji komercyjnych. Odbiorcami (konsumentami) produktów oferowanych przez organizacje non profit są różne jednostki wywodzące się z różnych grup społecznych, w przeciwieństwie do ściśle określonej grupy konsumentów organizacji komercyjnych. Organizacja niedochodowa, która nie jest w stanie zaspokoić wszystkich potrzeb swoich klientów ze względu na ich zbyt dużą liczbę, nadmierne rozproszenie czy zróżnicowanie, dokonuje segmentacji rynku w celu wypracowania odrębnych strategii wobec różniących się między sobą grup klientów [12, s. 57]. **Segmentacja** to „proces wyodrębnienia wewnętrznie jednorodnych – różniących się między sobą – grup klientów, dokonany według różnych cech, a następnie opracowanie produktu i związanych z nim programów marketingowych zaspokajających potrzeby tych organizacji” [2, s. 41]. Podstawą segmentacji mogą być kryteria geograficzne (miejsce zamieszkania), demograficzne (wiek, płeć), ekonomiczne (zawód, poziom dochodów), kulturowe (tradycja, religia) czy psychologiczne. W odniesieniu do organizacji niedochodowych najczęściej stosowany cel segmentacji to wyodrębnienie homogenicznej grupy ofiarodawców i poszukiwanie takich segmentów, które gwarantują najwyższe wsparcie finansowe. Przydatne wówczas kryteria to motywacja, wyznawane wartości oraz czynniki demograficzne i ekonomiczne [2, s. 41; 7, s. 70-71]. Biblioteki jako instytucje, które coraz częściej poszerzają swoją ofertę o różnorodne imprezy kulturalne i edukacyjne, również chętnie stosują segmentację swoich potencjalnych klientów w celu efektywnego projektowania usług i wdrażania skutecznych form komunikacji z poszczególnymi grupami odbiorców [szerz. zob. 1].

Efektywne zarządzanie marketingowe w organizacjach niedochodowych wymaga zastosowania myślenia strategicznego. Polega ono na starannej ocenie pozycji instytucji na rynku, określeniu jej słabych i mocnych stron oraz wprowadzeniu **strategii** (konceptji działania) zapewniającej utrzymanie konkurencyjności i dalszego pomyślnego rozwoju organizacji. Strategie marketingowe mają charakter funkcjonalny – związany z rolą marketingu w instytucji – i oznaczają wybór celów zgodnie z zasadami działania i regułami ekonomicznymi. Tak rozumiana strategia marketingowa obejmuje całą organizację i wymaga stałej weryfikacji oraz dostosowania się do ulegającego zmianie otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego instytucji [8, s. 88-89]. Tworzenie strategii marketingowej obejmuje pięć etapów, które są ze sobą powiązane logicznie i wzajemnie się warunkują:

Etap 1. **Analiza środowiska marketingowego** – wymaga od organizacji non profit zbadania warunków wewnętrznych i zewnętrznych, w których funkcjonuje, ale także wszystkich uczestników w jej otoczeniu. Ocena otoczenia organizacji, jej aktualnej i przyszłej sytuacji wraz z czynnikami, które ją warunkują może być podstawą wyznaczenia siły instytucji, skali i perspektyw jej działania.

Etap 2. **Formułowanie celów strategicznych i misji organizacji** – na tym etapie następuje podział na dwa odrębne, ale wzajemnie powiązane procesy. Pierwszy dąży do realizacji celów statutowych organizacji i skierowany jest na zaspokojenie potrzeb odbiorców usług; drugi ukierunkowany jest na osiągnięcie satysfakcji przez fundatorów, wolontariuszy i całe społeczeństwo, czego materialnym wyrazem jest zgromadzenie środków finansowych zapewniających funkcjonowanie organizacji i akceptacja opinii publicznej.

Etap 3. **Formułowanie marketingu mix** – przy opracowywaniu kompozycji marketingowej bierze się pod uwagę różne kryteria w zależności od planowanego zakresu oddziaływania marketingowego. Można wyznaczyć cztery sfery kształtowane instrumentami marketingowymi:

1. Indywidualnego klienta – jego potrzeby, preferencje, zadowolenie.
2. Segment klientów wydzielony według roli, jaką pełni dla organizacji lub według innych kryteriów segmentacji.
3. Własną organizację z uwzględnieniem struktury, sposobu zarządzania, podziału kompetencji i relacji między pracownikami a wolontariuszami.
4. Konkurencję – określając pozycję organizacji na rynku w odniesieniu do instytucji świadczących podobny lub taki sam zakres usług.

Etap 4. **Realizacja (podział i uruchomienie środków)** – duże znaczenie odgrywa tu właściwy dobór kadr, zaangażowanie wolontariuszy i fundatorów oraz motywowanie i dobra organizacja pracy.

Etap 5. **Kontrola efektów** – obejmuje pomiar i kontrole uzyskanych efektów, ujawnia także odstępstwa od realizacji celów [7, s. 76-83; 8, s. 90-93].

Podstawowe zasady marketingu organizacji niedochodowych są ogólnie zbliżone do marketingu organizacji komercyjnych, co wynika z dążenia odbiorców produktów tych pierwszych instytucji do uzyskania określonych korzyści w procesie

wymiany. Niemniej organizacje niezarobkowe kierujące się orientacją marketingową – przy dokonywaniu wyboru odbiorców i sposobu realizacji ich potrzeb – muszą uwzględnić wszystkie zmienne dotyczące zarówno otoczenia organizacji, jak i jej samej. Podstawowe znaczenie ma umiejętne dostosowanie się do uwarunkowań marketingu organizacji non profit, ponieważ to one decydują o odmienności kompozycji marketingowej, czyli o specyfice strategii marketingowej [12, s. 70-71].

W literaturze przedmiotu upowszechniła się – uznawana dziś już za klasyczną – klasyfikacja czterech elementów marketingu mix (4P) E. Jerome’a McCarthy’ego. Składają się na nią następujące elementy:

1. Produkt (*product*) – projektowanie produktów lub usług tak, aby zaspokoiły potrzeby odbiorcy.
2. Cena (*price*) – podejmowanie decyzji o wysokości ceny żądanej za produkt czy usługę, różnicowanie lub nie ceny produktów przeznaczonych dla różnych grup odbiorców, polityka udzielania rabatów.
3. Dystrybucja (*place*) – kanały dystrybucji produktu, analiza wykorzystywanych punktów sprzedaży i stosowanych metod dystrybucji.
4. Promocja (*promotion*) – narzędzia promocyjne wykorzystywane do wzbudzenia zainteresowania klientów i wywołania zamiaru dokonania zakupu; reklama, promocja sprzedaży, marketing bezpośredni, public relations, sprzedaż osobista, targi, wystawy itp.

Tak sformułowana kompozycja marketingowa spotkała się z krytyką, a jednym z najczęściej powtarzających się zarzutów było silne zorientowanie na marketing produktów fizycznych. Ponieważ większość organizacji non profit świadczy usługi, bardziej przydatna wydaje się kompozycja 7P marketingu. Klasyczne 4P uzupełniono o:

1. Otoczenie fizyczne (*physical evidence*) – troska o otoczenie, w jakim będzie świadczona usługa.
2. Proces (*proces*) – należy rozważyć liczbę etapów, jakie obejmuje świadczenie usługi i stopień niezbędnego zaangażowania odbiorców.
3. Ludzie (*people*) – najważniejszy składnik kompozycji marketingowej w przypadku usług. Są to ludzie, których zatrudnia organizacja i którzy mają istotny wpływ na ogół wrażeń, jakich doświadcza klient w związku z korzystaniem z usługi. W tym kontekście istotne są szkolenia i motywowanie poszczególnych pracowników, a także rozważenie wewnętrznej komunikacji marketingowej [12, s. 70-77; 13, s. 30-31].

W organizacjach niedochodowych kompozycja marketingowa, czyli tzw. marketing mix, ma inne znaczenie niż w organizacjach komercyjnych. Produktem jest długofalowa idea mająca na celu pomoc społeczeństwu. Cena dla organizacji non profit jest kosztem poniesionym w celu pozyskania wolontariuszy czy donatorów oraz zakupu środków materialnych, takich jak nieruchomości oraz inne środki niezbędne do funkcjonowania biura. Organizacje non profit mają przeważnie usługowy charakter, tym samym dystrybucja jest często powiązana z promocją marketingową. Wolontariusze stają się wówczas dystrybutorami i jednocześnie promują daną

instytucję. W organizacjach non profit do podstawowej kompozycji 4P dodaje się jeszcze jeden bardzo ważny składnik – ludzi (*people*) – czyli personel obsługujący, klientów i innych nabywców [4, s. 113; 5, s. 54].

Produkt w ujęciu marketingowym to zestaw korzyści i wartości oferowanych konsumentowi w celu zaspokojenia jego potrzeb. W odniesieniu do organizacji non profit produkt może przyjąć postać:

- usługi zaspokajające potrzeby klientów;
- osoby – gdy celem organizacji niedochodowej jest promowanie danej osoby i zdobycie w społeczeństwie poparcia dla niej;
- idei – gdy celem działania organizacji non profit jest propagowanie wzorów zachowań i postaw oraz rozwój społecznie istotnych potrzeb;
- organizacji – jeżeli celem jest uzyskanie akceptacji społecznej danej instytucji oraz nakłonienie społeczeństwa do korzystania ze świadczonych usług lub udzielenie jej pomocy.

Organizacje niedochodowe formułują dwie równorzędne oferty produktów, w których akcentują:

- wyroby i usługi zaspokajające potrzeby społeczeństwa kierowane do klientów bezpłatnie, jak również częściowo płatnie lub płatne całkowicie;
- satysfakcję, samorealizację i zadowolenie fundatorów i wolontariuszy z faktu wspierania organizacji poprzez środki finansowe lub prace na rzecz organizacji [7, s. 85-87].

Cena to integralna część strategii marketingowej, a zarazem instrument marketingu mix przynoszący przychody. Organizacje non profit, dla których głównym celem nie jest zysk określają wartość swoich produktów nie tylko poprzez cenę, ale także w postaci opłat, składek czy udziałów. Cena dla organizacji niedochodowych jest narzędziem kalkulacji ekonomicznej, a zarazem kryterium oceny efektywności i jakości działań. Pełni także funkcję informacyjną. Poziom ceny wskazuje kupującemu, ale także fundatorowi na jakość usługi (produktu) czy jej rzadkość. Wysoka cena informuje, że oferowane usługi przynoszą znaczny przychód, niska – że dany rodzaj usług wymaga donacji. Dla organizacji non profit problemem jest także określenie poziomu cen, które zapewni rozwój instytucji, świadczenie usług i komunikację z klientami. Stąd najczęściej kalkulują one ceny na poziomie kosztów świadczenia usługi, ale w strategii cen posługują się zasadą różnicowania odpłatności: powyżej ceny ustalonej według kosztów lub poniżej, często także nieodpłatnie. Organizacje niedochodowe, kalkulując ceny swoich produktów i usług, są pod presją otoczenia, które może postrzegać te działania jako zaprzeczenie ich idei i misji. Dlatego w procesie ustalenia ceny istotne jest unikanie błędów, które mogą wynikać m.in. z nadmiernego dążenia do osiągnięcia zysku, nieuwzględniania potrzeb fundatorów i społeczeństwa czy braku właściwej oceny docelowego segmentu klientów [8, s. 104-106, 111].

Dystrybucja obejmuje wszystkie decyzje i czynności związane z dostarczaniem wytworzonych produktów (usług) finalnemu użytkownikowi. Kanały dystrybucji to

zespół kolejnych ogniw, za pośrednictwem których dokonuje się przepływu jednego lub większej ilości strumieni związanych z działalnością marketingową. Dystrybucja organizacji niedochodowych jest narzędziem marketingowym wykorzystywanym w celu organizowania dostępnych i wygodnych dla konsumentów miejsc świadczenia usług. Organizacje non profit najczęściej świadczą swoje usługi bezpośrednio konsumentowi, zatem ich kanały dystrybucji są proste, krótkie i bezpośrednie. Tym co odróżnia je od kanałów wykorzystywanych przez organizacje komercyjne jest ich dwukierunkowość. Usługa dostarczana jest konsumentom kanałem, który biegnie od organizacji do konsumenta. Natomiast od fundatora do organizacji drugim kanałem przekazywane są środki rzeczowe i finansowe. Taka konstrukcja kanałów dystrybucji w organizacjach non profit określa następujące cele dystrybucji:

- zabezpieczenie potrzeb konsumentów;
- realizacja celów gospodarczych organizacji;
- utrzymanie ciągłości procesu dystrybucji.

Cele te pozwalają na wybór najlepszego dla klienta i organizacji systemu świadczenia usług i gromadzenia darowizn. Dystrybucja jest ważnym instrumentem marketingu mix organizacji non profit w zakresie utrzymania obecnych i pozyskania nowych klientów czy też przygotowania miejsc i opracowania sposobów pozyskiwania środków finansowych dogodnych dla fundatorów. Właściwe organizowanie miejsc i procedur świadczenia usług oraz pozyskiwania funduszy jest podstawą pomyślnego rozwoju i sukcesu społeczno-ekonomicznego organizacji non profit [7, s. 94, 96].

Promocja to – obok ceny, produktu i dystrybucji – podstawowy element marketingu mix i jeden z najczęściej wykorzystywanych przez organizacje non profit. Jej zadaniem jest oddziaływanie na nabywców w celu nakłonienia ich do zachowania zgodnego z intencjami nadawcy. W związku z tym istotny jest właściwy dobór instrumentów promocji, tak aby komunikaty docierały do wybranych odbiorców. Organizacje niedochodowe decydują się na wykorzystanie takich narzędzi, jak: materiały drukowane (broшуry, ulotki, plakaty, informatory), prasa lokalna, Internet, spotkania, wykłady czy prelekcje. Ich zastosowanie powinno być jednak dobrze przemyślane i dostosowane, zarówno do komunikatu, jaki chce się przekazać, odbiorców, do których planuje się dotrzeć, ale także do możliwości finansowych organizacji non profit [4, s. 114-115; 16, s. 79].

W organizacjach komercyjnych wykorzystanie narzędzi promocji prowadzi do zwiększenia popytu na produkt, a w efekcie przynosi zysk. W organizacjach non profit produktem jest określona idea, pomoc społeczeństwu w określonym obszarze, a fundusze do realizacji tego celu pochodzą ze źródeł zewnętrznych. Środki te są przekazywane organizacji z założeniem, że nie zostaną skonsumowane. Dlatego sponsorzy i społeczeństwo mogą obawiać się, że finansowanie promocji marketingowej to zbędny wydatek [4, s. 113].

2.3. Społeczna odpowiedzialność marketingu a organizacje non profit

Swoistym rodzajem działań marketingowych, w które angażują się organizacje niedochodowe jest marketing społeczny (inne określenia to: marketing społecznie odpowiedzialny lub orientacja społeczna marketingu). Jego początki sięgają przełomu lat sześćdziesiątych i siedemdziesiątych XX w. Społeczeństwa krajów wysoko rozwiniętych, po zaspokojeniu potrzeb podstawowych, zaczęły w coraz większym zakresie zwracać uwagę na wartości wyższe, związane z oczekiwaniem poczucia bezpieczeństwa, akceptacji interesów różnych grup społecznych, samorealizacji i współdecydowania. Współcześnie marketing społeczny stanowi integralną część społeczeństw wysoko rozwiniętych, w których nastąpiła zmiana orientacji marketingu z koncentracji na indywidualnym interesie firmy i konsumenta na odpowiedzialność za sprawy ogólnospołeczne oraz kształtowanie postaw i zachowań społecznie pożądanych. Orientacja społeczna marketingu w równym stopniu dotyczy zarówno organizacji non profit, podmiotów komercyjnych, jak i konsumentów czy całego społeczeństwa [12, s. 74-75; 13, s. 348-349].

W przypadku organizacji niedochodowych marketing społeczny to wykorzystanie reguł i technik marketingowych w celu osiągnięcia społecznie pożądanych postaw i zachowań. Jednocześnie zobowiązuje on organizacje non profit do uwzględniania aspektów społecznych w procesie zarządzania marketingowego, a przede wszystkim kreowania misji, celów i kierunków rozwoju organizacji [12, s. 76-77].

Jako pierwsi definicję marketingu społecznego przedstawili Philip Kotler i Gerald Zaltman w 1971 r., określając go jako: „planowanie, wdrażanie i kontrolowanie programów skierowanych na zwiększenie adaptacji idei społecznych, obejmujące planowanie produktu, ceny, komunikacji, dystrybucji i badań marketingowych” [3, s. 36]. Obecnie uznaje się, iż **marketing społeczny to niekomercyjne wykorzystanie technik marketingowych w celu rozwiązania różnych problemów społecznych lub realizacji kampanii społecznych** [10; 11].

W marketingu społecznym klasyczna kompozycja marketingowa ulega przekształceniu: produkt przyjmuje postać idei wyrażającej myśl, wiedzę lub wyobrażenie, w której popularyzowaniu istotną rolę odgrywa komunikacja marketingowa o cechach reklamy społecznej. W miejsce ceny pojawiają się koszty społeczne, dystrybucji – upowszechnianie idei. Dodatkowo należy wziąć pod uwagę partnerstwo oraz politykę. Ze względu na zbyt małe zasoby wiele organizacji niedochodowych prowadzących marketing społeczny zmuszonych jest do współpracy z innymi organizacjami o podobnych celach (partnerstwo), a w niektórych sytuacjach osiągnięcie zamierzonego celu może wiązać się z koniecznością nawiązania kontaktów i wywierania wpływu na osoby i instytucje przeprowadzające zmiany ustawodawcze (polityka) [8, s. 84; 12, s. 77-78; 13, s. 361-363].

Organizacje non profit zorientowane na realizację celów społecznie użytecznych są nieodłącznym elementem życia społecznego i gospodarczego. Wzrost ich liczby oraz prowadzenie działalności w różnych obszarach jest ważną determinantą

rozwoju kraju. Wraz ze wzrostem liczby organizacji niezarobkowych, a także z coraz powszechniejszym wkraczaniem organizacji komercyjnych w potencjalnie zyskowe obszary, dotychczas zarezerwowane dla organizacji niedochodowych, takich jak ochrona zdrowia, oświata i edukacja, organizacje non profit zmuszone są do przyjęcia orientacji marketingowej uwzględniającej z jednej strony zaspokajanie potrzeb i pragnień klientów, a z drugiej pozyskiwanie darczyńców wpierających ich działalność.

Organizacje niedochodowe mogą swobodnie wykorzystywać instrumenty marketingowe, podobnie jak podmioty komercyjne, jednak z zachowaniem specyfiki ich adaptowania w warunkach nierynkowych i z uwzględnieniem realizowanych funkcji. Kompozycja marketingowa i zastosowane instrumenty marketingowe inaczej będą się prezentować, gdy celem działań organizacji non profit będzie świadczenie usług, gromadzenie środków finansowych czy kształtowanie postaw społecznych.

Stosowanie marketingu w organizacjach non profit przynosi wiele korzyści. Właściwe podejście do działań marketingowych ułatwia wyznaczanie celów i realizowanie związanych z nimi zadań. Pozwala podnieść poziom zadowolenia odbiorcy poprzez lepsze zaspokojenie jego potrzeb. Zastosowanie marketingu w organizacji non profit pomaga w pozyskiwaniu funduszy ze źródeł zewnętrznych, dzięki czemu instytucje te lepiej wypełniają swoje misje. Marketing ma również wpływ na prawidłowe określenie cech i kompetencji, które sprawiają, że organizacja jest niepowtarzalna. Warto na koniec zauważyć, że biblioteki jako instytucje z sektora kultury, nauki bądź edukacji mogą aktywnie współpracować z różnymi podmiotami, a zwłaszcza organizacjami pożytku publicznego, w celu promowania idei społecznie pożytecznych, stosując się do zasad marketingu społecznego, wspierając realizację różnego rodzaju potrzeb społecznych (związanych przede wszystkim z aktywizacją kulturalną i integracją społeczną) oraz propagować postawy obywatelskie, aktywność społeczną, walkę z wykluczeniem społecznym, a także budowanie tożsamości lokalnej i regionalnej [szerz. zob. 6; 17, s. 209-290].

Bibliografia

1. ANISZEWSKA-SWORCZUYK Anna, *Segmentacja rynku i jej rola w procesie dostosowywania oferty usług bibliotecznych do potrzeb czytelnichych*. In: WOJCIECHOWSKA Maja (red.), *Czytelnictwo w dobie informacji cyfrowej. Rozwój, bariery, technologie*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2015, s. 251-272. ISBN 978-83-64203-38-1.
2. BRONIEWSKA Maria Janina, *Mieszanka marketingowa w organizacjach non profit*. „Acta Universitatis Lodzensis. Folia Oeconomica”. 2011, t. 261, s. 35-46. ISSN 0208-6018.
3. CZUBAŁA Anna, JONAS Agata, WOJNAROWSKA Halina, *Marketing społeczny przedsiębiorstw komercyjnych*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, 2017. ISBN 978-83-7252-741-7.

4. DZIWIŃSKI Jacek, *Wykorzystanie narzędzi promocyjnych w zarządzaniu organizacjami non profit*. „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu”. 2015, nr 40, s. 111-122. ISSN 1509-0507.
5. DZIWIŃSKI Jacek, *Wyzwania marketingu i zarządzanie instytucjami publicznymi w perspektywie strategicznej organizacji*. „Marketing i Zarządzanie”. 2016, nr 4, s. 49-58. ISSN 2450-775X.
6. FEDOROWICZ-KRUSZEWSKA Małgorzata, *Spółeczna odpowiedzialność organizacji w działalności bibliotek*. In: ALEKSANDROWICZ Renata, RUSIŃSKA-GIERTYCH Halina (red.), *Książka i biblioteka w procesie komunikacji społecznej*. Wrocław: Oficyna Wydawnicza Atut, Wrocławskie Wydawnictwo Oświatowe, 2015, s. 339-351. ISBN 978-83-7977-123-3.
7. HUCZEK Marian, *Marketing organizacji non profit*. Sosnowiec: Wyższa Szkoła Zarządzania i Marketingu, 2003. ISBN 83-89275-30-9.
8. IWANKIEWICZ-RAK Barbara, *Marketing organizacji niedochodowych. Wybrane problemy adaptacji w warunkach polskich*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, 1997. ISBN 83-7011-267-6.
9. IWANKIEWICZ-RAK Barbara, *Marketing w organizacjach pozarządowych – obszary zastosowań*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2011. ISBN 978-83-7695-118-8.
10. KAMIŃSKI Jacek, *Jak bardzo społeczny jest marketing społeczny? Cz. I*. „Marketing i Rynek” 2013, nr 2, s. 2-9. ISSN 1231-7853.
11. KAMIŃSKI Jacek, *Jak bardzo społeczny jest marketing społeczny? Cz. II*. „Marketing i Rynek” 2013, nr 3, s. 2-8. ISSN 1231-7853.
12. LIMAŃSKI Andrzej, DRABIK Ireneusz, *Marketing w organizacjach non profit*. Warszawa: Centrum Informacji i Doradztwa Difin, 2007. ISBN 978-83-7251-717-3.
13. SARGEANT Adrian, *Marketing w organizacjach non profit*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna, 2004. ISBN 83-89355-24-8.
14. SARNOWSKI Jerzy, *Zastosowanie marketingu w organizacjach non profit na przykładzie parku narodowego Yellowstone*. „Zeszyty Naukowe Polityki Europejskiej. Finanse i Marketing”. 2010, nr 3, s. 386-398. ISSN 2081-3430.
15. Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i wolontariacie. Dz.U. 2020, poz. 1057.
16. WĄSOWSKA Anna, *Marketing organizacji non profit*. „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”. 2020, nr 37, s. 75-85. ISSN 2083-1560.
17. WOJCIECHOWSKA Maja, *Kształtowanie kapitału społecznego – ujęcie z perspektywy bibliotekoznawczej*. Warszawa: Difin, 2019. ISBN 978-83-8085-844-2.

Rozdział 3.

ISTOTA MARKETINGU W SEKTORZE KULTURY

3.1. Cechy charakterystyczne sektora kultury

W ciągu ostatnich dwóch dekad można zaobserwować stały wzrost zainteresowania rynkiem kultury. Zagadnienie to, wcześniej marginalizowane i niechętnie analizowane, dziś na stałe weszło do kanonu zarządzania. Nie budzi już wątpliwości, że obszar kultury, podobnie jak inne rynki, wymaga monitoringu, analizy i promocji. Instytucje kultury, do których zaliczane są także placówki biblioteczne, aby mogły skutecznie funkcjonować oraz komunikować się z klientami, powinny stosować orientację marketingową, zakładającą zacieśnianie relacji z otoczeniem zewnętrznym. Jak pisze Marian Huczek: „na obecnym etapie rozwoju społeczno-ekonomicznego mamy do czynienia z całymi systemami instytucji kultury, które spełniają określone funkcje w realizacji założeń polityki kulturalnej państwa” [7, s. 185]. Za taki system z całą pewnością można uznać sieć bibliotek, która wypełnia ściśle określone zadania na rzecz obywateli, choć wymaga również zredefiniowania celów i zasad funkcjonowania, tak by była lepiej postrzegana w otoczeniu oraz mogła skutecznie odpowiadać na zmieniające się potrzeby społeczeństwa, co jest zbieżne z ideą marketingu.

W obszarze marketingu dostępny jest szereg koncepcji oraz narzędzi, które mają służyć realizowaniu strategii rozwoju organizacji. Instytucje kultury, podobnie jak instytucje non profit, ze względu na swój specyficzny charakter mogą jednak implementować tylko część z nich. Dobór narzędzi marketingowych oraz wybór strategii musi wynikać z przyjętej przez instytucję kultury misji oraz jej celów – społecznych, kulturowych, edukacyjnych itd. oraz systemu wartości, którym kieruje się organizacja. Wprowadzanie podejścia marketingowego daje jednak szansę na lepsze poznanie klientów – konsumentów dóbr i usług kultury.

Obszar marketingu kultury uznawany jest za trudny do zdefiniowania z uwagi na to, że jest bardzo szeroki i niejednorodny, co ma wynikać zarówno z niejednoznaczności pojęcia kultury, jak i różnorodności jej form oraz wielości instytucji kulturalnych [2, s. 13]. Instytucje kultury to wszak organizacje komercyjne, ale także instytucje non profit oraz placówki finansowane ze środków publicznych. Świadczą

usługi (koncerty, przedstawienia, usługi informacyjne itd.), ale oferują też produkty, tzw. wytwory kultury (obrazy, rzeźby, rękodzieło itd.). Wspomniane obiekty mogą być dziełami oryginalnymi, niepowtarzalnymi lub też mieć charakter masowy, wręcz popularny, albo też stanowić udostępnione kopie oryginałów. Instytucje kultury mogą posiadać fizyczne siedziby (teatry, filharmonie, opery itd.), ale też funkcjonować wyłącznie w przestrzeni elektronicznej (biblioteki elektroniczne, wirtualne muzea itd.). Ich oferta może być skierowana do wąskiego, zamkniętego grona odbiorców (np. punkty rozwoju artystycznego, hermetyczne kluby) lub do szerokiej publiczności (np. biblioteki). Mogą być skoncentrowane na realizowaniu potrzeb twórców lub wręcz przeciwnie – odbiorców kultury i sztuki. Ich usługi mogą być bezpłatne, płatne częściowo lub całkowicie, i na koniec – placówki te mogą bazować na regularnych relacjach z odbiorcami (np. szkoły tańca, śpiewu, rysunku) lub też opierać się na sporadycznych spontanicznych wizytach (muzea, teatry). Część z tych placówek to uznane instytucje o długiej i bogatej historii, od dziesięcioleci wpisujące się w tradycje kulturalne miast (np. Teatr Narodowy, Biblioteka Narodowa itd.), część natomiast stanowi efekt bieżących potrzeb i inicjatyw społeczno-kulturalnych, pojawiając się nieraz na krótki czas w lokalnej przestrzeni (biblioteki społeczne, biblioteki dla bezdomnych, społeczne kluby kulturalne itd.). Ponadto instytucje kultury reprezentują skrajnie różne jej formy – począwszy od kultury masowej, a skończywszy na formach niszowych, które budzą zainteresowanie bardzo wąskiej grupy odbiorców. Tak wielkie zróżnicowanie powoduje, że każdy segment rynku kultury posiada swoją specyfikę i charakter, co w zasadzie uniemożliwia stosowanie tych samych narzędzi i metod zarządzania we wszystkich instytucjach, w związku z czym wymaga też nieraz zupełnie różnego podejścia do marketingu oraz form komunikacji z odbiorcami kultury.

Według definicji stosowanej przez Główny Urząd Statystyczny, a zaczerpniętej z Ustawy z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej [17], instytucja kultury to „państwowa lub samorządowa osoba prawna, dla której działalność kulturalna jest podstawowym celem statutowym (nie stanowiącym jednocześnie działalności gospodarczej), prowadzona w szczególności w formie: muzeów, biur wystaw artystycznych, galerii i centrów sztuki, bibliotek, domów i ośrodków kultury, świetlic i klubów” [6]. Takie wąskie postrzeganie instytucji kultury coraz częściej jednak wypierane jest przez szersze ujęcie, uwzględniające fakt, iż kulturą zajmują się także inne – niepubliczne podmioty, a nawet, że może ona traktowana być jako element koncepcji biznesowej. I tak, na stronach Małopolskiego Instytutu Kultury czytamy, że **instytucja kultury to „organizacja z zespołem pracowników (współpracowników, wolontariuszy), ewentualnie z siedzibą (stałą lub zmienną) oraz programem (działalnością) skierowanym do odbiorców/uczestników o charakterze kulturalno-społecznym”**. Dodatkowo:

- uczestnictwo w niej musi być dobrowolne, niezwiązane z formalnymi bądź przymusowymi działaniami wynikającymi z prawnych zobowiązań lub nakazów ze strony odbiorców;

- instytucja powinna posiadać organizatora, np. organ założycielski, inicjatora, formalnego lub nieformalnego opiekuna, nadzór;
- charakter instytucjonalny może być różny (organizacja pozarządowa, instytucja publiczna, przedsiębiorstwo, podmiot nieformalny);
- instytucja kultury może stanowić wydzieloną część innej instytucji lub organizacji, np. świetlica szkolna, biblioteka szkolna, księgarnia funkcjonująca w ramach firmy X, kasyno oficerskie;
- sensem instytucji kultury jest posiadanie publiczności/odbiorców oraz stwarzanie przestrzeni do uczestnictwa w kulturze, niezależnie od tego, co jest celem takiej aktywności, dodatkowo ważna jest otwartość i dostępność (także w obrębie grup specyficznie dobranych, np. grup LGBT lub środowisk katolickich) [11].

Według kryterium funkcjonalnego instytucje kultury powoływane są do istnienia, by wypełniać określone cele i zaspokajać potrzeby ludzi żyjących w zasięgu oddziaływania tych placówek. Ich najważniejszym celem jest podnoszenie jakości życia. Cel ten ma być realizowany albo poprzez formułowanie pożądanych wartości i metod ich osiągania przez instytucję, albo przez rozpoznanie potrzeb i interesów uczestników kultury oraz dopasowywanie do nich metod działania [3]. Specyfika instytucji kultury, która wpływa również na charakter działań marketingowych przez nie podejmowanych wynika z faktu, że instytucje te „oferują dobra i usługi oraz nierozzerwalnie związane z nimi doznania i wrażenia, a także dążą do tworzenia z konsumentami więzi. Natomiast konsumenci oferują uwagę, czas, zaufanie i lojalność wobec instytucji kultury, a także przeznaczają na zakup produktów kultury środki finansowe. Zatem wymiana dotyczy zarówno wartości materialnych, jak i wartości niematerialnych (tj. więź, zaufanie, lojalność), które odgrywają bardzo dużą rolę, ponieważ umożliwiają tworzenie długotrwałych, partnerskich relacji. Rodzaj i zakres realizowanych w instytucjach kultury działań marketingowych zależy w dużej mierze od specyfiki grupy osób, do której te działania są kierowane” [15, s. 78], co widać bardzo wydatnie na przykładzie bibliotek, które w zależności od segmentu odbiorców, oferują mu odrębne, specjalnie adresowane usługi.

Wśród najważniejszych zadań, które mają realizować instytucje kultury, wymienia się:

- edukację i wychowanie w obrębie kultury, sztuki;
- zaspokojenie potrzeb związanych z kulturą;
- zapewnienie warunków do rozwoju folkloru i rękodzieła ludowego;
- umożliwienie rozwoju amatorskich ruchów artystycznych poprzez zapewnienie odpowiednich warunków;
- gromadzenie i udostępnianie dóbr kultury, a także prowadzenie ich fachowej dokumentacji i ochrony [14].

Cele te można najogólniej podzielić na trzy grupy: cele związane z ochroną i rozwijaniem kultury jako takiej, cele związane z doskonaleniem i rozwojem samej instytucji kultury, a zwłaszcza jej oferty usługowej oraz cele związane z rozwojem

i edukacją odbiorców kultury i całego społeczeństwa. Można również dokonać różniczenia na sześć kategorii, które wskazał Łukasz Wróblewski. Są to: cele artystyczne, upowszechnieniowe, socjostrukturalne, rynkowe, finansowe oraz organizacyjne. Wraz z przykładami przedstawiono je w tabeli 1.

Tabela 1. Cele strategiczne instytucji kultury

Cele strategiczne	Przykładowe kierunki
Artystyczne	– prezentowanie wartościowych dzieł i wytworów sztuki – promowanie zdolnych artystów i ich dorobku – organizowanie wydarzeń artystycznych umożliwiających prezentację sztuk scenicznych – tworzenie warunków sprzyjających rozwojowi twórczości – pielęgnowanie i rozwijanie kultury narodowej
Upowszechnieniowe	– upowszechnianie dzieł sztuki – krzewienie i upowszechnianie kultury – edukacja i animacja kulturalna (przygotowanie do odbioru i współtworzenia kultury)
Socjostrukturalne	– zapewnienie instytucji kultury prestiżu – budowanie reputacji placówek kulturalnych, jako miejsc otwartych i przyjaznych lokalnym społecznościom – zapewnienie instytucji kultury miejsca w historii i tradycjach społecznych
Rynkowe	– osiągnięcie przez instytucję kultury określonej pozycji w sektorze – zwiększenie stopnia świadomości i akceptacji wśród klientów z określonego segmentu rynku – zwiększenie udziału w rynku przez instytucję kultury
Finansowe	– zwiększenie wpływów budżetowych instytucji kultury – zwiększenie wpływów od donatorów i sponsorów – zwiększenie wpływów własnych – uzyskanie wsparcia materialnego od partnerów zewnętrznych
Organizacyjne	– pozyskanie odpowiedniej kadry (zdolnych artystów, animatorów, edukatorów, trenerów etc.) – tworzenie nowych zespołów artystycznych – organizowanie nowych filii/oddziałów instytucji

Źródło: opracowanie na podstawie WRÓBLEWSKI Łukasz, *Strategie rozwoju instytucji kultury na rynku usług artystycznych*. In: ŚLIWIŃSKA Krystyna (red.), *Strategie marketingowe na wybranych rynkach*. Katowice, 2009, s. 49.

Cechą charakterystyczną instytucji kultury, istotną w procesie podejmowania działań marketingowych oraz nawiązywania relacji z otoczeniem zewnętrznym (nie tylko z klientami), jest ich specyficzny, inny niż w przypadku pozostałych organizacji, sposób finansowania, do pewnego stopnia determinujący zachowania rynkowe tych podmiotów. Do jego wyznaczników zalicza się:

- duży udział środków publicznych w finansowaniu kultury;
- duże znaczenie samorządów w rozdysponowywaniu środków publicznych

przeznaczanych na kulturę i związana z tym decentralizacja zarządzania sferą kultury;

- włączanie do procesu rozdziału środków publicznych różnego typu rad i instytucji trzeciego sektora w celu uzyskania społecznego nadzoru nad wykorzystaniem środków publicznych;
- traktowanie finansowania kultury jako długoterminowej inwestycji, zarówno o charakterze społecznym, jak i ekonomicznym;
- zwiększające się znaczenie zasady współfinansowania kultury ze środków publicznych i prywatnych;
- rozwój finansowania pośredniego przez tworzenie systemu zachęt o charakterze fiskalnym [8, s. 15-23].

Mówiąc o finansowaniu kultury należy również pamiętać, iż produkty i usługi oferowane przez instytucje z tego sektora nie zaspokajają elementarnych potrzeb człowieka, lecz odpowiadają na tzw. wyższe pragnienia, nie są zatem produktami pierwszej potrzeby i jako takie uwzględniane są w dalszej kolejności, również w czasie planowania wydatków w ramach funkcjonowania gospodarstwa domowego (kwalifikowane są do tzw. funduszu swobodnej decyzji). Ich ranga jest różna w zależności od hierarchii wartości życiowych jednostki lub danej grupy społecznej, co determinuje sposób i częstotliwość uczestniczenia w kulturze. Inne ważne czynniki wpływające na konsumpcję kultury, poza stopniem rozbudzenia potrzeb kulturalnych oraz warunkami ekonomicznymi, to ilość czasu wolnego, którym dysponuje jednostka, kompetencje kulturowe, wrażliwość i gusty estetyczne.

Niestety żadna z przytoczonych wcześniej definicji nie oddaje do końca charakteru instytucji kultury, które mogą mieć bardzo różną formę, choć niezależnie od niej ich cele powinny koncentrować się wokół aktywności kulturalnej, artystycznej i społecznej. Warto jednak zauważyć, że według wszystkich przedstawionych opisów biblioteki mieszczą się w tym obszarze, ponadto w ramach własnych struktur mogą tworzyć różne formy organizacyjne związane z krzewieniem kultury (np. teatry studenckie działające w ramach bibliotek akademickich, muzea biblioteczne, izby pamięci) albo też nawiązywać współpracę z innymi instytucjami kultury (muzeami, domami kultury itd.) w celu realizowania wspólnych przedsięwzięć kulturalnych (wystaw, pokazów, odczytów itd.).

3.2. Marketing kultury

Konieczność zastosowania koncepcji marketingowych w instytucjach innych niż komercyjne została dostrzeżona stosunkowo późno. Dopiero w latach siedemdziesiątych XX w. w Stanach Zjednoczonych zwrócono uwagę na sferę kultury, która była słabo zorientowana rynkowo, a przez to wymagała szeregu zmian w zakresie podejścia do klienta. Zauważono wówczas, że instytucje kultury podobnie jak inne podmioty gospodarcze podlegają prawom rynku, a więc, aby mogły zostać docenione

przez publiczność/klientów, wymagają promocji oraz dofinansowania (ze strony państwa, sponsorów, darczyńców, donatorów etc.), pozwalających na uatrakcyjnienie ich oferty. Nowe podejście do zarządzania w kulturze oraz przyjęcie orientacji marketingowej były pochodną podobnych trendów w organizacjach non profit oraz instytucjach usługowych. W państwach Europy Zachodniej tendencja ta miała miejsce ok. dziesięć lat później, natomiast w Polsce koncepcje marketingu zyskały zainteresowanie w instytucjach kultury dopiero w latach dziewięćdziesiątych, po okresie transformacji ustrojowej, kiedy to ugruntowane zostały zmiany w zarządzaniu organizacjami komercyjnymi. Wówczas to na większą skalę w placówkach kultury zaczęto stosować najpierw narzędzia adaptowane z instytucji komercyjnych, a następnie te przygotowane już z myślą o specyficznych potrzebach instytucji kultury. Marketing kultury i zarządzanie tymi instytucjami przybrał bardziej zaawansowaną formę, co zbiegło się z tendencjami do profesjonalizacji zawodu menedżera kultury.

Marketing kultury najprościej określany jest jako zbiór działalności marketingowej w instytucjach szerzących kulturę [14]. Nie jest to jednak wyczerpująca definicja, bowiem **marketing kultury może odnosić się do instytucji kultury, które oferują usługi i wytwory kultury (wówczas działalność marketingowa wiąże się z promocją funkcjonowania takich podmiotów), ale może również oznaczać promowanie samej kultury, jako dobra przejawiającego się w postawach, ideach, zachowaniach oraz obiektach i wytworach materialnych. Zatem jego celem będzie nie tylko przybliżanie informacji o konkretnych instytucjach i ich usługach, ale także szerzenie wartości kulturowych i propagowanie wiedzy na temat obiektów kultury i dokonań twórców** (w wąskim ujęciu cele marketingu kultury przedstawiono na rysunku 1). Dlatego „skuteczny marketing w kulturze nie ogranicza się tylko do popularyzacji danej instytucji, ale również jest elementem krzewienia kultury w społeczeństwie. Łączy on twórców dzieł sztuki z ich odbiorcami. Ma więc charakter kulturotwórczy” [4, s. 58]. Warto przytoczyć jeszcze definicję François Colberta, który pisze, iż marketing kultury to „działania mające na celu dotarcie z dobrem kultury do tych segmentów rynku, które w największym stopniu mogą być nim zainteresowane, poprzez takie wykorzystanie narzędzi marketingowych, aby zapewnić kontakt z jak największą liczbą konsumentów” [10, s. 14]. Opis ten nie oddaje jednak w pełni charakteru segmentu, w którym funkcjonują biblioteki. W przypadku bibliotek działania marketingowe nie powinny bowiem ograniczać się wyłącznie do osób zainteresowanych książką i wiedzą, lecz aktywizować grupy, których kontakt z literaturą jest ograniczony. Dlatego konsumentów kultury i zarazem adresatów działań marketingowych można podzielić na trzy grupy:

1. Osoby, które nie odczuwają potrzeby uczestnictwa w kulturze, nie mają rozbudzonych zainteresowań kulturalnych.
2. Osoby, które wyrażają skłonność do uczestnictwa w kulturze, lecz rezygnują z partycypacji kulturalnej, na przykład ze względu na bariery przestrzenne, czasowe.
3. Konsumenci kultury [15, s. 78].

W przypadku instytucji kultury posiadających w swoim profilu działalności element misyjności społecznej (dążenie do realizacji nie tylko funkcji kulturalnej, ale również działania edukacyjno-dydaktyczne czy integracyjne), marketing będzie wiązał się z podejmowaniem badań mających na celu wykazanie, które bariery blokują uczestnictwo w kulturze, a zwłaszcza wykorzystywanie oferty konkretnych placówek. Zdiagnozowanie problemu, a więc przyczyn bierności kulturalnej, umożliwi przygotowanie takiej strategii marketingowej, która będzie uwzględniała aktywizację grup wyłączonych z kontaktu z kulturą. Zatem każda z wymienionych grup będzie wymagała odrębnego podejścia, innych zasad współpracy, komunikacji, a czasem również odrębnej oferty. W pewnym uproszczeniu – postępowanie w przypadku pierwszej grupy osób będzie przede wszystkim opierało się na rozbudzaniu potrzeb kulturalnych poprzez szeroko rozumiane działania informacyjne i animacyjne. Druga grupa wymaga zwiększenia dostępności do usług, zaś w przypadku ostatniej grupy (w skład której wchodzi zarówno okazjonalni, jak i regularni konsumenci kultury) istotne jest utrzymanie zainteresowania poprzez kreowanie atrakcyjnej oferty, co w założeniu ma sprzyjać budowaniu lojalności. Dlatego dbałość o poznanie odbiorców kultury wydaje się uzasadniona, gdyż każdy ich segment wymaga odrębnego postępowania, przy czym zachowania konsumentów na polskim rynku kultury są stosunkowo słabo rozpoznane i rzadko stanowią przedmiot gruntownych analiz. Tymczasem monitoring zachowań, potrzeb i preferencji jest niezbędny wobec dużej zmienności otoczenia oraz znaczących przeobrażeń na rynku kultury. W związku z tym coraz częściej preferowaną przez instytucje kultury, w tym również przez biblioteki, koncepcją marketingową jest **marketing partnerski** odpowiadający na specyficzne potrzeby tych placówek, opierających się na dialogu, zrozumieniu i nawiązywaniu trwalszych relacji z odbiorcami. Nawet te instytucje, które tradycyjnie były kojarzone wyłącznie z udostępnianiem swych zasobów (muzea, biblioteki etc.) obecnie dążą do nawiązywania głębszych więzi z otoczeniem społecznym, wprowadzając nowe formy usług bazujących na zaangażowaniu obu stron, co wynika z potrzeby kreowania zmiany funkcji i znaczenia tych instytucji. W przeciwieństwie do instytucji nastawionych na zysk nie koncentrują się one na więziach typowo ekonomicznych, lecz starają się budować więzi społeczne, trudniejsze do stworzenia, ale także silniejsze i trwalsze. Ponadto, jak pokazują badania, klienci instytucji kultury są szczególnie zainteresowani wyrażaniem własnej opinii na temat oferty tych placówek, łakną dyskusji, dialogu i dzielenia się własnymi wrażeniami, co daje szansę na efektywną komunikację, ale też stanowi zagrożenie, gdy usługa bądź produkt nie spełniły pokładanych w nich oczekiwań [szerz. zob. 16, s. 34].

Marketing kultury powinien wspierać budowanie zaangażowanych i świadomych postaw, wrażliwości i otwartości, co wymaga prowadzenia badań, które odpowiedzą na pytanie: jakie są bieżące kompetencje kulturowe klientów, jakie są ich preferencje dotyczące kontaktów z dziełem artystycznym, jakie mają oczekiwania związane z ofertą instytucji artystycznej/kulturalnej, jakie są ich wymagania dotyczące form świadczenia usługi (kanałów dystrybucji, czasu, warunków materialnych etc.).



Rysunek 1. Cele marketingu w instytucji kultury

Źródło: Fundacja na Rzecz Nauki i Innowacyjności, *Przybornik animatora kultury*. Zdunków, 2020, s. 54.

Coraz częściej zwraca się też uwagę, na przeobrażenia w samym marketingu kultury – początkowo preferowany przekaz jednokierunkowy został zastąpiony dwukierunkową formą komunikacji, dialogiem z odbiorcami dóbr kultury i usług, którzy z biernych obserwatorów mają stać się czynnymi uczestnikami. Dlatego przyjęcie orientacji marketingowej przez instytucje kultury ma wspomagać:

- organizowanie skutecznych kampanii reklamowych i promocyjnych;
- budowanie marki instytucji;
- kształtowanie relacji z klientami (biernymi, aktywnymi i potencjalnymi) oraz prowadzenie badań ich potrzeb i oczekiwań;
- kształtowanie relacji z władzami centralnymi;
- kształtowanie relacji z władzami lokalnymi (miasta, regionu etc.);
- kształtowanie relacji ze sponsorami i darczyńcami;
- kształtowanie relacji z mediami;
- kształtowanie relacji z pracownikami i wdrażanie zasad marketingu wewnętrznego;
- kształtowanie relacji z wolontariuszami;
- kształtowanie relacji z lobbystami, w tym z lokalną społecznością związaną z instytucją kultury.

Zastosowanie przez instytucję kultury orientacji marketingowej jest związane z przyjętym podejściem do zarządzania tego typu placówką. Z jednej strony istotne

jest realizowanie celów takiej instytucji, a z drugiej zwiększanie poziomu partycypacji w kulturze jej klientów, dzięki satysfakcji z oferty usługowej oraz budowaniu lojalności. Kazimierz Krzysztofek wymienia przykładowo aż cztery różne orientacje marketingowe, które mogą przyjąć instytucje kultury, w zależności od wybranego przez nie modelu działania. Są to:

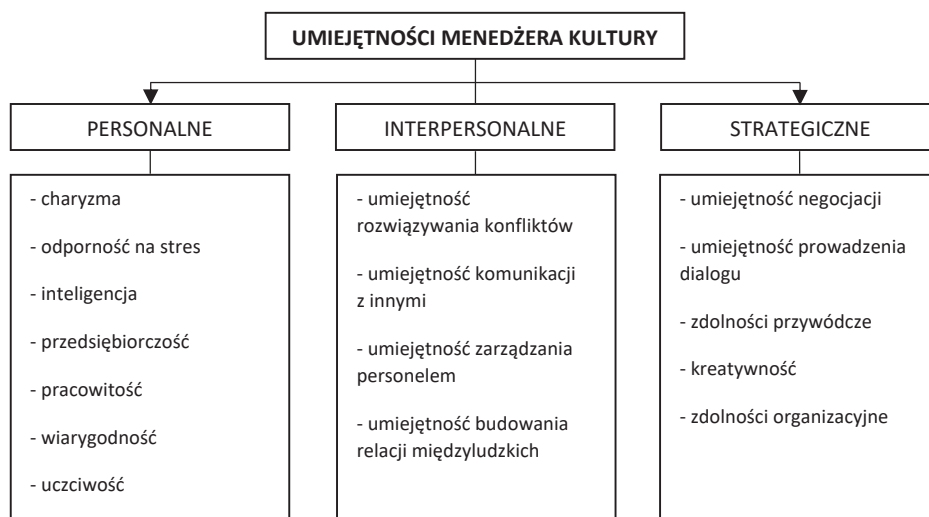
- orientacja ekspresywna, która ułatwia jednostkom wyrażanie siebie;
- orientacja normatywna, która sprzyja tworzeniu więzi społecznych;
- orientacja poznawcza, która umożliwia zaspokajanie potrzeb samorealizacji oraz międzypokoleniowej transmisji wiedzy;
- orientacja instrumentalna, rozumiana jako umiejętność nie tylko korzystania z nowoczesnych narzędzi, ale również tworzenia własnych [13, s. 12-13].

Cechą charakterystyczną współczesnego marketingu kultury jest skoncentrowanie uwagi przede wszystkim na realizacji strategii komunikacji marketingowej, co wynika ze specyfiki tych placówek. W ramach tych działań coraz częściej planowane są strategie budowania marki, które mogą uwzględniać rozwój marki organizacyjnej, a więc marki instytucji kultury lub też marki wydarzenia kulturalnego (jednorazowego bądź cyklicznego). Budowanie marki wiąże się z kreowaniem wizerunku oraz zaufania do instytucji, która kojarzona jest z określonymi wartościami i atrybutami. Marka może zatem wskazywać na charakter wydarzenia, jego masowość lub elitarność, udział w nim konkretnych twórców również cieszących się określoną reputacją, bądź na możliwość kontaktu z konkretnym rodzajem sztuki lub rozrywki.

Instytucje kultury, podobnie jak i inne typy organizacji, nie muszą jednak ograniczać się do jednego modelu działalności. W ramach przyjętych strategii mogą koncentrować się bądź to na dywersyfikacji na nowych rynkach (strategia rozwoju produktu/usługi skierowana na nowy segment rynku, strategia rozwoju produktu/usługi na nowym rynku), bądź też dokonywać rozwoju na rynku dotychczasowym (strategia penetracji rynku, strategia modyfikacji produktu/usługi, strategia innowacji produktowych). Kluczową rolę w koordynowaniu tego typu procesów odgrywa tzw. menedżer kultury, który może stosować model ograniczający się do administrowania przyznanymi środkami lub też wykorzystywać model bazujący na zarządzaniu projektami, których suma buduje ofertę instytucji i stanowi o atrakcyjności całej gamy oferowanych przez nią usług kulturalnych [2, s. 15].

Menedżer kultury to „osoba zajmująca się organizacją działalności artystycznej lub kulturalnej, najczęściej w ramach tzw. instytucji kultury, jak np. ośrodki kultury, biblioteki, teatry. Do zadań menedżera kultury należy zarządzanie projektami kulturalnymi od strony organizacyjnej, administracyjnej i finansowej, w mniejszym stopniu od strony artystycznej. Menedżer kultury może również zajmować się animacją kulturalną, przygotowywać projekty społeczno-kulturalne w bibliotekach i innych instytucjach, w postaci warsztatów, akcji czytelniczych, spotkań z twórcami itp. Do najważniejszych obowiązków menedżera kultury zalicza się: przygotowywanie projektów kulturalnych (przedsięwzięć i imprez artystycznych), pozyskiwanie środków finansowych, patronatów, współpracę ze sponsorami i partnerami zewnętrznymi,

prorowadzenie akcji promocyjnych i informacyjnych nt. realizowanych przedsięwzięć, kontakty z mediami, klientami zewnętrznymi, kierowanie pracą podległego zespołu, prowadzenie edukacji kulturalnej, a także animację życia kulturalnego społeczności lokalnych” [18, s. 135]. Podstawowe umiejętności menedżera kultury można podzielić na trzy grupy: umiejętności personalne, umiejętności interpersonalne, umiejętności strategiczne (rys. 2).



Rysunek 2. Podstawowe umiejętności menedżera kultury

Źródło: Fundacja na Rzecz Nauki i Innowacyjności, *Przybornik animatora kultury*. Zdunków, 2020, s. 39.

W zależności od podejścia przyjmuje się, że menedżer kultury powinien koncentrować swoje wysiłki na pozyskiwaniu środków finansowych, albo też, że jego naczelnym zadaniem jest promowanie kultury. W tej kwestii nie ma jak dotąd zgody. Przykładowo, Katarzyna Barańska w swoim artykule pisze, że menedżer kultury to rodzaj posłannictwa, zawód z misją, którego zadania znacznie wykraczają ponad gromadzenie funduszy i administrowanie środkami [1, s. 63]. Z kolei Grzegorz Kaczmarek i Ewa Gruszka wymieniają aż trzy kategorie menedżerów, charakterystyczne dla polskich instytucji kultury. Są to:

- Typ urzędnika, którego cechuje skoncentrowanie na formalnym statutowym wypełnianiu własnej roli i misji kierowanej przez siebie instytucji. Wierzy w moc regulacji formalnych, sprawność i kompetencje administracji kultury. Sceptyczny zarówno w stosunku do haseł kreatywności, jak i demokratyzacji w zarządzaniu kulturą. Niechętnie przekracza formalny i bezpieczny, znany obszar swojego kulturalnego podwórka, czuje się administratorem i ewentualnie strażnikiem bardziej instytucji niż wartości. Występuje wyłącznie

w instytucjach publicznych i sformalizowanych, nie ma go natomiast w prywatnych i komercyjnych instytucjach czy organizacjach kultury.

- Typ twórcy, którego charakteryzuje bycie (aktualnie lub w przeszłości) czynnym twórcą (artystą) i silne utożsamianie się z tym statusem. Ma ambicję autorskiego programu i autonomicznego decydowania o repertuarze, formach i wszystkich istotnych elementach funkcjonowania instytucji. Nie czuje się najlepiej w roli „administratora” czy „urzędnika kultury”, choć taką postawę zwykle przybiera. Zachowuje dystans oraz pragmatyczny i krytyczny stosunek do władzy (również samorządowej), środowisk kultury, a także samych twórców i twórczości. Przy tym kultura i twórczość nadają sens jego życiu, a szefowanie instytucji traktuje trochę jako doświadczenie (wyzwanie). Dostrzega wiele potencjałów, ale i zagrożeń, miałości i miernoty we współczesnej kulturze. Często rozdarty między estetycznymi elitarnymi celami i wartościami a edukacyjno-społeczną funkcją sztuki. Występuje zarówno w instytucjach prywatnych, społecznych, jak i publicznych, choć w tych ostatnich rzadziej.
- Typ menedżera, który posiada cechy sprawnego zarządcy, ale i ambicję autorskiego kierowania instytucją kultury. Jest pragmatykiem w zakresie swoich obowiązków i bywa idealistą w realizacji ambitnych planów. Stara się umiejętnie łączyć wymogi rynku i komercji z ambicjami kulturalnymi i splendorem. Wykorzystuje okazje, podejmuje decyzje i wyznacza granice swoich kompetencji i możliwości raczej analitycznie niż emocjonalnie. Jest dyplomatą i taktikiem, a w swoim przekonaniu także strategiem. Rządzi mocną ręką, raczej niedemokratycznie, ale potrafi wykorzystać społeczne energie i koniunkturę. Dostrzega i umie wykorzystać okazje. Występuje głównie w prywatnych i komercyjnych instytucjach kultury, ale coraz częściej także w publicznych, a nawet w sferze NGO [9].

Oczywiście listę tę można poszerzyć o inne typy menedżerów kultury (np. animator, badacz, polityk), jednak wydaje się, że uwzględniono w niej najważniejsze cechy i charakterystyki.

Jak pokazały badania przeprowadzone w Polsce w 2007 r. przez Krystynę Mazurek-Łopacińską oraz Magdaleną Sobocińską menedżerowie i dyrektorzy zarządzający instytucjami kultury doceniają rolę marketingu w osiąganiu celów i realizacji misji instytucji kultury, gdyż 78% z nich podkreśliło, że marketing jest potrzebny, ponieważ ułatwia pozyskiwanie odbiorców. Tylko 3% menedżerów kultury wyraziło pogląd, że marketing – w dążeniu do komercjalizacji – odwraca uwagę od prawdziwej sztuki, natomiast 1%, że marketing naraża instytucję kultury na niepotrzebne koszty. Mimo to posiadanie tzw. służb marketingowych zadeklarowała tylko co druga badana instytucja kultury. Najczęściej były to działy promocji lub działy reklamy. Również co druga instytucja zadeklarowała posiadanie strategii marketingowej, a jedna trzecia prowadzenie badań marketingowych. Jak zauważyły autorki, główną przyczyną rezygnacji z realizowania badań marketingowych we własnym zakresie lub zlecania ich agencjom badawczym był brak środków finansowych, na co wskazało aż 55%

instytucji [15, s. 81]. Dlatego dużym zainteresowaniem w mniejszych instytucjach kultury cieszy się marketing niskobudżetowy, oparty na prostych działaniach, możliwy do zrealizowania przez niewielkie zespoły pracowników. Niekiedy pisze się wręcz o kreatywnych niskobudżetowych metodach marketingu niekonwencjonalnego [4, s. 52]. Jednakże popularność rozmaitych koncepcji marketingowych i ich implementacja w instytucjach kultury będzie zależała od szeregu różnorodnych czynników, jak choćby:

- zmian o charakterze społecznym, ekonomicznym, prawnym, politycznym i technicznym w bliższym i dalszym otoczeniu podmiotów kultury;
- ograniczenia opieki państwa nad niektórymi obszarami kultury, ekonomizacji i urynkowienia kultury, w tym zwiększenia udziału podmiotów prywatnych oraz spopularyzowania partnerstwa publiczno-prywatnego, ale także możliwości finansowania projektów kulturalnych z funduszy europejskich;
- rozwoju inicjatyw społecznych w różnych formach organizacyjno-prawnych zajmujących się kulturą;
- dostrzeżenia wpływu kapitału kulturowego nie tylko na rozwój kulturalny społeczeństwa, ale również na życie społeczno-gospodarcze;
- zmian w zakresie gospodarowania czasem wolnym przez potencjalnych odbiorców kultury oraz zmiany stylu życia;
- umiędzynarodowienia kultury i powstawania globalnych trendów, wynikających zwłaszcza z rozwoju technologii audiowizualnych oraz szybkich form komunikacji odbiorców kultury;
- ograniczania roli kultury w określonych środowiskach, wymagającego działań edukacyjno-animacyjnych ze strony popularyzatorów usług kulturalnych;
- przeobrażeń samej kultury, jej form i kanałów dystrybucji, będących konsekwencją m.in. elektronizacji społeczeństwa oraz zmian preferencji i zainteresowań twórców oraz odbiorców kultury.

Na koniec wspomnieć należy, iż marketing kultury pozostaje w silnej relacji z **ekonomiką kultury**, która jako subdyscyplina ekonomii poświęcona jest zjawiskom ekonomicznym w kulturze, a więc kwestiom użytkowania dzieł sztuki i wytworów kultury, ekonomicznym aspektom twórczości oraz dystrybucji dóbr i usług w obszarze sztuki i kultury, a także instrumentom polityki gospodarczej w sferze kultury. Ekonomia kultury z jednej strony ilustruje mechanizmy związane z jej wytworami materialnymi, z drugiej zaś uwzględnia działalność usługową instytucji z tego sektora, w związku z czym swoimi badaniami może obejmować m.in. takie instytucje jak biblioteki, muzea, teatry, filharmonie, ale również kina, kluby, rynek muzyczny i wydawniczy, a także wiele innych aktywności powiązanych z kulturą i sztuką, w tym różnego rodzaju przemysły kreatywne, które funkcjonują w określonej rzeczywistości ekonomicznej. W związku z tym coraz częściej stawiane jest pytanie, czy w ekonomii jest miejsce na kulturę oraz jakie są związki humanistyki, sztuki, kultury i ekonomii? [12, s. 30]. Rozwój marketingu kultury oraz ekonomiki kultury może wskazywać, że te korelacje są coraz częściej dostrzegane i badane, w związku z czym

w najbliższych latach można spodziewać się ciekawych studiów interdyscyplinarnych, jak choćby badań poświęconych ekonomice informacji czy badań wpływu ekonomicznego bibliotek [zob. 5].

Bibliografia

1. BARAŃSKA Katarzyna, *Zarządzanie dla wartości, czyli o odpowiedzialności menedżerów kultury słów kilka*. „Zarządzanie w Kulturze”. 2006, t. 7, s. 63-69. ISSN 1896-8201.
2. DOMAŃSKI Tomasz, *Marketing kultury – nowe wyzwania dla badaczy i menedżerów instytucji kulturalnych*. In: DOMAŃSKI Tomasz (red.), *Marketing kultury: nowe wyzwania oraz nowe kierunki działania*. Łódź: Uniwersytet Łódzki, 2008, s. 13-23. ISBN 978-83-88529-88-7.
3. FATYGA Barbara, *Instytucja kultury*. In: *Obserwatorium żywej kultury* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: ozkultura.pl/wpis/516/5. Stan z dnia 18.09.2021.
4. Fundacja na Rzecz Nauki i Innowacyjności, *Przybornik animatora kultury*. Zdunków: Fundacja na Rzecz Nauki i Innowacyjności, 2020. ISBN 978-83-959182-0-9.
5. GŁOWACKA Ewa, *Badania wartości ekonomicznej usług biblioteczno-informacyjnych i ich wpływu na otoczenie*. „Biblioteka”. 2011, nr 15, s. 217-230. ISSN 0551-6579.
6. Główny Urząd Statystyczny, *Instytucja kultury*. In: *Pojęcia stosowane w statystyce publicznej* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://stat.gov.pl/metainformacje/sloownik-pojec/pojecia-stosowane-w-statystyce-publicznej/128,pojecie.html>. Stan z dnia 10.09.2021.
7. HUCZEK Marian, *Marketing organizacji non profit*. Sosnowiec: Wyższa Szkoła Zarządzania i Marketingu, 2003. ISBN 83-89275-30-9.
8. ILCZUK Dorota, MISIĄG Wojciech, *Finansowanie i organizacja kultury w gospodarce rynkowej*. Gdańsk: Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, 2003. ISBN 83-89443-01-5.
9. KACZMAREK Grzegorz, GRUSZKA Ewa, *Menedżerowie, animatorzy, edukatorzy, urzędnicy, twórcy?... kultury* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: https://www.nck.pl/upload/2012-02-13/gaudeamus_raport_menedzerowie_kultury.pdf. Stan z dnia 10.09.2021.
10. KALETA Krzysztof, *Marketing kultury i jego specyfika*. „Marketing i Rynek”. 2003, nr 10, s. 14-20. ISSN 1231-7853.
11. KNAŚ Piotr, *Instytucja kultury – opis z natury (trudny)*. In: *Małopolski Instytut Kultury* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: badania-w-kulturze.mik.krakow.pl/2014/02/26/instytucja-kultury-opis-z-natury-trudny-2/index.html. Stan z dnia 10.09.2021.
12. KOSTRO Krzysztof, *Zagadnienia kulturowe w ekonomii*. „Gospodarka Narodowa”. 2009, nr 3, s. 27-59. ISSN 0867-0005.
13. KRZYSZTOFEK Kazimierz, *Jaka polityka kulturalna w epoce globalizacji i mediów elektronicznych*. „Kultura Współczesna”. 2005, nr 1, s. 5-18. ISSN 1230-4808.
14. *Marketing kultury*. In: *Encyklopedia zarządzania* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: https://mfiles.pl/pl/index.php/Marketing_kultury. Stan z dnia 10.09.2021.

15. MAZUREK-ŁOPACIŃSKA Krystyna, SOBOCIŃSKA Magdalena, *Rola marketingu w rozwoju usług kulturalnych*. „Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu”. 2011, nr 18, s. 75-85. ISSN 1509-0507.
16. SOBOCIŃSKA Magdalena, *Zastosowanie wiedzy o zachowaniach konsumentów dóbr i usług kultury w działaniach marketingowych instytucji kultury*. In: DOMAŃSKI Tomasz (red.), *Marketing kultury: nowe wyzwania oraz nowe kierunki działania*. Łódź: Uniwersytet Łódzki, 2008, s. 25-35. ISBN 978-83-88529-88-7.
17. Ustawa z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej. Dz. U. z 2012 r. poz. 406, z późn. zm.
18. WOJCIECHOWSKA Maja, KAMIŃSKA Joanna, ŻOŁĘDOWSKA-KRÓL Beata, JASKOWSKA Bożena (współpr.), *Leksykon zarządzania i marketingu w bibliotekoznawstwie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe i Edukacyjne Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich, 2019. ISBN 978-83-65741-17-2.
19. WRÓBLEWSKI Łukasz, *Strategie rozwoju instytucji kultury na rynku usług artystycznych*. In: ŚLIWIŃSKA Krystyna (red.), *Strategie marketingowe na wybranych rynkach. Aspekty teoretyczne i praktyczne zastosowania w organizacjach non profit*. Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, 2009, s. 45-67. ISBN 978-83-7246-5887.

Rozdział 4.

WSPÓŁCZESNA ROLA BIBLIOTEK A POTRZEBA ICH PROMOCJI W SPOŁECZEŃSTWIE

4.1. Od biblioteki elitarnej do powszechnej – ewolucja roli bibliotek

Biblioteki należą do najstarszych instytucji kultury, znanych już w starożytności. Ich organizacja, działalność, rola i znaczenie w społeczeństwie ewoluują w czasie wraz ze zmianami społecznymi (rozwój szkolnictwa, upowszechnianie oświaty, powstawanie instytucji nauki i kultury) oraz technologicznymi (wynalazek druku w XV w., maszyny poligraficzne w XIX w. radykalnie przyspieszające druk, technologia komputerowa w XX w. zmieniająca sposoby komunikacji społecznej).

Biblioteka jest instytucją odpowiadającą na potrzeby poznawcze i duchowe człowieka. Są one zaspokajane także przez inne instytucje i media. Można przywołać tu choćby radio, telewizję, Internet, które pojawiły się w XX w., stanowiące jakiś rodzaj konkurencji wobec bibliotek i niepozostające bez wpływu na pewną ich marginalizację we współczesnym społeczeństwie. Niewątpliwie inny był status bibliotek jeszcze w XIX w., gdy pełniły one ważną rolę oświatową (biblioteki publiczne, oświatowe), naukową (biblioteki uczelniane) i archiwalną (wówczas powstała większość bibliotek narodowych), a także w okresie wcześniejszym, gdy były wręcz instytucjami elitarnymi, z których korzystanie było ograniczone do wybranych grup społecznych (duchowieństwo, uczeni, studenci) lub po prostu wiązało się z umiejętnością czytania, co nie było zjawiskiem powszechnym, przynajmniej do drugiej połowy XIX w., do czasu, gdy w niektórych krajach europejskich (Anglia, Niemcy, Dania, Norwegia, Szwecja) wprowadzono obowiązek szkolny. W Polsce stało się to dopiero w XX w. po odzyskaniu niepodległości.

Zadania bibliotek można określać w sposób mniej lub bardziej szczegółowy. Jacek Wojciechowski sprowadza je do czterech głównych obszarów: wsparcie procesów edukacyjnych na wszystkich poziomach, pośrednictwo informacyjne, pobudzanie indywidualnego rozwoju intelektualnego (refleksja nad treścią), wspieranie rozrywki (rekreacja, przyjemność) [15, s. 43-50]. Zadania skorelowane są z misją, jaką wypełniają w społeczeństwie poszczególne typy bibliotek: „misją współczesnych bibliotek, tak jak i w przeszłości, jest wspieranie instytucji nauki, oświaty, kultury w zakresie

rozwoju intelektualnego (potrzeby poznawcze, edukacyjno-naukowe) i duchowego (potrzeby psychiczne, estetyczne, rozrywkowe) społeczeństwa. Drugi kierunek misji bibliotek, to zapewnienie wszystkim zainteresowanym dostępu do uporządkowanej informacji o zasobach własnych biblioteki i zewnętrznych (krajowych, zagranicznych) oraz udostępnianie zasobów szeroko rozumianej kultury piśmienniczej” [13, s. 23].

Jest wiele definicji biblioteki. Warto przytoczyć tu słowa z 1936 r., sformułowane przez Jana Muszkowskiego, który pisał: „Biblioteka jako skarbnica dokumentów kultury przeznaczonych do publicznego użytku jest zbiorem energii duchowej w stanie potencjalnym. Od sposobu gromadzenia tej energii, jej przechowywania (konserwacji i opracowania) oraz przystęp[no]ści [dostępności] zależy czy i w jakiej mierze może stać się żywą siłą wytwarzającą nowe wartości” [11, s. 256]. W definicji tej autor zwrócił uwagę na ważny fakt, mianowicie gromadzenie przez biblioteki wielkich zbiorów dokumentów (różnorodnych, czasem bardzo rzadkich i cennych). To jest ten potencjał kulturowy bibliotek, świadectwo kultury piśmienniczej pokoleń. Z drugiej zaś strony ów potencjał może być uaktywniony przez czytelników/użytkowników, gdy będą z zasobów i usług biblioteki korzystać. Jest w tej definicji zawarta również myśl o wpływie biblioteki (za pośrednictwem księgozbioru) na doskonalenie intelektualne człowieka, na inspirację, na powstawanie czegoś umysłowo, rozumowo, intelektualnie przetworzonego (nowe wartości). Inaczej mówiąc, biblioteka ze swoimi zasobami pozostanie tylko bogatym archiwum, jeśli nie podejmie działań aktywizujących czytelników/użytkowników, jeśli nie zdoła zainteresować tym potencjałem odbiorców. Tylko wówczas stanie się „żywą siłą wytwarzającą nowe wartości”.

Wraz z rozwojem szkolnictwa i oświaty sieć bibliotek na świecie, głównie w Europie i Stanach Zjednoczonych, poszerzała się. W 1929 r. powstała międzynarodowa organizacja – IFLA (International Federation of Library Associations and Institutions), zrzeszająca krajowe i regionalne stowarzyszenia bibliotekarskie, biblioteki narodowe, uczelnie bibliotekarskie, początkowo tylko z ok. 25 krajów, a obecnie ze 150 [5]. Od początku jej celem nadrzędnym była współpraca międzynarodowa w zakresie bibliotekarstwa i informacji. IFLA wytycza strategiczne kierunki rozwoju bibliotek w skali globalnej, przygotowuje standardy (jako zalecenia), stanowiące punkt odniesienia dla bibliotekarstwa krajowego. Prace IFLA są prowadzone w sekcjach (45 według stanu z 2021 r.) odpowiadających poszczególnym typom bibliotek (narodowe, naukowe i akademickie, parlamentarne, artystyczne, prawnicze, techniczne, nauk społecznych, medyczne, rządowe, publiczne, miejskie, szkolne, dla dzieci i młodzieży, dla dorosłych, dla niepełnosprawnych, dla społeczności wielokulturowych) oraz różnym kierunkom działalności bibliotekarskiej (np. bibliografia, katalogowanie, opracowanie treściowe, gromadzenie zbiorów, zbiory specjalne, wydawnictwa ciągłe, multimedia, czytelnictwo, konserwacja, statystyka biblioteczna, służba informacyjna, historia lokalna i genealogia, zarządzanie i marketing, zarządzanie wiedzą, budownictwo biblioteczne i wyposażenie bibliotek, technologia informacyjna). Warto zauważyć, że obejmują one działalność nakierowaną na różne

grupy społeczne: dzieci, młodzież, dorosłych, badaczy, środowiska wielokulturowe, grupy o specjalnych potrzebach, osoby niepełnosprawne, a także niektóre regiony świata, wymagające wsparcia merytorycznego, organizacyjnego, prawnego (sekcje dotyczące Afryki, Azji i Oceanii, Ameryki Południowej i Karaibów) [6]. I choć stan bibliotekarstwa w różnych krajach nie jest jednakowy i często nieporównywalny, to trzeba uznać, że kierunki działalności IFLA odzwierciedlają zasięg oddziaływania społecznego bibliotek, zarówno w skali globalnej, jak i w odniesieniu do poszczególnych krajów.

W swojej długiej historii, biblioteki jako instytucje stale towarzyszyły społeczeństwu, zaspokajając (w sposób mniej lub bardziej doskonały) potrzeby i oczekiwania potencjalnych czytelników. W przypadku szkół wszystkich poziomów biblioteki (szkolne, akademickie) stawały się niezbędną ich częścią, wspomagając naukę. Biblioteki oświatowe służyły m.in. zwalczaniu analfabetyzmu oraz samokształceniu, biblioteki naukowe były warsztatem badawczym uczonych, biblioteki publiczne (zwane wcześniej w Polsce powszechnymi) stawały się lokalnym miejscem kultury i oświaty. Biblioteka przechodziła etapy od instytucji elitarnej do powszechnej, od zamkniętej (tylko dla swojego środowiska) do otwartej dla wszystkich, od poważanej i cenionej do marginalizowanej i niedocenianej [12].

Elitarność biblioteki w przeszłości wynikała z ograniczonego dostępu do książki, a ta z kolei była wynikiem stopnia wykształcenia, statusu społecznego i często możliwości. Taka sytuacja dotyczyła przede wszystkim starożytności i średniowiecza, ale praktycznie trwała przynajmniej do XVIII w. Jasno wyraził to Jan Muszkowski we wspomnianej już, klasycznej dziś, publikacji *Życie książki*: „Biblioteki w starożytności i średniowieczu były dostępne dla nielicznych jednostek oświeconych, kryjąc przy tym zazdrośnie swe skarby przed pospolitowaniem ich pośród laików. Długo kluczem do książki była znajomość łaciny, a gdy zapanowały w druku języki nowoczesne, trwała jeszcze przez wieki zaporą pod postacią powszechnej ciemnoty i analfabetyzmu. Dzisiaj znalazły się biblioteki w ośrodku życia, skupiając na sobie potrzeby, interesy i zamiłowania twórców, producentów, pośredników oraz szerokich kół *spożyców* [czytelników, użytkowników, «konsumentów»]” [11, s. 255].

W starożytnej Grecji z bibliotek korzystali głównie uczeni i ich uczniowie, w starożytnym Rzymie powstające biblioteki publiczne dostępne były tylko dla ludzi wolnych. W średniowieczu biblioteki tworzone przy klasztorach i uniwersytetach. Korzystali z nich duchowni oraz środowiska akademickie. W XVI w. zaczęły powstawać biblioteki królewskie, dostojników świeckich i duchownych, uczonych, pisarzy, bogatego mieszczaństwa, rad miejskich. Stanowiły one wyznacznik prestiżu i pozycji społecznej właścicieli (także dziś biblioteka domowa stanowi element prestiżu). W wieku XVI i XVII, w okresie reformacji, zwłaszcza w środowiskach protestanckich, powstawały biblioteki mieszczańskie, organizowane przez władze miejskie i parafie. Biblioteki rad miejskich gromadziły piśmiennictwo praktyczne, użytkowe (m.in. prawnicze). Równocześnie różne grupy zawodowe (np. lekarze, prawnicy) wspólnie tworzyły kolekcje specjalistyczne.

Okres renesansu przywrócił w Europie ideę bibliotek publicznych, otwartych dla społeczeństwa. W 1602 r. powstała w Mediolanie publiczna Biblioteka Ambrosiana, w 1614 r. w Rzymie – Biblioteka Angelica, w 1643 r. w Paryżu – Biblioteka Mazarińskiego. Idea powszechnego i publicznego udostępniania zbiorów prywatnych, realizowana najpierw sporadycznie we Włoszech i Francji, przybrała na sile od okresu oświecenia. Wiele zakładanych wówczas bogatych księżnic od początku przeznaczano do publicznego użytku. Niektóre z nich zyskały rangę bibliotek narodowych. Szerokiej publiczności udostępnione zostały w tym czasie m.in.: Biblioteka Królewska w Paryżu (1753), biblioteka królów Hiszpanii w Madrycie (1712), Biblioteka British Museum (1759).

W Polsce własnością narodu stała się otwarta w 1747 r. Biblioteka Załuskich w Warszawie, dająca początek pierwszej w naszym kraju bibliotece publicznej, a zarazem narodowej. W tekście z 1732 r. *Programma literarium ad bibliophilos...* Józef Andrzej Załuski zapowiadał, że biblioteka będzie służyć dobru ogólnemu, publicznemu: „nie już tylko *privatis studiis* [dla studiów prywatnych], ale też *publico patescet bono* [dla dobra publicznego otwarta] i na wzór innych po cudzoziemskich miastach bibliotek, tu w Warszawie jako w stołecznym drugim mieście [...] wszystkim uczonym i uczącym się w pewne dni i godziny propediem [wkrótce] otwarta będzie” [10, s. 11]. Biblioteka była czynna dwa razy w tygodniu, we wtorki i czwartki, od godz. 8 do 19, a zimą do 17, z trzygodzinną przerwą obiadową.

Profesor Barbara Bieńkowska stwierdzała, że mimo podejmowanych wielu inicjatyw „był to ruch elitarny, o bardzo ograniczonym zasięgu społecznym. Doborowe zbiory naukowe, cenne lub wręcz unikalne, gromadzone przez znawców, przeznaczone były dla wysoko wykształconych i wyrobionych czytelników, nie dla przeciętnych użytkowników z warstw średnich, umiejących pisać i czytać, również zainteresowanych lekturami – ale innymi” [2, s. 122]. Księgozbiory wielkich bibliotek naukowych były raczej warsztatami uczonych, niedostosowanymi do potrzeb szerszych kręgów społecznych ze względu na niski poziom wykształcenia ogółu społeczeństwa. Inicjatywą, która pojawiła się w XVIII w., a rozmachu nabrała w XIX w. było organizowanie bibliotek stowarzyszeniowych (utrzymywanych ze składek członkowskich), dostosowanych do zainteresowań subskrybentów, należących zwykle do średnich warstw mieszczańskich. Ten rodzaj bibliotek największą popularność zyskał w Anglii i Stanach Zjednoczonych, dając podstawy nowoczesnego anglosaskiego bibliotekarstwa powszechnego [2, s. 123-124].

Elitarność bibliotek wynikała także z faktu, że w przeszłości bywały one czymś znacznie więcej niż tylko księgozbiorami. Przypomnijmy, że uznawaną za najwspanialszą bibliotekę świata antycznego założył w Aleksandrii przy świątyni Muz (Museion) Ptolemeusz I, który ufundował ją razem z obserwatorium astronomicznym, ogrodem botanicznym i zoologicznym z myślą o uczonych. Do tej idei powrócono w XVIII w. w Europie, a najpełniejszą realizację zyskała w postaci British Museum w Londynie (założone w 1753 r.). W Polsce taką koncepcję realizował Józef Maksymilian Ossoliński we Lwowie, którego Zakład udostępniony w 1827 r. (późniejszy

Zakład Narodowy im. Ossolińskich) łączył bibliotekę, wydawnictwo, drukarnię i muzeum.

Powszechność bibliotek jest ściśle związana z upowszechnianiem oświaty i rozwojem szkolnictwa. I choć już w XVIII w. powstawały szkoły świeckie, to jednak dopiero drugą połowę XIX w. należy uznać za systemowe upowszechnianie oświaty. Istotną rolę spełniały tu biblioteki. Warto zwrócić uwagę na cele, jakie przyświecały organizatorom bibliotek publicznych – państwu, towarzystwom, osobom prywatnym. Były one odmienne w różnych krajach, ale łączyła je idea podniesienia stanu oświaty i kultury w społeczeństwie. Jak opisywała Jadwiga Kołodziejska, w Stanach Zjednoczonych dziewiętnastowieczne biblioteki publiczne miały umożliwiać pożyteczne spędzanie czasu wolnego od pracy, a biblioteka obok szkoły i kościoła miała spełniać funkcje przeciwdziałające rozprężeniu moralnemu oraz służyć integracji, w tym językowej, napływającym rzeszom emigrantów. „Amerykańska biblioteka publiczna miała przyczynić się do integrowania społeczności lokalnej, sprzyjać upowszechnianiu postaw obywatelskich, praktyk demokratycznych, zaś w Polsce głównym jej zadaniem było wprowadzenie warstw chłopskich do uczestnictwa w kulturze narodowej, przeciwstawianie się akcjom germanizacyjnym i rusyfikacyjnym. Różne i nieporównywalne były to zadania” [8, s. 19-20].

W drugiej połowie XIX w. nastąpił na ziemiach polskich dynamiczny rozwój bibliotek powszechnych, przede wszystkim z inicjatywy towarzystw i organizacji oświatowych. Na tym polu aktywnie działały m.in.: Towarzystwo Czytelni Ludowych (od 1880 r. w zaborze pruskim), Towarzystwo Oświaty Ludowej (od 1881 r. w zaborze austriackim), Towarzystwo Szkoły Ludowej (od 1891 r. w zaborze austriackim), Polska Macierz Szkolna (od 1906 r. w zaborze rosyjskim). Ich celem była walka z analfabetyzmem i szerzenie oświaty wśród zaniedbanych niższych warstw społecznych [12, s. 30-31].

O społecznej randze bibliotek świadczy też sytuacja w Polsce po odzyskaniu niepodległości i po drugiej wojnie światowej. W okresie międzywojennym powstało ponad 9400 niewielkich bibliotek oświatowych, utrzymywanych przez organizacje i towarzystwa oświatowe oraz parafie. Samorządy terytorialne zakładały biblioteki powszechne. Było ich wówczas w kraju ponad 1000 [8, s. 22]. Po drugiej wojnie powstała w Polsce sieć bibliotek publicznych (wojewódzkie, powiatowe, gminne miejskie i wiejskie), bibliotek naukowych (ogólne i specjalne), bibliotek szkolnych i pedagogicznych. Ponadto w zakładach pracy funkcjonowały biblioteki zakładowe. Utworzono też sieć punktów bibliotecznych, głównie na wsiach, gdzie poziom oświaty był znacznie niższy niż w środowiskach miejskich. Biblioteki w tym czasie były ważnymi instytucjami kultury i oświaty, finansowanymi przez państwo.

Sytuacja zaczęła zmieniać się po zmianach ustrojowych w 1989 r., a widowym jej znakiem w ostatnich trzech dekadach jest postępująca likwidacja bibliotek publicznych (lub ich filii). Jeszcze w latach 1981-1989 przybywało w Polsce rocznie ok. 90 bibliotek publicznych (lub ich filii), natomiast od roku 1990 średnio rocznie likwiduje się ok. 80 bibliotek [1, s. 8]. Między rokiem 1990 (było wówczas 10 270 bibliotek

publicznych) a rokiem 2019 (było ich 7881) zlikwidowano 2389 bibliotek [4]. Należy też dodać, że w 1989 r. funkcjonowało w Polsce 22 091 punktów bibliotecznych, podczas gdy w 1990 r. było ich o 4526 mniej, zaś w 2019 r. było ich już tylko 995 [1, s. 12]. Czy rzeczywiście likwidowane biblioteki i punkty biblioteczne były zbędne ze społecznego punktu widzenia? Czy ich likwidacja nie była tylko wynikiem poszukiwania oszczędności przez utrzymujące je samorządy i efektem słabego rozeznania celów kulturalno-oświatowych tych instytucji? Być może jednak w niektórych przypadkach i lokale bibliotek i księgozbiory były już mało atrakcyjne dla czytelników. Jeśli zaś chodzi o punkty biblioteczne funkcjonujące głównie na wsi, to ich formuła wyczerpała się. Sytuacja na wsi w zakresie dostępu do różnych mediów (w tym Internetu) od początku XXI w. zmieniła się, mieszkańcy stali się bardziej mobilni. Dodatkowo współczesna polska wieś wyludnia się, zatem i liczba potencjalnych czytelników maleje.

Trzeba też zauważyć, że od kilkunastu lat zmienia się w Polsce model prowadzenia bibliotek, zwłaszcza publicznych. Nieodłącznym elementem ich codzienności stały się granty, dotacje, subwencje oraz udział w programach. Państwo dofinansowuje zakup nowości, infrastrukturę, dostęp do Internetu. Trzeba jednak zadać pytanie, czy są to działania wystarczające?

4.2. Współczesna biblioteka – w kierunku rozbudowy funkcji społecznych

Kilkanaście lat temu profesor Jadwiga Kołodziejska w swojej książce *Szerokie okno biblioteki* stwierdziła: „Myślenie i pisanie o bibliotekach cechują dwie skrajności [...]. Według pierwszej, biblioteki są instytucjami anachronicznymi, nieprzystannymi w życiu współczesnym, niemającymi przyszłości. [...] Drugą skrajnością są marzenia o tym, że bibliotekę zastąpi Internet [...]”. Nieco bliższe ziemi są nadzieje związane z upowszechnianiem się komputeryzacji, na tyle, że korzystanie z baz informacyjnych oraz tekstów stanie się możliwe bez wychodzenia z domu” [8, s. 119-120]. W tych obserwacjach zawarta jest istotna myśl dotycząca biblioteki jako instytucji i miejsca. Potencjalny czytelnik/użytkownik jest zainteresowany zasobami biblioteki (w tym pełnymi tekstami dokumentów) oraz informacją, chciałby korzystać z biblioteki, ale zdalnie, nie wychodząc z domu. Czy zatem Internet zastąpi bibliotekę? A jeśli zastąpi, to czy trzeba utrzymywać biblioteki, skoro nie będą do nich przychodzić czytelnicy? Czy jest to możliwe? Ci, którzy tak myślą nie dostrzegają, że w wyniku postępu technologicznego, zmieniło się rozumienie „użytkownika biblioteki” i „usług bibliotecznych”. Otóż mniej więcej od przełomu XX i XXI w. nie jest konieczna fizyczna obecność czytelnika w tej placówce. Można skorzystać z usług czy zbiorów bibliotecznych zdalnie, choćby za pośrednictwem bibliotek cyfrowych czy otwartych repozytoriów. Nie trzeba przychodzić do biblioteki, aby skorzystać z bibliografii czy katalogu, bo są one dostępne w Internecie, można komunikować się z bibliotekarzem elektronicznie, można zwrócić książkę, nie wchodząc do budynku

biblioteki itd. Agnieszka Wolańska zauważa: „Paradoks: im lepiej zorganizowana i «wyszukiwalna» kolekcja elektronicznych zasobów bibliotecznych, tym mniej widoczna biblioteka! Jeśli więc biblioteka «znika» w sieci, to co mówić o potrzebie jej istnienia w przestrzeni fizycznej? Oczywiście mowa o perspektywie użytkownika, bo bibliotekarze doskonale zdają sobie sprawę z tego, kto i co stoi po drugiej stronie interfejsu e-zasobów” [18, s. 2].

Mówiąc o Internecie w kontekście biblioteki, trzeba zwrócić uwagę na cztery aspekty. Pierwszy, to szybki, zdalny dostęp do informacji w postaci bibliograficznych i katalogowych baz danych, stron www, baz faktograficznych, co w jakimś stopniu odsuwa na dalszy plan bibliotekarza i skazuje czytelnika na samodzielność wyszukiwawczą. Drugi aspekt, to dostęp do zasobów cyfrowych bibliotek, czyli zdigitalizowanych dokumentów (bibliotek cyfrowych i otwartych repozytoriów). Tu dokumenty cyfrowe możemy postrzegać jako konkurencję dla biblioteki gromadzącej zbiory drukowane. Powstaje jednak od razu pytanie: czy w dającej się przewidzieć przyszłości całość zasobów bibliotecznych zostanie zdigitalizowana i znajdzie się w bibliotekach cyfrowych? Jest to raczej wątpliwe, także ze względu choćby na prawa autorskie, wygasające po siedemdziesięciu latach od śmierci autora oraz bardzo ograniczoną zawartość otwartych repozytoriów. Trzeci aspekt to jakość informacji, jaką znajdujemy w Internecie. Jest to często informacja nieuporządkowana, niewyselekcjonowana, natomiast informacja przygotowana, uporządkowana, aktualna – jest płatna. Aby użytkownik dotarł do niej, zazwyczaj musi skorzystać z pośrednictwa biblioteki, która takie komercyjne bazy danych, często pełnotekstowe, abonuje. Jest to widoczne szczególnie w bibliotekach naukowych. I wreszcie czwarty aspekt – biblioteka jako miejsce spotkania z bibliotekarzem czy innym czytelnikiem. W tym aspekcie Internet sprzyja izolacji, wykluczeniu społecznemu i emocjonalnemu, i nie dotyczy to tylko, jak by się wydawało, osób starszych. Zwraca na to uwagę Maurice Line (były dyrektor Biblioteki Uniwersyteckiej w Helsinkach), który odpowiada, dlaczego chce przychodzić do biblioteki: „wyłączna i stała praca w domu staje się nużąca i demobilizująca. Lubię się kontaktować z ludźmi – naukowcami, bibliotekarzami, studentami – jest to rozwijające i pobudzające intelektualnie i społecznie” [3, s. 187].

Spójrzmy zatem realnie na relację biblioteka – Internet. Czy „czytelnik/użytkownik zdalny” mógłby skorzystać z usług biblioteki, gdyby zaniechała ona dotychczasowych czynności: gromadzenia zbiorów, ich opracowania i przygotowania do udostępniania, opatrując sygnaturą, symbolami klasyfikacji czy słowami kluczowymi, włączając opis do bazy danych czy wreszcie doprowadzając do postaci cyfrowej? Otóż nie. Gdyby było to możliwe, zapewne już dziś byłibyśmy świadkami masowej likwidacji bibliotek w takich krajach, jak Stany Zjednoczone, Wielka Brytania czy Niemcy, które technologię komputerową wprowadziły w swoich bibliotekach o dwie czy trzy dekady wcześniej niż Polska. Ta sytuacja potwierdza tylko, że następuje przesuwanie zarówno użytkownika, jak i biblioteki z jej usługami z przestrzeni fizycznej do przestrzeni elektronicznej (cyfrowej), ale nic tu nie znika. Można natomiast zaobserwować komplementarność usług i korzystania ze zbiorów bibliotecznych. Widać

tu pewną „hybrydowość bibliotek”, nie tylko ze względu na gromadzenie zbiorów w postaci drukowanej i elektronicznej, ale także ze względu na sposób realizowanych usług.

Dlaczego jednak części odbiorców wystarczy powierzchowne zapoznanie się z tekstem? Wydaje się, że ogólnie jest to pochodną „kultury obrazkowej” oraz systemu kształcenia. Widać to w Polsce, przynajmniej w ostatnich dwóch dekadach – ograniczanie lektur do fragmentów, egzaminy testowe, wymagania bardzo konkretnych odpowiedzi, brak czasu na dyskusję, kształcenie szybkie, ale powierzchowne, przeładowanie faktografią kosztem rozumowania, zastanowienia, poszukiwania. Zanika również tradycja prawdziwego studiowania na poziomie wyższym, m.in. dlatego, że na polskie uczelnie trafia młodzież źle wykształcona w szkołach podstawowych i średnich [9, s. 128-129]. Obserwowany pośpiech nie sprzyja spokojnemu poznawaniu lektur, a raczej poszukiwaniu w Internecie podstawowych faktów. W rezultacie, jakaś część absolwentów wyższych uczelni, sięgając do własnych doświadczeń z okresu szkoły i studiów, może mieć ambiwalentny stosunek do bibliotek.

Także Jacek Wojciechowski uznaje czynnik edukacyjny za ważny w opinii o bibliotece: „W najszerzej wizji, bibliotekarstwo uchodzi za dziedzinę pożyteczną, dla niektórych, acz lekko anachroniczną, bez której można się obejść” [17, s. 104]. Taką opinię mają według autora biblioteki w Polsce i za granicą, choć tam może nieco lepszą. Co może wpłynąć na jej zmianę? „Większy zasięg rozbudowanej edukacji i permanentnego doskonalenia, ewentualnie poszerzy publiczną przestrzeń bibliotecznego oddziaływania, poprawiając też (zakładam) wizerunek bibliotekarstwa, lecz na to potrzeba dziesięcioleci. Doraźnie natomiast należałoby przemodelować gruntownie te biblioteki, do których każdy musi zawitać przynajmniej raz w życiu, mianowicie biblioteki szkół podstawowych” [17, s. 104]. Niewątpliwie, stopień wykształcenia społeczeństwa ma znaczenie w formułowaniu opinii o przydatności bibliotek. Im wyższy poziom rzeczywistego (nie tylko formalnego) wykształcenia oraz uformowanych potrzeb intelektualnych, tym większe uznanie dla biblioteki, jako instytucji wspomagającej naukę, szkolnictwo, oświatę, kulturę. I odwrotnie.

Czy można się obejść bez bibliotek (jako instytucji i miejsca) i wyeliminować je z przestrzeni publicznej? Pytanie to można uznać wręcz za obrazoburcze, choćby w świetle działalności IFLA. Czy można uznać, że jakiś typ bibliotek jest zbędny? Raczej nie, ponieważ w różnych okresach życia człowieka różne typy bibliotek są mu potrzebne. W czasie, gdy jest uczniem – biblioteki szkolne, które z założenia są częścią szkół, gromadzą przede wszystkim w odpowiedniej liczbie egzemplarzy (w stosunku do liczby uczniów) lektury szkolne i obsługują uczniów. Studentom (przynajmniej ich części) potrzebne są biblioteki akademickie, ponieważ dysponują one odpowiednim księgozbiorem. Biblioteki naukowe nastawione są na gromadzenie specjalistycznych księgozbiorów i obsługę pracowników naukowych, specjalistów z określonych dziedzin (wojskowości, medycyny, ekonomii, rolnictwa itp.). Z bibliotek publicznych korzysta w różnych krajach od kilkunastu do kilkudziesięciu procent społeczeństwa (w Polsce, zależnie od roku, jest to ok. 15-18%, ale w krajach

Europy Zachodniej wskaźnik ten jest ponad dwa razy wyższy). Stanisław Siekierski zwraca uwagę na funkcję stabilizującą bibliotek publicznych w kształtowaniu kultury, ponieważ: „ogromnej większości społeczeństwa zapewniają możliwość kontaktu z książką, po drugie, w większości ich księgozbiorów znajdują się podstawowe dzieła literatury pięknej i popularnonaukowej, encyklopedycznej i poradnikowej, niezbędne do zaspokojenia elementarnych potrzeb każdego rzeczywistego bądź potencjalnego czytelnika” [14, s. 240].

Ze społecznego punktu widzenia, biblioteka określana jest jako „trzecie miejsce”, po domu rodzinnym, szkole i/lub miejscu pracy. Aby pełnić tę rolę biblioteka musi dysponować nie tylko odpowiednio bogatym księgozbiorem i nowoczesnym aparatem informacji, ale również stwarzać coraz bardziej komfortowe i przyjazne warunki korzystania z niej (miejsca pracy indywidualnej, odpowiednio zaprojektowana przestrzeń architektoniczna, strefa relaksu, punkty usług pozabibliotecznych, typu kawiarnia, bar, księgarnia). Nie bez znaczenia są też miejsca parkingowe. Pod tym względem biblioteki wyraźnie zmieniają się, stając się coraz bardziej miejscami społecznymi [18, s. 3-4]. Trzeba jednak pamiętać, że wiąże się to nie tylko ze sprawami organizacyjnymi, ale również kosztami aranżacji i wyposażenia wnętrza, a także z przygotowaniem personelu.

Użytkownicy/czytelnicy bibliotek są zróżnicowani pod względem potrzeb i przygotowania intelektualnego. Jedni korzystają z bibliotek, bo w jakimś okresie muszą, inni, dlatego, że chcą. Ta druga grupa to osoby (najczęściej lepiej wykształcone), które mają rozwinięte potrzeby poznawcze, edukacyjne, oświatowe, estetyczne, ale także takie, których nie stać na zakup własnych książek lub które nie mają miejsca na gromadzenie piśmiennictwa, którym wizyta w bibliotece wypełnia czas wolny, którym odpowiada pewna specyficzna atmosfera (spokój, cisza, kultura) tej instytucji.

Podsumowując, trzeba stwierdzić, że współczesna biblioteka musi nadążać za zmianami technologicznymi i społecznymi. Musi mieć profesjonalną, dobrze wykształconą kadrę (w tym bibliotekarzy specjalistów dziedzinowych), która sprosta coraz to nowym wyzwaniom w zakresie usług informacyjnych oraz kadrę kierowniczą, która potrafi wytyczyć strategiczne cele biblioteki. Biblioteka musi także mieć wsparcie finansowe ze strony swoich organizatorów. Środki finansowe są konieczne nie tylko na zakupy nowości, infrastrukturę, ale również w znacznym stopniu na zakup licencji pozwalających na dostęp do światowych i zagranicznych baz danych, a także zatrudnienie (i utrzymanie w pracy) specjalistów.

4.3. Promocja biblioteki w społeczeństwie

Świadomość zadań i roli biblioteki w społeczeństwie na ogół nie jest zbyt wysoka, przy czym często działa tu dodatkowo stereotyp o bibliotece jako instytucji przestarzałej, niekoniecznie niezbędnej wobec pojawiania się nowych mediów, w tym zwłaszcza Internetu. W powszechnej świadomości, biblioteka jest instytucją, która

co najwyżej gromadzi i udostępnia dokumenty, czasem organizuje jakieś imprezy. Tylko pewna część społeczeństwa zdaje sobie sprawę z tego, że działalność biblioteki jest szersza, znacznie bardziej skomplikowana, że ta najważniejsza, a niewidoczna część jej zadań, to profesjonalne opracowanie dokumentów, bez czego niemożliwe byłoby ani udostępnianie (chyba że w bardzo małej bibliotece), ani rzeczowe informowanie, ani też prawidłowe gromadzenie zbiorów. Zupełnie niewidoczne dla otoczenia jest śledzenie przez pracowników (zwłaszcza oddziałów informacyjnych bibliotek naukowych) aktualnych źródeł informacji w kraju i za granicą, a tych pojawia się wiele. Niedoceniana jest też pomoc merytoryczna bibliotekarzy w zakresie informacji i doradztwa czytelniczego.

Niewątpliwie, współczesna biblioteka wymaga podejmowania działań promocyjnych, od najprostszych (adres, godziny otwarcia, typ biblioteki), przez przygotowanie informacji merytorycznej o zasobach i usługach, po informację publicystyczną w środkach masowego przekazu. Jak pisze Jacek Wojciechowski promocją biblioteki jest wszystko, co służy powiadomieniu o niej oraz każda zachęta do skorzystania z oferty biblioteki, a także neutralizacja skutków promocji negatywnej, która może być wynikiem dezinformacji i czasem nieświadomego zniechęcania do biblioteki [16, s. 117-118].

Promocja biblioteki to aktywna informacja, stałe przypominanie o jej istnieniu, zadaniach, usługach, zasobach, programach, przedsięwzięciach, wydarzeniach. To także współpraca z otoczeniem. Biblioteka ma promować siebie, swój wizerunek i profesjonalizm pracowników. Nie może to być jednak promocja bezpodstawną, niemająca pokrycia w rzeczywistości, odwołująca się do nieprawdziwych sytuacji. Powinna opierać się na rzetelnym i uczciwym stawianiu sprawy. Promocja musi mieć charakter ciągły, długofalowy, wieloaspektowy, powinna być nastawiona na podkreślanie zadań biblioteki jako instytucji nie tylko przydatnej społecznie, ale wręcz koniecznej na różnych etapach życia człowieka – w szkole, podczas studiów, w pracy zawodowej, wreszcie w okresie emerytalnym.

Bezpośrednie i doraźne cele promocji dadzą się sprowadzić do przekazywania informacji o bibliotece, zachęcania stałych czytelników i potencjalnych „klientów” do korzystania z jej zasobów i usług, pokazywania biblioteki jako instytucji przyjaznej, wrosłej w środowiska (akademickie, szkolne, zawodowe, lokalne), które obsługuje. Ważne jest tu zyskanie zrozumienia władz państwowych, samorządowych, naukowych. Dalekosiężnym celem jest utrwalanie pozytywnego wizerunku biblioteki i zgromadzenie kręgu osób życzliwych bibliotece (lobby biblioteczne), ostatecznym zaś jest podniesienie świadomości, czy wręcz zmiany, opinii publicznej o bibliotece jako instytucji wspomagającej naukę, edukację, kulturę, rozrywkę.

Z punktu widzenia adresatów promocja bibliotek przebiega na dwóch głównych płaszczyznach:

1. Wewnątrz biblioteki, z ukierunkowaniem na własnych pracowników oraz wewnątrz instytucji (struktury), której podlega, czyli kierowana do rektorów

uczelnia, prezydentów miast, członków rad miejskich, burmistrzów, wójtów, dyrektorów szkół, ponieważ to oni decydują o podziale środków budżetowych, mają też wpływ na ustalenia prawne.

2. Na zewnątrz, z ukierunkowaniem na najszerzy odbiór społeczny: do stałych i potencjalnych czytelników/użytkowników biblioteki, w tym zwłaszcza do młodzieży, do nauczycieli miejscowych szkół, pracowników instytucji nauki i kultury, ale także do tzw. nieużytkowników.

Sytuacja bibliotek zależy od stopnia akceptacji społecznej: od władz państwowych, samorządowych (biblioteki publiczne), naukowych (biblioteki akademickie, biblioteki naukowe specjalne). Deprecjonowanie biblioteki w tych środowiskach może przenosić się na jej negatywne postrzeganie w społeczeństwie i utrwalać jej wizerunek jako instytucji nienowoczesnej, nieatrakcyjnej i zbędnej, co jest nie tylko fałszywe, ale i szkodliwe ze społecznego punktu widzenia.

Dobrze byłoby skupić wokół biblioteki krąg ludzi życzliwych i wpływowych (we władzach państwowych, samorządowych, środowisku naukowym), wspomagających bibliotekę i lobbujących na jej rzecz. Biblioteka powinna być nie tylko dobrze znana, ale akceptowana i doceniana, mieć autorytet, być postrzegana jako instytucja pożyteczna, potrzebna, sprawna, nowoczesna, przyjazna, nie zaś staromodna i skostniała [16, s. 121-122]. Warto tu przytoczyć słowa Jadwigi Kołodziejkiej: „Przyszłość bibliotek zależy nie tylko od nakładów finansowych, choć są one ważne i stanowią podstawę ich funkcjonowania, ale od stopnia adaptacji i akceptacji w środowiskach lokalnych. To podatnicy i wyborcy muszą uznać bibliotekę za swoją instytucję, wyrosłą i odpowiadającą ich potrzebom. Żeby się tak stało – a raczej działa – bibliotekarze muszą skupić wokół biblioteki krąg ludzi zainteresowanych sprawami społecznymi, kulturalnymi, edukacyjnymi” [7, s. 135].

Kto i w jaki sposób powinien promować bibliotekę? Czy biblioteka ma mieć odrębnych pracowników, którzy tym się będą zajmować? Czy sprawa ta powinna należeć do kadry kierowniczej? Czy każdy pracownik biblioteki powinien się czuć odpowiedzialny za jej promowanie? Niewątpliwie, wszyscy pracownicy powinni być zainteresowani kształtowaniem dobrego wizerunku biblioteki, codzienną uprzejmą i życzliwą obsługą czytelników/użytkowników, natomiast promocją powinni się zajmować pracownicy o najlepszym przygotowaniu merytorycznym. W promocję powinna być zaangażowana przede wszystkim kadra kierownicza wszystkich szczebli oraz pracownicy cieszący się autorytetem w otoczeniu naukowym czy lokalnym.

Efektywna promocja biblioteki powinna opierać się na znajomości oczekiwań potencjalnych użytkowników. Oznacza to, że potrzebne są badania, które pozwoliłyby rozpoznawać, jak zmieniają się potrzeby i oczekiwania użytkowników, co jest dla nich ważne w bibliotece, czy biblioteka jest dla nich atrakcyjna, czy może się w niej nudzą? Odpowiedzi na pytania, czym ma być współczesna biblioteka oraz w jaki sposób ma ona odpowiadać na oczekiwania społeczne, są kluczowe. Niezależnie jednak od wprowadzanych zmian technologicznych, ulepszeń architektonicznych,

podejmowania różnorodnych inicjatyw i programów, biblioteka powinna pozostać przyjazną czytelnikom instytucją, realizującą specyficzne dla siebie zadania naukowe, oświatowe i kulturalne.

Bibliografia

1. *Biblioteki publiczne w liczbach 1999*. Warszawa: Biblioteka Narodowa. Instytut Książki i Czytelnictwa, 2000. ISSN 0137-2726.
2. BIENKOWSKA Barbara, MARUSZAK Elżbieta, *Książka na przestrzeni dziejów*. Warszawa: Centrum Edukacji Bibliotekarskiej, Informacyjnej i Dokumentacyjnej, 2005. ISBN 83-88581-21-X.
3. DOBRZYŃSKA-LANKOSZ Ewa, *Polskie biblioteki akademickie – o ich przyszłości po raz kolejny*. In: SADOWSKA Jadwiga (red.), *Przyszłość bibliotek w Polsce. Materiały z ogólnopolskiej konferencji*. Warszawa, 12-13.10.2007. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2008, s. 183-188. ISBN 978-83-89316-91-2.
4. Główny Urząd Statystyczny, *Biblioteki publiczne w liczbach* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/kultura/biblioteki-publiczne-w-2019-roku,14,4.html>. Stan z dnia 20.02.2021.
5. International Federation of Library Associations and Institutions, *Membership* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://www.ifla.org/membership/categories>. Stan z dnia 20.02.2021.
6. International Federation of Library Associations and Institutions, *Professional structure* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://www.ifla.org/activities-and-groups>. Stan z dnia 20.02.2021.
7. KOŁODZIEJSKA Jadwiga, *Drukowany świat*. Warszawa: Biblioteka Narodowa, 2003. ISBN 83-89316-03-X.
8. KOŁODZIEJSKA Jadwiga, *Szerokie okno biblioteki*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2006. ISBN 83-89316-57-9.
9. KOŁODZIEJSKA Jadwiga, *Za drzwiami bibliotek*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 1996. ISBN 83-7009-194-6.
10. KUPŚĆ Bogumił, *Biblioteka Zaluskich (1747-1794)*. In: STANKIEWICZ Witold (red.), *50 lat Biblioteki Narodowej Warszawa 1928-1978*. Warszawa: Biblioteka Narodowa, 1984, s. 9-25. ISBN 83-7009-000-1.
11. MUSZKOWSKI Jan, *Życie książki*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 2015. ISBN 978-83-64203-61-9.
12. SADOWSKA Jadwiga, ZIMNOCH Katarzyna, *Biblioteki i ich użytkownicy – od elitarności do powszechności?* In: BRZEZIŃSKA-STEC Halina, ŻOCHOWSKA Jolanta (red.), *Biblioteki bez użytkowników...? Diagnoza problemu. V Ogólnopolska Konferencja Naukowa, Supraśl, 14-16 września 2015*. Białystok: Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, 2015, s. 17-36. ISBN 978-83-7431-484-8.
13. SADOWSKA Jadwiga, *Misja współczesnej biblioteki*. In: WOJCIECHOWSKA Maja (red.), *Zarządzanie biblioteką*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2019, s. 19-31. ISBN 978-83-65741-26-4.
14. SIEKIERSKI Stanisław, *Książka we współczesnej kulturze polskiej*. Pułtusk: Wyższa Szkoła Humanistyczna im. Aleksandra Gieyszтора, 2006. ISBN 83-88067-72-9.

15. WOJCIECHOWSKI Jacek, *Biblioteki w nowym otoczeniu*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2014. ISBN 978-83-64203-27-5.
16. WOJCIECHOWSKI Jacek, *Idee i rzeczywistość: bibliotekarstwo pragmatyczne*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2002. ISBN 83-87629-85-5.
17. WOJCIECHOWSKI Jacek, *O bibliotekach po mojemu*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2012. ISBN 978-83-61464-50-1.
18. WOLAŃSKA Agnieszka, *Czy to jeszcze biblioteka? Nowoczesne usługi a aranżacja przestrzeni, w oparciu o realizacje w bibliotekach i centrach informacji w Polsce i za granicą*. „Elektroniczny Biuletyn Informacyjny Bibliotekarzy” [Dokument elektroniczny]. 2015, nr 3. Tryb dostępu: <http://ebibojs.pl/index.php/ebib/article/view/294>. Stan z dnia 20.02.2021.

CZĘŚĆ II

Zakres i funkcje marketingu bibliotecznego

Rozdział 5.

MARKETING USŁUG JAKO SPECYFICZNA FORMA DZIAŁALNOŚCI MARKETINGOWEJ BIBLIOTEKI

5.1. Początki marketingu usług bibliotecznych

Biblioteki są instytucjami, których działalność podporządkowana jest zaspokajaniu potrzeb użytkowników indywidualnych, ale także potrzeb społeczności lokalnej i globalnej. W związku z tym przygotowują szeroką ofertę usług o charakterze edukacyjnym, informacyjnym i rozrywkowym, realizując podstawowe funkcje biblioteczne: informacyjną, edukacyjną, rozrywkową, obywatelską, intelektualną, estetyczną i substytutywną [26, s. 483]. Jednakże w sytuacji coraz większej ilości konkurencyjnych usług świadczonych przez różne organizacje, także w sektorze informacyjnym, pojawia się swego rodzaju walka o klienta. Dlatego też biblioteki tak dużą wagę przywiązują dzisiaj do najróżniejszych działań marketingowych. Związek między marketingiem a bibliotekami może początkowo wydawać się nieoczywisty. Rzeczywiście, marketing jest dyscypliną ekonomiczną, jednak w marketingu bibliotecznym podstawowym celem jest skoncentrowanie się na klientach i zaspokajaniu ich potrzeb za pomocą oferowanych przez te instytucje usług.

Zainteresowanie marketingiem w bibliotekach ogromnie wzrosło w ciągu ostatnich kilku dziesięcioleci, podobnie jak w innych segmentach usług: edukacyjnym, zdrowotnym, transportowym, ubezpieczeniowym, bankowym itp. Dzisiejszy marketing to filozofia całej organizacji, to sposób pracy i obsługi klientów, w którym każda czynność ma na celu ich satysfakcję. Użytkownicy bibliotek przekształcają się w klientów o rosnących oczekiwaniach, zróżnicowanych potrzebach, pragnieniach i wyborach. W związku z tym prawdziwym wyzwaniem dla bibliotekarzy i specjalistów ds. informacji nie jest już zarządzanie zbiorami, personelem i technologią, ale przekształcenie tych zasobów w usługi, a następnie budowanie lojalności wśród użytkowników [30].

Biblioteki i centra informacyjne stoją przed czasem bezprecedensowych wyzwań. Niedawne osiągnięcia technologiczne indukują nowe formy i źródła informacji, a także innowacyjne sposoby ich dostarczania, często z pominięciem tradycyjnych

instytucji, takich jak biblioteki. Stąd pojawia się potrzeba marketingu usług bibliotecznych, czyli wszelkich działań mających na celu zwiększenie satysfakcji użytkowników poprzez zapewnienie im odpowiedniej oferty oraz usług o najwyższej jakości. Marketing w kontekście działalności bibliotecznej uważany jest za sztukę wynajdowania i zatrzymywania użytkowników, która opiera się na zasadzie, że wracają tylko zadowoleni klienci, a niezadowolony klient znajdzie innych dostawców informacji, aby zaspokoić swoje potrzeby.

Marketing usług bibliotecznych nie jest koncepcją zupełnie nową. Historycznie rzecz biorąc, wiedza o potrzebie wprowadzenia bibliotek na rynek sięga końca XIX w., kiedy liderzy w tej dziedzinie promowali zasoby i usługi swoich placówek oraz wchodzili w interakcje z użytkownikami nie tylko w celu podniesienia statusu bibliotek w społeczności, ale także traktując je jako sposób na poznanie ich preferencji [20, s. 1], choć trzeba podkreślić, że ówczesne działania nie były jeszcze w pełni profesjonalne. Można powiedzieć, że dzisiejszy marketing usług bibliotecznych ma swoje korzenie w niektórych częściach USA i północnej Europy. Samuel Swett Green, jeden z głównych działaczy na rzecz bibliotek publicznych w Stanach Zjednoczonych i prezes ALA, już w 1891 r. zauważył, że obowiązkiem biblioteki jest odpowiadanie na potrzeby jej użytkowników, w związku z czym opowiadał się za tworzeniem przez bibliotekarzy silnych relacji z czytelnikami. W 1896 r. na konferencji ALA Lutie Stearns mówił o reklamowaniu biblioteki, czego konsekwencją było dodanie do słownika bibliotekarstwa słowa „reklama”. Opowiadał się także za ścisłą współpracą między bibliotekami publicznymi a szkołami, bibliotekarzy postrzegając bardziej jako wychowawców utrzymujących aktywne kontakty z młodzieżą, niż opiekunów książek. Jednak za pioniera marketingu bibliotecznego, zwłaszcza public relations, uznaje się Johna Cottona Dana [20, s. 92], który w 1910 r. zadziwił otoczenie reklamując bibliotekę na billboardzie. Efektywność instytucji bibliotecznej widział w liczbie zadowolonych użytkowników i jako jeden z pierwszych prowadził badania ich potrzeb, określał docelowo odbiorców, wyznaczał cele i oceniał ich realizację [26, s. 640]. Uważał, że biblioteki i muzea powinny pracować w taki sposób, by pełniły istotną rolę w codziennym życiu obywateli, stając się tętniącymi życiem instytucjami kultury. W związku z tym zachęcał do zapewniania wolnego dostępu do zbiorów, otwartości bibliotekarzy oraz wprowadzania przyjaznej i radosnej atmosfery. Kilka lat później – w 1916 r. – szwedzkiego bibliotekarza odwiedzającego Stany Zjednoczone zaintrygował sposób, w jaki Amerykanie „reklamowali” bibliotekę za pomocą ulotek w torbach na pranie, w latach dwudziestych zaś Kate Coplan zaczęła używać okien bibliotek Enoch Pratt w Baltimore do „reklamy” [20, s. 6-8].

Bardziej świadome i ukierunkowane stosowanie marketingu w bibliotekach zapoczątkowano w Stanach Zjednoczonych w latach siedemdziesiątych XX w., skąd idea ta przywędrowała do Europy. W 1989 r. temat marketingu bibliotecznego pojawił się na kongresie IFLA w Paryżu. W referatach przedstawiano marketing jako już stosowany sposób działania na rzecz udoskonalenia pracy tych placówek. Główny nacisk kładziony był na tworzenie wizerunku bibliotek w społecznościach, dla

których pracują. Z kolei w latach osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych Niemiecki Instytut Bibliotekarstwa (Deutsches Bibliotheksinstitut) pracował nad pierwszymi projektami zastosowania marketingu w bibliotekach publicznych Republiki Federalnej Niemiec, które realizowane były w wybranych placówkach trzech miast: Bielefeld, Bremen i Düsseldorf [6, s. 160]. W Polsce tematykę marketingu podjęli w latach dziewięćdziesiątych XX w. Radosław Cybulski [4; 5; 6], Jan Sójka [24] i Jacek Wojciechowski [31].

5.2. Marketing biblioteczny – definicje i podstawowe założenia

Pojęcie marketingu znajduje się w użyciu już od bardzo dawna, nie jest więc nowe ani w Polsce, ani tym bardziej na świecie, o czym świadczy m.in. bogata literatura przedmiotu. Względą nowością jest natomiast jego poszerzone zastosowanie – obecnie o marketingu mówi się bowiem w kontekście takich zjawisk i procesów, których dawniej nie łączono z nim bezpośrednio. Ostatecznie wiedza o marketingu, o jego istocie i założeniach, jest coraz częściej używana także poza sferą handlu, o czym była już mowa we wcześniejszych rozdziałach. Odnosząc ten termin do bibliotek należy zwrócić uwagę, że z jednej strony **marketingiem bibliotecznym jest działalność mająca na celu odnajdywanie, pobudzanie i zaspokajanie potrzeb otoczenia biblioteki, z drugiej zaś to sposób myślenia i racjonalna podstawa do podejmowania decyzji w zarządzaniu biblioteką** [26, s. 641].

Według Philipa Kotlera, bezspornego autorytetu w dziedzinie marketingu, „marketing jest procesem społecznym i zarządczym, dzięki któremu konkretne osoby i grupy otrzymują to czego potrzebują i pragną osiągnąć poprzez tworzenie, oferowanie i wymianę posiadających wartość produktów” [16, s. 6]. Definicja ta odnosi się do marketingu produktów, który był załącznikiem pierwszych koncepcji marketingowych. W kolejnych etapach rozwoju punkt ciężkości został przesunięty z działań zorientowanych na intensyfikację produkcji przemysłowej na działania ukierunkowane na konsumentów i ich potrzeby, co spowodowało, że marketingiem zainteresowały się także organizacje usługowe, a następnie organizacje nienastawione na zysk [12, s. 10].

Słownik Amerykańskiego Stowarzyszenia Bibliotekarzy definiuje marketing jako działalność zmierzającą do konstruktywnej i wzajemnie satysfakcjonującej wymiany między dostawcami informacji i usług bibliotecznych a istniejącym i potencjalnym użytkownikiem tych usług [33, s. 140]. W definicji tej podkreśla się wyraźnie usługowy charakter działań bibliotecznych, znaczenie wymiany w aspekcie wzajemnej satysfakcji użytkownika oraz biblioteki, a także kształtowanie jej za pomocą czterech podstawowych instrumentów marketingu [24, s. 21-22].

W Polsce próby sformułowania definicji marketingu w odniesieniu do bibliotek podjął się w 1998 r. Zbigniew Żmigrodzki, który określił go jako: „zespół systematycznych działań, umożliwiających umiejętne i efektywne świadczenie usług,

zgodnie z potrzebami odbiorców, które należy w pełni określić poprzez odpowiednie stosunki z otoczeniem i analizę jego zainteresowań” [35, s. 347]. Usługi w cytowanej definicji należy rozumieć szeroko, są to: gromadzenie, opracowanie, udostępnianie różnego rodzaju zasobów, ale również usługi informacyjne czy działalność kulturalno-oświatowa, a więc organizacja imprez czytelniczych, szkoleń, warsztatów, wystaw, konkursów i konferencji [1, s. 523].

Marketing w działalności bibliotecznej według Jana Sójki oznacza „kształtowanie procesów wymiany, zmierzających do zaspokojenia potrzeb, wymagań i preferencji użytkowników” [24, s. 21-22]. Według Radosława Cybulskiego zaś jest to „intelektualne instrumentarium skutecznego działania” [4, s. 30]. Natomiast bibliolog Jacek Wojciechowski zdefiniował marketing biblioteczny jako ogólny sposób postępowania, dostosowany do oczekiwań i potrzeb użytkowników, gdzie nieodzownym składnikiem jest analiza tych potrzeb i oczekiwań, przewidywanie innych możliwych oraz rozpoznanie, jak ma się do nich oferta biblioteczna [32, s. 181]. Wśród uniwersalnych definicji marketingu wyodrębnił on trzy kategorie:

- definicje pragmatyczne, podkreślające strategiczny charakter działań oraz aktywną postawę w stosunku do rynku;
- definicje czynnościowe, uwypuklające procesy oraz czynności występujące w ramach marketingu w uporządkowanej kolejności;
- definicje rzeczowe, określające marketing jako zespół współistniejących elementów, czynników i zjawisk [31, s. 12-13].

Niezależnie od przyjętej definicji, można mówić o pewnych cechach marketingu charakteryzujących jego istotę, zakres działania i sposób funkcjonowania. Są to:

- świadoma orientacja na klienta;
- systematyczność badań rynku;
- ustalanie długofalowych celów i strategii działania;
- kształtowanie rynku poprzez zestaw narzędzi marketingowych;
- zróżnicowane oddziaływanie na segmenty rynku;
- koordynacja działań w strukturze organizacyjnej instytucji [17, s. 10].

Marketing biblioteczny według Janiny Przybysz i Pawła Pioterka to przede wszystkim „aktywna postawa wobec rynku, czyli planowanie i realizacja planu oraz tworzenie długofalowej polityki wobec rynku” [19, s. 7]. Z kolei Beth R. Canzoneri pisze, że marketing bibliotek jest podobny do marketingu każdej innej organizacji usługowej i można go zdefiniować na tych samych warunkach, po prostu trzeba zmienić słowa „cele indywidualne i organizacyjne” na „cele użytkownika i biblioteki” [24, s. 91-92]. W istocie marketing jest łącznikiem między potrzebami użytkownika a zasobami i usługami biblioteki. Cechy te wskazują na konieczność aktywnego podejścia do marketingu i podejmowania takich działań, które umożliwiają rozpoznanie potrzeb oraz preferencji użytkowników biblioteki, a także ich zaspokojenie w sposób dający im satysfakcję, a bibliotece przynoszących konkretne korzyści.

Marketing przeszedł ciekawą drogę od zastosowania w przemyśle produkującym różne towary, poprzez przedsiębiorstwa usługowe, aż do implementacji

w instytucjach prowadzących niekomercyjną działalność, w tym również – w bibliotekach [19, s. 7]. Pierwotnie koncepcje marketingowe opracowywano głównie dla przedsiębiorstw, których głównym celem było uzyskiwanie korzyści ekonomicznych. Z czasem okazało się jednak, że marketing jest podejściem na tyle uniwersalnym, że może, a nawet powinien, zostać zastosowany również w działalności organizacji pozagospodarczych, których cele formułowane są w kategoriach przede wszystkim społecznych (i które funkcjonują w sferze usług społecznych), a także w instytucjach kultury, których głównym motywem działalności nie jest maksymalizacja zysków, lecz służyć ludziom w procesie zaspokajania ważnych poznawczo i kulturalnie potrzeb [12, s. 9]. W związku z tym można wyraźnie wskazać na definicje ograniczające marketing do działalności przedsiębiorstw i takie, które rozszerzają jego znaczenie również o organizacje, których celem nie jest osiągnięcie zysków. W pierwszym przypadku – reprezentowanym przez definicje klasyczne, marketing ujmowany jest jako planowanie, koordynacja i kontrola działań przedsiębiorstwa oraz ukierunkowanie na aktualne i potencjalne rynki zbytu. W drugim natomiast – nowoczesnym ujęciu marketingu – jest on filozofią prowadzenia biznesu i funkcjonowania organizacji zorientowaną na konsumenta, odnosząc się nie tylko do przedsiębiorstw, ale również do działań organizacji non profit, instytucji rządowych czy publicznych [17, s. 10-11].

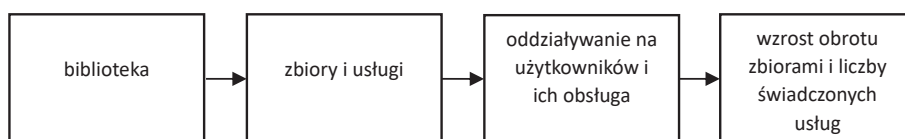
Przyjęcie przez bibliotekę koncepcji marketingowej oznacza zmianę sposobu realizacji jej głównych celów. Zmiana ta ma polegać na kreowaniu pozytywnego wizerunku biblioteki i dostarczaniu satysfakcji użytkownikowi, co w konsekwencji ma doprowadzić do rozwoju placówki [7, s. 1]. Biblioteki muszą dostosowywać ofertę swoich usług do potrzeb środowiska, w którym funkcjonują, a co za tym idzie powinny także, dzięki zastosowaniu odpowiednich metod badawczych, ciągle te potrzeby monitorować, aby mieć możliwość reagowania na zmiany zachodzące w otaczającej je społeczności [12, s. 10]. Wynika z tego konieczność stosowania w bibliotekach metod marketingowych we wszystkich obszarach ich działalności – począwszy od opracowania strategii działalności biblioteki, przez dostosowanie oferty usług bibliotecznych do wymagań rzeczywistych oraz potencjalnych odbiorców, a skończywszy na sferze zarządzania zasobami ludzkimi biblioteki [12, s. 10].

Pojęcie marketingu ulega ewolucji. Marketing klasyczny, stosowany początkowo przez przedsiębiorstwa produkcyjne, zorientowany był na dobra materialne i intensyfikację ich produkcji. W późniejszym czasie objął swoim zasięgiem również usługi. Do tego właśnie okresu odnosi się klasyczna definicja marketingu Amerykańskiego Stowarzyszenia do spraw Marketingu, według której oznaczał on działania ukierunkowujące przepływ dóbr i usług ze sfery produkcji do sfery konsumpcji [21, s. 15]. Dziś definicja ta, której punktem wyjścia był wytworzony produkt, mający przynieść określony zysk, jest przestarzała, w związku z czym określa się ją mianem tzw. **marketingu pasywnego**.

W dalszym rozwoju marketingu ukształtowała się koncepcja przyjmująca za punkt wyjścia konsumenta i jego potrzeby oraz uwzględniająca aktywne działania

przedsiębiorstwa na rynku, zmierzające do kreowania popytu. Ta koncepcja sprawiła, że pojęcie marketingu stało się użyteczne nie tylko dla organizacji działających dla zysku, ale także organizacji non profit. Przy okazji pojęciem produktu objęto wszystko, co może podlegać procesowi wymiany (dobra, usługi, idee itp.). Marketing w tym ujęciu oznacza dostarczanie właściwych produktów właściwym nabywcom, we właściwym czasie, na określonych warunkach w powiązaniu z zastosowaniem odpowiednich form promocji [22, s. 15]. Wprowadzenie tak określonej koncepcji marketingu stworzyło szansę osiągnięcia korzystnej pozycji podmiotów rynkowych poprzez zaspokajanie wcześniej poznanych potrzeb i pragnień nabywców. Potrzeby stały się zatem podstawą podejmowania decyzji tworzących ofertę, której celem jest dostarczanie maksymalnych korzyści klientom, dlatego też tę formę marketingu nazywano **marketingiem dynamicznym** [24, s. 15].

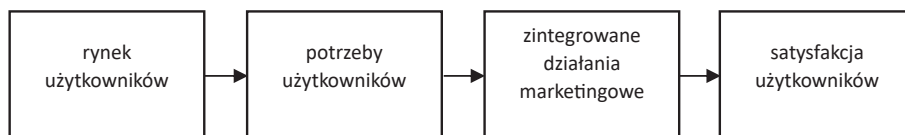
Jednak nie od razu potrzeby „rynku” stały się punktem wyjścia do działań bibliotecznych. Nie chcąc utracić uprzywilejowanej pozycji, biblioteki próbowały utrwalić swą dotychczasową misję, wykorzystując często nieświadomie idee marketingu tradycyjnego, który faworyzował przepływ dóbr i usług ze sfery produkcji do sfery konsumpcji. W przypadku bibliotek oznaczało to kontynuowanie działań na rzecz wykorzystywania przez użytkowników posiadanych już przez te instytucje zbiorów i oferowanych przez nie usług, co ilustruje rysunek 1.



Rysunek 1. Marketing pasywny w bibliotekach

Źródło: SÓJKA Jan, *Promocja w strategii marketingowej biblioteki*. Poznań, 1994, s. 20.

Według przedstawionego schematu (rys. 1) biblioteka ze swoimi zasobami oraz przekonaniem, że zbiory, które są przez nią gromadzone odpowiadają narzuconemu jej lub przyjętemu przez nią profilowi gromadzenia, gwarantowała korzystanie z nich, ale na warunkach przez nią ustalonych, bez głębszego wnikania w motywacje i postawy użytkowników. Dopiero zainteresowanie marketingiem dynamicznym i jego istotą sprawiło, że punktem wyjścia stał się użytkownik i jego potrzeby oraz aktywne działania na rzecz rynku, zmierzające do kreowania popytu. Dla bibliotek oznaczało to kształtowanie działań według schematu przedstawionego na rysunku 2.



Rysunek 2. Marketing dynamiczny w bibliotekach

Źródło: SÓJKA Jan, *Promocja w strategii marketingowej biblioteki*. Poznań, 1994, s. 20.

Jak widać na rysunku 2 kluczową pozycję w schemacie zajął użytkownik i jego potrzeby. Podstawowy cel działań bibliotecznych skupił się wokół stworzenia mu optymalnych form zaspokajania potrzeb i budowania oferty, będącej źródłem satysfakcji zarówno dla użytkownika, jak i biblioteki [24, s. 20].

5.3. Planowanie strategiczne w działalności marketingowej bibliotek

Działalność marketingowa wymaga podjęcia celowo zorganizowanych czynności i określenia strategii postępowania. **Strategia marketingowa** to ustalenie kierunku działań usługowych skierowanych na klienta, których wynikiem powinien być plan marketingowy określający konkretne zadania i ich realizację [10, s. 53]. Uniwersalny model postępowania marketingowego wyróżnia trzy fazy grupujące poszczególne czynności. Pierwsza faza – przygotowania – obejmuje badania potrzeb klientów i planowanie podaży. Faza druga – realizacji – polega na organizowaniu dystrybucji poprzez decyzje, nadzór i pobudzanie potrzeb odbiorców. Faza trzecia to analiza, ocena i wnioski [31, s. 17]. Zaprezentowany model, ze względu na podobieństwa procesów i zjawisk, ma zastosowanie również w działalności bibliotecznej, zwłaszcza że procesy rynkowe, podobnie jak działania biblioteczne, podlegają mechanizmom popytu i podaży, w których podmiotem jest odbiorca, a przedmiotem towar i usług. Zasady rynkowe funkcjonują w bibliotece, choć w sposób specyficzny, gdyż instytucje te nie mają komercyjnego charakteru. Podobieństwo procesów rynkowych i bibliotecznych zaznacza się również w aktywnej roli bibliotekarza, który kształtuje usługi biblioteczne. To wymaga jasnego wytyczenia konkretnego celu oraz uświadomienia wszystkim bibliotekarzom, co placówka ma osiągnąć i poprzez jakie działania.

Przygotowanie planu marketingowego biblioteki, wynikającego z przyjętej strategii, musi poprzedzać **analiza popytu**, czyli badanie potrzeb i preferencji czytelnich. Na wstępnym etapie należy dokonać charakterystyki środowiska, w którym biblioteka funkcjonuje oraz ustalić kim są jej odbiorcy. Następnym etapem jest poznanie ich zainteresowań czytelniczych poprzez wywiady, ankiety, zbadanie liczby i struktury wypożyczeń itp. Należy również poznać opinie użytkowników o poziomie oferowanych usług, ich jakości i profilu oraz warunkach korzystania ze zbiorów. W badaniach biblioteka nie powinna ograniczać się wyłącznie do aktualnych klientów, ale zwracać się również do potencjalnych czytelników niekorzystających z jej usług lub czyniących to sporadycznie [31, s. 70]. Kolejnym etapem jest sporządzenie **planu marketingowego**, inaczej mówiąc – konkretyzacja działań. Plan ten obejmuje zamierzone działania, będące rezultatem przeprowadzonych badań popytu i oczekiwań względem biblioteki, a także jej możliwości.

Realizacji celów strategicznych biblioteki służy zbiór podstawowych instrumentów **marketingu mix**. Jego elementy kończą formowanie strategii marketingowej jako całości oraz kształtują decyzje i działania praktyczne wobec rynku [25, s. 31]. Koncepcja marketingu mix jest podstawą praktyki marketingowej. Początkowo

składały się na nią cztery elementy: produkt (ang. *product*), cena (ang. *price*), dystrybucja (ang. *place*) oraz promocja (ang. *promotion*), stąd często spotykane określenie marketing „4P” (od pierwszych liter angielskich odpowiedników). Zastosowanie marketingu mix przez organizacje usługowe doprowadziło do rozbudowy tradycyjnej czteroelementowej formuły i poszerzenia jej o nowy aspekt, czyli tak ważnych w bibliotekach – ludzi (ang. *people*). W wyniku tego powstała nowa koncepcja nazywana marketingiem „5P”. Szybko okazało się, że to właśnie pracownicy są w przypadku instytucji usługowych najważniejsi, ponieważ to oni są w stałym kontakcie z odbiorcami usług i mają bezpośredni wpływ na kreowanie dobrych lub negatywnych wyobrażeń i opinii o instytucji oraz jej ofercie [11, s. 10-11].

Aby lepiej zrozumieć założenia marketingu mix warto krótko przybliżyć jego elementy. **Produkt** w ujęciu marketingowym jest rozpatrywany przez pryzmat potrzeb i pragnień odbiorców biblioteki, jako środek ich zaspokojenia. Produktem będzie więc usługa bądź obiekt materialny niosący ze sobą dla użytkownika zbiór korzyści. **Cena** jest nieodłącznym elementem kompozycji marketingowej biblioteki i jednocześnie, jak pozostałe jej elementy, ma umożliwiać realizację jej celów. W przypadku instytucji niekomercyjnych, które za swoje usługi często nie oczekują zapłaty, cena jest niekiedy definiowana jako koszt wytworzenia produktu czy świadczenia usługi [26, s. 642]. Cena może również oznaczać koszt poniesiony ze strony użytkownika, niezbędny, by mógł on skorzystać z usługi, np. koszt dojazdu do biblioteki, koszt sporządzenia kopii materiałów bibliotecznych itp. **Dystrybucja** w znaczeniu marketingowym to zbiór działań i decyzji związanych z udostępnianiem wytworzonego produktu w miejscu i czasie odpowiadającym potrzebom nabywców. W bibliotekach dystrybucja obejmuje zbiór działań i decyzji związanych z udostępnianiem materiałów bibliotecznych i świadczeniem usług informacyjnych w miejscu i czasie odpowiadającym potrzebom użytkowników [24, s. 39]. **Promocja** stanowi zespół działań i środków, za pomocą których biblioteka przekazuje otoczeniu informacje charakteryzujące ją, jej zbiory i usługi, kształtuje potrzeby użytkowników oraz pobudza i ukierunkowuje popyt [8, s. 130]. Głównym celem promocji jest informowanie, perswazja i przypominanie o ofercie lub o samej bibliotece. Zakres oddziaływania tego instrumentu jest stosunkowo szeroki, gdyż wykorzystywany jest w odniesieniu do grupy odbiorców działań biblioteki oraz jej potencjalnych klientów [26, s. 643]. W obszarze marketingu bibliotecznego mogą być stosowane następujące środki promocji:

- **reklama** – będąca bezosobową, płatną i adresowaną do masowego odbiorcy formą przekazu informacji;
- **promocja osobista** – polegająca na prezentowaniu oferty biblioteki za pomocą bezpośrednich kontaktów bibliotekarzy z użytkownikami;
- **promocja uzupełniająca** – zwana też dodatkową, obejmująca zespół środków zwiększających stopień atrakcyjności usługi dla użytkowników i podwyższającą ich skłonność do korzystania z niej;
- **public relations** – kompleksowe działanie polegające na kreowaniu pozytywnego obrazu biblioteki w świadomości społecznej [24, s. 45].

Ludzie to piąty element w rozwiniętej kompozycji marketingu mix, pełniący istotną rolę w procesach marketingowych. Powodzenie działań marketingowych zależy bowiem w zasadniczym stopniu od dobrze przygotowanego i zaangażowanego personelu. Instrument ten obejmuje zatem całokształt działań realizowanych w bibliotece, skierowanych na pozyskiwanie, doskonalenie i utrzymanie pracowników zapewniających wysoki poziom obsługi użytkownika [26, s. 645].

5.4. Cechy marketingu usług bibliotecznych

Biblioteka to szczególna organizacja – to miejsce zachowujące i rozwijające kulturę, miejsce „wszczepione” w nowoczesny porządek świata, w tym i w nowe trendy, do których należy niewątpliwie włączanie elementów strategii marketingowej przez instytucje usługowe. Skoro dzisiejszy świat opanowany jest przez nieustanną walkę o klienta – niemożliwe byłoby, aby ta rzeczywistość nie przeniknęła także na grunt biblioteki. Marketing i promocja są jednak nadal przeważnie kojarzone ze światem handlu, a nie z organizacjami zorientowanymi na świadczenie usług o charakterze kulturalno-naukowym. Tymczasem wprowadzenie zasad marketingu do działalności bibliotek ma na celu lepsze zaspokojenie potrzeb informacyjnych, kulturalnych i oświatowych ich użytkowników oraz stworzenie systemu społecznych oddziaływań [3, s. 10].

Marketing usług bibliotecznych podlega nieco innym mechanizmom niż marketing dóbr konsumpcyjnych. Dzieje się tak dlatego, że niezadowolony użytkownik biblioteki nie może zwrócić wyświadczonych usług, jak w przypadku konsumenta produktu, a jedynie może zdecydować się na poszukiwanie alternatywnego sposobu pozyskania potrzebnej mu informacji. Joseph Jestin i B. Parameswari uważają, że coraz ważniejsza rola informacji skutkuje różnorodnością usług świadczonych przez biblioteki w celu zaspokajania ciągle zmieniających się potrzeb użytkowników. Podkreślają, że nowoczesne usługi biblioteczne muszą opierać się na nowoczesnej koncepcji marketingu, aby zapewniać satysfakcję użytkowników, pielęgnować kulturę obsługi klienta oraz poprawiać wizerunek bibliotek w ich oczach [9, s. 5].

W marketingu bibliotecznym najważniejszą osobą jest użytkownik, któremu oferuje się usługi – od uzyskania informacji począwszy, a skończywszy na wypożyczaniu książek czy usługach typowo kulturalnych (wystawy, wernisaże, pokazy itp.). **Orientacja marketingowa** oznacza umiejscowienie klienta w samym środku działalności i celów biblioteki, a ponadto zwrócenie uwagi na jakość i efektywność procesów usługowych (sama jakość obsługi użytkownika uważana jest już za element koncepcji marketingowej [28]). Cele, misję, sprawność i dynamizm działania biblioteki, jej osiągnięcia lub niepowodzenia i plany na przyszłość weryfikuje społeczeństwo. Społeczna ranga działalności bibliotek wyróżnia je spośród innych instytucji non profit, które świadczą usługi społecznie użyteczne, skierowane bezpośrednio lub pośrednio do człowieka [18, s. 5]. Aby jednak biblioteka odniosła sukces,

konieczne jest uświadomienie użytkownikom poprzez skuteczną kampanię marketingową znaczenia jej usług. Marketing usług bibliotecznych to jednak nie tylko koncentracja na usługach. Obejmuje on również budowanie świadomości istnienia biblioteki, informowanie użytkowników biblioteki o zbiorach odpowiadających ich potrzebom informacyjnym, ale także umiejętność efektywnego zarządzania zasobami bibliotecznymi (ludzkimi i materialnymi), tworzenie zaangażowania użytkowników, satysfakcji i lepsze rozumienie ich potrzeb informacyjnych [2, s. 46].

Biblioteki mogą prowadzić promocję swoich usług za pomocą różnych kanałów i narzędzi, takich jak np. osobisty kontakt z użytkownikami, kontakt poprzez Internet, telefon, telewizję, radio, pocztę elektroniczną, ale także poprzez organizowanie pogawędek motywacyjnych i wiele innych form dostosowanych do potrzeb i warunków środowiska, w którym działają. W czasach, gdy Internet i inne produkty technologii informacyjnych przyciągają coraz więcej uwagi użytkowników, biblioteki powinny starać się pielęgnować kulturę obsługi klienta, aby poprawiać swój wizerunek w ich oczach. Czytelnik stał się bowiem postacią centralną, o którą należy zabiegać i o którą należy się troszczyć. Takie podejście wiąże się z kolei z poszukiwaniem nowych metod działania.

Niestety w niektórych placówkach bibliotecznych panuje mylne założenie, że użytkownicy będą do nich przychodzić zawsze i stąd nie ma potrzeby wprowadzania marketingu usług bibliotecznych. Jednak biblioteka nie jest już jedynym, głównym dostawcą informacji. Dostępne są inne jej źródła, które mogą wybrać osoby potrzebujące usług informacyjnych. Na rynku funkcjonują inni dostawcy informacji, a konkurencja staje się z dnia na dzień coraz wyraźniejsza. W rzeczywistości użytkownicy nie polegają już na bibliotece jako jedynym repozytorium wiedzy [14, s. 454-455]. Rozumieją to doskonale znawcy przedmiotu i w swoich pracach piszą o marketingu jako o konieczności, od której nie mogą uciekać zarządzający obecnie bibliotekami. Zadaniem biblioteki powinno więc być, z jednej strony, otwarcie się na zgłaszane przez środowisko potrzeby i oczekiwania, z drugiej – pozyskanie jego życzliwości i zaufania, na tyle, by zechciało korzystać również z innych usług oferowanych przez tę instytucję [13, s. 132]. Mówiąc inaczej, biblioteka nie powinna czekać na czytelnika, ale starać się go do siebie przyciągnąć ogromnym bogactwem i zróżnicowaniem swej oferty, a także profesjonalizmem pracowników.

Co zatem marketing ma do zaoferowania instytucjom kultury? Może umożliwić lepsze poznanie potrzeb klientów i dzięki temu podniesienie poziomu ich zadowolenia, a tym samym przyczynić się do pozyskania nowych użytkowników. Przyjęcie profesjonalnego podejścia do marketingu może również pomóc bibliotece w określeniu wyróżniających ją kompetencji. Dzięki marketingowi biblioteka może więc ustalić, co takiego (unikalnego i wyróżniającego) ma do zaoferowania społeczeństwu, czego nie mają inne placówki [23, s. 33].

Biblioteki działające we współczesnym społeczeństwie muszą brać pod uwagę potrzeby otoczenia zewnętrznego. Ich działania powinny sprawiać, że będą widoczne dla użytkowników rzeczywistych i potencjalnych oraz organów prowadzących

[8, s. 53]. W bibliotekach, tak jak w przypadku innych instytucji, każdy produkt ma swojego konsumenta, podejmowany jest również szereg działań nastawionych na zaspokojenie jego potrzeb. Różnica polega jednak na tym, że w marketingu bibliotecznym na drodze podaży – popyt ograniczony jest czynnik ceny. Większość usług bibliotecznych jest bowiem bezpłatna. Wbrew pozorom stanowi to utrudnienie w kampanii marketingowej, w której konieczne jest stworzenie niepowtarzalnego wizerunku usługi bądź produktu, które mogą wyróżniać się właśnie ceną. Niedochodowy charakter bibliotek ma więc olbrzymi wpływ na planowanie kampanii marketingowych.

W marketingu bibliotecznym nie istnieje typowy produkt jako przedmiot materialny. Jego miejsce zajmuje natomiast usługa, w ramach której zawiera się wypożyczanie książek i udzielanie informacji. Ta ostatnia stanowi najważniejszą, podstawową działalność bibliotek. Informacja służy samokształceniu, poszerzaniu horyzontów czy chociażby rozrywce. Stąd w przypadku bibliotek często mówi się o marketingu usług. Pamiętać jednak trzeba, że w założeniach marketingowych obok usługi najważniejsze miejsce zajmuje klient (czytelnik) [8, s. 116].

Biblioteki jako niekomercyjne instytucje usługowe powinny kierować się podobnymi regułami postępowania, jak organizacje komercyjne i koncentrować swoje działania na procesach finalnych, czyli usługach, a wszystkie inne procesy (gromadzenie, opracowanie, promowanie) powinny być im podporządkowane. Usługi biblioteczne to świadczenia, które biblioteka oferuje użytkownikom. Mogą one mieć charakter uniwersalny, np. w przypadku bibliotek publicznych i być skierowane do szerokiej rzeszy klientów – użytkowników, lub też specjalistyczny – wówczas oferta dostosowana jest do konkretnego klienta lub określonej grupy klientów [32, s. 22].

Według jednej z definicji usługa jest rezultatem włożenia ludzkiego lub mechanicznego wysiłku w stosunku do ludzi bądź przedmiotów. Usługi to niematerialne produkty obejmujące czyn, wykonanie, wysiłek, których prawa własności nie można nabyć [22, s. 12]. Według Philipa Kotlera **usługa to „wszelka działalność lub korzyść, którą jedna ze stron może zaoferować drugiej, z zasady niematerialna i nie prowadząca do uzyskania jakiejkolwiek własności”** [15, s. 615]. Z kolei produktem jest „wszystko to, co można zaoferować na rynku nabywcom i co jest w stanie zaspokoić określoną potrzebę lub pragnienie. Może to być przedmiot, usługa, osoba, miejsce, organizacja lub idea” [15, s. 615], zatem usługa traktowana jest w tym podejściu jako specyficzny rodzaj produktu. Przy takim ujęciu produkt biblioteczny można zdefiniować jako to, co biblioteka może zaoferować użytkownikom zarówno w postaci dóbr, jak i usług. Będą to książki, czasopisma, płyty kompaktowe, fotografie, czyli wszystko co tradycyjnie kojarzy się z materiałami, zbiorami i zasobami bibliotecznymi. W obszarze usług bibliotecznych mieści się też cała obsługa użytkownika (korzystanie z czytelni, wypożyczalni), usługi informacyjne, a także usługi kserograficzne czy dostęp do elektronicznych baz danych, ale również usługi typowo kulturalne czy edukacyjne. Z kolei jak podaje *Leksykon zarządzania i marketingu w bibliotekoznawstwie* **produkt** to: „zespół cech i wartości oferowanych dla

satisfakcjonującego zaspokajania potrzeb użytkowników. [...] Produkt może mieć charakter materialny (np. książki, czasopisma, płyty, fotografie) lub niematerialny (usługi kserograficzne, dostęp do baz danych, wypożyczanie międzybiblioteczne, kursy komputerowe, kwalifikacje i umiejętności bibliotekarzy)” [27, s. 187].

W przeważającej mierze organizacje niedochodowe, w tym instytucje kultury, realizują swoją działalność świadcząc usługi, a nie – oferując dobra materialne, które są jedynie uzupełnieniem ich oferty. Choć specjaliści różnie definiują pojęcie usługi, to są jednak zgodni, że charakteryzuje się ona specyficznymi cechami odróżniającymi ją od dóbr materialnych. Najważniejsze z nich to:

- niematerialność – jest podstawową cechą odróżniającą dobra materialne od usług. Usług zazwyczaj nie można zobaczyć, posmakować, dotknąć czy powąchać przed zakupem. Potencjalny klient nie ma więc możliwości zobaczenia usługi przed jej „dostarczeniem”. W bibliotece charakter niematerialny ma większość usług związanych z udzielaniem informacji. Niematerialny charakter usługi wiąże się niewątpliwie z niepewnością ze strony klienta, który nie ma możliwości wcześniejszego dokonania oceny jej jakości. Konsument nie potrafi sobie też często wyobrazić usługi, ponieważ nie ma ona charakteru fizycznego. Brak atrybutów fizycznych utrudnia ocenę poziomu jakości, przez co zwiększa się stopień niepewności użytkowników, którzy obserwują sygnały świadczące w ich odczuciu o jakości usługi i wyciągają wnioski na podstawie np. wyglądu miejsca, dostępnego sprzętu czy zachowania personelu biblioteki;
- nietrwałość – wynika z niematerialności usług i powoduje brak możliwości ich magazynowania czy przechowywania. Nie da się bowiem wytworzyć usług „na zapas”, z wyprzedzeniem. Ciągłość ich dostarczania wymaga spełnienia odmiennych warunków niż w przypadku produktów materialnych. Niezbędny jest tu stały kontakt z klientem. Konsekwencją niemożności magazynowania usług są ograniczone możliwości wpływania na zgodność podaży z popytem – często popyt nie ma stałego charakteru i ulega wahaniom, dlatego biblioteki powinny na podstawie doświadczenia i obserwacji przewidywać okresy wzmożonego zapotrzebowania na swoje usługi, aby móc się do tego odpowiednio przygotować;
- nierozłączność – podczas gdy towary najpierw się produkuje, potem magazynuje i wreszcie sprzedaje oraz konsumuje, usługi są najpierw sprzedawane, a następnie produkowane i konsumowane jednocześnie. Aby doszło do wyprodukowania usługi w wielu przypadkach konsument musi być fizycznie obecny. Z kolei nierozdzielność usługi z osobą wykonawcy wskazuje na rolę umiejętności i kwalifikacji pracowników. W większości usług integralną częścią całego procesu jest bezpośredni kontakt osoby świadczącej usługę z nabywcą. W wielu przypadkach usługa może być wybierana właśnie z uwagi na osobę wykonawcy, np. konkretnego bibliotekarza, charakteryzującego się wysokimi kwalifikacjami i wiedzą w określonym obszarze;

- niemożność nabycia prawa własności – klient nie może zostać właścicielem usługi (w przeciwieństwie do dobra materialnego), co wiąże się z ograniczeniem dostępu do niej, np. dostęp do zbiorów bibliotecznych jest możliwy tylko w określonym czasie, podczas gdy kupując książkę czy czasopismo czytelnik sam decyduje, kiedy chce po nie sięgnąć i może to zrobić w każdej chwili, ponieważ staje się ich właścicielem;
- zmienność – stanowi swoistą cechę usługi, bowiem jakość i charakter usług może różnić się w zależności od tego, kto je wykonuje oraz kiedy i w jaki sposób. Na przykład w danej bibliotece jeden pracownik jest miły i kompetentny, podczas gdy inny jest arogancki i pracuje zbyt wolno. Nawet w przypadku tego samego pracownika wystąpić mogą różnice w działaniu w zależności od sytuacji czy pory dnia. Powodem różnic w poziomie obsługi użytkowników mogą być również sami czytelnicy, którzy także wpływają swoim zachowaniem na ostateczny wynik usługi [16, s. 709-713].

Biorąc pod uwagę różne klasyfikacje usług, do pełnego zestawu ich cech można zaliczyć:

- brak charakteru materialnego (usługa to czynność);
- nierozzerwalność usługi z osobą wykonawcy;
- jednoczesność korzystania z usługi i jej świadczenia;
- trudność standaryzowania usług ze względu na ich różnorodność;
- nietrwałość usług i związana z nią niemożność magazynowania;
- brak nabycia prawa własności usług [17, s. 10].

Tradycyjne usługi biblioteczne dzieli się na usługi związane z udostępnianiem i rekomendacją zbiorów oraz usługi informacyjne. Dalej można podzielić usługi według nośników czy miejsca udostępniania (czytelnia, wypożyczalnia, przestrzenie poza gmachem biblioteki itd.) lub według kategorii czytelników, którym są dedykowane. Czasem uwzględnia się również charakter promocji oferty bibliotecznej [34, s. 134]. Do tradycyjnych usług bibliotecznych można dołączyć także nową formę usług – usługi świadczone przez Internet. Coraz częściej też biblioteki realizują usługi mające na celu animację kulturalną i społeczną (spotkania, pokazy, koncerty, kursy itp.).

Podsumowując, marketing pomaga bibliotekarzom dotrzeć do użytkowników, zarówno tych aktywnych, jak i potencjalnych, pozwalając informować ich o zasobach i usługach, które odpowiadają ich potrzebom i zainteresowaniom. Kontakt z użytkownikami sprzyja podnoszeniu jakości oferty biblioteki, co jest kluczowe, ponieważ właśnie poprzez świadczone usługi placówki te są postrzegane i oceniane. Aby zwiększyć świadomość wartości biblioteki i poszerzyć bazę użytkowników, potrzebne są skuteczne umiejętności marketingowe całego personelu. Marketing jest bowiem łącznikiem pomiędzy oczekiwaniami użytkowników bibliotek a ich zasobami i usługami, przypomina też, że biblioteka jest nadal doskonałym wyborem, jeśli chodzi o zaspokajanie potrzeb informacyjnych w dzisiejszym świecie [szerz. zob. 29].

Bibliografia

1. ANTCZAK Mariola, *Marketing biblioteczny*. In: WOJCIECHOWSKA Maja (red.), *Zarządzanie biblioteką*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe i Edukacyjne Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich, 2019, s. 521-540. ISBN 978-83-943816-4.
2. ARUMURU Lawrence, *Marketing of academic library services for effective service delivery in Delta State University Library*. „Developing Country Studies” [Dokument elektroniczny]. 2015, nr 20. Tryb dostępu: <https://core.ac.uk/download/pdf/234682635.pdf>. Stan z dnia 18.05.2021.
3. BABIK Wiesław, *Od marketingu tradycyjnego do marketingu internetowego: biblioteka otwarta i aktywne bibliotekarstwo internetowe*. In: PIGLA Marlena (red.), *Zarządzanie marketingowe biblioteką*. Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, 2008, s. 9-18. ISBN 978-83-7205-265-0.
4. CYBULSKI Radosław, *Marketing – image – ryzyko*. „Notes Wydawniczy”. 1997, nr 2, s. 30-32. ISSN 1230-0624.
5. CYBULSKI Radosław, *Marketing – sposób nowoczesnego myślenia i działania*. „Roczniki Biblioteczne”. 1998, r. 42, s. 3-19. ISSN 0080-3626.
6. CYBULSKI Radosław, *Marketing w bibliotekarstwie polskim*. „Rocznik Biblioteki Narodowej”. 1996, r. 32, s. 159-172. ISSN 0083-7261.
7. HUCZEK Marian, SOCHA Irena, *Marketing wewnętrzny czynnikiem poprawy efektywności pracy*. „Elektroniczny Biuletyn Informacyjny Bibliotekarzy” [Dokument elektroniczny]. 2002, nr 3. Tryb dostępu: https://rebus.us.edu.pl/bitstream/20.500.12128/15263/1/Huczek_Marketing_wewnetrzny.pdf. Stan z dnia 28.04.2021.
8. HUCZEK Marian, *Marketing organizacji non profit*. Sosnowiec: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Marketingu w Sosnowcu, 2003. ISBN 83-89275-30-9.
9. JESTIN Joseph, PARAMESWARI B., *Marketing of information products and services for libraries in India*. „Library Philosophy and Practice” [Dokument elektroniczny]. 2002, nr 1. Tryb dostępu: <https://core.ac.uk/download/pdf/188041046.pdf>. Stan z dnia 10.05.2021.
10. KALINOWSKA Hanna, *Czytelnik w nowoczesnej bibliotece czyli marketing usług bibliotecznych*. In: KUBÓW Stefan (red.), *Marketing i jakość usług bibliotek akademickich: Ogólnopolska IV Konferencja Bibliotek Niepublicznych Szkół Wyższych, Wrocław 9-11 maja 2002*. Wrocław: DSWE TWP, 2002, s. 52-60. ISBN 83-910486-8-8.
11. KAMIŃSKA Joanna, ŻOŁĘDOWSKA-KRÓL Beata (red.), *Jakość usług bibliotecznych w społeczeństwie informacyjnym*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2009. ISBN 978-83-61464-16-7.
12. KAMIŃSKA Joanna, *Marketing wewnętrzny w bibliotece*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, 2006. ISBN 83-226-1558-2.
13. KARWASIŃSKI Piotr, *Misja biblioteki: wyzwanie – cel – zadanie. Próba stworzenia misji Biblioteki Uniwersyteckiej w Poznaniu* [Dokument elektroniczny]. 2006, nr 10. Tryb dostępu: https://repozytorium.amu.edu.pl/bitstream/10593/7239/1/Karwasinski_Piotr_Misja_bibliotek.pdf. Stan z dnia 24.05.2021.
14. KAUR Kiran, *Marketing the academic library on the web*. „Library Management” [Dokument elektroniczny]. 2009, nr 6/7. Tryb dostępu: https://www.researchgate.net/publication/235322392_Marketing_the_academic_library_on_the_web. Stan z dnia 10.05.2021.

15. KOTLER Philip, ARMSTRONG Gary, SAUNDERS John, WONG Veronica, *Marketing: podręcznik europejski*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2002. ISBN 83-208-1358-1.
16. KOTLER Philip, *Marketing: analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*. Warszawa: Wydawnictwo Gebethner i S-ka, 1994. ISBN 83-911465-3-7.
17. MRUK Henryk (red.), *Podstawy marketingu*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, 1999. ISBN 83-871-5262-5.
18. PASZTELANIEC-JARZYŃSKA Joanna, *Działalność promocyjna w bibliotece: dla czego, jak, dla kogo?* „Biuletyn Informacyjny Biblioteki Narodowej”. 2001, nr 4, s. 3-8. ISSN 0006-3983.
19. PRZYBYSZ Janina, PIOTEREK Paweł, *Plan marketingowy dla biblioteki fachowej: na przykładzie WSB w Poznaniu*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2000. ISBN 83-87629-46-4.
20. RENBORG Greta, *Marketing library services: How it all began*. 63rd IFLA General Conference – Conference Programme and Proceedings – August 31 – September 5, 1997 [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <http://archive.ifla.org/IV/infla63/63reng.htm>. Stan z dnia 03.05.2021.
21. ROGOZIŃSKI Kazimierz (red.), *Podstawy marketingu*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, 1993. ISBN 83-85530-18-5.
22. ROGOZIŃSKI Kazimierz, NICHOLLS Richard F. (red.), *Marketing usług na przykładach*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, 2001. ISBN 83-88760-00-9.
23. SARGEANT Adrian, *Marketing w organizacjach non profit*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna, 2004. ISBN 83-89355-24-8.
24. SÓJKA Jan, *Promocja w strategii marketingowej biblioteki*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, 1994. ISSN 1230-6673.
25. SZTUCKI Tadeusz, *Encyklopedia marketingu: definicje, zasady, metody*. Warszawa: Placet, 1998. ISBN 83-85428-32-1.
26. TOKARSKA Anna (red.), *Bibliotekarstwo*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2013. ISBN 978-83-61464-95-2.
27. WOJCIECHOWSKA Maja, KAMIŃSKA Joanna, ŻOŁĘDOWSKA-KRÓL Beata, JASKOWSKA Bożena (współpr.), *Leksykon zarządzania i marketingu w bibliotekoznawstwie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe i Edukacyjne Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich, 2019. ISBN 978-83-65741-17-2.
28. WOJCIECHOWSKA Maja, *Jakość obsługi użytkownika biblioteki jako element koncepcji marketingowej*. In: DUDZIAK Danuta (red.), *II Wrocławskie Spotkania Bibliotekarzy Polonijnych*. Wrocław: Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, 2010, s. 221-234. ISBN 978-83-7493-511-1.
29. WOJCIECHOWSKA Maja, *Zarządzanie wiedzą i informacją w placówkach bibliotecznych i ośrodkach informacji*. „Zagadnienia Informacji Naukowej”. 2006, nr 1, s. 42-50. ISSN 0324-8194.
30. WOJCIECHOWSKA Maja, *Zjawisko lojalności wśród klientów bibliotek*. „Bibliotheca Nostra”. 2010, nr 1, s. 84-96. ISSN 1734-6576.
31. WOJCIECHOWSKI Jacek, *Marketing w bibliotece*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 1983. ISBN 83-85778-08-1.
32. WOJCIECHOWSKI Jacek, *Organizacja i zarządzanie w bibliotekach*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 1997. ISBN 83-01-12432-6.
33. YUNG Heartsill (red.), *The ALA Glossary of Library and Information Science*. Chicago: American Library Association, 1983. ISBN 0-8389-0371-1.

34. ZIELENIECKA Barbara, *Usługi biblioteczne*. In: KUBÓW Stefan (red.), *Marketing i jakość usług bibliotek akademickich: Ogólnopolska IV Konferencja Bibliotek Niepublicznych Szkół Wyższych, Wrocław 9-11 maja 2002 r.* Wrocław: DSWE TWP, 2002, s. 131-139. ISBN 83-910486-8-8.
35. ŻMIGRODZKI Zbigniew (red.), *Bibliotekarstwo*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 1998. ISBN 83-85778-22-5.

Rozdział 6.

ZWIĄZKI MARKETINGU Z INNYMI KONCEPCJAMI ZARZĄDZANIA

6.1. Ewolucja koncepcji zarządzania – zarys zagadnienia

Rzeczywistość nauki o zarządzaniu nie jest jednolita i przez wiele lat podlegała wielokierunkowej ewolucji. W literaturze przedmiotu wyróżnia się najczęściej trzy główne etapy rozwoju tej dyscypliny. Pierwszy – przednaukowy – trwający do końca XVI w., związany był z niesprawdzonymi na szerszą skalę działaniami ograniczonymi do sfery rządzenia, administracji, sfery militarnej, wojennej oraz gospodarczej i społecznej. Etap przejściowy – zbiegający się z narodzinami gospodarki kapitalistycznej, postępowem technicznym i pierwszymi próbami analizy wydajności pracy – trwał między XVII a XVIII w. Ugruntowanie refleksji naukowej oraz systematyczny rozwój teorii organizacji i zarządzania rozpoczął się natomiast w końcu XIX w. i trwa do dziś. Jak piszą Stefan Lachiewicz oraz Marek Matejun: „Problemy zarządzania od niepamiętnych czasów towarzyszą zorganizowanej działalności ludzkiej. Na przestrzeni dziejów zmieniały się jednak zarówno podstawowe zasady i charakter działalności kierowniczej, jak i warunki, w których działali przywódcy i liderzy” [22, s. 85].

W pierwszej fazie naukowej koncentrowano się na klasycznych teoriach zarządzania (kierunku naukowej organizacji pracy, kierunku administracyjnym i teorii biurokracji, szkole behawioralnej i kierunku stosunków międzyludzkich oraz szkole ilościowej), a następnie – na podejściach integrujących (kierunku systemowym, kierunku sytuacyjnym). Od połowy lat siedemdziesiątych XX w. obserwuje się rozwój współczesnych koncepcji i metod zarządzania [5, s. 89], wynikający ze zmiany paradygmatu przedsiębiorstwa przemysłowego i jeszcze większego nastawienia firm, a nawet organizacji niekomercyjnych i instytucji kultury (w tym bibliotek) na konkurencyjność jako reakcji na zmieniające się otoczenie [41, s. 8].

Współcześnie funkcjonuje wiele klasyfikacji metod zarządzania, co jest determinowane stosowaniem różnych kryteriów ich grupowania i porządkowania [6, s. 1]. Można wyróżnić np. klasyfikacje powstałe ze względu na funkcje organizacji (produkcja, marketing), subdyscypliny (zarządzanie wiedzą, zarządzanie finansami, zarządzanie procesowe), rodzaj organizacji, zasoby (materialne, ludzkie, wiedzy,

informacji), poziom zarządzania (strategiczne, taktyczne, operacyjne) lub dotyczące podziału na koncepcje tradycyjne (klasyczne) i współczesne [6, s. 5]. We współczesnym ujęciu **metoda zarządzania definiowana jest jako „zespoły czynności i środków zalecane przez naukę i stosowane przez menedżerów dla podnoszenia skuteczności zarządzania z punktu widzenia realizacji jego celów i funkcji. Metody zarządzania tworzy się przez dobór właściwych metod planistycznych, organizacyjnych, motywacyjnych i kontrolnych, tak aby stanowiły one komplementarną całość”** [31, s. 254]. Zwraca się także uwagę, że również metody zarządzania bibliotekami, na skutek zmian otoczenia, podlegają ciągłej ewolucji. Pojawiają się rozwiązania nowe, dezaktualizując dotychczasowe, mniej wydajne, dlatego kierownictwo biblioteki musi na bieżąco śledzić te tendencje [51, s. 126]. Najogólniej wyodrębnia się pięć kluczowych faz rozwoju metody:

1. Narodziny – jej powstanie, opracowanie, pierwsze zastosowanie.
2. Młodość – próby dookreślenia metody, testy zastosowań w różnych obszarach zarządzania, rozpowszechnianie w organizacjach, powstawanie wariantów metodycznych.
3. Dojrzałość – ustabilizowany tok postępowania testowany w innych dziedzinach, możliwość wspomagania realizacji za pomocą technologii informatycznej, ustalenie korzyści stosowania metody, opracowanie możliwości adaptacji do nowych organizacji i innych krajów.
4. Starość – coraz rzadsze wykorzystywanie, brak dopasowania do nowych warunków gospodarowania, spadek zainteresowania metodą.
5. Śmierć – rezygnacja ze stosowania metody [7, s. 60].

Wśród współczesnych koncepcji zarządzania rozwojem organizacji można wymienić: koncepcje klasyczne (np. Time Base Management, TQM), koncepcje współczesne (np. Business Process Reengineering, lean management, outsourcing, benchmarking) oraz koncepcje nowoczesne (np. organizacja wirtualna, organizacja fraktalna, zarządzanie wiedzą) [3, s. 12]. Wiele z nich może być stosowanych równoległe z koncepcją marketingu, stanowiąc jego dopełnienie oraz wzmacniając uzyskiwane efekty.

Marketing, zdaniem Philipa Kotlera, ma na celu rozpoznawanie oraz zaspokajanie ludzkich i społecznych potrzeb [19, s. 5]. Dla osiągnięcia tego celu oraz dla zdobycia przewagi konkurencyjnej czerpie się często z różnych koncepcji zarządzania, które w założeniu pozwalają na prowadzenie bardziej skutecznych i efektywnych działań rynkowych. Ich dobór zależy od celów biblioteki, jej typu, wielkości, kategorii obsługiwanych klientów oraz wielu indywidualnych czynników, które powinny być uwzględnione na etapie planowania. Nie każda metoda zarządzania może zostać zaimplementowana w placówce bibliotecznej, warto jednak zwrócić uwagę na kilka podejść, które budzą szczególną uwagę i zainteresowanie wśród kadry zarządzającej placówkami bibliotecznymi oraz badaczy zajmujących się skutecznością działań instytucji bibliotecznych. Do podejść tych można zaliczyć: zarządzanie strategiczne, zarządzanie jakością, ciągłe doskonalenie, zarządzanie wiedzą, lean management,

reengineering, benchmarking oraz outsourcing, które do pewnego stopnia stanowią uzupełnienie działań marketingowych, pozwalają wzmocnić ich efekt, osiągnąć dodatkowe korzyści oraz skuteczniej wpływać na otoczenie społeczne biblioteki.

6.2. Konceptje zarządzania komplementarne z marketingiem bibliotecznym

Za jedną z kluczowych koncepcji, stanowiącą podstawę w zarządzaniu bibliotekami, uznawane jest **zarządzanie strategiczne**. W literaturze bibliologicznej zagadnienie zarządzania strategicznego zostało opisane m.in. przez Zdzisława Gębołysia [10] i Joannę Kamińską [18], a także innych autorów chętnie podejmujących ten temat [m.in. 8; 24; 25; 47; 52]. Polega ono na planowaniu i formułowaniu strategii organizacji, gdzie czynnikami wpływającymi na zasadność takiego działania jest zmienność otoczenia, w jakim funkcjonuje instytucja [40, s. 406]. Zarządzanie strategiczne jest działaniem długofalowym. Planowana strategia powinna być opracowana na okres minimum pięcioletni, inaczej będzie to zarządzanie taktyczne lub operacyjne (krótkoterminowe) [45, s. 272]. Zarządzanie strategiczne wymaga opracowania misji, wizji, celów strategicznych, strategii, planu strategicznego, analizy wnętrza i otoczenia biblioteki, jak również zapewnienia zespołu uwarunkowań umożliwiających realizację strategii [45, s. 272]. Cele strategiczne są konsekwencją zaproponowanej misji i wizji, które powinny być opracowane zespołowo i uwzględniać rzeczywiste oczekiwania klientów zewnętrznych (czytelników, użytkowników) i wewnętrznych (bibliotekarzy i innych pracowników biblioteki). Rozpoczęcie prac nad strategią instytucji wymaga przeprowadzenia badań z wykorzystaniem metod analizy strategicznej pozwalających na poznanie otoczenia biblioteki [18, s. 592]. Ważnym zadaniem jest poprawne sformułowanie celów strategicznych i przypisanie im celów operacyjnych, które powinny być tak opisane, by można je było skwantyfikować i w ten sposób mierzyć stopień powodzenia realizacji strategii w czasie bieżącego monitoringu oraz ewaluacji końcowej. Zarządzanie strategiczne powinno wynikać z motywacji do lepszego poznania i chęci zaspokajania potrzeb rynku, a w przypadku bibliotek – polegać na wykorzystaniu zgromadzonej wiedzy w celu oddziaływania na odbiorców [58, s. 641]. Zarządzanie strategiczne pomaga również planować w dłuższej perspektywie czasowej cele marketingowe biblioteki. W związku z tym pojawił się nawet termin strategiczne zarządzanie marketingiem oraz **marketing strategiczny**, który jest działaniem mającym na celu formułowanie strategii marketingowej w ramach zarządzania strategicznego. Związki marketingu i zarządzania strategicznego opisano szeroko w ramach publikacji *Zarządzanie strategiczne i marketingowe w bibliotekach* [28].

Do podobnych celów – to jest skuteczniejszego oddziaływania na odbiorców – wykorzystuje się koncepcję **zarządzania jakością**, polegającą na koncentracji w bibliotece na kwalitatywnych aspektach jej funkcjonowania. Badania i ciągle

podnoszenie jakości mogą dotyczyć przedsięwziętych celów instytucji, procesów, poziomu realizowanych usług itd. Wyróżnia się trzy fazy w procesie zarządzania jakością: fazę formułowania celów, fazę sterowania działaniami podejmowanymi dla osiągnięcia tychże celów oraz fazę kontroli i oceny realizacji zaplanowanych działań [45, s. 268]. Przyjmuje się, że jakość oferowanych produktów i usług jest główną determinantą reputacji organizacji [35, s. 40]. W przypadku bibliotek wspomnianym produktem są m.in. bazy danych, witryny www, biblioteki cyfrowe oraz usługi biblioteczne. Mówiąc więc o jakości w bibliotece powinno się rozważać nie tylko poziom ich doskonałości, lecz również uwzględnić badania funkcjonalności dotyczące efektywności i wydajności produktów oraz usług, prowadzić badania satysfakcji użytkowników, a także badać wpływ bibliotek na otoczenie społeczne i ekonomiczne [11, s. 422].

Wśród kojarzonych z zarządzaniem jakością koncepcji znajduje się kompleksowe zarządzanie jakością (Total Quality Management; TQM) i kultura oceny [12, s. 419-421]. W definicji zawartej w *Leksykonie zarządzania i marketingu w bibliotekoznawstwie* kompleksowe zarządzanie jakością określono jako proces zmian w zakresie hierarchii wartości, przekonań i stylu działania, który obejmuje zagadnienia związane z wykorzystaniem czynnika ludzkiego dla realizacji jakościowych celów biblioteki, zapewniając każdemu pracownikowi wpływ na rozwiązywanie problemów w celu poprawy jakości [45, s. 102]. Na gruncie bibliotekarskim TQM zostało szczegółowo opisane przede wszystkim przez Ewę Głowacką [12], choć różne koncepcje zarządzania jakością stanowią ważny przedmiot badań i analiz bibliotekoznawczych, a więc także i publikacji fachowych [zob. m.in. 44; 56], zaś jakość obsługi użytkowników bibliotek uważana jest przez wielu autorów za niezbędny element koncepcji marketingowej [21; 46]. Wprowadzenie TQM przebiega w czterech etapach. Podczas pierwszego z nich pracownicy zapoznają się z teorią i praktyką podejścia TQM. Drugi etap ma charakter przygotowawczy – w jego trakcie opracowuje się wizję instytucji i określa kierunek zmian. W etapie trzecim identyfikuje się potrzeby i oczekiwania użytkowników, a także ustala oraz mierzy najważniejsze procesy. W końcowym etapie mechanizmy TQM są wdrażane na stałe do biblioteki [45, s. 102]. Z kolei kultura oceny polega na podejmowaniu decyzji zarządczych na podstawie zebranych danych i informacji płynących z badań oraz ocenie jakości działania, której źródłem są użytkownicy biblioteki [12, s. 421]. Regularne badanie ich potrzeb ma spowodować lepsze dostosowanie oferty biblioteki do oczekiwań odbiorców.

Fundamentalną zasadą koncepcji zarządzania jakością jest ciągłe doskonalenie – rozumiane jako sytuacja, w której cały zespół bibliotekarzy w sposób ciągły poszukuje możliwości eliminowania przyczyn niedoskonałości pracy [34, s. 538]. Opiera się na doskonaleniu i rozwoju procesów w instytucji i jest odpowiedzią na zmiany dokonujące się w jej bliższym i dalszym otoczeniu [29, s. 304]. Ciągłe doskonalenie stanowi nierozzerwalną część wielu koncepcji i metod zarządzania. Pojawia się w koncepcji zarządzania wiedzą, zarządzania jakością i lean management. Instytucje deklarujące ciągłe doskonalenie korzystają z metod i narzędzi, takich jak cykl PDCA

(plan-do-check-act), metody *kaizen* i Six Sigma [29, s. 309]. Narzędzia te budzą zainteresowanie także wśród specjalistów zajmujących się organizacją i zarządzaniem bibliotekami.

Cykl PDCA (inaczej cykl Deminga) jest procedurą polegającą na ciągłym rozpatrywaniu procesów i czynności w schemacie czterech kroków (zaplanuj, zrób, sprawdź, działaj) umożliwiających weryfikację skuteczności działania. Jego modyfikację stanowi cykl SDCA, gdzie planowanie jest zastępowane standaryzacją [32, s. 229].

Inną metodą (filozofią, kulturą) wykorzystywaną w ciągłym doskonaleniu jest *kaizen*. Jej celem jest „systematyczna poprawa parametrów (wydajności) procesów poprzez ich usprawnianie małymi krokami, orientacja na życzenia klientów wewnętrznych oraz wykorzystywanie umiejętności i doświadczeń wszystkich pracowników do rozwiązywania istniejących problemów” [29, s. 310]. Kluczowymi elementami *kaizen* są: pokora, harmonizacja, bezpieczeństwo, szacunek, służba, proces, pilna konieczność, powiązanie, konsensus oraz dzielenie się – którym przypisuje się w organizacji konkretne artefakty i zachowania [15, s. 391]. I tak, wyznaczając w bibliotekach schemat obsługi użytkowników oraz wprowadzając go metodą małych kroków można z powodzeniem poprawić jakość funkcjonowania instytucji [por. 37, s. 173].

Pawan Agrawal dowodzi, że kolejna metoda usprawniająca procesy, to jest Six Sigma, która została zastosowana po raz pierwszy w latach osiemdziesiątych XX w. przez Motorolę jako metoda usprawniająca TQM – może być wykorzystana także w bibliotekach do poprawy jakości obsługi. Wśród jej zalet wymienia:

- koncentrację na zadowoleniu klienta;
- skrócenie czasu cyklu procesu, a tym samym obniżenie kosztów;
- poprawę dokładności procesów, tym samym redukcję defektów;
- pomoc w realizowaniu zadań w pracy mądrzej, a nie – ciężiej;
- lepszą zdolność podejmowania decyzji;
- lepsze zrozumienie procesów [1, s. 204].

Ogromne zainteresowanie wśród bibliotekarzy budzą także metody związane z **zarządzaniem wiedzą**, które zostały opisane szeroko w literaturze fachowej [16; 43; 49; 50; 55]. W procesach zarządczych niewątpliwie dużą rolę odgrywa pozyskiwanie danych od użytkowników biblioteki mających wspomóc zarządzających placówkami bibliotecznymi w podejmowaniu właściwych decyzji. Nie jest to jednak jedyny sposób doskonalenia instytucji. Coraz większą uwagę przywiązuje się do kapitału intelektualnego organizacji oraz wiedzy samych pracowników. W zarządzaniu wiedzą, będącym stosunkowo nową koncepcją w obszarze zarządzania marketingowego, główny akcent kładzie się na poszukiwanie, wykorzystywanie i upowszechnianie wiedzy (zarówno jawnej, jak i ukrytej) pracowników [45, s. 274]. Zarządzanie wiedzą wymaga właściwego zarządzania zasobami ludzkimi. Wiąże się to w szczególności z organizacją warunków zachęcających do dzielenia się wiedzą oraz zaplanowaniem dystrybucji tejże wiedzy pomiędzy poszczególnymi członkami zespołu [13, s. 105].

Zarządzanie wiedzą organizacji ma ścisły związek z marketingiem wewnętrznym [2, s. 38-50]. Korzyści płynące z zarządzania wiedzą w bibliotece dotyczą doskonalenia procesów edukacyjnych personelu, wiąże się z redukcją kosztów, jakie ponosi instytucja, wpływają na wzrost satysfakcji pracowników [23, s. 358], choć bywa, że koncepcja ta jest krytykowana [53, s. 88-89]. Katarzyna Materska do wiedzy biblioteki zalicza: zgromadzone dane i informacje, idee i pomysły pracowników, ich doświadczenia, kompetencje i intuicję, konkretne rozwiązania oraz przyjęte strategie zarządzania [26, s. 246]. Na sukces wdrożenia zarządzania wiedzą ma duży wpływ kultura organizacyjna biblioteki. Jej kształtowanie to warunek niezbędny dla skutecznego zarządzania wiedzą. „Kultura taka wymaga wzajemnego zaufania, autentycznej współpracy, otwartej komunikacji i nieustannego uczenia się pracowników, które to elementy stanowią kluczowe kulturowe determinanty zarządzania wiedzą” [9, s. 22].

Czynnik ludzki organizacji jest nie mniej ważny w przypadku wdrażania metody **lean management**, a więc tzw. zarządzania wyszczuplającego, polegającego na optymalizacji, racjonalizacji i zwiększeniu wydajności pracy bez pogorszenia jej jakości [45, s. 274]. Lean management ma na celu wyeliminowanie marnotrawstwa, tworzenie wartości produktów i procesów, lepsze spełnianie potrzeb klienta przy jednoczesnym ograniczeniu kosztów i wyższej jakości. Wymaga przemyślenia na nowo organizacji procesów, usprawnienia struktury organizacyjnej, jak również – zaangażowania pracowników [54, s. 260].

Koncepcja lean management wywodzi się z branży motoryzacyjnej i wiąże z działaniami optymalizującymi wprowadzonymi w zakładach produkcyjnych Toyoty [30, s. 175]. Mimo znaczących różnic między sektorem produkcyjnym a sektorem instytucji non profit oraz sektorem kultury wiele koncepcji można przenieść ze sfery biznesu do strategii funkcjonowania bibliotek. Pisał o tym już w 1998 r. Jan Sójka: „Marketing jest zbiorem decyzji i działań służących realizacji celów (również społecznych) biblioteki i potrzeb użytkownika. W zarządzaniu przez jakość biblioteka dąży do zaspokojenia określonych potrzeb użytkownika przy minimalnych kosztach własnych. Szczupłe zarządzanie bibliotekami oznacza kreowanie oferty bibliotecznej odpowiadającej ścisłym potrzebom użytkownika i uruchamianie konkretnej usługi w momencie, kiedy wystąpi na nią zapotrzebowanie” [39, s. 554]. Wśród proponowanych w literaturze rozwiązań odnoszących się do stosowania w bibliotekach lean management można znaleźć m.in. propozycje:

- ograniczenia rutynowej pracy;
- skupienia się na użytkowniku jako kliencie;
- zmniejszenia liczby dostawców;
- spłaszczenia hierarchii i struktur zespołów;
- oparcia płac na wynikach [33, s. 139].

Generalnie lean management może dotyczyć każdego wycinka pracy bibliotecznej, który wpływa na jakość obsługi użytkownika, co powoduje, że założenia tej metody są spójne z celami marketingowymi i w związku z tym może ona być traktowana

jako narzędzie wspomagające ich realizację. Tak jak w zarządzaniu wiedzą, kluczowe znaczenie dla skutecznego wprowadzenia lean management ma kultura organizacji – osoby odpowiedzialne za wdrożenie nie mogą pomijać kwestii angażowania i sugestii pracowników. W ciągłym doskonaleniu powinny również zmieniać postrzeganie biblioteki z funkcjonalnego na procesowe [5, s. 294].

Kolejną koncepcją, nieco mniej spopularyzowaną w bibliotekach, jest **reengineering** [szerz. zob. 48]. Polega on na wprowadzeniu radykalnych zmian w realizowanych procesach bibliotecznych, mających na celu optymalizację i zwiększenie efektywności działań biblioteki. Ponownie – jak miało to miejsce w przypadku lean management czy zarządzania jakością – reengineering ściśle wiąże się z podnoszeniem satysfakcji użytkowników biblioteki. Opiera się na gruntownym, to jest poczynionym od podstaw, przeprojektowaniu organizacji biblioteki [45, s. 197]. Wymaga działań radykalnych w odniesieniu do wszystkich aspektów funkcjonowania instytucji (a więc zarówno w stosunku do systemów, jak i procedur oraz struktury organizacyjnej) [20, s. 93]. Metoda reengineeringu wymaga myślenia strategicznego, uświadomienia sobie kluczowych elementów pracy biblioteki przynoszących wartość użytkownikowi oraz wyeliminowania tych, które te same wartości nie przynoszą. Szybkość i radykalność zmian wynika przede wszystkim z chęci poprawy wyników. Rozciąganie ich w czasie może bowiem skutkować niepowodzeniem przedsięwzięcia.

Beth Shapiro i Brook Long, pisząc w 1994 r. o reengineeringu usług bibliotecznych XXI w., wymienili siedem kluczowych elementów:

1. Pełne skoncentrowanie na użytkowniku.
2. Transformacja pracowników obsługujących użytkowników w pracowników zadaniowych.
3. Zakwestionowanie dotychczasowych procesów bibliotecznych.
4. Zastosowanie najnowszej technologii informacyjnej, by zmieniać organizację.
5. Porzucenie poglądu, że każdy proces techniczny musi wiązać się z licznymi procedurami.
6. Większe oparcie na pracy zespołowej.
7. Nawiązanie współpracy z takimi grupami, jak naukowcy i informatycy [38, s. 286-287].

W literaturze przedmiotu przyjmuje się, że reengineering jest procesem pięcio-etapowym. W etapie pierwszym – przygotowawczym – wypracowuje się główne cele i zadania związane z planowanymi zmianami. Plan działań może być przygotowany w zespole projektowym. Etap drugi ma charakter identyfikacyjny i polega na opracowaniu modelu instytucji zorientowanej na klienta. Identyfikuje się strategiczne procesy oraz zasoby, które następnie będą podlegały pomiarom efektywności. W trzecim etapie tworzona jest wizja radykalnych zmian zmierzających do poprawy wyników działania instytucji. Kolejny etap (rozwiązanie) polega na opracowaniu projektu technicznego umożliwiającego wprowadzenie zmian oraz organizacji zasobów ludzkich zaangażowanych w prace. Wprowadzenie zmian w czyn, najpierw pilotażowo, a następnie w pełni – odbywa się na etapie transformacji [20, s. 93-94].

Jak widać wiele kluczowych dla reengineeringu zasad, jak choćby pełne skoncentrowanie na użytkowniku biblioteki, jest także ważnych w procesach marketingowych. Również niekonwencjonalne myślenie i zerwanie z dotychczasowymi wzorcami (charakterystyczne dla metody reengineeringu) może być efektywnie wykorzystane w działalności marketingowej, choć nie należy zapominać, iż w niektórych obszarach i strategiach marketing biblioteczny może bazować na przywiązaniu klientów, powtarzalności i przewidywalności.

Ciekawą koncepcją, bazującą na poznawaniu najlepszych wzorców, a następnie adaptowaniu ich do własnej organizacji, jest **benchmarking**. Jest to metoda mierzenia oraz porównywania sposobów działania biblioteki z działaniami liderów [57, s. 512]. W zależności od skali dokonywanych porównań można mówić o benchmarkingu wewnętrznym (np. międzystanowiskowym czy międzywydziałowym), konkurencyjnym (są to porównania z innymi bibliotekami bądź innymi instytucjami działającymi na tym samym rynku) oraz funkcjonalnym (to porównania tych samych funkcji realizowanych w różnych instytucjach). Porównywanie procesów bez względu na rodzaj instytucji nosi miano benchmarkingu ogólnego (horyzontalnego) [20, s. 95-96].

Działania dokonywane w ramach benchmarkingu powinien rozpocząć plan, w ramach którego ustala się czynniki wymagające poprawy w funkcjonowaniu biblioteki. Następnie tworzony jest zespół, określany zakres badania, analizowane są procesy będące przedmiotem planowanych zmian oraz precyzowane kryteria doboru partnera benchmarkingowego, z którym biblioteka nawiąże współpracę i będzie się porównywać. Finalnie dokonuje się analizy wyników i najlepszych praktyk, a opracowane wnioski przedstawia kierownictwu instytucji. Aby benchmarking miał sens, należy określić długo- i krótkoterminowe cele, uzyskać zgodę na plan działania, dostosować wdrażane zmiany oraz regularnie śledzić postępy w ich realizacji [14, s. 67]. Szczególnie ważna jest ciągłość benchmarkingu. Peter Brophy zauważa, że proces ten powinien być realizowany w ramach tzw. koła benchmarkingu, na który składają się etapy: planowania, odnajdywania, gromadzenia, analizy informacji i w końcu – etap ulepszeń [4, s. 150]. Jednocześnie ściśle wiąże benchmarking z koncepcją zarządzania jakością [4, s. 152]. Ze względu na zautomatyzowanie wielu systemów i dzięki temu szybszy dostęp do informacji na temat operacji i procesów realizowanych w bibliotece, a także do danych o klientach – ich preferencjach i sposobie korzystania z instytucji, benchmarking jest obecnie łatwiejszy do realizacji niż kiedykolwiek. [36, s. 65]. Ponieważ wszystkie te dane mają kluczowe znaczenie dla rozwoju efektywnych usług bibliotecznych, a więc również zaspokajania potrzeb użytkowników, benchmarking może być wykorzystywany jako jedno z narzędzi realizowania celów marketingowych biblioteki.

Na koniec warto wspomnieć jeszcze o metodzie **outsourcingu**. Outsourcing jest sposobem zarządzania, w którym określone zadania, funkcje lub procesy wykonywane są przez wyspecjalizowane podmioty poza instytucją [45, s. 170]. Artur Jazdon – postrzegając outsourcing jako metodę strategicznego kształtowania struktury

organizacji i jej działania – przywołuje dwa rozumienia pojęcia: jako działanie re-strukturyzujące i jako sposób funkcjonowania opierający się na realizacji niektórych funkcji biblioteki poza nią [17, s. 105]. Podaje przykłady outsourcingu dotyczące np. zarządzania zbiorami (zakupu, opracowania opisu bibliograficznego, uzupełniania kolekcji), ochrony zbiorów (digitalizacji, oprawy, konserwacji) [17, s. 110-112]. Jeszcze ogólniej przedstawił je Krzysztof Walczak, podając, że mogą dotyczyć współpracy w zakresie działań merytorycznych biblioteki, jak i administracyjno-obługowych [42, s. 205]. Outsourcing ma w założeniu obniżyć koszty funkcjonowania biblioteki oraz podnieść jakość świadczonych przez nią usług. Ponadto celami outsourcingu są:

- poprawa kondycji finansowej biblioteki;
- zwiększona koncentracja na kluczowych zadaniach;
- szybka reakcja na zmiany w otoczeniu i preferencjach czytelników;
- zwiększenie uwagi kierownictwa i przydział zasobów do tych zadań, które są wykonywane najlepiej;
- promowanie konkurencji wśród dostawców zewnętrznych, zapewniającej dostępność wyższej jakości towarów i usług.

Z jednej więc strony outsourcing może pomagać bibliotece w koncentracji na kluczowych zadaniach, a więc skupieniu się na użytkowniku i jego potrzebach, co jest zgodne z ideą marketingu bibliotecznego, z drugiej zaś niesie ze sobą wiele zagrożeń. Michael Mol wymienia m.in.: pozbywanie się wykwalifikowanego zespołu, pojawianie się oportunistycznych zachowań wśród kadry, rosnące koszty transakcyjne oraz koszty związane z koordynacją outsourcingu, a także ograniczone uczenie się i innowacyjność [27, s. 23]. Należy też zwrócić uwagę, iż cięcia kadrowe w bibliotece mogą stać się źródłem niepokoju i utraty zaufania do pracodawcy, mogą również skutkować obniżeniem motywacji, a co za tym idzie kreować na zewnątrz gorszy wizerunek biblioteki.

Podsumowując, zaprezentowana lista koncepcji zarządzania stanowi jedynie przegląd najbardziej aktualnych obecnie i budzących zainteresowanie metod, które mogą być wykorzystywane w bibliotekach jako uzupełnienie marketingu bibliotecznego. Mimo że wiele z przedstawionych propozycji powstało na gruncie biznesowym, ich założenia sprawdzają się również w przypadku różnego typu bibliotek. Niektóre z koncepcji – takie jak zarządzanie strategiczne, zarządzanie jakością czy benchmarking – są już od kilku dekad obecne w literaturze i praktyce bibliotekarskiej. Wszystkie przedstawione metody, techniki i koncepcje wiążą kwestie jakości działalności organizacji z poprawą jakości obsługi użytkowników (klientów). Oba zagadnienia stanowią kluczowy element funkcjonowania bibliotek, wpływają na ich sytuację marketingową, ocenę wewnętrzną i zewnętrzną oraz postrzeganie w społeczeństwie.

Bibliografia

1. AGRAWAL Pawan, *Application of „Six Sigma” in Libraries for Enhancing Service Quality*. „International Journal of Information Dissemination & Technology”. 2011, nr 4, s. 203-206. ISSN 2229-5984.
2. ANTCHAK Mariola, KALIŃSKA-KULA Magdalena, *Biblioteczny marketing wewnętrzny w teorii i praktyce: na przykładzie województwa łódzkiego*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 2019. ISBN 978-83-8142-334-2.
3. BARTUSIK Katarzyna, *Przegląd współczesnych koncepcji w zarządzaniu rozwojem firmy*. „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie”. 2004, nr 5, s. 7-20. ISSN 2658-1817.
4. BROPHY Peter, *Measuring Library Performance: principles and techniques*. London: Facet Publishing, 2006. ISBN 978-1-85604-593-3.
5. BUBEL Dagmara, *Lean Management jako forma organizacji pracy bibliotek naukowych ukierunkowana na promocję czytelnictwa*. In: WOJCIECHOWSKA Maja (red.), *Czytelnictwo w dobie informacji cyfrowej: rozwój, bariery, technologie*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2015, s. 293-304. ISBN 978-83-64203-38-1.
6. CZEKAJ Janusz, ĆWIKLIŃSKI Marek, *Możliwe i rekomendowane sposoby grupowania i porządkowania współczesnych metod i koncepcji zarządzania*. In: LICH-TARSKI Jan (red.), *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – wiodące orientacje*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2014, s. 1-14. ISBN 978-83-7695-453-0.
7. ĆWIKLIŃSKI Marek, *Mechanizmy ewolucji metod zarządzania jako ontologiczna podstawa badań*. „Nauki o Zarządzaniu”. 2011, nr 8, s. 57-65. ISSN 2080-6000.
8. DERFERT-WOLF Lidia, *Planowanie strategiczne w bibliotece akademickiej*. „Bibliotekarz”. 2003, nr 12, s. 8-13. ISSN 0208-4333.
9. FIGURSKA Irena, *Kultura organizacji a zarządzanie wiedzą w praktyce funkcjonowania organizacji*. „Studies & Proceedings of Polish Association for Knowledge Management”. 2018, nr 88, s. 18-29. ISSN 2451-4543.
10. GĘBOŁYŚ Zdzisław, *Zarządzanie strategiczne w bibliotece*. In: WOJCIECHOWSKA Maja (red.), *Zarządzanie biblioteką*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe i Edukacyjne SBP, 2019, s. 212-233. ISBN 978-83-65741-26-4.
11. GŁOWACKA Ewa, *Studium zastosowania kompleksowego zarządzania jakością (TQM) w bibliotekoznawstwie i informacji naukowej*. Toruń: Wydawnictwo UMK, 2000. ISBN 83-231-1160-X.
12. GŁOWACKA Ewa, *Zarządzanie jakością w pracy biblioteki*. In: WOJCIECHOWSKA Maja (red.), *Zarządzanie biblioteką*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe i Edukacyjne SBP, 2019, s. 415-430. ISBN 978-83-65741-26-4.
13. GRUSZKA Zbigniew, *Biblioteki jako organizacje uczące się*. In: WOJCIECHOWSKA Maja (red.), *Zarządzanie zasobami niematerialnymi bibliotek w społeczeństwie wiedzy*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2016, s. 98-111. ISBN 978-83-64203-64-0.
14. JACHYM Wioletta, *Próba implementacji benchmarkingu w zakresie funkcjonowania bibliotek*. „Przegląd Biblioteczny”. 2011, z. 1, s. 62-76. ISSN 0033-202X.
15. JANISZEWSKI Jan M., *Zbieżność kultury firmy produkcyjnej nastawionej na ciągłe doskonalenie z kulturą kaizen – wyniki badań wstępnych*. „Studia i Prace WNEIZ US”. 2018, nr 2, s. 389-400. ISSN 2450-7733.
16. JAZDON Artur, *O tworzeniu kultury organizacyjnej biblioteki jako środowiska pracowników wiedzy*. In: BRZEZIŃSKA-STEC Halina (red.), *Kultura organizacyjna*

- w bibliotece. *Ogólnopolska Konferencja Naukowa, Białystok, 4-6 czerwca 2007*. Białystok: Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, 2008, s. 335-344. ISBN 978-83-7431-159-5.
17. JAZDON Artur, *Outsourcing w bibliotece*. „Biblioteka”. 2006, nr 10, s. 103-127. ISSN 1506-3615.
 18. KAMIŃSKA Joanna, *Zarządzanie strategiczne biblioteką*. In: TOKARSKA Anna (red.), *Bibliotekarstwo*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2013, s. 589-605. ISBN 978-83-61464-95-2.
 19. KOTLER Philip, KELLER Kevin Lane, *Marketing*. Poznań: Rebis, 2013. ISBN 978-83-7510-616-9.
 20. KOWALSKA-CHRZANOWSKA Małgorzata, *Innowacyjność i zarządzanie zmianami w pracy bibliotek*. In: WOJCIECHOWSKA Maja (red.), *Zarządzanie biblioteką*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe i Edukacyjne SBP, 2019, s. 87-109. ISBN 978-83-65741-26-4.
 21. KUBÓW Stefan (red.), *Marketing i jakość usług bibliotek akademickich*. Wrocław: Dolnośląska Szkoła Wyższa Edukacji TWP, 2002, s. 61-68. ISBN 83-910486-8-8.
 22. LACHIEWICZ Stefan, MATEJUN Marek, *Ewolucja nauk o zarządzaniu*. In: ZAKRZEWSKA-BIELAWSKA Agnieszka (red.), *Podstawy zarządzania: teoria i ćwiczenia*. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer, 2012, s. 85-141. ISBN 978-83-264-5183-6.
 23. LELEK Karolina, *Zarządzanie wiedzą i potencjał społeczny organizacji w kontekście jej rozwoju*. „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”. 2018, nr 52, s. 356-364. ISSN 1898-5084.
 24. LEPLA Izabela, *Strategiczne nie znaczy straszne. Etapy projektowania zarządzania strategicznego*. In: KUBÓW Stefan (red.), *Marketing i jakość usług bibliotek akademickich*. Wrocław: Dolnośląska Szkoła Wyższa Edukacji TWP, 2002, s. 69-89. ISBN 83-910486-8-8.
 25. LEYTNER-ZEMÁNEK, *Planowanie strategiczne w bibliotece uczelnianej*. „Przegląd Biblioteczny”. 1995, z. 1, s. 63-69. ISSN 0033-202X.
 26. MATERSKA Katarzyna, *Zarządzanie informacją i wiedzą w strategii biblioteki*. In: WOJCIECHOWSKA Maja (red.), *Zarządzanie biblioteką*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe i Edukacyjne SBP, 2019, s. 234-254. ISBN 978-83-65741-26-4.
 27. MOL Michael J, *Outsourcing: design, process and performance*. Cambridge: Cambridge University Press, 2007. ISBN 978-0-521-68278-7.
 28. NOWAK Mariusz, PIOTEREK Paweł, PRZYBYSZ Janina (red.), *Zarządzanie strategiczne i marketingowe w bibliotekach*. Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, 2004. ISBN 83-7205-202-6.
 29. NOWOSIELSKI Stanisław, *Ciągłe doskonalenie procesów w organizacji. Możliwości i ograniczenia*. „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”. 2014, nr 340, s. 303-317. ISSN 1899-1899.
 30. PAWŁYSZYN Irena, *Pierwsze kroki na drodze „wyszczuplania” – wdrożenie lean management w organizacji*. „Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie”. 2017, nr 72, s. 175-186. ISSN 0239-9415.
 31. PENC Józef, *Leksykon biznesu*. Warszawa: Placet, 1997. ISBN 83-85428-20-8.
 32. PIASECKA-GLUSZAK Agnieszka, *Działania kaizen z perspektywy pracowników polskich przedsiębiorstw*. „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”. 2016, nr 448, s. 226-241. ISSN 1899-3192.
 33. PUTNINGS Markus, *Lean library management*. „Perspektive Bibliothek”. 2012, nr 2, s. 137-162. ISSN 2194-8992.

34. ROGALA Piotr, *Ciągłe doskonalenie jakości według norm ISO serii 9000*. „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”. 2014, nr 340, s. 536-545. ISSN 1899-3192.
35. RUTKOWSKA Agnieszka, *Zarządzanie jakością i jej komunikowanie w kształtowaniu reputacji przedsiębiorstwa*. „E-mentor”. 2016, nr 4, s. 39-45. ISSN 1731-6758.
36. SANNWALD William W., *Financial management for libraries*. Chicago: ALA Neal-Schuman, 2018. ISBN 978-0-8359-1560-8.
37. SCHMEHL Hines Samantha, MATTESON Miriam (red.), *Emotion in the library workplace*. Bindley: Emerald Publishing Limited, 2017. ISBN 978-1-78743-083-9.
38. SHAPIRO Beth J., LONG Kevin Brook, *Just say yes: reengineering library user services for the 21st century*. „Journal of Academic Librarianship”. 1994, nr 5/6, s. 285-290. ISSN 0099-1333.
39. SÓJKA Jan, *Szczupłe [?] zarządzanie (Lean Management – LM) dla bibliotek*. „Acta Universitatis Nicolai Copernici. Bibliologia”. 1998, nr 2/3, s. 553-570. ISSN 1505-4040.
40. ŚWIERK Joanna, *Zarządzanie strategiczne instytucją kultury*. „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”. 2018, nr 513, s. 404-414. ISSN 1899-3192.
41. TRZCIELIŃSKI Stefan, WŁODARKIEWICZ-KLIMEK Hanna, PAWŁOWSKI Krystian, *Współczesne koncepcje zarządzania*. Poznań: Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, 2013. ISBN 978-83-7143-220-3.
42. WALCZAK Krzysztof, *Metody i narzędzia zarządzania stosowane w bibliotekach*. In: WOJCIECHOWSKA Maja (red.), *Zarządzanie biblioteką*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe i Edukacyjne SBP, 2019, s. 190-211. ISBN 978-83-65741-26-4.
43. WASILEWSKA Agnieszka, *Wiedza i kapitał intelektualny w bibliotece*. „Folia Bibliologica”. 2016, vol. 58, s. 107-117. ISSN 2449-8246.
44. WOJCIECHOWSKA Maja (red.), *Zarządzanie jakością w bibliotece*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2017. ISBN 978-83-64203-85-5.
45. WOJCIECHOWSKA Maja, KAMIŃSKA Joanna, ŻOŁĘDOWSKA-KRÓL Beata, JASKOWSKA Bożena (współpr.), *Leksykon zarządzania i marketingu w bibliotekoznawstwie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe i Edukacyjne SBP, 2019. ISBN 98-83-65741-17-2.
46. WOJCIECHOWSKA Maja, *Jakość obsługi użytkownika biblioteki jako element koncepcji marketingowej*. In: DUDZIAK Danuta (red.), *II Wrocławskie Spotkania Bibliotekarzy Polonijnych*. Wrocław: Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, 2010, s. 221-234. ISBN 978-83-7493-511-1.
47. WOJCIECHOWSKA Maja, *Metoda zarządzania strategicznego. Propozycja standardu dla polskich bibliotek szkół wyższych*. In: SZMIGIELSKA Teresa Urszula (red.), *Standardy w bibliotekach naukowych*. Warszawa: Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania, 2007, s. 147-162. ISBN 978-83-89437-69-3.
48. WOJCIECHOWSKA Maja, *Reengineering w projektowaniu pracy bibliotek*. „Bibliotekarz Zachodniopomorski”. 2007, nr 1, s. 5-12. ISSN 0406-1578.
49. WOJCIECHOWSKA Maja, *Rola systemów CRM w pozyskiwaniu wiedzy na temat klientów usług informacyjnych*. In: TARASZKIEWICZ Beata (red.), *Ekologia informacji w środowisku regionalnym*. Słupsk: Stowarzyszenie Bibliotekarzy Polskich, Biblioteka Uczelniana Akademii Pomorskiej, 2012, s. 76-92. ISBN 978-83-88783-18-0.
50. WOJCIECHOWSKA Maja, *Zarządzanie wiedzą i informacją w placówkach bibliotecznych i ośrodkach informacji*. „Zagadnienia Informacji Naukowej”. 2006, nr 1, s. 42-50. ISSN 0324-8194.

51. WOJCIECHOWSKA Maja, *Zarządzanie zmianami w bibliotece*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2006. ISBN 83-89316-61-7.
52. ZIĘBA Urszula, *Planowanie strategiczne w bibliotece nie tylko akademickiej*. „Zarządzanie Biblioteką”. 2009, nr 1, s. 75-83. ISSN 2081-1004.
53. ZIMNIEWICZ Kazimierz, *Zarządzanie wiedzą jako moda*. „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica”. 2010, nr 234, s. 85-92. ISSN 0208-6018.
54. ŻEBRUCKI Zbigniew, KRUCZEK Mariusz, *Uwarunkowania wdrożenia koncepcji lean management w sektorze MŚP*. „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie”. 2018, z. 120, s. 257-272. ISSN 1641-3466.
55. ŻOŁĘDOWSKA Beata, *Customer Relationship (CRM) jako metoda zarządzania wiedzą biblioteki naukowej*. In: DACKO-PIKIEWICZ Zdzisława, CHMIELARSKA Marzanna (red.), *Rola biblioteki naukowej w tworzeniu społeczeństwa wiedzy*. Dąbrowa Górnicza: Wyższa Szkoła Biznesu, 2005, s. 147-154. ISBN 83-88936-23-9.
56. ŻOŁĘDOWSKA-KRÓL Beata, *Jakość usług bibliotecznych w społeczeństwie informacyjnym*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2009. ISBN 978-83-61464-16-7.
57. ŻOŁĘDOWSKA-KRÓL Beata, *Jakość w działalności bibliotek*. In: TOKARSKA Anna (red.), *Bibliotekarstwo*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2013, s. 508-526. ISBN 978-83-61464-95-2.
58. ŻOŁĘDOWSKA-KRÓL Beata, *Marketing biblioteczny*. In: TOKARSKA Anna (red.), *Bibliotekarstwo*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2013, s. 640-651. ISBN 978-83-61464-95-2.

Rozdział 7.

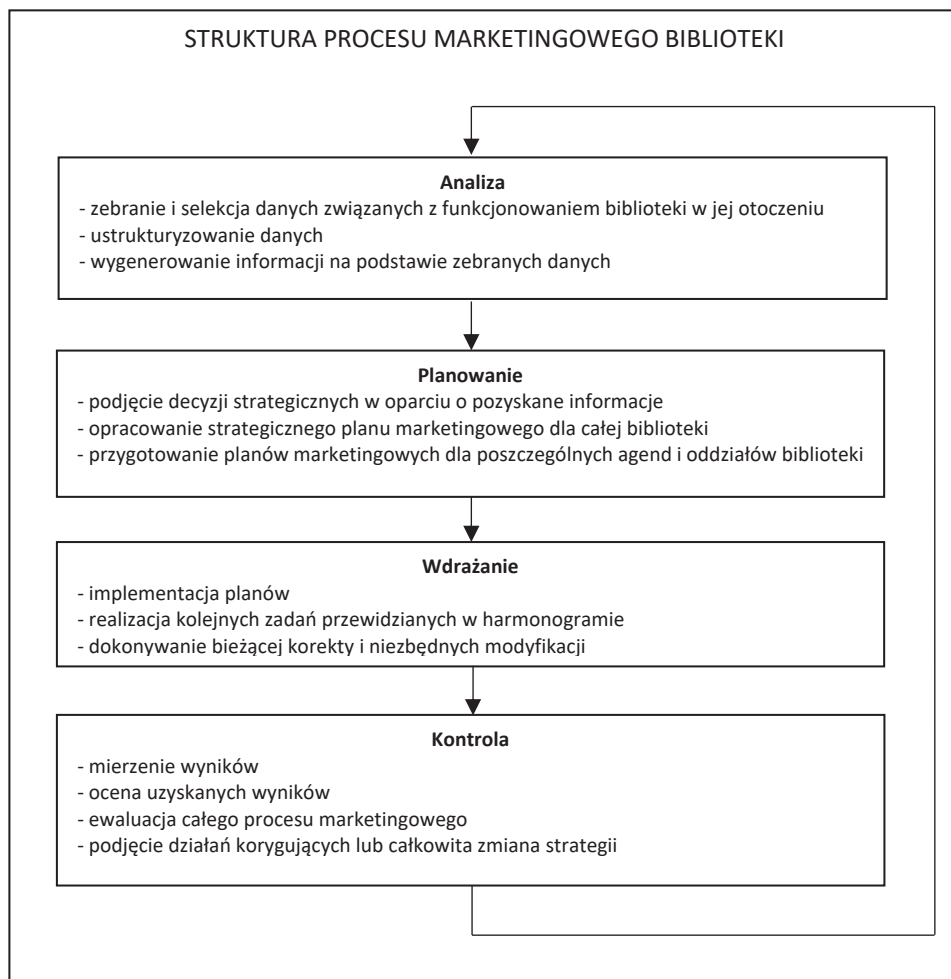
STRUKTURA I ELEMENTY ZARZĄDZANIA MARKETINGIEM W BIBLIOTECIE

7.1. Zarządzanie procesem marketingowym biblioteki

Marketing biblioteczny rozumiany jako „zespół aktywnych działań biblioteki skierowanych na podmioty swego otoczenia w celu kreowania satysfakcji i właściwego wizerunku placówki” [7, s. 127] wymaga systematycznego i skoordynowanego podejścia. W związku z tym mówi się o zarządzaniu procesem marketingowym, które bazuje na czterech podstawowych elementach (funkcjach zarządzania): analizie, planowaniu, implementacji (wdrażaniu planów) oraz kontroli uzyskanych wyników (rys. 1). **Zarządzanie marketingiem można zatem określić jako zbiór procesów podejmowania wszelkich decyzji służących osiągnięciu celów biblioteki związanych z jej działalnością usługową oraz relacjami z otoczeniem.** Bazując na ustaleniach Zdzisława Knechta można przyjąć, że **proces zarządzania marketingowego to ciąg działań i decyzji zmierzających do ustalenia efektywnego realizowania celów biblioteki, przebiegających zgodnie z marketingowymi zasadami postępowania, określającymi istotę marketingowej orientacji zarządzania. Dotyczy on biblioteki jako instytucji, jej poszczególnych dziedzin działalności, ale też konkretnych, pojedynczych, realizowanych przez nią projektów** [4, s. 23].

Najogólniej można przyjąć, że analiza w procesie marketingowym polega na zbieraniu danych dotyczących funkcjonowania biblioteki w jej otoczeniu społeczno-ekonomicznym. Dane te stanowią podstawę do dalszych działań i podejmowania kluczowych decyzji strategicznych. W oparciu o zebrane informacje realizowana jest funkcja planowania, polegająca na tworzeniu ogólnej koncepcji funkcjonowania biblioteki w dłuższej perspektywie czasowej. Koncepcja ta formułowana jest następnie w postaci planu strategicznego uwzględniającego obszar działań marketingowych dla całej biblioteki oraz jej poszczególnych działów (oddziałów, filii, jednostek itd.), konkretnych usług (jeżeli biblioteka przyjęła system zarządzania i rozwoju poszczególnych usług) oraz marki (w sytuacji, gdy w bibliotece podjęto świadome działania zmierzające do zarządzania marką organizacyjną lub produktową). Wdrażanie polega na implementacji przyjętych wcześniej planów, kontrola zaś na ustaleniu skutków

podjętych działań poprzez mierzenie wyników, dokonywanie ich oceny, a następnie wprowadzanie działań korygujących (usprawniających).



Rysunek 1. Struktura procesu marketingowego biblioteki

Źródło: opracowanie własne.

Marketing biblioteczny to koncepcja wymagająca kompleksowego podejścia do biblioteki, jej otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego, a zwłaszcza klientów, a także do aktualnej sytuacji w sektorze kultury i nauki oraz misji, którą mają realizować tego typu placówki. Jego kształt wynika z czynników o charakterze zewnętrznym (otoczenia biblioteki) oraz czynników wewnętrznych (zasobów materialnych i niematerialnych biblioteki). Skuteczność marketingu jest z kolei pochodną odpowiedniego rozpoznania uwarunkowań i przystosowania się do nich przez bibliotekę.

Przyjęcie **orientacji marketingowej** przez bibliotekę oznacza koncentrację uwagi na kliencie, która będzie zauważalna w trakcie wszystkich działań i decyzji placówki, a zatem będzie przejawiać się także we wszystkich funkcjach organizacji i realizowanych przez nią procesach. Innymi słowy każdy proces, który realizuje biblioteka ma być wykonywany z myślą o jego końcowym odbiorcy i jego potrzebach. W tym znaczeniu marketing biblioteki jest działalnością zmierzającą do tworzenia, komunikowania i dostarczania ofert, przynoszących określone wartości użytkownikom biblioteki. Przy tym, jak już wspomniano, marketing biblioteczny zależny jest również od otoczenia, w którym funkcjonuje biblioteka, a więc od okoliczności, zjawisk i procesów występujących poza samą instytucją (tzw. otoczenie przedmiotowe) oraz podmiotów funkcjonujących obok biblioteki, także wywierających wpływ na jej funkcjonowanie (tzw. otoczenie podmiotowe) [2, s. 52]. Zmienność i złożoność otoczenia powoduje, że nie można mówić o pewnych uniwersalnych rozwiązaniach i wymaga rozpoznania sytuacji przez każdą bibliotekę indywidualnie, w celu podjęcia optymalnych kroków.

Rola i znaczenie marketingu w bibliotece wynikają z szeregu czynników i mogą być różne w każdej instytucji. Wpływ na to, jakie miejsce będzie zajmował marketing w konkretnej placówce bibliotecznej mają takie elementy, jak:

- sposób rozumienia i postrzegania marketingu w bibliotece i jej otoczeniu;
- cele i motywacje kadry kierowniczej biblioteki;
- merytoryczne przygotowanie kadry kierowniczej i personelu do realizowania strategii marketingowej;
- dotychczasowe doświadczenia w obszarze marketingu;
- przyjęty system wdrażania orientacji marketingowej oraz priorytety w zarządzaniu biblioteką;
- klimat i kultura organizacyjna biblioteki;
- sposób zarządzania usługami;
- zarządzanie marką organizacyjną i markami produktowymi biblioteki;
- relacje z otoczeniem zewnętrznym, a zwłaszcza z klientami biblioteki.

Niewątpliwie rozumienie przez personel, kadre kierowniczą biblioteki i jej klientów idei marketingu w sektorze kultury będzie ułatwiało profesjonalizację i doskonalenie tego typu działań. Wpłynie również na wprowadzenie elementów marketingu w poszczególne funkcje i procesy przebiegające w bibliotece. Takie przenikanie podejścia marketingowego w strukturę działań organizacyjnych wzmacnia skuteczność działalności marketingowej i powoduje, że koncepcja ta nie jest postrzegana jako obce, zewnętrzne i narzucone odgórnie rozwiązanie, ale staje się pewną filozofią działania uwidaczniającą się na każdym stanowisku i etapie pracy, niezależnie od działu i pełnionej funkcji. Takie podejście nazywane jest **marketingiem skoordynowanym**, który oznacza, że działania marketingowe są dobrze zharmonizowane z innymi obszarami funkcjonowania biblioteki, a także, że poszczególne funkcje marketingowe (np. reklama, zarządzanie usługą, badania marketingowe) są skorelowane ze sobą oraz z potrzebami klienta. Zatem marketing nie może być tylko

wyodrębnionym w bibliotece działem, który realizuje wąsko rozumiane zadania (często ograniczające się jedynie do administrowania stroną internetową biblioteki lub kontaktów z mediami), w niewielkim stopniu wpływające na inne działy i pracowników. Warunkiem skutecznego marketingu jest bowiem zrozumienie, iż każdy pracownik biblioteki ma określony wkład w satysfakcję klienta. Niezbędne jest więc świadome i zaangażowane podejście wszystkich pracowników biblioteki do realizacji strategicznych celów marketingowych. Jak pisze Kornelia Karcz i Zofia Kędzior – z istoty marketingu wynikają określone, ogólne zasady postępowania, ukierunkowujące działalność praktyczną w tej dziedzinie. Do zasad tych należą:

- zasada celowego wyboru i kształtowania rynku (która w przypadku bibliotek jest do pewnego stopnia ograniczona przez funkcje i cele stawiane określonym typom tych instytucji);
- zasada badania rynku;
- zasada zintegrowanego oddziaływania na rynek (marketing mix biblioteki);
- zasada planowania działań rynkowych;
- zasada kontroli skuteczności działań marketingowych [3, s. 13].

Zasady te realizowane są w ramach kolejnych elementów (etapów) procesu marketingowego.

7.2. Elementy procesu marketingowego biblioteki

Zwykle przyjmuje się, że na proces zarządzania marketingowego składają się cztery podstawowe elementy: analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola. Niekiedy elementy te uzupełniane są o jakieś dodatkowe składniki, które mają lepiej dookreślić przebieg procesu. I tak np. Roman Niestrój [5, s. 23] proponuje pięć faz działania, które w przypadku biblioteki mogłyby kształtować się następująco:

1. Analiza marketingowa sytuacji biblioteki, której celem jest identyfikacja i opis możliwości działania instytucji na podstawie oceny jej aktualnej pozycji w segmencie.
2. Planowanie marketingu, kiedy następuje sformułowanie marketingowej koncepcji działania biblioteki (określenie celów kierunkowych, celów ogólnych, strategii marketingowej, a także planów operacyjnych dla poszczególnych usług bądź wydarzeń).
3. Organizacja marketingu polegająca na sporządzeniu dokumentów regulujących tryb wykonywania poszczególnych zadań.
4. Bieżące kierowanie i realizacja zadań przez bibliotekę.
5. Kontrola marketingu umożliwiająca bieżące regulowanie i doskonalenie całego systemu działalności marketingowej.

Pierwszym i bardzo ważnym elementem procesu marketingowego biblioteki jest analiza. Według jednej z definicji **analiza marketingowa** to „przetworzenie zebranych danych na opisowe twierdzenia i wnioski o wzajemnych zależnościach między

analizowanymi zmiennymi” [6, s. 41]. W tym kontekście wyróżnia się analizę jednozmiennikową, a w jej ramach estymację lub testowanie hipotez oraz analizę wielozmiennikową, w ramach której wykonać można analizę zależności między odpowiedziami na dwa lub więcej pytań bądź analizę współzależności, w tym relacje przyczynowo-skutkowe i podobieństwa. W zależności od charakteru placówki bibliotecznej, wielkości jej oferty usługowej i liczby użytkowników, analizy marketingowe mogą przybierać odmienną formę, różny poziom szczegółowości i sformalizowania oraz bazować na innych schematach i wzorcach. Analizy z jednej strony służą do ujawniania potencjalnych szans rozwoju biblioteki oraz ewentualnych zagrożeń związanych ze zmianami w jej otoczeniu, a z drugiej – do krytycznej oceny zasobów placówki. Najczęściej wykonywane są analizy szans i zagrożeń otoczenia, analizy mocnych i słabych stron biblioteki (analiza potencjału biblioteki), analizy trendów oraz różnego rodzaju analizy porównawcze.

Niekiedy biblioteki, zwłaszcza mniejsze, dysponujące ograniczonymi środkami i niewielką liczbą personelu, decydują się na przygotowanie analizy konkretnego problemu, na którym chcą skoncentrować swoją uwagę. Wówczas ich działalność marketingowa nie ma kompleksowego charakteru, a etap analizy zawężony jest do analizy konkretnej sytuacji z pominięciem danych dotyczących całego sektora. Taka analiza nie ma wyczerpującego charakteru, ale przynosi najważniejsze informacje, istotne dla powodzenia podjętego przedsięwzięcia.

Analizy wykonywane są w oparciu o zbiory informacji gromadzone samodzielnie przez bibliotekę lub przygotowywane przez podmioty zewnętrzne i udostępniane na zasadzie komercyjnej (np. firmy analityczne) lub też publicznie bez pobierania dodatkowych opłat (np. urzędy mające obowiązek publikacji danych, jak GUS). Niezależnie od tego biblioteka powinna posiadać ustalony sposób pozyskiwania i przekazywania danych do osób/komórek zajmujących się marketingiem, które potrzebują informacji na temat funkcjonowania placówki oraz jej otoczenia i klientów. W związku z tym w większych instytucjach bibliotecznych powstają tzw. **systemy informacji marketingowej**, które stanowią spójny, zintegrowany i efektywny system pozyskiwania i przetwarzania informacji, oparty na ludziach, sprzęcie, procedurach i mechanizmach pozyskiwania wiedzy służącej do podejmowania trafnych decyzji marketingowych. Do głównych celów systemu informacji marketingowej w bibliotece można zaliczyć:

- dostarczanie informacji wspomagających procesy marketingowe realizowane w placówce bibliotecznej, a szczególnie:
 - wspieranie procesów obsługi użytkowników oraz komunikacji z użytkownikami;
 - rozwój i modyfikację oferty usługowej biblioteki;
 - kontrolę skuteczności podjętych działań w obszarze marketingu.

Wśród elementów tworzących system informacji marketingowej, mających na celu wsparcie procesu zbierania i przetwarzania danych, najczęściej wymienia się:

- system sprawozdań wewnętrznych (od wielu lat stosowany w bibliotekach, aktualnie zastępowany częściowo przez moduły sprawozdawcze dostępne w ramach komputerowych systemów bibliotecznych, uwzględniających takie informacje jak np. liczba odwiedzających poszczególne agendy biblioteki, liczba wypożyczeń, liczba pobrań kopii elektronicznych dokumentów itd.);
- system badań marketingowych (coraz częściej prowadzonych samodzielnie przez biblioteki lub w porozumieniu z firmami zewnętrznymi);
- system obserwacji otoczenia (związany nie tylko z najbliższym otoczeniem biblioteki, ale również ze śledzeniem trendów w sektorze nauki, kultury i edukacji);
- system informacji rządowej.

Niezależnie od typu i wielkości biblioteki oraz charakteru jej działań, centrum zainteresowania, zwłaszcza w trakcie zbierania informacji o otoczeniu zewnętrznym, powinni stanowić użytkownicy biblioteki (rzeczywiści i potencjalni). Poznanie odbiorców usług (ich preferencji, potrzeb, barier, przyzwyczajęń, a nawet trendów w otoczeniu, na które mogą być podatni) sprawia, że przygotowywana dla nich oferta oraz przyjęty sposób komunikacji będą w jak największym stopniu sprzyjać realizacji ich potrzeb informacyjnych, naukowych, kulturalnych i społecznych. Odpowiedni dobór programów i instrumentów w obszarze marketingu może wpłynąć na zoptymalizowanie i skuteczność działań. Ponadto, mając wiedzę na temat użytkowników biblioteka dla każdej ze swoich usług może określić profil tzw. **docelowej grupy odbiorców**. Oczywiście część usług będzie odpowiednia dla większości użytkowników, jednak inne mogą posiadać właściwości, które sprawią, że będą atrakcyjne tylko dla części z odbiorców. Odbiorcy ci mogą bowiem znacznie różnić się cechami społeczno-ekonomicznymi, demograficznymi lub psychograficznymi, a więc również i swoimi preferencjami, możliwościami, potrzebami i motywacjami. W związku z tym dokonuje się tzw. **segmentacji klientów**, która może polegać bądź to na wyodrębnianiu segmentów ze względu na reakcję klientów wobec usługi (np. osoby zainteresowane majsterkowaniem w ramach bibliotecznej strefy maker space), bądź na grupowaniu klientów o wspólnych cechach niezależnie od cech usługi oraz motywacji skorzystania z niej i stosunku do niej (np. studenci określonego roku studiów, którzy muszą przejść szkolenie biblioteczne). Źródłem informacji marketingowej o klientach bibliotek mogą również być szeroko rozumiane działania public relations [szerz. zob. 8].

Planowanie marketingowe w bibliotece to proces polegający na przetwarzaniu informacji, które umożliwiają wyznaczenie i sformułowanie celów dalszych działań rynkowych biblioteki oraz przygotowanie tej instytucji do ich osiągnięcia dzięki ustaleniu celów częściowych oraz środków i narzędzi niezbędnych do ich realizacji. Jest to działanie systematyczne i przemyślane. Ma na celu koordynację decyzji i działań na wszystkich poziomach i obszarach, których dotyczy zarządzanie marketingowe. Planowanie marketingowe stanowi zatem element całościowej strategii

biblioteki, odnoszący się do jej klientów (użytkowników), partnerów, konkurentów i zasobów, zaś **strategia marketingowa** to przykład strategii funkcjonalnej, która wpisuje się w strategię całościową biblioteki. W ramach planowania marketingowego opracowywany jest **plan marketingowy**, czyli dokument zawierający wytyczne dalszych działań. Plan marketingowy powstaje na podstawie różnego rodzaju analiz (otoczenia zewnętrznego biblioteki oraz jej zasobów wewnętrznych i potencjału), a uzupełniany jest o programy działania (harmonogramy) oraz prognozowane skutki podjętych działań. W ramach planu marketingowego powinny uwzględnione zostać **cele marketingowe**, które mogą określać zakładane efekty podjętych działań, jak np. udział w sektorze, liczba i rodzaj transakcji bibliotecznych, charakter kontaktów z otoczeniem i użytkownikami, udział w sieciach partnerskich, projektach, konsorcjach itp. O ile kiedyś biblioteki chętnie bazowały na wskaźnikach liczbowych (np. liczba użytkowników biblioteki na liczbę mieszkańców, liczba zakupionych i opracowanych książek, liczba miejsc w czytelnich), o tyle obecnie większy nacisk kładziony jest na cele społeczne, edukacyjne i informacyjne, które często trudno opisać w sposób liczbowy. Dlatego cele te wyznaczane są w planie marketingowym i uwzględniają udział biblioteki w realizacji społecznych bądź edukacyjnych potrzeb otoczenia, np. potrzeb w obszarze aktywizacji czytelniczej dzieci, potrzeb integracji społecznej mniejszości zagrożonych wykluczeniem społecznym, potrzeb w zakresie zapobiegania alienacji społecznej seniorów itp. Każdy cel marketingowy biblioteki powinien zostać uwzględniony w **harmonogramie**, a więc programie działania, który uwzględnia szczegółowe zadania i środki potrzebne do ich wykonania oraz terminy ich finalizacji i osoby odpowiedzialne za ich realizację. Przyjmuje się, że plan marketingowy powinien uwzględniać pięć głównych elementów. Są to:

1. Wyjaśnienie sytuacji – dokładnej analizie sytuacji, poczynając od danych historycznych aż po niezbędne projekcje, musi towarzyszyć opis tzw. luki planistycznej – obszaru, o którym informacje i dotyczące którego problemy plan ma rozwiązać (np. zwiększenie wykorzystania baz danych poprzez kampanię informacyjną i wprowadzenie systemu szkoleń dla różnych grup użytkowników oraz osób niekorzystających jeszcze z oferty bibliotecznej).
2. Sprecyzowanie wyników – konieczny jest dokładny opis spodziewanych rezultatów i przewidywanej pozycji, którą biblioteka osiągnie po realizacji planu (np. pozyskanie nowego segmentu użytkowników, który wcześniej z uwagi na brak odpowiedniej informacji i szkoleń nie potrafił/nie chciał korzystać z oferty baz danych; uzyskanie pozycji lokalnego lidera w zakresie świadczenia usług specjalistycznej informacji elektronicznej).
3. Określenie niezbędnych zasobów – należy określić rodzaje i wielkość zasobów koniecznych do realizacji planu. Określenie wielkości i wycena zasobów prowadzą do tworzenia budżetu przedsięwzięcia (np. ustalenie liczby bibliotekarzy i liczby godzin ich pracy niezbędnych do przeszkolenia i obsługi określonej grupy odbiorców).

4. Opis koniecznych działań – wyszczególnienie realizowanych czynności dokonywane jest z podziałem na osoby (komórki, stanowiska pracy w bibliotece) odpowiedzialne za ich realizację (np. ustalenie koordynatora odpowiedzialnego za kampanię informacyjną, koordynatora szkoleń, wykonawców szkoleń itd.).
5. Monitorowanie rezultatów – konieczne jest, aby sukcesywnie wprowadzać korekty w odchyleniach od wartości zamierzonych (np. wprowadzanie korekt dotyczących liczby osób faktycznie uczestniczących w szkoleniach w stosunku do liczby uczestników przewidywanych we wcześniejszych planach, co niesie ze sobą np. zmianę w zapotrzebowaniu na personel szkoleniowy, sale, sprzęt itd.) [por. 10, s. 104-105].

Struktura samego dokumentu powinna uwzględniać takie składniki, jak:

- streszczenie zawierające podstawowe założenia planu, przedstawione w syntetyczny sposób, dla przedstawicieli instytucji prowadzących biblioteki – rektora (biblioteka akademicka), dyrektora szkoły (biblioteka szkolna), rady miejskiej (biblioteka miejska) itd.;
- przedstawienie aktualnej sytuacji marketingowej biblioteki (informacje o usługach, klientach, barierach, współpracy międzyinstytucjonalnej itd.);
- wskazanie potencjalnych szans i zagrożeń stojących przed biblioteką;
- opis celów marketingowych, które chce zrealizować biblioteka;
- zaprojektowanie wybranej strategii marketingowej, dzięki której możliwe będzie osiągnięcie zaplanowanych celów;
- programy działania (harmonogramy/plany operacyjne), zawierające szczegółowe informacje dotyczące terminów, kosztów i odpowiedzialności;
- prognozy finansowe, wskazujące na wielkość, źródła i kategorie wydatków związanych z realizacją strategii marketingowej wybranej przez bibliotekę;
- wybrane sposoby kontroli realizacji planu i skuteczności strategii.

W przypadku, kiedy plan marketingowy ma dotyczyć konkretnego wydarzenia, a więc wykonywany jest np. przez filię lub mniejszą bibliotekę, może być sformułowany w następujący sposób:

1. Streszczenie dla kierownictwa (problem, kluczowe zagadnienia/kluczowe pytania, sugerowane rozwiązania zagadnień i odpowiedzi na pytania, proponowane rozwiązania, główne wyzwania stojące przed zarządzającymi, zestawienie niezbędnych zasobów, różnice w stosunku do poprzednich planów, przewidywane rezultaty).
2. Problem (krytyczne uwagi, które stały się powodem przeprowadzenia analizy – opis problemu, ponowne przedstawienie problemu – tym razem na podstawie jego analizy).
3. Kluczowe zagadnienia (definicje zagadnień, analiza zagadnień i rozwiązania – każde zagadnienie i rozwiązanie przedstawione osobno).
4. Możliwości (przegląd dostępnych rozwiązań, inne realne alternatywy, wniosek z analizy zagadnień, preferowana możliwość).

5. Proponowane rozwiązanie (streszczenie rozwiązania, limit czasowy, obowiązki i zasoby, prognozy budżetowe i finansowe, spodziewane rezultaty – jakościowe i ilościowe, przedstawione w postaci kilku scenariuszy, gwarancja uzyskania rezultatów, benchmarking i kontrola, strategie awaryjne).
6. Główne wyzwania stojące przed zarządzającymi (niedostateczna liczba informacji, ograniczenia organizacyjne, ograniczenia polityczne, ograniczenia czasowe, określenie stopnia do jakiego można wykorzystać istniejącą misję i strategię, implikacje analizy pewności i prognoz, implikacje dla przyszłych procesów planowania).
7. Podsumowanie spodziewanych rezultatów.
8. Określenie, kiedy należy przygotować następny plan [10, s. 107-109].

Niezwykle istotnym elementem procesu marketingowego jest etap implementacji, a więc **wdrażanie** przyjętego wcześniej przez bibliotekę planu marketingowego. Wdrażanie marketingu to „proces, w którym plany marketingowe są przekładane na działania marketingowe w celu osiągnięcia strategicznych celów marketingowych” [1, s. 105]. Etap wdrażania, niekiedy nazywany etapem organizowania lub realizacji, obejmuje przygotowanie i organizację działań, dobór kadr, określenie zasad współdziałania i przepływu informacji, motywowanie pracowników i wreszcie – wykonywanie ustalonych zadań oraz sposób raportowania o zrealizowanych pracach. Od jakości tych czynności będzie zależało, czy zaplanowana wcześniej koncepcja pozwoli na uzyskanie spodziewanych korzyści. Szczególnie dużo trudności może przysparzać w bibliotece koordynacja działań prowadzonych przez różne jednostki organizacyjne, a więc kierowanie ludźmi i koordynacja pracy zespołów, w tym rozwiązywanie konfliktów wynikających z przenikających się zakresów odpowiedzialności lub przekonania, że za działania marketingowe odpowiedzialny jest wyłącznie dział marketingu. Dobrze przygotowany plan marketingowy powinien zatem uwzględniać rolę personelu bibliotecznego w kreowaniu wartości dla klienta. Niedocenienie roli pracowników liniowych, a zwłaszcza pracowników mających bezpośredni kontakt z czytelnikami, może spowodować, że oferowane usługi nie osiągną spodziewanego poziomu, a stopień satysfakcji użytkowników będzie niewielki. Zintegrowane oddziaływanie na użytkowników może odbywać się w oparciu o własną koncepcję biblioteki lub też bazować na jednym z wybranych gotowych modeli postępowania, jak np. marketing mix (który szczegółowo zostanie omówiony w następnych rozdziałach). Niezależnie jednak od wybranego modelu, proces wdrażania strategii marketingowej powinien charakteryzować się pewną elastycznością, wynikającą z potrzeby przystosowania planu do zmieniających się warunków otoczenia. Możliwe są zatem niewielkie odstępstwa i modyfikacje, mające na celu zwiększenie skuteczności działań marketingowych.

Ostatnim elementem procesu marketingowego jest **kontrola**, na którą składają się zarówno działania sprawdzające, jak i oceniające. Ewaluacja pozwala na uczenie się i doskonalenie działań marketingowych, służy zatem w dłuższej perspektywie czasowej rozwojowi biblioteki. Kontrola marketingowa polega na porównaniu

wyników z zakładanymi planami. Podstawowym narzędziem umożliwiającym proces kontroli jest sporządzony wcześniej plan marketingowy. W oparciu o jego punkty ocenie podlega stopień wykonania założonych celów, przy czym niektóre cele mogą zostać zrealizowane w jakiejś części (np. pozyskanie nowego segmentu użytkowników – kiedy udało się zachęcić do odwiedzin w bibliotece tylko niektóre osoby spośród grupy docelowej). W przypadku trudności w realizacji wyznaczonych zadań konieczne jest zbadanie przyczyn powstałych trudności i wprowadzenie zmian w przyjętych planach. Do głównych celów kontroli marketingowej w bibliotece zaliczyć trzeba przede wszystkim:

- zbadanie czy biblioteka osiągnęła zaplanowane w planie marketingowym cele;
- ustalenie jakie są przyczyny braku realizacji poszczególnych zadań;
- określenie jak można zmodyfikować dotychczasowe działania, aby odznaczały się większą efektywnością i skutecznością;
- zdiagnozowanie jakie są korzyści z podjętych przez bibliotekę działań w obszarze marketingu;
- ustalenie czy biblioteka skutecznie wykorzystuje wszystkie możliwości wynikające z jej sytuacji marketingowej.

Tak rozumiany proces kontroli marketingowej powinien być realizowany zarówno na poziomie strategicznym, jak i na poziomie operacyjnym, związanym z realizacją zadań cząstkowych. Zadaniem **strategicznej kontroli marketingowej** jest, jak pisze Jarosław Woźniczka: „sprawdzenie stopnia osiągnięcia celów strategicznych oraz ocena skuteczności i efektywności zaangażowanych w ten proces działań marketingowych, a ponadto ocena planu strategicznego pod kątem trafności zawartych w nim decyzji. Prowadzi się ją okresowo, zgodnie z horyzontem czasowym planu strategicznego (np. raz na kilka lat) oraz wówczas, gdy w otoczeniu organizacji następują istotne zmiany, zwiększające możliwości działania lub utrudniające realizację dotychczasowej strategii” [9, s. 39]. Biblioteka może więc przeprowadzić tzw. **audyt marketingowy**, czyli wdrożyć procedurę rozległego gromadzenia informacji związanych bezpośrednio z nią i jej otoczeniem. Z kolei **kontrola operacyjna** polega na sprawdzaniu bieżących wyników działalności biblioteki w kontekście planów krótkoterminowych (np. rocznych) oraz wprowadzaniu działań korygujących (ulepszeń i uaktualnień).

Podsumowując, istotą zarządzania marketingiem w bibliotece jest takie zorganizowanie działań, aby możliwe było przygotowanie oferty usługowej satysfakcjonującej użytkowników oraz odpowiadającej na ich potrzeby, zarówno te uświadomione, jak i nieuświadomione, które chce zaspokajać biblioteka. Innymi słowy, z punktu widzenia celów marketingu, dobra usługa to taka, która jest dobrze oceniana przez użytkowników i przynosi bibliotece pożądane rezultaty, a więc np. określone efekty edukacyjne, kulturowe czy społeczne.

Bibliografia

1. ARMSTRONG Gary, KOTLER Philip, *Marketing: wprowadzenie*. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer Business, 2012. ISBN 978-83-264-0484-9.
2. GARBARSKI Lechosław (red.), *Marketing: kluczowe pojęcia i praktyczne zastosowania*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2011. ISBN 978-83-208-1957-1.
3. KARCZ Kornelia, KĘDZIOR Zofia, *Marketing w firmie: podstawy teoretyczne, studia przypadków*. Katowice: Akademia Ekonomiczna im. Karola Adamieckiego, 1999. ISBN 83-908847-7-1.
4. KNECHT Zdzisław, *Zarządzanie marketingiem*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck, 2008. ISBN 978-83-255-0172-3.
5. NIESTRÓJ Roman, *Zarządzanie marketingiem: aspekty strategiczne*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2002. ISBN 83-01-12017-7.
6. ROSA Grażyna (red.), *Marketing: materiały do ćwiczeń*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck, 2011. ISBN 978-83-255-3095-2.
7. WOJCIECHOWSKA Maja, KAMIŃSKA Joanna, ŻOŁĘDOWSKA-KRÓL Beata, JASKOWSKA Bożena (współpr.), *Leksykon zarządzania i marketingu w bibliotekoznawstwie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe i Edukacyjne SBP, 2019. ISBN 98-83-65741-17-2.
8. WOJCIECHOWSKA Maja, *Działania public relations jako źródło informacji marketingowej o klientach bibliotek naukowych*. In: PIETRUCH-REIZES Diana, BABIK Wiesław (red.), FRĄCZEK Renata (współpr.). *Zarządzanie informacją w nauce*. Katowice: Polskie Towarzystwo Informacji Naukowej, 2010, s. 193-200. ISBN 978-83-904561-9-5.
9. WOŹNICZKA Jarosław, HAJDAS Monika, KOWAL Witold, *Zarządzanie marketingiem*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2014. ISBN 978-83-7695-440-0.
10. ŻABIŃSKA Teresa (red.), *Marketing strategiczny i relacyjny: węzłowe kierunki i metodyka badań*. Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, 2004. ISBN 83-7246-390-5.

Rozdział 8.

BADANIA MARKETINGOWE W BIBLIOTEKACH I ICH OTOCZENIU

8.1. Badania marketingowe – definicje i geneza

Jak sygnalizowano już we wcześniejszych rozdziałach, na marketing biblioteczny składa się szereg mechanizmów i działań [szerz. zob. 2; 14; 30; 37]. Punktem wyjścia do przygotowania skutecznej strategii marketingowej jest jednak zawsze przeprowadzenie badań, które pozwolą zdiagnozować kondycję biblioteki i jej otoczenia oraz opracować dalszy sposób postępowania instytucji (szczególnie w zakresie kształtowania oferty usługowej oraz form kontaktu z użytkownikami).

W literaturze przedmiotu definicja terminu *badania marketingowe* jest formułowana w różny sposób. Z jednej strony autorzy skupiają się na opisie czynności lub metod badań, a z drugiej na ich zastosowaniu. Według Philipa Kotlera badania marketingowe to systematyczne planowanie, zbieranie, analizowanie i raportowanie danych oraz wniosków odnoszących się do konkretnej sytuacji marketingowej, w jakiej znajduje się organizacja [18, s. 28]. Niekiedy autorzy podkreślają, że badania marketingowe stanowią element systemu informacji marketingowej, zwracają też uwagę na wpływ badań marketingowych na podejmowanie decyzji organizacyjnych [29, s. 10]. Dodatkowo niekiedy sygnalizowana jest powtarzalność badań, tak jak zaznaczył to w swojej definicji Stanisław Kaczmarczyk, który wskazał, że badania marketingowe to „zbiór technik i zasad systematycznego gromadzenia, zapisywania i analizowania informacji, które ułatwiają podejmowanie decyzji marketingowych” [29, s. 13]. W literaturze popularną definicją badań marketingowych jest ta, którą podaje Amerykańskie Stowarzyszenie Marketingu [1]. Jak czytamy, jest to „funkcja łącząca konsumenta, klienta i opinię publiczną ze sprzedawcą poprzez informację – informację wykorzystaną do: identyfikowania i definiowania marketingowych szans i zagrożeń; doskonalenia i oceny działań marketingowych; monitorowania wyników marketingu i poprawy zrozumienia marketingu jako procesu. Badanie marketingowe określa informację niezbędną dla zajęcia się tymi sprawami; projektuje metodę gromadzenia informacji, kieruje i wdraża proces zbierania danych; analizuje wyniki i komunikuje wnioski oraz implikacje” [1]. W definicji tej badania marketingowe są

obecne we wszystkich fazach marketingu, który jest pojmowany jako proces. Dodatkowo zaznacza się, że służą one do gromadzenia danych, ich analizy i co bardzo ważne dla organizacji – pomagają stwierdzić, jakie informacje są potrzebne do rozwiązania konkretnych problemów.

W kontekście działalności bibliotek Beata Żołędowska-Król podaje, że **badania marketingowe to „celowy, systematyczny i obiektywny proces gromadzenia, przetwarzania oraz prezentacji informacji na potrzeby podejmowania decyzji marketingowych”** [31, s. 26]. Z kolei Jacek Wojciechowski podkreśla, że ważna jest analiza otoczenia biblioteki i wszystkich czynników, które mają wpływ na realizację usługi. Dzięki ich znajomości znane powinny być przyczyny korzystania z biblioteki, zachowania użytkowników, dostosowanie oferty instytucji do ich oczekiwań, a także obraz efektów działania w bibliotece [37, s. 23-24].

Zatem termin *badania marketingowe* jest różnie interpretowany przez różnych autorów. Zdarza się również, że jest on stosowany zamiennie z pojęciami pokrewnymi, takimi jak „analiza rynku” czy „badania rynkowe” [29, s. 11]. Michał Makowski wskazuje w tym kontekście na niefortunne utożsamianie badań marketingowych z badaniami rynku, podczas gdy tylko w części ich zakres jest wspólny. **Badanie rynku** to „zeszół czynności polegających na gromadzeniu informacji o zjawiskach i procesach zachodzących na rynku, ich przyczynach, stanie bieżącym i tendencjach rozwojowych. Ich celem jest zdobycie informacji o kształtowaniu się mechanizmów rynkowych, takich jak popyt, podaż, ceny, zachowania i preferencje konsumentów, działania konkurencji, funkcjonowanie systemu dystrybucji, sprzedaży itp. Badania rynku są częścią badań marketingowych” [29, s. 13]. W przypadku bibliotek badanie rynku „może uwzględniać analizę trendów czytelniczych, zapotrzebowanie społeczeństwa i jego wygranych grup (wiekowych, społecznych, zawodowych itp.) na określone usługi biblioteczne, analizę działalności potencjalnych konkurentów itp. Badania rynku mogą mieć charakter całościowy (makroekonomiczny) i wówczas obejmują kraj lub region, lub też charakter jednostkowy (mikroekonomiczny), kiedy odnoszą się do wybranej biblioteki. Z uwagi na czynnik czasu dzielone są na doraźne, podejmowane jednorazowo lub nieregularnie, w celu rozwiązania palącego problemu lub konkretnej kwestii (tak czyni większość bibliotek) oraz na systematyczne, realizowane długo- lub krótkookresowo. [...] Celami szczegółowymi badania rynku mogą być: ustalenie preferencji potencjalnych czytelników, ich zainteresowań, stylu życia, nawyków, zachowań, wzorców spędzania wolnego czasu (badania eksploracyjne), testy nowych usług bibliotecznych (badania testowe), określenie siły oraz wizerunku marki bibliotecznej (badania marki), segmentacja użytkowników i potencjalnych użytkowników biblioteki (badania segmentacyjne), analiza konsumpcji mediów (badania mediów), określenie form i sposobów emisji reklamy (badania reklamy), badania satysfakcji użytkowników oraz badania satysfakcji pracowników” [31, s. 27].

Z kolei termin **analiza rynku** jest pojęciem węższym niż badanie rynku, ponieważ w analizie rynku wykorzystywane są dane, które zostały uzyskane w wyniku

badania rynku [29, s. 13]. Jest to zatem wstępna ocena tego, co oferuje biblioteka i jak oferta ta odpowiada na oczekiwania użytkowników.

Pierwsze działania, które skupiały się na pozyskiwaniu informacji o rynku, a przede wszystkim o konkurentach, były prowadzone już w czasach starożytnych, głównie na giełdach, np. w Antwerpii. Z kolei za pierwsze badania marketingowe uznawane są te, przeprowadzone w 1879 r. przez amerykańską agencję reklamową, na zlecenie amerykańskiego producenta maszyn rolniczych, które dotyczyły przewidywanego zbioru ziarna. Niewątpliwie do wzrostu zapotrzebowania na informacje marketingowe przyczynił się kapitalizm. W amerykańskich organizacjach zaczęły powstawać oficjalne działy ds. badań marketingowych, zaczęto również założyć całe firmy specjalizujące się w prowadzeniu tego typu badań. Pierwszy dział ds. badań marketingowych utworzono w 1911 r. w amerykańskiej firmie wydawniczej. Również w tym roku powstała pierwsza firma zajmująca się badaniami marketingowymi. W dalszej kolejności założono Burea of Business Research (Biuro Badań Gospodarczych) przy Harvard Business School, a w 1923 r. pojawiła się kolejna firma badawcza – ACNielsen, która istnieje do dzisiaj i jest jedną z największych firm tego typu na świecie. Jednak masowy rozwój badań marketingowych nastąpił dopiero po II wojnie światowej w Stanach Zjednoczonych, a następnie w Europie Zachodniej. Przyczyną tego był rozwój marketingu i upowszechnianie się marketingowej koncepcji zarządzania organizacjami [26, s. 22]. W 1919 r. University of Chicago wydał pierwszą książkę z tego zakresu, autorstwa C.S. Duncana. Kolejna publikacja została wydana przez Percivala White'a w 1921 r. Pierwsze czasopismo teoretyczne, które zostało poświęcone tej tematyce zaczęto wydawać w latach sześćdziesiątych XX w. przez American Marketing Association (Amerykańskie Stowarzyszenie Marketingu). Także w Europie, najpierw w Londynie i innych dużych miastach, zaczęto publikować czasopisma z tego zakresu tematycznego [26, s. 22].

Rozwój badań marketingowych jest dzielony na etapy. Są to:

- okres rozwoju statystyki przemysłowej i spisów powszechnych (do 1920 r.);
- okres tworzenia teoretycznych podstaw badań marketingowych (1920-1940);
- okres zrozumienia i akceptacji badań marketingowych przez kierownictwo firm (1940-1950);
- okres wdrażania metod eksperymentalnych w badaniach marketingowych (1950-1970);
- okres rozwoju teorii konsumenta i szersze wykorzystanie instrumentów mechanicznych w badaniach marketingowych (1970-1980);
- okres rozwoju metod ilościowych w badaniach marketingowych (po 1980 r.) [29, s. 9].

Z kolei Róża Milic-Czerniak wskazuje podział na cztery etapy rozwoju badań marketingowych [23]. We wskazanym podziale etap pierwszy (lata dwudzieste XX w. do połowy lat pięćdziesiątych XX w.; tzw. Marketing 1.0) to tworzenie teoretycznych podstaw badań marketingowych, kiedy powstają pierwsze wydania publikacji autorstwa C.S. Duncana oraz praca Lyndona O. Browna *Market Research and*

Analyses wydana w 1937 r., gdzie przedstawiono metody i techniki badawcze klasycznych badań marketingowych zarówno ilościowych, jak i jakościowych. Za koniec tego etapu uznaje się połowę lat pięćdziesiątych XX w., kiedy pojawiały się pierwsze definicje badań marketingowych. Podkreślano w nich konieczność systematycznego projektowania, zbierania, analizowania i prezentowania danych oraz wyników badań istotnie związanych ze specyficzną sytuacją marketingową przedsiębiorstwa [23, s. 24]. Etap drugi, realizowany od drugiej połowy lat pięćdziesiątych XX w. do lat osiemdziesiątych XX w. (tzw. Marketing 2.0), jest nazwany etapem technologicznego wsparcia badań. W tym czasie poszerzono używane wcześniej metody ilościowe o metody jakościowe, nowe techniki i technologie. Charakterystyczną cechą tego etapu jest orientacja na klienta [23, s. 26]. Etap trzeci (od lat dziewięćdziesiątych XX w. do ok. 2005 r.; tzw. Marketing 3.0) to etap multidyscyplinarnego rozwoju badań jakościowych, czas kiedy zaczęto podkreślać w definicji badań marketingowych, że są to badania: „mające na celu dostarczenie decydentom informacji niezbędnych do eliminacji lub ograniczenia ryzyka związanego z zarządzaniem i rozwojem firmy” [23, s. 17]. W tym okresie nastąpił rozwój badań jakościowych, gdzie skupiono się na badaniu zachowań konsumentów. Zaczęto zwracać też uwagę, że prowadzenie badań marketingowych nie służy tylko jako podstawa podejmowania decyzji, ale też jako narzędzie kontroli trafności (oceny) realizacji tych decyzji [23, s. 27]. Ostatni etap – czwarty – nazywany etapem analityki zaawansowanej (tzw. Marketing 4.0) trwa od ok. 2005 r. i ściśle wiąże się z terminem „Big Data”. Jest to okres danetyzacji (*data* – dane, łac. dane podane, coś co może być zapisane, analizowane i reorganizowane), polegający na zbieraniu danych o niemal wszystkim – miejscu przebywania danej osoby, wibracjach silnika, naprężeniach występujących w moście czy nastroju konsumentów [23, s. 28]. W tym okresie nastąpiło skoncentrowanie na kliencie, obejmujące dostosowanie produktu, ceny czy też procesu komunikacji do jego preferencji. Na tym etapie pojawiła się również automatyzacja oraz standaryzacja badań, zaczęły też powstawać specjalistyczne aplikacje do prowadzenia takich badań [23, s. 30].

W Polsce, badania marketingowe, społeczne i polityczne były prowadzone już we wczesnych latach pięćdziesiątych XX w., kiedy to swoją działalność rozpoczął Instytut Rynku Wewnętrznego i Konsumpcji. Systematyczne badania opinii publicznej zostały zapoczątkowane jednak przez Ośrodek Badania Opinii Publicznej (OBOP), powstały w 1958 r. W 1982 r. powołano drugą ogólnokrajową instytucję, która rozpoczęła prowadzenie sondaży opinii publicznej – było nią Centrum Badania Opinii Publicznej (CBOS), działające głównie na zlecenie rządu. Dopiero po roku 1989 nastąpił zdecydowany wzrost zainteresowania badaniami, zarówno społecznymi, jak i marketingowymi. Powstały wówczas lokalne agencje badawcze prowadzone przez socjologów i psychologów. Pierwszą niezależną polską firmą badawczą działającą w warunkach gospodarki rynkowej był Demoskop, który powstał w 1989 r. Po nim, w 1990 r., rozpoczęły działalność takie polskie firmy, jak: SMG/KRC, PBS – Sopotcka Pracownia Badań Społecznych, CEM – Instytut Badań Rynku i Opinii Publicznej, CBM Indicator. Pierwszą międzynarodową firmą badawczą oferującą

usługi w Polsce była GfK Polonia działająca od połowy 1990 r., w 1991 r. dołączyły do niej dwie kolejne firmy – Pentor oraz MEMRB, a w 1992 r. także ACNielsen [18, s. 29-30].

8.2. Cele, cechy i funkcje badań marketingowych

Prowadzenie badań marketingowych stanowi jedną z podstawowych zasad marketingu – obok zasady celowego wyboru i kształtowania rynku przez organizację, zintegrowanego oddziaływania na rynek, a więc marketingu mix, a także planowania działań rynkowych oraz kontroli skuteczności działań marketingowych [23, s. 14]. Na potrzeby bibliotek Jacek Wojciechowski zdefiniował marketing jako zespół procesów związanych z ustalaniem, przewidywaniem i zaspokajaniem potrzeb użytkowników, obejmujący także badania rynku, promocję oraz reklamę oferty [37, s. 13-14]. Biblioteki powinny zatem proponować swoim użytkownikom odpowiednią dla nich ofertę, która jest dostosowana do potrzeb środowiska, w którym funkcjonują. Potrzeby te powinny być stale monitorowane przy pomocy zastosowania odpowiednich metod badań marketingowych, tak aby mieć możliwość reagowania na zmiany zachodzące w otaczającej je społeczności. Elementami, które mogą ulec zmianom w otoczeniu bibliotek są składniki środowiskowe i technologiczne, zachowania i gusta użytkowników, sam rynek wydawniczo-księgarski oraz regulacje prawne, które kształtują rynek książki i zasady funkcjonowania bibliotek. Na każdą z tych zmian biblioteki mogą przygotować się dzięki prowadzeniu regularnych badań marketingowych, „których wyniki wykorzystywane są następnie na różnych etapach zarządzania marketingowego w bibliotece” [33]. Konieczność ta jest konsekwencją „szybkości zmian otoczenia, wzrostu złożoności w przewidywaniu popytu i złożoności zachowań konsumentów oraz dużego ryzyka w podejmowaniu decyzji marketingowych” [9, s. 7]. Należy również zaznaczyć, że wybór metod/y badawczej w celu realizowania badań marketingowych jest zależny od problemu, który ma być rozwiązany oraz możliwości finansowych i organizacyjnych biblioteki [24, s. 38-39].

Głównym celem badań marketingowych jest dostarczanie danych, które będą wspomagały decyzje dotyczące działań bibliotek. Dane te pozwalają na identyfikację potrzeb i oczekiwań klientów, tak by biblioteka mogła te potrzeby zaspokoić [20, s. 26]. Funkcją badań marketingowych jest zmniejszenie ryzyka podjęcia błędnych decyzji oraz uzyskanie informacji pozwalających na rozwój placówki i zwiększenie szans na jej sukces. Różne typy badań marketingowych wiążą się z różnymi typami celów, które mogą być realizowane dzięki nim:

- celem badań rozpoznawczych jest zbieranie wstępnych informacji pomocowych w definiowaniu problemu i stawianiu hipotez badawczych;
- celem badań opisowych jest opisanie zjawisk, takich jak potencjał rynku danej kategorii produktu lub cechy demograficzne i postawy nabywców danego produktu;

- celem badań przyczynowych jest testowanie hipotez dotyczących relacji przyczynowo-skutkowych [26, s. 24].

Zatem wśród najważniejszych celów badań marketingowych należy wymienić:

- pomoc w rozumieniu poprzez analizowanie, przewidywanie, pomiar popytu oraz czynników na niego oddziałujących;
- pomoc w podejmowaniu decyzji poprzez rozpoznawanie czynników wpływających na zjawisko, wskazywanie sposobów ich wykorzystywania;
- pomoc w kontroli za pomocą analizy wyników danego działania oraz wskazywanie ewentualnej korekty tych działań [9, s. 7; 29, s. 16].

W ramach badań realizowane są także cele szczegółowe, które wynikają z danego problemu badawczego oraz łączą się z zakresem podejmowanych w bibliotece decyzji. Najczęściej w badaniach marketingowych określone są cztery zakresy: podmiotowy (kogo będzie się badać?), przedmiotowy (co będzie się badać?), czasowy (jakiego okresu dotyczy badanie?) i przestrzenny (z jakiego obszaru dobiera się jednostki do badania?) [26, s. 24].

Aby biblioteka mogła osiągnąć założone cele badań marketingowych muszą one charakteryzować się określonymi atrybutami. Są to:

- systematyczność – pozwoli na porównywanie wyników, obserwowanie dynamiki zmian i określenie trendów;
- celowość – cel badań jest związany z rozwiązaniem problemu decyzyjnego;
- użyteczność – badania wspomagają proces podejmowania decyzji;
- możliwość pogłębiania – wyniki badań marketingowych prowadzą do kolejnych, bardziej szczegółowych problemów badawczych [29, s. 43].

Badania marketingowe mogą pełnić trzy podstawowe funkcje w procesie podejmowania decyzji: opisową, diagnostyczną i predykcyjną [8, s. 47; 29, s. 44-45]. Funkcja opisowa (deskryptywna) związana jest z gromadzeniem, opracowaniem i prezentacją faktów o otoczeniu biblioteki. Służy do scharakteryzowania (opisania) sytuacji lub elementów występujących w bliższym lub dalszym otoczeniu biblioteki, identyfikacji użytkowników i partnerów biblioteki, a także zjawisk społecznych oraz ekonomicznych wpływających na jej funkcjonowanie [33]. Jest realizowana, gdy wyniki badań pozwalają na uzyskanie wstępnego, ogólnego obrazu sytuacji panującej na rynku [8, s. 47]. Funkcja diagnostyczna badań marketingowych stanowi kontynuację i uszczegółowienie funkcji opisowej. Związana jest z analizą i interpretacją danych wykonaną za pomocą odpowiednich metod w celu poszukiwania związków przyczynowo-skutkowych oraz wykrywania prawidłowości występujących na rynku [29, s. 44-45]. Funkcja ta służy do określenia zależności zachodzących w otoczeniu biblioteki, np. związek pomiędzy godzinami odwiedzin użytkowników w bibliotece a ich wiekiem [33]. Z kolei funkcja predykcyjna polega na przewidywaniu przyszłych zdarzeń i procesów rynkowych. Badania opisowe i diagnostyczne stanowią podstawę do przewidywania rezultatów planowanych decyzji marketingowych [8, s. 47].

W literaturze istnieje również podział na funkcje: opisową, wyjaśniającą, prognozytyczną, innowacyjną i kontrolną. Funkcja opisowa polega tu na ukazaniu otoczenia

rynkowego. Funkcja wyjaśniająca ma na celu wyjaśnienie przyczyn i skutków zaistniałej sytuacji. Funkcja prognostyczna opiera się na przewidywaniu przyszłych zdarzeń (przyszłości) na podstawie tego, co wydarzyło się w przeszłości, także tendencji występujących w otoczeniu biblioteki (np. prognozy trendów czytelnich). Funkcja innowacyjna to poszukiwanie nowych rozwiązań i szans na podjęcie nowych zadań, a także na wprowadzanie zmian w zakresie działań marketingowych biblioteki. Funkcja kontrolna związana jest z oceną zasadności i skuteczności zastosowanych w bibliotece działań marketingowych (np. sprawdzenie czy cel kampanii promocyjnej został osiągnięty) [29, s. 44-45; 33].

Badania marketingowe ograniczają ryzyko związane z podejmowaniem decyzji, ponieważ umożliwiają zebranie danych, na podstawie których decyzje te są podejmowane. Dzięki temu mogą one pozwolić na usprawnienie procesów decyzyjnych, rozpoznanie szans rozwoju biblioteki lub przeciwdziałanie zagrożeniom [9, s. 7; 33]. Istotnymi czynnikami wpływającymi na skuteczność i efektywność zastosowania badań (ich użyteczność) są:

- czas – wyniki badań powinny być zaprezentowane w czasie umożliwiającym podjęcie decyzji;
- dostępność informacji o przedmiocie badań – możliwość skorzystania z rzeczywistych źródeł informacji wpływa w decydujący sposób na sens prowadzenia badań;
- relacja koszty–korzyści – zachowanie racjonalności ponoszonych kosztów związanych z prowadzeniem badań (stosunek kosztów do efektów) [19, s. 16-17].

8.3. Źródła i rodzaje informacji marketingowej

Podstawą do podejmowania skutecznych decyzji w zarządzaniu marketingowym jest informacja. Zasób informacji, który posiada biblioteka, wcześniej zgromadzony na potrzeby różnych celów, stanowi wiedzę organizacyjną. Jeśli zasób ten jest niewystarczający, to istnieje potrzeba pozyskania dodatkowych informacji, które mogą być uzyskane za pomocą badań marketingowych. Różnicę między zapotrzebowaniem na informacje a dostępnym zasobem nazywa się **luką informacyjną**. Określa ona potrzebę przeprowadzenia badań pozwalających na uzyskanie potrzebnych informacji. „Badania te nie zawsze pozwalają na całkowite zlikwidowanie luki informacyjnej, lecz mogą ją jednak znacznie zmniejszyć” [9, s. 14-15], a co za tym idzie zmniejszyć też ryzyko związane z podejmowaną decyzją w danej sytuacji problemowej. Jednak podejmowanie decyzji przy niepełnej lub błędnej informacji może powodować wzrost ryzyka, a także niepewność właściwego rozwiązania problemu. Z kolei przy nadmiarze informacji mogą pojawić się szumy informacyjne, które zakłócają prawidłowe rozpoznanie problemu decyzyjnego oraz generują dodatkowe koszty pozyskania mało potrzebnej informacji, która jest nieużyteczna bądź zbędna [26, s. 15]. Dlatego podkreśla się, że dobre badanie wymaga „wysokich kompetencji

metodologicznych badacza oraz oparcia się na wiarygodnych danych, które będą stanowić podstawę przekształcenia w ważne informacje, służące uzyskaniu gruntownej wiedzy niezbędnej do rozwiązania postawionego problemu” [20, s. 21-22].

Szczególnym rodzajem informacji jest **informacja zarządcza**, która ma wpływ na proces decyzyjny. Jest ona związana z realizowaniem funkcji zarządzania, w tym planowania, organizowania, motywowania, koordynowania i kontrolowania. Informacja zarządcza „redukuje niepewność podejmowanych decyzji na różnych szczeblach zarządzania” [26, s. 15]. Jednym z rodzajów tej informacji jest **informacja marketingowa**, określana jako „wszelka informacja wykorzystywana w procesach zarządzania marketingiem (np. informacje o konkurentach, klientach, dystrybutorach)” [26, s. 14]. Rafał Pieczykolan definiuje informację marketingową jako: „zbiór danych odpowiednio przetworzonych i pogrupowanych do celów bieżącego monitoringu oraz do podejmowania decyzji marketingowych” [33]. Ponadto ważne jest to, że może ona pomóc w „diagnozie sytuacji, ustaleniu celów, identyfikacji szans i zagrożeń występujących w otoczeniu organizacji, problemu lub problemów decyzyjnych oraz w przygotowaniu wariantów rozwiązania i wyborze wariantu optymalnego; a także po podjęciu decyzji, w trakcie realizacji, informacja marketingowa służy do kontroli zgodności jej rezultatów” [26, s. 17]. Aby informacja marketingowa była użyteczna w procesie podejmowania decyzji, powinna być: „aktualna i rzetelna (prawdziwa), dokładna (precyzyjna) pełna, porównywalna, obiektywna (niezależna od obserwatora), subiektywna (mająca różne znaczenie dla różnych użytkowników), różnorodna, niezniszczalna w trakcie przetwarzania i użytkowania, odpowiednio zredagowana, przekazywana w prostej formie oraz w formie pozwalającej ją przenosić w czasie i przestrzeni” [26, s. 15]. Maja Wojciechowska wymienia podstawowe cechy, którymi powinny charakteryzować się zbiory informacji marketingowych wykorzystywanych przez biblioteki. Są to:

- rzetelność i wiarygodność (pewność, że informacja jest prawdziwa, nie ma błędów merytorycznych);
- aktualność informacji (wymagająca zachowania odpowiednio krótkiego czasu od momentu gromadzenia informacji do momentu jej wykorzystania);
- celowość informacji (oznaczająca, że przeprowadzone badania będą miały użyteczny charakter i zostaną wykorzystane w toku pracy biblioteki);
- dokładność informacji (oznaczająca, że informacja charakteryzuje się odpowiednim stopniem szczegółowości i dokładności, określonym na etapie planowania zbierania informacji marketingowych);
- kompletność informacji (umożliwia podejmowanie decyzji związanych z projektowaniem strategii marketingowej i eliminuje sytuację, w której badania muszą zostać powtórzone w celu uzyskania pełnych danych);
- porównywalność informacji (gwarantująca, że gdy badania prowadzone są cyklicznie, możliwe jest porównanie informacji);
- ilość informacji i sposób ich przedstawienia (to odpowiednia ilość informacji przedstawiona w zrozumiałym sposób);

- dostępność informacji (informacja, która jest trudno dostępna może spowodować dodatkowe nakłady pracy, zaś bardzo łatwo dostępna informacja może nie przynieść satysfakcjonujących rezultatów);
- szybkość uzyskania informacji (ma znaczenie, jeżeli czas na prowadzenie badań jest ograniczony; zbyt długi czas uzyskiwania informacji może mieć wpływ na jej aktualność, co może z kolei wpływać na efektywność) [33, s. 217-218].

Informacja marketingowa może być w różny sposób klasyfikowana. Pierwszym kryterium jest sposób pozyskania informacji, gdzie wyróżnia się informację pierwotną i informację wtórną. **Informacja pierwotna** (tzw. badania w terenie, *field reserach*) to informacja, która jest gromadzona bezpośrednio na potrzeby przeprowadzanego badania. Informacja ta powstaje wskutek bezpośrednich pomiarów w badaniu marketingowym, np. uzyskiwanych w toku wywiadów z czytelnikami, czy badań potrzeb i satysfakcji użytkowników [26, s. 16; 33]. Są to na ogół informacje charakteryzujące się wysokim poziomem szczegółowości i relewancji, które mogą pomóc w rozwiązaniu problemu decyzyjnego, ale jednocześnie wymagają one poświęcenia sporej ilości czasu [4]. **Informacje wtórne** (tzw. badania przy biurku, *desk research*) pochodzą ze źródeł wtórnych, istniejących wewnątrz i na zewnątrz organizacji i znajdują się np. w bazie danych, w raportach lub różnego rodzaju materiałach publikowanych. Są one pozyskiwane ze źródeł pośrednich, które nie były specjalnie przygotowywane dla celów prowadzonego badania marketingowego [33]. Informacje te można podzielić na informacje wewnętrzne i zewnętrzne. **Informacje wewnętrzne** pochodzą ze źródeł wewnętrznych organizacji [26, s. 16], czyli tworzone są w toku funkcjonowania biblioteki. Są nimi m.in. informacje sprawozdawcze, które występują np. w statystykach i raportach [33]. Mogą one zawierać „dane o aktywności poszczególnych segmentów czytelników, o zainteresowaniach wybranymi usługami biblioteki, o aktywności marketingowej biblioteki itp. Ograniczone są do obszarów badawczych pozostających w ramach biblioteki lub jej bezpośrednim otoczeniu” [33]. Z kolei **informacje zewnętrzne**, to informacje, które pochodzą ze źródeł zewnętrznych organizacji. Informacje te dotyczą dalszego otoczenia biblioteki i są uzyskiwane od osób i instytucji, które zajmują się ich gromadzeniem, tj. np. urzędy czy archiwa. Mogą być pomocne w tworzeniu prognoz, ale są one trudniejsze do uzyskania niż informacje wewnętrzne.

Poza wymienionymi rodzajami informacji marketingowych Wojciech Popławski i Eulalia Skawińska [26] wymieniają inne częste kryteria podziału źródeł, a wśród nich kryterium formy informacji marketingowej, według którego wyróżnić można **informację ilościową** (w postaci liczb i symboli) oraz **informację jakościową** (w postaci opisu, charakterystyki). Następne to kryterium horyzontu czasowego, gdzie wymienia się **informacje dawne** (powstałe w minionym okresie), **informacje bieżące** (aktualne) i **informacje prognostyczne** (umożliwiające prognozowanie dla przyszłych okresów). Kolejne kryterium dotyczy częstotliwości zbierania informacji, gdzie wyróżniono **informacje dzienne, tygodniowe, miesięczne, kwartalne, roczne**. Kryterium według zakresu szczegółowości obejmuje: **informacje**

szczegółowe (informacje drobiazgowe, wyczerpujące), **informacje zagregowane** (powstające wskutek zsumowania informacji szczegółowych), **informacje podsumowujące** (stanowiące zbiór wybranych informacji szczegółowych oraz zagregowanych, służący do formułowania wniosków ogólnych). Ostatnim wymienionym przez badaczy podziałem jest kryterium według celu informacji, gdzie wydzielono **informacje operatywne** (gromadzone stale, bardzo dokładne, wykorzystywane głównie do podejmowania bieżących decyzji dotyczących powtarzających się działań rynkowych, dostarczające wiedzy o sytuacji rynkowej organizacji, pochodzące ze źródeł wewnętrznych) i **informacje specjalne/problemowe** (gromadzone wskutek prowadzenia specjalnych badań, głównie marketingowych, pozwalające określić przyszłe kierunki rozwoju organizacji, średnio i mało dokładne, wykorzystywane do podejmowania decyzji strategicznych) [26, s. 16].

Należy również zaznaczyć, że informacje marketingowe mogą mieć charakter otwartych lub zamkniętych źródeł informacji. **Otwarte źródła informacji** to źródła ogólnodostępne, należą do nich m.in. łatwo dostępne publikacje książkowe, periodyczne czy też raporty instytucji, bezpłatne bazy danych itp. Z kolei **zamknięte źródła informacji** charakteryzują się utrudnionym dostępem. Należą do nich informacje, które można uzyskać od osób prywatnych, na zamkniętych spotkaniach, w bazach danych o ograniczonym dostępie, są to również różnego rodzaju dokumenty wewnętrzne i poufne, a także wyniki własnych badań marketingowych prowadzonych przez biblioteki [33].

W ramach badań marketingowych biblioteka może gromadzić następujące typy informacji:

- **informacje o klientach biblioteki** – dotyczą klientów rzeczywistych i potencjalnych, ich opinii, zachowań, oczekiwań; umożliwiają określenie kim jest użytkownik biblioteki, jakie ma potrzeby, jak często odwiedza bibliotekę, z jakich powodów korzysta ze zbiorów, jakie zbiory przegląda najczęściej, jakie są jego preferencje, jeśli chodzi o tematykę zbiorów oraz ich formy (tradycyjna czy elektroniczna), a także co jest dla niego ważne w ofercie i usługach biblioteki. Badania o użytkownikach obejmują również prowadzenie ich segmentacji, czyli pogrupowanie rzeczywistych i potencjalnych użytkowników, z uwzględnieniem przyjętych cech podziału, w celu stworzenia jednorodnych, homogenicznych grup nazywanych segmentami. Dla poszczególnych segmentów użytkowników, charakteryzujących się zbliżonymi potrzebami i oczekiwaniami, biblioteka może opracować odrębne strategie marketingowe lub dokonać specyfikacji usług;
- **informacje o skali świadczenia usług przez bibliotekę w grupie docelowej** – dotyczą liczby użytkowników, którzy zostali obsłużeni przez bibliotekę oraz porównania jej z innymi bibliotekami. Informacje te pozwalają na określenie pozycji biblioteki względem innych podobnych instytucji i oszacowanie skuteczności zachęcania do oferowanych przez nią usług;

- **informacje o bibliotece i sektorze, w którym funkcjonuje** – są wynikiem badań skupiających dane na temat społeczno-ekonomicznego otoczenia biblioteki oraz analizy sektora, w którym działa (mocne i słabe strony biblioteki, szanse i zagrożenia danego sektora);
- **informacje o oferowanych przez bibliotekę usługach** – mają na celu zobrazowanie np. skuteczności danej usługi, wskazanie, czy dzięki konkretnej usłudze zaspokajane są określone potrzeby użytkowników oraz jakie ewentualnie zmiany należy w niej wprowadzić, by potrzeby te były zaspokojone skutecznie, a także jakie nowe usługi warto wprowadzać;
- **informacje o prawnych uwarunkowaniach funkcjonowania biblioteki** – służą określeniu możliwości działalności biblioteki z zachowaniem uregulowań formalnoprawnych, takich jak przepisy, regulaminy, wytyczne, normy itp.;
- **informacje o cenach** – np. cenach usług oferowanych przez bibliotekę bądź wysokości opłat (np. za przetrzymanie książki, usługę kserograficzną itp.), ale także cenach produktów i usług na rynku, wpływających na decyzje marketingowe biblioteki;
- **informacje o dystrybucji usług biblioteki, czyli przestrzennym ulokowaniu agend biblioteki i metodach ich działania** – określenie dystrybucji usług biblioteki jest rozumiane jako sieć agend bibliotek, np. filie, które świadczą usługi lub rodzaj kanałów (np. Internet), za pośrednictwem których usługi te są świadczone. Badania mogą obejmować wszystkie filie lub tylko wybrane. Mogą się one skupiać na konkretnych aspektach organizacji pracy lub metodach współpracy z dostawcami i czytelnikami;
- **informacje o działaniach biblioteki w zakresie public relations** – dotyczą komunikacji biblioteki z użytkownikami i jej otoczeniem, np. szczegółowa analiza działań reklamowych biblioteki lub też jej aktywności w obszarze media relations, czy akcji informacyjnych prowadzonych na profilach społecznościowych [szerz. zob. 32; 33; 36].

Jeżeli w bibliotece istnieje zaprojektowany układ pozyskiwania i opracowywania informacji marketingowej, to może on nosić nazwę systemu informacji marketingowej [33]. **System informacji marketingowej (SIM), nazywany także marketingowym system informacyjnym (MSI), jest rozumiany jako system tworzony przez „trwałe i wzajemnie oddziałujące struktury ludzi, sprzętu i procedur, służące do: zbierania, porządkowania, analizowania, oceniania i przekazywania trafnych, aktualnych i dokładnych informacji w formie użytecznej dla podejmujących decyzje marketingowe, w celu udoskonalenia ich planowania, realizacji i kontroli marketingowej”** [26, s. 19]. Mimo że w niektórych definicjach termin *badania marketingowe* jest utożsamiany z SIM, to podkreśla się, że „badania marketingowe stanowią jedynie zasilenie danymi zbieranymi, analizowanymi i prezentowanymi, a więc przetwarzanymi w informację użyteczną dla decydentów i innych odbiorców” [19, s. 20]. Z kolei jako główne zadanie SIM wskazuje się

„określenie kto potrzebuje informacji, kiedy, jakiej i w jakim formacie” [19, s. 20]. W zależności od częstotliwości prowadzonych badań ich organizatorzy mogą otrzymywać informacje pochodzące z badań stałych (prowadzonych systematycznie oraz stale monitorowanych źródeł), okresowych (prowadzonych regularnie co pewien czas, poddających pomiarowi to samo zjawisko, pozwalających na identyfikowanie problemów decyzyjnych oraz zjawisk w otoczeniu biblioteki), sporadycznych (prowadzonych nieregularnie w celu zaspokojenia potrzeb informacyjnych decydentów) [19, s. 20]. SIM jest budowany przez biblioteki w postaci mniej lub bardziej złożonych struktur. Może się składać z następujących podsystemów:

- gromadzenia danych marketingowych,
- wspomagania decyzji marketingowych,
- dokumentacji wewnętrznej,
- wywiadu marketingowego,
- badań marketingowych,
- analizy informacji [26, s. 19].

Zatem podsumowując, **podsystem badań marketingowych** koncentruje się na gromadzeniu danych, z których tworzone są informacje potrzebne do rozwiązywania problemów biblioteki. Badania te są organizowane w momencie powstania potrzeby decyzyjnej. Badania marketingowe są elementem systemu informacyjnego i dostarczają mu danych, których funkcja skupia się na planowaniu, gromadzeniu, analizie i prezentacji danych uzyskanych z różnych źródeł i różnymi metodami [29, s. 16-17]. Dane te są przetwarzane w taką informację, która stanie się użyteczną dla decydentów i innych odbiorców [19, s. 20].

8.4. Obszary i typy badań marketingowych

Wśród obszarów badań marketingowych można wyróżnić takie, jak:

- badanie warunków działania biblioteki, w tym badania zjawisk wewnętrznych (np. badanie technologii w realizowanych procesach bibliotecznych) oraz badania zjawisk zewnętrznych (np. ogólne warunki działania biblioteki – analiza społeczna, ekonomiczna, prawna), a także badanie struktury podmiotowej rynku, na którym działa biblioteka oraz badania potrzeb użytkowników biblioteki;
- badanie instrumentów oddziaływania biblioteki na rynek (analiza usług, dystrybucji, promocji itp.);
- badanie rezultatów działania biblioteki, np. analiza stopnia realizacji celów biblioteki, wielkości rynku potencjalnego i realnego biblioteki, wizerunku biblioteki [9, s. 10-11].

Przedmiotem badań marketingowych mogą być wszystkie zdarzenia, które występują we wnętrzu i w otoczeniu biblioteki, mające jakikolwiek związek z jej

działalnością marketingową. Badania te mogą być klasyfikowane według wielu kryteriów, jak np.:

- przedmiot badania rozumiany jako część rzeczywistości, która interesuje badacza, taka jak: zbiorowości społeczne, instytucje, procesy, np. badania otoczenia biblioteki, klientów biblioteki, badanie usług;
- horyzont czasowy rozumiany jako określenie perspektywy badawczej warunkujące dobór metod i instrumentów badawczych. I tak, w **badaniach historycznych** stosuje się głównie metody oparte na wykorzystaniu źródeł wtórnych, w **badaniach bieżących** – metody oparte na korzystaniu ze źródeł pierwotnych, a w **badaniach perspektywistycznych** – metody predykcji danych;
- częstotliwość badań (powtarzalność badań) ustalana ze względu na przyjęty cel, potrzeby informacyjne decydentów i wynikający z nich czas trwania badania; obserwowanie dynamiki zmian zapewniają **badania stałe** lub **okresowe**, a **badania sporadyczne** pozwalają na doraźną ocenę stanu badanego zjawiska;
- liczebność próby badawczej, czyli wielkość populacji poddanej badaniu; z uwagi na to kryterium można wyróżnić **badania wyczerpujące** (pełne) lub **badania niewyczerpujące** (częściowe); im większa próba, tym rzetelniejsze wyniki opisujące przedmiot badań, jednak nie zawsze możliwe są badania pełne ze względu na koszty i czas ich trwania;
- rodzaj pozyskiwanej informacji/dokładność badań – ma wpływ na osiągnięcie celu badawczego, w związku z czym konieczne jest określenie pożądanego poziomu dokładności przyszłych wyników, co wpływa na wybór metod i narzędzi badawczych. Ze względu na charakter pozyskanych danych prowadzone są ilościowe lub jakościowe badania marketingowe. W **badaniach ilościowych**, realizowanych na dużych zbiorowościach, badacz odpowiada na pytania: ile?, kiedy? Służą one ocenie ilościowej badanego zjawiska. Dzięki wynikom badań ilościowych, które są poddawane analizie statystycznej, można określić jak często dana cecha, postawa lub zjawisko pojawia się w danej zbiorowości. Do badań ilościowych zaliczane są, często stosowane w bibliotekach, metody ankietowe czy analizy statystyk wypożyczeń. Z kolei w badaniach jakościowych badacz odpowiada np. na pytania: jak?, gdzie? **Badania jakościowe** są prowadzone na mniejszej próbie niż badania ilościowe i służą określeniu przyczyny podejmowanych decyzji przez badanych. Zalicza się do nich wywiady pogłębione, zogniskowane wywiady grupowe, metody projekcyjne oraz heurystyczne, a także obserwacje uczestniczące. W bibliotekach znacznie częściej stosowane są jednak badania ilościowe [33];
- pochodzenie danych, czyli rodzaj informacji wykorzystywanych w badaniu; z uwagi na to kryterium wyróżnia się **badania pierwotne** i **badania wtórne**;
- funkcje spełniane przez badania marketingowe – w zakresie tego kryterium są przeprowadzane badania opisowe, wyjaśniające, prognostyczne, innowacyjne oraz kontrolne;

- typ badania – ustalenie celu badania jest związane z określeniem formy oczekiwanego rezultatu, w związku z czym badacz wskazuje w jakiej formie prezentowane będą wyniki badań, tak aby były jak najbardziej użyteczne. W związku z tym wyróżnia się:
 - **badania opisowe** – przekrojowe, dostarczające danych na temat rynku w danym momencie, w odróżnieniu od badań ciągłych, których rezultatem jest seria fotografii rynku rozłożonych w czasie;
 - **badania eksploracyjne** – polegające na wstępnym rozpoznaniu sytuacji, zjawiska występującego w bibliotece; badania te są prowadzone w celu identyfikacji problemu, sformułowania hipotez badawczych lub określenia kierunku dalszych badań. Należą do nich studia literatury, studia przypadków i badania pilotażowe;
 - **badania eksplanacyjne** – badania mające ściśle określony cel i zestaw pytań, na które biblioteka poszukuje w miarę precyzyjnej odpowiedzi; ich głównym zadaniem jest umożliwienie wyboru najlepszego wariantu rozwiązania badanego problemu w znanych warunkach. „Badania te są użyteczne wtedy, kiedy istnieje wiele wariantów rozwiązania konkretnego problemu, a do podjęcia decyzji niezbędne są określone informacje umożliwiające ocenę każdego z nich z użyciem reguł decyzyjnych lub specjalnie opracowanych procedur” [29, s. 31]. Wśród nich wyróżnia się m.in. **badania trackingowe** (panelowe) służące do monitorowania zmian postaw i zachowań klientów w dłuższym czasie [29, s. 31] oraz **badania desk research**, czyli tzw. badania zza biurka, polegające na wykorzystaniu danych wtórnych, takich jak: statystyki i zestawienia, dokumenty urzędowe, wyniki badań społecznych oraz marketingowych, dane dostępne on-line, informacje udostępniane przez firmy oraz informacje kontekstowe. Źródła te pozwalają na uzyskanie odpowiedzi na szczegółowe pytania badawcze. Mogą mieć zastosowanie m.in. przy analizie usługi, marki, analizie regulacji prawnych, analizie konkurencji, analizie dostawców i odbiorców, analizie szans i zagrożeń, badaniach społeczności internetowych, np. forów, oraz badaniach zachowań konsumenckich [20, s. 35; 26, s. 25; 29; 33].

8.5. Organizacja badań marketingowych

Badania marketingowe mogą być prowadzone na trzy sposoby:

1. We własnym zakresie, gdy:
 - w bibliotece brak działu ds. badań marketingowych, ale wybrana jest osoba odpowiedzialna za badania marketingowe;
 - biblioteka posiada dział marketingu, który ma ustalony sposób organizacji badań.
2. Korzystając z usług wyspecjalizowanych agencji badawczych.

3. Z obu powyższych form równocześnie.

Przygotowanie procesu badań marketingowych polega na zaplanowaniu etapów badania z przypisaniem do nich określonych zadań oraz na ustaleniu harmonogramu ich wykonania [29, s. 73]. Można wyróżnić następujące etapy badania marketingowego:

1. Projektowanie badania (określenie problemów badawczych, celów, przedmiotu i zakresu badania – a więc określenie zadania badawczego, a także uściślenie tematyki badań, czasu realizacji, kosztów itd. oraz postawienie hipotez).
2. Opracowanie planu badań (wybór odpowiedniej metody badawczej i narzędzi badawczych, sposobu gromadzenia informacji, doboru próby).
3. Gromadzenie danych źródłowych. Redukcja i redakcja danych.
4. Analiza i interpretacja danych.
5. Przygotowanie raportu z badań i przedstawienie wyników badania.

Na etapie projektowania badania należy skoncentrować się na potrzebach biblioteki oraz decydentów zlecających badanie. Konieczne jest stworzenie zespołu badawczego i zidentyfikowanie **problemu decyzyjnego** (problemu pierwotnego), a następnie przekształcenie go w **problemy badawcze**. Określenie problemu należy rozwiązać i sprecyzować w postaci jednego lub kilku pytań badawczych, których będzie dotyczyło badanie [20, s. 30]. Problem badawczy może być sformułowany jako zdanie twierdzące lub pytające (postać rozpoczynająca się od partykuły „czy” lub dopełnienia w postaci pytań otwartych i zamkniętych, tzw. pytań badawczych, mogących przybrać formę pytania głównego i pytań dodatkowych) [16, s. 168]. Aby problem badawczy był prawidłowo sformułowany, powinien wyrażać zakres niewiedzy badacza określony w temacie badań, powinno się uwzględnić wszystkie zależności między zmiennymi oraz powinien być rozstrzygalny [29, s. 88]. Powinno się także uwzględnić kilka czynników podczas formułowania problemu badawczego, takich jak:

- stan wiedzy w danym zakresie (światowej, krajowej – wyniki dotychczasowych badań);
- znaczenie rozwiązania problemu w teorii i praktyce zarządzania (jak badanie wypełni lukę informacyjną);
- nowe wyzwania w badanym zakresie;
- doświadczenie badacza [29, s. 89].

Istotnym działaniem jest klasyfikacja problemów badawczych, które mogą mieć różny charakter. Wśród nich mogą występować m.in. takie, jak:

1. Problemy poznawcze, których odpowiedzi na pytania poszerzają wiedzę o rzeczywistości. W ich obrębie można wyróżnić problemy:
 - eksploracyjne (poszukiwanie odpowiedzi na pytania „co jest?”, „co było?”, „co będzie?”);
 - klasyfikacyjne (próba odpowiedzi na pytanie: „co jest jakie?”);
 - eksplanacyjne (szukanie odpowiedzi na pytanie: „co od czego zależy?”, „dlaczego tak się dzieje?”).

2. Problemy decyzyjne (stosowane/praktyczne), w przypadku których odpowiedzi na pytania umożliwiają bibliotece podjęcie decyzji o zmianie rzeczywistości. Wśród nich można wyróżnić takie problemy, jak:
 - postulatywne (odpowiedź na pytanie „co należy osiągnąć?”);
 - optymalizacyjne (odpowiedź na pytanie „jak osiągnąć cel?”);
 - realizacyjne (odpowiedź na pytanie: „z wykorzystaniem czego osiągnąć określony cel?”).
3. Problemy weryfikacyjne, pozwalające na sprawdzenie hipotez dotyczących przyczyny danego stanu.
4. Problemy opisowe, skupiające się na opisie danego fragmentu rzeczywistości.
5. Problemy prognostyczne, wskazujące co się zmieni, jaki będzie kierunek zmian, które mogą mieć jakiś wpływ na dalszą działalność biblioteki.
6. Problemy projektowe, gdzie bada się co zrobić, aby uzyskać dany efekt [29, s. 90-91].

W bibliotekach tworzone są najczęściej hybrydy problemów badawczych, co zwiększa funkcjonalność i efektywność prowadzonych badań.

Istotnym etapem badań marketingowych jest **ustalenie celów i zakresów badań**, czyli określenie, co chce się uzyskać za pomocą badań i co takie badanie będzie obejmowało. Cel badania można sprecyzować, odpowiadając na przedstawione niżej pytania:

- Dlaczego prowadzi się badanie? Co zamierza się zrobić po jego zakończeniu?
- Co jest przyczyną trudności w podjęciu decyzji marketingowej?
- Co już wiadomo o badanej dziedzinie?
- Jaka jest grupa docelowa badania?
- Jakie konkretne informacje mają być uzyskane w wyniku badania?
- Jaki jest proponowany budżet?
- Czy istnieją już koncepcje dotyczące metody badawczej?
- Czy są określone wymagania dotyczące raportu z badania?
- Kiedy należy przedstawić wyniki? [29, s. 87].

Również na tym etapie formułuje się **hipotezy**, czyli definiuje wstępne założenia, przypuszczenia, które są następnie przyjmowane lub odrzucane [29, s. 91]. Hipotezy powinny być tak sformułowane, aby móc przedstawić badany problem, wyróżnić istotne związki i zależności w jego zakresie. Główne hipotezy można uzupełnić o hipotezy szczegółowe, które ukażą różnorodność oceny danego wariantu. Warto pamiętać, że teza różni się od hipotezy tym, że jest informacją wcześniej już udowodnioną, poddawaną przez badacza falsyfikacji, co polega na obaleniu wyników wcześniejszych badań [29, s. 91].

Następnie powinien zostać opracowany **harmonogram prac badawczych** (plan działania/plan badawczy) i określony budżet, czyli kwota niezbędna, by realizować proces badań marketingowych. Harmonogram badań to dokładny spis działań, które należy wykonać, aby osiągnąć założony cel. Obejmuje on: kolejność czynności badawczych, czas wykonania prac oraz potrzebne środki finansowe. Można go

przedstawić za pomocą diagramu Gantta, gdzie „dzieli się badanie na czynności, a następnie określa się zależność jednych czynności od wykonania poprzednich, co pozwala zaplanować ich kolejność i czas trwania każdej z nich” [29, s. 93].

Ważny element badań stanowi **dobór próby**. Jest to określenie badanej populacji, ustalenie ram doboru próby, metody oraz sposobów doboru próby. Zadaniem badacza jest taki wybór populacji, by była ona próbą reprezentatywną. Podział badań ze względu na dobór próby jest następujący: badania pełne (całkowite), czyli badanie obejmujące całą populację, brak doboru próby oraz badania częściowe, gdzie badana jest określona próba pobrana z określonej populacji. Próba powinna być wybierana z populacji, która jest znaną i skończoną zbiorowością, o której badacz chce uzyskać określone informacje. Dobór próby powinien być:

- uświadomiony i wyjaśniony (opisany);
- dostosowany do tematu i zakresu badań;
- odpowiedni do zastosowanych metod, technik i narzędzi badawczych;
- umotywowany w oparciu o literaturę metodologiczną i statystyczną;
- istotną determinantą procesu analizy danych empirycznych oraz wnioskowania [29, s. 98].

Dobór próby składa się z następujących elementów:

- zdefiniowania badanej zbiorowości;
- określenia operatu losowania (wykaz wszystkich jednostek populacji, z której dobiera się próbę);
- wyboru metody doboru próby;
- ustalenia liczebności próby;
- doboru jednostek z populacji do próby;
- przeprowadzenia badania na wybranej próbce [zob. też 10; 29, s. 99].

Próba reprezentatywna, a więc taka, która pozwala na przybliżone opisanie całości badanej populacji, jest wybierana z uwzględnieniem określonych cech społeczno-demograficznych, najczęściej takich jak wiek, płeć, miejsce zamieszkania, wykształcenie. Metody doboru próby dzielą się na **metody losowe** (probalistyczne), gdzie przypadek decyduje, która jednostka zostanie wybrana i **metody nielosowe** (nieprobalistyczne), które są oparte na subiektywnych wyborach. Wśród metod losowych wyróżnia się najczęściej:

- **Dobór losowy prosty** – polega na bezpośrednim i nieograniczonym doborze jednostek badanych do próby statystycznej wprost z populacji generalnej i bez ograniczeń. Wadą takiego doboru próby jest możliwość niezapewnienia reprezentatywności próby, ponieważ do próby są wybierane jednostki przypadkowe, które nie zawsze w pełni mogą charakteryzować populację.
- **Dobór losowy systematyczny** – polega na doborze ograniczonym jednostek z pewnego przedziału liczbowego, a więc na wyborze z uporządkowanego zbioru jednostek w równych odstępach (interwałach) [29].

Wśród metod nielosowego doboru jednostek korzysta się najczęściej z metod doboru jednostek typowych i kwotowych:

- **Dobór jednostek typowych** polega na wyborze najbardziej typowych reprezentantów populacji generalnej przez przyjęcie jednostek przeciętnych. Jest to metoda często stosowana na wstępnych etapach badań eksplanacyjnych, w pomiarach próby pilotażowej lub do oceny konstrukcji kwestionariusza [6; 29, s. 102].
- **Dobór kwotowy** jednostek polega na doborze elementów, które spełniają żądane cechy w taki sposób, aby ich rozkład w próbie odpowiadał rozkładowi tych cech w populacji generalnej. Na procedurę doboru kwotowego składa się: podział na grupy badanej populacji (warstwy) według określonych kryteriów, np. liczby zatrudnionych, a następnie ustaleniu udziału procentowego wybranych warstw w badanej populacji. Potem następuje obliczanie „liczebności składników próby proporcjonalnie do udziału poszczególnych warstw w populacji; składowe poszczególnych warstw uwzględnione w próbie noszą nazwę kwot” [29, s. 103]. Popularną odmianą doboru kwotowego jest dobór warstwowy, polegający na podziale całej populacji generalnej na tzw. warstwy i na losowaniu z każdej z nich niezależnych prób. Każdy element powinien należeć tylko do jednej warstwy. Istnieją trzy rodzaje doboru losowania warstwowego: dobór proporcjonalny, dobór nieproporcjonalny i dobór optymalny [szerz. zob. 29, s. 103].

Ponadto można zastosować dobór celowy oraz dobór nazywany metodą kuli śniegowej. **Dobór celowy** polega na subiektywnym doborze próby na podstawie własnej wiedzy badacza, z uwzględnieniem celów badania [16, s. 171]. Najczęściej jest stosowany w badaniach pilotażowych, w małych grupach populacji. **Dobór kuli śniegowej** stosowany jest, gdy badacz nie ma bezpośredniego dostępu do badanych. Dobór polega wówczas na dotarciu do nielicznej grupy badanych, a następnie za ich pośrednictwem do kolejnych znanych im jednostek o podobnych cechach. W ten sposób następuje zwiększenie liczby jednostek w próbie aż do uzyskania zakładanej liczebności próby [6].

Istotna w badaniach marketingowych jest także **wielkość próby badawczej**. Minimalna liczebności próby to taka wartość, która pozwoli na uogólnienie wyników na całą badaną populację, a więc na podstawie wyników jej pomiaru można będzie wyciągnąć wnioski o badanej populacji. Badanie powinno być wykonane na próbie reprezentatywnej, aby było ono badaniem reprezentatywnym. W zależności od badanego problemu badawczego oraz specyfiki populacji, należy uwzględnić takie czynniki, jak:

- liczebność badanej populacji – przewidywane występowanie badanego zjawiska (zmiennej lub cechy) w badanej populacji;
- założony poziom ufności – zaleca się, aby pewność, że wyniki badania można odnieść do całej badanej populacji, była określona na poziomie co najmniej 95%;
- założony standardowy błąd szacunkowy – im większą założy się rozbieżność między wynikami badań a wartościami rzeczywistymi, czyli im mniejszy

błąd weźmie się pod uwagę, tym większa będzie minimalna liczebność próby [29, s. 105].

W celu ustalenia wielkości próby badawczej można stosować kalkulatory doboru próby dostępne online, np. naukowiec.org [12] lub na innych witrynach firm badawczych [13], które znacznie ułatwiają planowanie badań i określanie wielkości próby.

Niezwykle istotnym działaniem jest **rekrutacja uczestników badań**, a więc dobór odpowiedniej grupy określonej ilościowo i jakościowo. Narzędziami, które można zastosować, by wspierać proces rekrutacji uczestników badania, są m.in.:

- media społecznościowe, gdzie biblioteka może zamieścić ogłoszenie o badaniach, ale też o gotowych formularzach (np. ankietach elektronicznych przygotowanych do wypełnienia);
- mailing – wysyłka maili, np. do czytelników widniejących w bazie biblioteki;
- metoda kuli śnieżnej – osoby, które zostały zrekrutowane mogą dostarczać kontakty do innych osób (np. czytelnicy zapisani do biblioteki przekazujący informacje o badaniu innym osobom);
- spontaniczna rekrutacja w terenie lub rekrutacja korytarzowa polegająca na zapraszaniu do badania osób, które przebywają w danej chwili w miejscu prowadzenia badania, np. czytelników biblioteki przebywających w jej budynku, jednak należy pamiętać, by osoby te spełniały kryteria wyznaczonej grupy docelowej przeprowadzonego badania;
- rekrutacja za pomocą agencji badawczej [25, s. 59-60].

Rekrutację i selekcję można przeprowadzać pośrednio (np. przy użyciu kwestionariusza online) lub bezpośrednio (osobiście). Można też sposoby te łączyć, np. najpierw wysyłając kwestionariusz online, a potem umawiając się na rozmowę. W procesie rekrutacji można również stosować tzw. screener, czyli kwestionariusz rekrutacyjny zawierający kilka pytań, wskazujących, czy potencjalny respondent powinien uczestniczyć w badaniach (czy posiada odpowiednie cechy lub nie ma cech dyskwalifikujących). Ze względu jednak na koszty oraz czasochłonność, procedura ta rzadko stosowana jest w bibliotekach. Taką rekrutację powinno się bowiem zacząć co najmniej tydzień przed planowanymi badaniami [24, s. 60-61].

Kolejnym ważnym elementem badań marketingowych jest wybór metody badawczej i opracowanie instrumentu badawczego (narzędzia badawczego). Na tym etapie należy określić potrzeby respondentów, dopasować metody do ich możliwości, opracować treści w narzędziach, opracować formy narzędzi, a także określić sposób dotarcia do respondentów. **Metoda badawcza** to sposób, w jaki zdobywana jest informacja. Polega na wykonaniu określonych czynności i zastosowaniu odpowiednich narzędzi badawczych [zob. też 3, s. 59; 21]. Zwykle stosuje się jedną metodę wiodącą (główną) oraz metody pomocnicze (uzupełniające) [3, s. 61]. Z kolei **technika badawcza** jest rozumiana jako „określone sposoby i umiejętność wykorzystania wybranych metod badawczych, czynności, operacji, które wpływają na poznanie właściwości przedmiotu badań” [28]. W badaniach marketingowych stosowane są metody opracowane i wykorzystywane także w innych dyscyplinach naukowych,

przede wszystkim w psychologii, socjologii czy metodologii nauk. Wiele metod zaadaptowano na potrzeby systemów badań marketingowych, a inne gruntownie zmodyfikowano.

Po wyborze metody badawczej następuje etap realizacji badania, w ramach którego dochodzi do gromadzenia i przetwarzania uzyskanych danych. Przetwarzanie danych wiąże się z procesem redukcji i redakcji danych – uzyskane dane należy bowiem uporządkować, aby umożliwić ich analizę. Na tym etapie dane przygotowuje się do analizy i opracowania wniosków. **Redukcja danych** polega na zmniejszeniu nadmiaru materiałów, wykreśleniu danych zbędnych oraz uporządkowaniu i pozostawieniu danych istotnych. Konieczna jest również kontrola kompletności zgromadzonych kwestionariuszy. **Redakcja danych** koncentruje się na zapewnieniu zgodności danych surowych ze standardami jakościowymi, tj. redaktor sprawdza otrzymane dane pod kątem ich czytelności i dokładności, nanosi niezbędne poprawki i uzupełnienia. Finalnie uzyskuje się dane sprawdzone i wyselekcjonowane z punktu widzenia problemu badawczego.

Następny etap to analiza i interpretacja danych. Na tym etapie w pierwszej kolejności wybiera się odpowiednie narzędzie do obróbki statystycznej. Wykorzystanie tych narzędzi pozwala na przyjęcie lub odrzucenie hipotez sformułowanych na etapie projektowania badania, a także na sporządzenie rekomendacji na potrzeby dalszych badań lub wskazanie wariantu rozwiązania. W ramach analizy danych wykorzystuje się również różne mierniki oraz wskaźniki. Finalnie powstaje zbiór danych (baza danych), którego elementy są wykorzystywane w zależności od celów i zakresu badania [29, s. 75; zob. też 34]. Następnie dane przygotowywane są do analizy, a więc dochodzi do **klasyfikowania danych**. Polega ono na określeniu kategorii lub klas, do których zostaną zaliczone odpowiedzi. W ramach klasyfikacji następuje zliczenie danych według wybranych kryteriów [29, s. 190-191].

Kolejny etap to **kodowanie danych**. Jest to proces identyfikacji i weryfikacji każdej odpowiedzi przez przydzielenie jej numeru bądź innego symbolu [20, s. 39]. Należy przyporządkować symbole (liczby lub kody) do uzyskanych danych, a następnie rozpocząć proces kodowania, który polega na zamianie danych tekstowych na dane liczbowe [29, s. 195]. Procedura kodowania zależy od charakteru pytań zawartych w kwestionariuszu. Niezależnie od wybranego sposobu przeprowadzenia ankiety najbardziej czasochłonne jest zakodowanie odpowiedzi pytań otwartych, ponieważ każde z nich wymaga przejrzenia przez badacza, stworzenia klucza kategoryzacyjnego do odpowiedzi otwartych oraz przyporządkowania każdego rekordu do jednej z kategorii [25, s. 111]. Dzięki temu badacz może analizować problem badawczy poprzez weryfikację zależności pomiędzy zmiennymi, np. krzyżowanie pytań, sprawdzanie zależności pomiędzy zmiennymi demograficznymi a odpowiedziami oraz testowanie hipotez badawczych [25, s. 111]. Kolejnym etapem analizy danych jest **tabulacja**, która polega na umieszczaniu poukładanych, kolejnych danych w tabelach lub innych formach. Tak przygotowany zbiór informacji podlega analizie [20, s. 39].

Analiza w badaniach marketingowych obejmuje zespół czynności polegających na dokonaniu charakterystyki badanych zjawisk, cech, sytuacji, procesów. Poza analizą ilościową bardzo ważna jest interpretacja uzyskanych danych w różnych kontekstach, np. społecznym, rynkowym, projektowym. Interpretacja koncentruje się na wyjaśnianiu wyników, gdzie celem jest udzielenie odpowiedzi na pytania o przyczyny określonych faktów oraz o ich znaczenie (można w tym celu wykorzystać dedukcję, indukcję, analogię, analizę i syntezę) [20, s. 40; 29, s. 205].

Przygotowanie raportu z badań to ostatni etap procesu badań marketingowych, polegający na prezentacji i ocenie wyników. W raporcie, w jasny i wyczerpujący sposób, opisywane są ustalenia badawcze. Do prezentacji wyników wykorzystuje się formy tekstowe, tabelaryczne i graficzne. Raport z badań marketingowych powinien obejmować takie elementy, jak:

- streszczenie (najważniejsze wyniki, ogólne wnioski i podstawowe zalecenia);
- wprowadzenie (podstawowe pojęcia, cel badania, problemy badawcze, założenia i hipotezy badawcze oraz zakres badań);
- opis projektu badania (lista poszukiwanych informacji, wykaz metod gromadzenia danych, opis badanej populacji, charakterystyka badanej jednostki, informacje o wielkości próby badawczej, uzasadnienie wyboru metody badawczej, opis narzędzia badawczego, opis metod skalowania, harmonogram pomiaru, przebieg pomiaru);
- opis analizy danych (metodologia badań, przebieg weryfikacji hipotez, uzasadnienie wyboru narzędzi statystycznych);
- wyniki badania;
- szczegółowe wnioski i zalecenia [29, s. 232].

8.6. Najważniejsze metody i techniki stosowane w badaniach marketingowych

Jak już wcześniej było sygnalizowane, w badaniach marketingowych wykorzystuje się dwa źródła danych: pierwotne i wtórne. Wybór źródeł zależy od przedmiotu badania, sposobu komunikacji z respondentami oraz dostępnych środków finansowych. Źródła wtórne są łatwo dostępne i nie wymagają kosztownych badań własnych. **Badania wtórne** (gabinetowe, zza biurka, *desk research*) opierają się na źródłach wtórnych, np. danych wewnętrznych, dostępnych w raportach lub danych zewnętrznych, udostępnianych m.in. za pośrednictwem zewnętrznych baz danych. Analiza danych wtórnych zapewnia oszczędność czasu i pieniędzy, ale jako jej wadę można wskazać „niejednorodność i trudność uzyskania porównywalności w wybranych przekrojach”, co może stać się powodem tego, że będą one niewystarczające do rozwiązania określonych problemów marketingowych [20, s. 38]. Wszystko jednak zależy od postawionego problemu badawczego, ponieważ dla niektórych bibliotek mogą się one okazać dostateczne.

Badanie źródeł pierwotnych polega na gromadzeniu danych bezpośrednio na rynku/w terenie. Do ich gromadzenia stosuje się następujące formy:

- sondaże pośrednie (np. ankieta, wywiad telefoniczny);
- sondaże bezpośrednie (np. wywiad osobisty lub grupowy, obserwacja, panel);
- eksperymenty laboratoryjne (np. test audytoryjny) lub terenowe (np. standardowy test rynkowy);
- symulacje (np. techniki ekstrapolacji) [29, s. 114].

W zależności od celu badania dokonuje się wyboru najbardziej użytecznej metody bądź techniki badawczej. I tak, do badania potrzeb czytelników oraz ustalania ich opinii na temat słabych i mocnych stron biblioteki może wykorzystana być ankieta. Ponieważ potrzeby użytkowników są z punktu widzenia działalności marketingowej biblioteki bardzo ważne, dlatego też powinny być na bieżąco obserwowane i badane, np. właśnie przy pomocy badań ankietowych. Dzięki temu możliwe jest poznanie zmieniających się potrzeb klientów biblioteki, ich opinii o proponowanych usługach czy zapotrzebowaniu na usługi (informacyjne, kulturalne itd.).

Badania ankietowe (badania kwestionariuszowe, sondaże, ankiety) są jedną z najbardziej popularnych empirycznych metod badań społecznych, stosowanych również w badaniach marketingowych bibliotek [17, s. 56]. Metoda ankietowa należy do grupy metod sondażowych pośrednich (nie wymaga kontaktu badacza z osobą badaną), technika badawcza to ankieta (ankietowanie), a narzędziem badawczym jest kwestionariusz. Badania ankietowe polegają na udzielaniu przez respondentów odpowiedzi na zestaw pytań służących do rozwiązania określonej tezy lub szczegółowego problemu badawczego [3, s. 86]. Respondent udziela odpowiedzi na pytania zgodnie z instrukcją zamieszczoną w kwestionariuszu ankiety w obecności ankietera lub bez niego. Kwestionariusz ankiety jest narzędziem, które może być wykorzystywane zarówno do badań ankietowych (tzw. kwestionariusz ankiety), jak i wywiadu (kwestionariusz wywiadu). Różnicę stanowi udział badacza w procesie badania [29, s. 129]. Ankieta jest stosowana przede wszystkim w badaniach ilościowych, ale również jako uzupełnienie informacji w badaniach jakościowych [25, s. 98]. Technika ta jest dobrym wyborem, kiedy potrzebne są informacje obiektywne, niezbyt rozbudowane, pozyskane od dużej liczby respondentów. Także wtedy, kiedy biblioteka chce „pozyskać dość proste informacje, oparte na obiektywnych cechach, nawykach czy bardzo łatwych do odtworzenia zdarzeniach z życia respondenta” [25, s. 99-100], uzyskać podstawową wiedzę na temat grupy odbiorców, poznając ich cechy demograficzne czy też umiejętności z danego zakresu. Pozwala to na identyfikację grupy docelowej oraz motywację jej członków, np. kiedy podejmują dane działania (korzystają z baz danych w uczelnianej bibliotece, uczestniczą w imprezach bibliotecznych itp.). Ankieta pozwala także na uzyskanie opinii i oceny usług bibliotecznych oraz na pomiar satysfakcji użytkowników¹. Ankieta może stanowić także uzupełnienie ba-

¹ W celu prowadzenia badań satysfakcji użytkowników bibliotekarze mogą skorzystać z poradnika dla bibliotekarzy pt. *Jak przeprowadzić badania satysfakcji użytkowników biblioteki* [5],

dań jakościowych, dzięki czemu możliwe jest testowanie hipotez, które pojawiły się w czasie eksploracyjnych badań potrzeb oraz sprawdzać rozkład danej cechy w całej populacji [25, s. 100]. Nie zaleca się stosowania ankiet do przeprowadzenia badań skomplikowanych problemów i potrzeb [25, s. 100].

Wybierając typ ankiety do badania należy uwzględnić takie elementy, jak: cel badania, cechy badanej populacji, przewidywaną liczbę zwrotnych ankiet oraz czas, który badacz może przeznaczyć na wykonanie badania [29, s. 129]. Badania ankietowe można podzielić ze względu na kilka kryteriów:

1. Poufność:
 - badania jawne,
 - badania niejawne.
2. Technika wypełniania kwestionariusza:
 - ankiety tradycyjne (forma papierowa kwestionariusza, PAPI),
 - ankiety elektroniczne (e-mail survey – ankiety wysyłane przy pomocy poczty elektronicznej do grupy adresatów i online survey – ankiety umieszczane na stronie internetowej).
3. Sposób rozprowadzenia kwestionariusza:
 - ankiety pocztowe (wysyłane przy pomocy poczty tradycyjnej do osób wybranych do badania),
 - ankiety elektroniczne (ankiety internetowe),
 - ankiety telefoniczne (ankieter wypełnia kwestionariusz podczas rozmowy telefonicznej zgodnej z instrukcją),
 - ankiety prasowe (zamieszczane w prasie),
 - ankiety rozdawane (wręczane osobiście respondentom, zbierane i składane w jednym miejscu),
 - ankiety ogólnodostępne (umieszczone w miejscu publicznym, np. holu biblioteki),
 - ankiety audytoryjne (udostępniane większej grupie respondentów, którzy zgromadzeni są w jednym miejscu, np. na szkoleniu bibliotecznym czy wieczorze autorskim, gdzie rozdawane są kwestionariusze, udzielany instruktaż objaśniający sposób uzupełnienia ankiety, a następnie odbierane wypełnione formularze),
 - ankiety dołączane podczas świadczenia usługi (np. wręczane razem z wypożyczanymi książkami).
4. Sposób wypełniania kwestionariusza:
 - z udziałem ankietera (wywiad),
 - bez udziału ankietera (ankieta).

który zawiera wytyczne służące przeprowadzeniu badań satysfakcji użytkowników w bibliotekach wszystkich typów. Metodologia została przygotowana w ramach projektu AFB (Analiza Funkcjonowania Bibliotek). Poradnik powstał w ramach realizacji Strategii Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich na lata 2010-2021.

5. Zasięg:

- badania wyczerpujące (pełne, obejmujące wszystkie jednostki badanej zbiorowości),
- badania niewyczerpujące (niepełne, obejmujące tylko wybrane jednostki badanej zbiorowości).

W przypadku ankiet elektronicznych, zyskujących coraz większą popularność, można wyróżnić takie techniki, jak:

- CAWI (Computer Assisted Web Interview) – ankieta prowadzona za pośrednictwem strony www, w której to respondent wypełnia ankietę w formie elektronicznej.
- CATI (Computer Assisted Telephone Interview) – to wywiad telefoniczny prowadzony przez ankietera przez telefon, podczas którego odczytuje pytania i notuje odpowiedzi korzystając ze skryptu komputerowego.
- CAPI (Computer Assisted Personal Interview) – to wywiad prowadzony przez ankietę z użyciem laptopa i odpowiedniego oprogramowania, w zastępstwie tradycyjnych „papierowych” kwestionariuszy, realizowany w czasie rzeczywistym, gdzie wyniki są na bieżąco wprowadzane i zliczane oraz możliwe jest generowanie wcześniej zadanych wykresów bądź grafik [29, s. 136].

W przypadku ankiety internetowej ważne, by czas jej wypełnienia był krótki (max. 10 minut). Istotna jest także czytelna instrukcja, stosowanie jednorodnej skali odpowiedzi (np. 5-stopniowej) oraz przyjazny interfejs kwestionariusza [29, s. 137-138]. Kwestionariusz ankiety poza zasadniczą częścią powinien zawierać takie elementy, jak: tytuł badania, informacje o tym kto przeprowadza badanie (osoba, instytucja) oraz cel badania. Ważnym elementem jest sposób sformułowania prośby o udział w badaniu, w tym wyjaśnienie respondentom, dlaczego kwestionariusz trafił między innymi do nich, jakie grupy osób biorą jeszcze udział w badaniu, jaki charakter i jaki zasięg ma badanie, czy jest anonimowe, czy też nie, w jaki sposób i do czego będą wykorzystane udzielone odpowiedzi, czy respondent będzie mógł zapoznać się z wynikami badania, a jeśli tak, to kiedy, w jakiej formie i w jakim trybie [17, s. 59-60]. Formułując prośbę o udział w badaniu powinno się zachęcić do uczestnictwa podkreślając, że badania są ważne, aby móc rozwiązać konkretny problem. Ankietę elektroniczną można skierować do respondentów używając następujących sposobów kontaktu:

- indywidualnego zaproszenia, które jest skierowane do bazy respondentów, np. osób uwzględnionych w bazie czytelników biblioteki;
- upublicznienia linku w mediach społecznościowych, na forach, stronach internetowych czy chętnie odwiedzanych przez potencjalnych respondentów portalach;
- automatycznego wyświetlenia na stronie internetowej lub w aplikacji, które jest skierowane do odwiedzających ją użytkowników, np. zaproszenie pojawiające się w elektronicznym katalogu biblioteki.

Respondent powinien otrzymać instrukcje i wskazówki potrzebne mu do poprawnego wypełnienia ankiety, dotyczące sposobu udzielenia odpowiedzi na pytania oraz formy zwrotnej kwestionariusza. Istotnym elementem w kwestionariuszu jest metryczka, dzięki której uzyskuje się informacje o indywidualnych cechach badanych. Zdaniem kończącym kwestionariusz powinno być podziękowanie za udział w badaniu.

Część merytoryczna kwestionariusza ankiety może zawierać różne rodzaje pytań, które powinny być jednoznaczne, rozłączne oraz zrozumiałe dla odbiorców, a także ułożone w logicznym porządku. W pytaniach nie powinny pojawiać się sugestie odpowiedzi. Pożądane jest również, by jedno pytanie dotyczyło wyłącznie jednego zagadnienia. W kwestionariuszach można wykorzystywać pytania zamknięte, otwarte i półotwarte.

Pytania zamknięte, to takie, w których określone są wszystkie możliwe odpowiedzi, a respondenci wybierają spośród nich. Istnieją różne rodzaje tego typu pytań, m.in.:

- pytania dychotomiczne, które dają dwie możliwości wyboru, np. *Czy znalezienie formularza zapisu do biblioteki było trudne?* *tak *nie;
- pytania zamknięte zawierające wybór wielokrotny, które umożliwiają wybór jednej z trzech lub większej liczby odpowiedzi, np. *Z których baz danych korzysta Pan/Pani?* *EBSCO *Scopus *Taylor&Francis;
- pytania zawierające skalę Likerta, które umożliwiają określenie stopnia akceptacji danego stwierdzenia, np. *Czy zgadza się Pan/Pani z opinią, że usługi bezpłatnego skanowania będą przydatne w bibliotece?* *Całkowicie się nie zgadzam *Nie zgadzam się *Nie mam zdania *Zgadzam się *Całkowicie się zgadzam;
- pytania zawierające skalę ważności, która szereguje pewne atrybuty poczynsz od „bardzo istotnych” do „zupełnie nieistotnych”, np. *Usługi ksero są dla mnie:* *bardzo istotne *istotne *dość istotne *niezbyt istotne *zupełnie nieistotne;
- pytania zawierające skalę ocen pewnych atrybutów od „znakomitych” do „złych”, np. *Materiały informacyjne (instrukcje) przygotowane przez bibliotekę są w mojej opinii:* *znakomite *bardzo dobre *dobre *zadowalające *złe;
- pytania zawierające skalę intencji skorzystania z danej usługi, np. *Gdyby biblioteka wprowadziła możliwość wypożyczania czytników książek elektronicznych to* *z pewnością bym skorzystał *prawdopodobnie bym skorzystał *nie wiem czy bym skorzystał *prawdopodobnie bym nie skorzystał *z pewnością bym nie skorzystał.

Pytania otwarte to takie, które nie mają listy gotowych odpowiedzi. Respondent udziela pełnej odpowiedzi wedle własnej opinii, co może wymagać od niego większego wysiłku niż przy udzielaniu odpowiedzi na pytania zamknięte. Wśród pytań otwartych mogą występować pytania w postaci:

- pytań całkowicie niesprofilowanych, na które można odpowiedzieć w dowolny sposób, np. *Jaka jest Pana/Pani opinia o księgozbiorze biblioteki?*;

- polecenia, w którym jest wykorzystywana metoda uzupełnienia zdań, gdzie respondentowi przedstawia się kilka zdań niedokończonych z prośbą o ich uzupełnienie, np. *Poziom szkoleń z obsługi baz danych organizowanych przez bibliotekę jest Pana/Pani zdaniem....*

Pytania półotwarte to takie, w których jest prezentowana lista proponowanych odpowiedzi oraz pole na własną odpowiedź, dzięki czemu respondent może wybrać odpowiedź i/lub wpisać własną, np. *Jakich urządzeń najczęściej Pan/Pani używa do odczytu książek elektronicznych?* *czytników *telefonu komórkowego *laptopa *komputera stacjonarnego *innych, jakich?

Ze względu na funkcję pytań kwestionariuszowych dzieli się je na:

- pytania dotyczące problematyki (pytania dotyczące zagadnienia badawczego);
- pytania metryczkowe (pytania dotyczące informacji o respondentach);
- pytania filtrujące/odsiewające/selekcyjne (pytania, które rozstrzygają przynależność respondenta do pewnej kategorii, grupy czy segmentu, pozwalające na przekierowanie różnych grup badanych do pytań, które ich bezpośrednio dotyczą, np. *Czy zwykle do biblioteki przychodzi Pan/Pani sam/a, czy w towarzystwie drugiej osoby?* *sam *w towarzystwie [respondenci, którzy wybrali pierwszą odpowiedź przekierowywani są do pytań nr 3];
- pytania sprawdzające (służą do weryfikacji wcześniejszych odpowiedzi udzielonych przez respondenta, pomagają wykryć, czy respondent nie konfabuluje lub nie udziela odpowiedzi tendencyjnych [25, s. 105-106]).

Ze względu na cel wyróżnia się pytania kwestionariuszowe: wprowadzające, sondujące (zachęcające do rozwinięcia ważnego tematu), uzupełniające o opinie, fakty, wiedzę, motywy, sugestie i źródła wiedzy [25, s. 106].

Ankieta internetową można przygotować w narzędziu dostępnym online, np. Webankieta, Survio SurveyMonkey, LimeSurvey, czy choćby Google Forms. Jeśli ankieta jest przygotowywana przy pomocy dedykowanego narzędzia dostępnego online, to udzielane przez respondentów odpowiedzi na pytania zamknięte są automatycznie agregowane i wizualizowane za pomocą różnego rodzaju wykresów. Jeśli nie jest wykorzystane tego typu narzędzie, to odpowiedzi na każde pytanie mogą zostać zakodowane w odpowiednim programie, takim jak np. Excel, czy innych służących do analizy statystycznej [25, s. 110].

Badania ankietowe mają swoje zalety i wady. Wśród zalet wymienia się m.in. niezależność lokalizacji respondentów, krótki czas potrzebny do ich przeprowadzenia, niski koszt, możliwość zastosowania do badań licznych populacji oraz zachowania anonimowości uczestników badania. Z kolei wśród wad wymienia się m.in. brak kontroli, wysoki odsetek porzuceń, brak możliwości słownego instruktażu służącego lepszemu rozumieniu przez respondentów treści pytań, brak możliwości doprecyzowania/dopytania respondentów o kwestie nieuwzględnione w kwestionariuszu.

Często używana przez biblioteki jest również **metoda wywiadu**. Wywiad to proces wzajemnego komunikowania się respondenta i badacza w formie bezpośredniej rozmowy ukierunkowanej na określony problem. Polega on na zadawaniu

respondentowi pytań przez osobę badacza. Wywiad powinien być starannie przygotowany – wskazany powinien być jego cel, określona problematyka, ustalona szczegółowa lista pytań, a także poczynione starania, aby u respondenta wywołać chęć do szczerych wypowiedzi. Źródłami informacji w wywiadzie marketingowym mogą być m.in. pracownicy biblioteki, użytkownicy, eksperci z branży czy partnerzy.

Wywiady dzielą się ze względu na otwartość wypowiedzi (swobodę zadawania pytań) na: swobodne i standaryzowane (ustrukturyzowane) oraz częściowo ustrukturyzowane. W **wywiadzie swobodnym** (prostym niestandaryzowanym, nieustrukturyzowanym) badacz ma możliwość aranżowania sekwencji pytań oraz formułowania ich w zależności od sytuacji. Tak więc badacz ma przygotowaną listę ogólnych pytań (zagadnień), które są poruszane w trakcie wywiadu w dowolnej kolejności. Jednakże na bieżąco dostosowuje się on do respondenta, zmieniając kolejność pytań, a także w razie potrzeby ich formę i treść. Język używany w trakcie wywiadu jest językiem przypominającym język potoczny lub język dostosowany do języka stosowanego przez respondenta. **Wywiad standaryzowany** (ustrukturyzowany) jest prowadzony na podstawie kwestionariusza z pytaniami przygotowanymi wcześniej przez badacza na podstawie wcześniejszych obserwacji lub wywiadów swobodnych (pytania i ich kolejność są szczegółowo określone). Wywiad prosty standaryzowany polega na wypełnieniu kwestionariusza z możliwością wyrażenia odpowiedzi w podanej skali [29, s. 140-143].

Warto także zwrócić uwagę na tzw. **wywiad pogłębiony**. Jest to rozmowa z respondentem na podstawie scenariusza lub niestandaryzowanego kwestionariusza wywiadu, której celem jest dokładne rozpoznanie badanego problemu. Prowadzi się je najczęściej w celu zbadania motywacji i emocji związanych z danym problemem badawczym. Polegają na swobodnej wypowiedzi respondenta w oparciu o nasuwające się skojarzenia, przypomnienia i fakty, a badacz najczęściej tylko notuje lub nagrywa wypowiedzi.

Odrębne narzędzie stosowane w marketingu stanowi **pogłębiony (zogniskowany) wywiad grupowy** (*focus group interview*). Jest to technika oparta na dynamice grupy rozumianej jako interakcja między jej członkami i prowadzącym wywiad moderatorem [29, s. 143]. W wywiadzie bierze udział kilka osób i jest on skupiony na jednym zagadnieniu. Tak zwane fokusy dostarczają subiektywnej oceny badanych klientów, jest to tzw. „głos klienta”, czyli określenie jego potrzeb i wymagań, postaw, preferencji związanych z danym produktem lub usługą. Można wskazać różne typy zogniskowanych dyskusji grupowych, m.in. w zależności od liczby uczestników badania wyodrębnia się:

- miniwywiad – uczestniczy w nim od czterech do sześciu respondentów, najczęściej należą do nich osoby z tzw. grup trudnych;
- wywiad z parą respondentów – jest stosowany, kiedy respondenci są równorzędnymi partnerami, ale mają odmienne zdanie; potocznie nazywany jest debatą; jego głównym celem jest osiągnięcie rozwiązania, konsensusu bądź wybranie najbardziej optymalnego rozwiązania;

- wywiad klasyczny – opiera się na grupie od ośmiu, dziewięciu respondentów. Jest to najczęściej stosowana forma wywiadu grupowego [29, s. 144-145].

W przypadku wywiadu grupowego dyskusja prowadzona jest przez moderatora, który posługuje się scenariuszem. Wynikiem przeprowadzonego badania jest raport sporządzony na podstawie analizy przebiegu dyskusji. Zawiera on odpowiedzi na zadane pytania badawcze postawione przed rozpoczęciem badań. Często w raporcie cytowane są autentyczne wypowiedzi uczestników dyskusji.

Następnym narzędziem, które może być stosowane przez biblioteki w ramach badań marketingowych jest **obserwacja**. Polega ona na ukierunkowanym, zamierzonym, celowym, systematycznym i prowadzonym według ustalonego planu postrzeganiu danych zjawisk, zachowań, obiektów. Jest ona najczęściej stosowana w celu poznania zachowań ludzi w naturalnym otoczeniu, również tych nieuświadomionych, by zidentyfikować etapy procesów, poznać język i stosowaną terminologię [25, s. 137]. Biblioteka może np. przeprowadzić obserwacje zachowań wybranych grup użytkowników w trakcie świadczenia usługi. Istnieje kilka rodzajów obserwacji:

- obserwacja prowadzona w sposób jawny (badani wiedzą o obecności badacza oraz o prowadzonym badaniu) lub obserwacja ukryta (badani nie mają świadomości obecności badacza, nie zostali poinformowani o prowadzonej sesji badawczej);
- obserwacja uczestnicząca (badacz może uczestniczyć w badanych zjawiskach) i nieuczestnicząca (badacz obserwuje daną zbiorowość z zewnątrz, z boku);
- obserwacja bez ingerencji (bez ingerencji badacza) oraz obserwacja z ingerencją (badacz może ingerować w spontaniczny tok zdarzeń; wyróżnia się ingerencję uczestniczącą – badacz uczestniczy w sytuacji, która jest przedmiotem obserwacji oraz ingerencję ustrukturyzowaną, gdzie badacz wywołuje określone zdarzenia w warunkach naturalnych lub sztucznych) [29, s. 153];

Odmianą obserwacji jest **mystery shopping**. **Metoda tajemniczego klienta** (ang. *mystery shopping, secret client*) to badania jakościowe, rodzaj audytu, który jest realizowany w formie obserwacji uczestniczącej ukrytej (obserwacja niejawna). W badaniu przeszkolona osoba (audytor/tajemniczy klient/tajemniczy gość) wciela się w rolę klienta, badając proces obsługi i na tej podstawie sporządzając raport, który służy do oceny poziomu satysfakcji i ustalenia ewentualnych działań korygujących [23, s. 89]. Przy wykorzystaniu tej metody można ocenić jakość obsługi, stopień satysfakcji klienta czy spełnianie przez bibliotekę określonych standardów [15]. W ramach tego badania można przeprowadzić m.in.: analizę zachowań personelu, audyt wybranych usług, sprawdzenie stopnia przestrzegania standardów czy procedur, analizę wizerunku biblioteki, badanie warunków lokalowych, badanie oferty usługowej, badanie sposobu diagnozy potrzeb klienta, wykrycie luk w obsłudze klienta, wywołanie sytuacji trudnych, zbadanie metod radzenia sobie pracowników w sytuacjach niecodziennych, a także ocenę pracownika w zakresie zachowania, stroju, zrozumiałości wypowiedzi, obsługi klienta, umiejętności słuchania i odpowiadania na pytania [15].

Badania secret client mogą różnić się ze względu na sposób kontaktu w relacji klient-pracownik, w związku z czym wyróżnia się badania:

- **Myster shopping** – to najpopularniejszy rodzaj badań secret client, gdzie następuje bezpośrednie badanie placówki przez tajemniczego klienta; badacz jest świadomy badanych parametrów, a pracownicy instytucji nie są świadomi przeprowadzanej obserwacji;
- **Mystery mailing** – badanie jest realizowane w formie e-mailowej;
- **Mystery calling** – badanie jest realizowane w formie telefonicznej [15; 23, s. 89].

Kolejnym narzędziem, które może być wykorzystywane przez biblioteki w toku badań marketingowych jest **eksperyment**. To forma „doświadczenia badawczego stosowana w celu ustalenia wpływu zmiennej niezależnej na zmienną zależną” [29, s. 162]. Eksperymentator manipuluje zmiennymi tak, aby oddziaływały one na inne zmienne, których zmiany są poddawane pomiarom [22]. W badaniach marketingowych zmiennymi zależnymi (skutki, zmienne poddane pomiarom) mogą być, np. zadowolenie klienta, a zmiennymi niezależnymi (zmienne manipulowane, przyczyny), np. usługa, działanie promocyjne. Badania tego typu są prowadzone najczęściej w dwóch grupach, pozwalając na porównywanie wyników i oceny wpływu zmiennych niezależnych na zmienne zależne. Grupy te to: grupa kontrolna (grupa niepoddana działaniu) i grupa eksperymentalna (poddawana działaniu danego czynnika, porównywana z grupą kontrolną). Można również porównywać sytuację przed eksperymentem (sytuacja wejściowa) i po jego zakończeniu (sytuacja wyjściowa) [29, s. 162]. Eksperyment może być stosowany do m.in. testowania nowej usługi (głównie w fazie powstawania projektu). Ponadto wyróżnia się eksperyment laboratoryjny (sztuczny), w którym warunki są stworzone sztucznie, umożliwiając najlepszą kontrolę wpływu zmiennej niezależnej na zmienną zależną, jednak nie zapewniają obiektywności i często nie odzwierciedlają rzeczywistych warunków rynkowych oraz eksperyment rynkowy – wykonywany w warunkach naturalnych, czyli w rzeczywistych warunkach funkcjonowania biblioteki.

Coraz powszechniejsze w działalności marketingowej bibliotek stają się **badania internetowe**. Wzrost udziału Internetu w badaniach marketingowych na świecie jest spowodowany kilkoma przyczynami:

- niższymi kosztami i krótszym czasem zbierania danych;
- łatwiejszym dotarciem do docelowych segmentów rynku;
- brakiem wpływu ankietera na reakcje respondenta;
- bogatszą zawartością treści i większą elastycznością;
- możliwością natychmiastowej analizy zebranych danych;
- możliwością dotarcia i komunikowania się globalnie i interaktywnie;
- ułatwionym sprawdzaniem danych w momencie ich otrzymywania [11, s. 302].

Badania marketingowe mogą być wykonywane:

- w Internecie (badania wtórne prowadzone w zasobach Internetu);
- z wykorzystaniem Internetu (badania marketingowe prowadzone w Internecie);

- realizowane za pomocą Internetu (Internet jest narzędziem wspomagającym ich realizację (np. rekrutacja respondentów przez Internet) [27].

Z uwagi na charakter udziału uczestników wyróżnia się badania: site-centric (nie wymagają bezpośredniego udziału użytkowników, polegają na analizie informacji pozostawianych przez nich na stronach www) oraz user-centric (wymagają bezpośredniego zaangażowania użytkowników, pozwalają na odpowiedź kim są użytkownicy odwiedzający dany serwis www) [27].

Tak jak w przypadku innych badań, badania internetowe mogą mieć charakter wtórny (np. analiza stron www, danych statystycznych różnych organizacji, baz danych, wydań on-line czasopism, publikacji elektronicznych instytucji, danych bibliotek) lub pierwotny (polegają na gromadzeniu informacji o określonej grupie respondentów, np. co sądzą o danej usłudze/bibliotece/serwisie internetowym/o wprowadzonych zmianach itp.).

Elektroniczne badania marketingowe mogą dotyczyć wielu sfer funkcjonowania biblioteki, tj. potrzeb użytkowników, wizerunku biblioteki, badań konkurencji, badań wnętrza biblioteki [35]. Główną zaletą internetowych badań wtórnych jest dostępność do dużej ilości bezpłatnej informacji, natomiast problemem może być trudność związana z weryfikacją jakości oraz prawdziwości prezentowanych danych. Wśród zalet internetowych badań marketingowych można wyróżnić to, że:

- realizowane badania online stają się łatwiejsze, tańsze, wygodniejsze;
- większa jest dostępność respondentów;
- możliwe jest dotarcie do wielu osób rozproszonych geograficznie;
- większa jest także możliwość dotarcia do osób, do których dostęp z różnych powodów jest utrudniony;
- badania online od razu dostępne są w postaci cyfrowej, dzięki czemu omija się np. proces transkrypcji wywiadów, ręcznego kodowania itp.;
- możliwe jest mierzenie czasu na odpowiedź na konkretne pytanie;
- środowisko, w którym realizowane jest badanie jest przyjazne dla respondenta [27].

Podczas sesji badawczych w badaniach tradycyjnych, czy też w formie internetowej, należy pamiętać o kilku kwestiach, takich jak: potwierdzenie spotkania, przygotowanie scenariusza spotkania, uzyskanie od respondentów zgody na uczestnictwo w badaniu, sprawdzenie sprzętu do nagrywania, jeśli jest potrzebny oraz materiałów do pisania, przygotowanie oznaczeń na i w budynku kierujących do miejsca spotkania, zapewnienie drobnego poczęstunku i/lub upominków dla respondentów, a także sprawdzenie sprzętu (mikrofonu, kamery itp.). Podczas prowadzenia badania badacz powinien pamiętać o neutralności i grzeczności, maksymalnym skupieniu w trakcie badań, panowaniu nad sytuacją badawczą (pilnowaniu celu spotkania, skróceniu dywagacji uczestników, jeśli jest taka potrzeba itd.), dbałości o komfort respondentów (dobro respondenta jest nadrzędne nad dobrem badania), organizacji i zabezpieczeniu danych.

Na koniec warto jeszcze krótko omówić skale wykorzystywane w toku badań marketingowych. Jak pisze Ewa Krok: „rodzaj zbieranych danych zazwyczaj determinuje formę pomiaru, czyli mierniki i skale, na jakich autor planuje mierzyć poziom badanych zjawisk. Pomiar danych jakościowych dokonywany będzie na skalach słabych (nominalnej lub porządkowej), natomiast pomiar danych ilościowych na skalach mocnych (przedziałowej i ilorazowej)” [17, s. 57]. **Pomiarem** w badaniach marketingowych nazywa się „przyporządkowanie liczb cechom badanych obiektów według wcześniej opracowanych zasad, których prawidłowość jest weryfikowalna empirycznie. Oznacza to, że za pomocą pomiaru można określić liczbowo natężenie pewnych cech lub właściwości badanych obiektów” [29, s. 180]. Ważne w konstrukcji instrumentu pomiarowego jest dostosowanie do niego odpowiednich skal (tzw. cechowanie instrumentu). **Skala** to „odwzorowanie, czyli model rzeczywistych zjawisk i ich relacji. [...] Skale pomiarowe nie stanowią instrumentu pomiarowego jako takiego – są one jedynie jego składnikiem” [7]. W badaniach marketingowych wyróżnia się następujące skale pomiaru:

- skala nominalna: alternatywna (np. kobieta–mężczyzna) lub niealternatywna – pozwala stwierdzać, czy poddane pomiarowi cechy należą do tej samej, czy innej kategorii; ich podstawą są jakościowe, a nie ilościowe cechy zjawisk;
- skala porządkowa: stopniowa jednobiegunowa, stopniowa dwubiegunowa (występują w postaci ciągłej i stopniowej) – pozwala na porządkowanie wydzielonych kategorii według przyjętych kryteriów podziału;
- skala przedziałowa (interwałowa) – umożliwia nie tylko stwierdzenie relacji większości i mniejszości, ale też równości przedziałów skali;
- skala ilorazowa (stosunkowa) – zapewnia najwyższy poziom dokładności pomiaru [26, s. 103; 29, s. 184-186].

Narzędziem, z którego chętnie korzystają badacze podczas prowadzenia badań w środowisku bibliotek jest Skala Likerta. To pięcio- lub siedmiostopniowa skala pozwalająca na ocenę danego zjawiska lub sprawdzenie postaw, przekonań czy opinii. Zadaniem respondenta jest określenie, w jakim stopniu podziela dane stwierdzenie. Przykładowa skala może wyglądać następująco:

1. Zdecydowanie się nie zgadzam.
2. Raczej się nie zgadzam.
3. Ani się zgadzam, ani nie zgadzam.
4. Raczej się zgadzam.
5. Zdecydowanie się zgadzam [25, s. 106].

Podsumowując, prowadzenie badań marketingowych w środowisku bibliotek to szeroki zakres zagadnień, obejmujący wiele wątków i składowych. Przed podjęciem decyzji o prowadzeniu badań warto szerzej przeanalizować ten temat, aby wybrane metody i techniki badawcze były optymalne oraz jak najlepiej odpowiadały potrzebom biblioteki oraz pozwoliły zebrać jak najwięcej danych na temat czytelników, ich potrzeb, a także całego otoczenia instytucji. Zagadnienia przedstawione w rozdziale

jedynie sygnalizują najważniejsze kwestie. Tymczasem problematyka ta jest znacznie szersza i wymaga dalszego omówienia. W związku z tym w następnym rozdziale szerzej skupiono się na badaniach ilościowych w procesie monitorowania aktywności użytkowników bibliotek, co stanowi przykład wykorzystania analiz ilościowych w badaniach marketingowych.

Bibliografia

1. American Marketing Association. *Definitions of marketing* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>. Stan z dnia 10.05.2021.
2. ANTCHAK Mariola, *Marketing biblioteczny*. In: WOJCIECHOWSKA Maja (red.), *Zarządzanie biblioteką*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe i Edukacyjne Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich, 2019, s. 521-540. ISBN 978-83-65741-26-4.
3. APANOWICZ Jerzy, *Metodologia ogólna*. Gdynia: Wydawnictwo Diecezji Pelplińskiej Bernardinum, 2002. ISBN 83-910869-9-3.
4. *Badania marketingowe*. In: *Encyklopedia zarządzania* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: https://mfiles.pl/pl/index.php/Badania_marketingowe. Stan z dnia 10.05.2021.
5. *Badanie satysfakcji użytkowników bibliotek. Standardowy kwestionariusz ankiety (propozycja). Strategia Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich na lata 2010-2021. Cel szczegółowy I.3 Inicjowanie opracowania i upowszechniania istniejących standardów w dziedzinie bibliotekarstwa. Zadanie: I.3.1.2: Badanie efektywności bibliotek publicznych i pedagogicznych* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: http://www.sbp.pl/repository/dokumenty/strategia/2011/Badanie_satysfakcji_uzytkownikow_bibliotek_SBP_grudzien_.pdf. Stan z dnia 10.05.2021.
6. Biuro Badań Marketingowych, *Metody doboru próby badawczej* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <http://www.bbm.com.pl/metodologia-badawcza/proba-badawcza/>. Stan z dnia 10.05.2021.
7. Biuro Badań Marketingowych, *Pytania i skale* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <http://www.bbm.com.pl/metodologia-badawcza/pytania-i-skale/>. Stan z dnia 10.05.2021.
8. GREGOR Bogdan, KALIŃSKA-KULA Magdalena, *Badania marketingowe na użytek decyzji menedżerskich*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 2014. ISBN 978-83-7969-460-0.
9. HUCZEK Marian, *Marketing organizacji non-profit*. Sosnowiec: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Marketingu, 2003. ISBN 83-89275-30-9.
10. *Jak przeprowadzić dobór próby w tworzeniu ankiety internetowej?* In: *Poradnik Przedsiębiorcy* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-jak-przeprowadzic-dobor-proby-w-tworzeniu-ankiety-internetowej>. Stan z dnia 10.05.2021.
11. KACZMARCZYK Stanisław, *Metody zbierania danych ze źródeł pierwotnych przez Internet w badaniach marketingowych* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://repozytorium.ur.edu.pl/handle/item/1516>. Stan z dnia 10.05.2021.
12. *Kalkulator doboru próby*. In: *Naukowiec.org* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://www.naukowiec.org/dobor.html>. Stan z dnia 10.05.2021.

13. *Kalkulator wielkości próby*. In: *Statystyka od A do Z* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://www.statystyka.az.pl/dobor/kalkulator-wielkosci-proby.php>. Stan z dnia 10.05.2021.
14. KAMIŃSKA Joanna, *Marketing wewnętrzny w bibliotece*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, 2006. ISBN 83-226-1558-2.
15. KARWOWSKI Marcin, *Secret client – sposób na wykorzystanie doświadczeń użytkowników w ocenie jakości bibliotek*. „Elektroniczny Biuletyn Informacyjny Bibliotekarzy” [Dokument elektroniczny]. 2018, nr 5. Tryb dostępu: <http://ebiboj.s.pl/index.php/ebib/article/view/46/47>. Stan z dnia 10.05.2021.
16. KONIOR Agnieszka, *Badania w sektorze kultury* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: https://ruj.uj.edu.pl/xmlui/bitstream/handle/item/252451/konior_badania_w_sektorze_kultury_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Stan z dnia 10.05.2021.
17. KROK Ewa, *Budowa kwestionariusza ankietowego a wyniki badań*. „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia Informatica” [Dokument elektroniczny]. 2015, nr 37. Tryb dostępu: http://wneiz.pl/nauka_wneiz/studia_inf/37-2015/si-37-55.pdf. Stan z dnia 10.05.2021.
18. KRZYŻANOWSKA Krystyna, SIKORA Małgorzata, *Badania marketingowe w Polsce i ich odbiór społeczny* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: http://sj.wne.sggw.pl/pdf/EIOGZ_2009_n74_s27.pdf. Stan z dnia 10.05.2021.
19. MAKOWSKI Michał, *Gromadzenie i analiza danych rynkowych w praktyce*. Warszawa: CeDeWu, 2018. ISBN 978-83-8102-165-4.
20. MAZUREK-ŁOPACIŃSKA Krystyna (red.), *Badania marketingowe. Metody, techniki i obszary aplikacji na współczesnym rynku*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2016. ISBN 978-83-01-18771-2.
21. *Metoda badawcza*. In: *Encyklopedia zarządzania* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: https://mfiles.pl/pl/index.php/Metoda_badawcza. Stan z dnia 10.05.2021.
22. *Metody badawcze* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: http://www.wzieu.pl/files/mat_dyd/an_ry/wyklad4.pdf. Stan z dnia 10.05.2021.
23. MILIC-CZERNAK Róża (red.), *Badania marketingowe. Nowe metody badań i zastosowania*. Warszawa: Difin, 2019. ISBN 978-83-8085-914-2.
24. MOSTOWICZ Emilia, *Marketing w działalności bibliotek i ośrodków informacji*. „Przegląd Biblioteczny”. 1992, z. 1/4, s. 35-44. ISSN 0033-202X.
25. MOŚCICHOWSKA Iga, ROGOŚ-TUREK Barbara, *Badania jako podstawa projektowania User Experience*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2015. ISBN 978-83-01-18315-8.
26. POPLAWSKI Wojciech, SKAWIŃSKA Eulalia (red.), *Badania marketingowe w zarządzaniu organizacją*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2012. ISBN 978-83-208-2024-9.
27. RUTKOWSKA Katarzyna, *Wykorzystanie serwisów społecznościowych i sieci społecznościowych do realizacji badań marketingowych* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://ue.poznan.pl/www/data/upload/image/zo/Rutkowska2.pdf>. Stan z dnia 10.05.2021.
28. *Techniki badawcze*. In: *Encyklopedia zarządzania* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: https://mfiles.pl/pl/index.php/Techniki_badawcze. Stan z dnia 10.05.2021.
29. WIĘCEK-JANKA Ewa, *Badania marketingowe. Pojęcia, metody, narzędzia*. Poznań: Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, 2020. ISBN 978-83-7775-586-0.
30. WOJCIECHOWSKA Maja (red.), *Marketing biblioteczny: rozważania, dyskusje, konteksty*. Gdańsk: Wydawnictwo Ateneum – Szkoły Wyższej, 2007. ISBN 978-83-61079-002.

31. WOJCIECHOWSKA Maja, KAMIŃSKA Joanna, ŻOŁĘDOWSKA-KRÓL Beata, JASKOWSKA Bożena (współpr.), *Leksykon zarządzania i marketingu w bibliotekoznawstwie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe i Edukacyjne Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich, 2019. ISBN 978-83-65741-17-2.
32. WOJCIECHOWSKA Maja, *Media relations jako forma komunikacji marketingowej biblioteki*. „Toruńskie Studia Bibliologiczne”. 2009, nr 2, s. 81-91. ISSN 2080-1807.
33. WOJCIECHOWSKA Maja, *Możliwości wykorzystania badań marketingowych w bibliotekach*. In: PIGLA Marlena (red.), *Zarządzanie marketingowe biblioteką*. Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, 2008, s. 213-220. ISBN 978-83-7205-265-0.
34. WOJCIECHOWSKA Maja, *Standaryzowane pomiary w badaniach marketingowych bibliotek*. In: WOJCIECHOWSKA Maja (red.), *Standardy biblioteczne*. Gdańsk: Wydawnictwo Ateneum – Szkoły Wyższej, 2010, s. 75-82. ISBN 978-83-61079-08-8.
35. WOJCIECHOWSKA Maja, *Wykorzystanie Internetu i mediów elektronicznych w badaniach marketingowych biblioteki*. In: WOJCIECHOWSKA Maja (red.), *Elektroniczny wizerunek biblioteki*. Gdańsk: Wydawnictwo Ateneum – Szkoły Wyższej, 2008, s. 93-104. ISBN 978-83-61079-01-9.
36. WOJCIECHOWSKA Maja, *Zarządzanie zmianami w bibliotece*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2006. ISBN 83-89316-61-7.
37. WOJCIECHOWSKI Jacek, *Marketing w bibliotece*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 1993. ISBN 83-85778-08-1.

Rozdział 9.

BADANIA ILOŚCIOWE W PROCESIE MONITOROWANIA AKTYWNOŚCI UŻYTKOWNIKÓW JAKO ELEMENT DZIAŁAŃ MARKETINGOWYCH BIBLIOTEKI

9.1. Metody ilościowe w działalności badawczej bibliotek

Badania prowadzone przy użyciu metod ilościowych nie są w bibliotekoznawstwie i nauce o informacji zjawiskiem nowym ani nieznanym. Przeciwnie, ich przydatność oraz płynące z nich wielorakie możliwości zostały dostrzeżone już w XIX w. w obszarze nauki o bibliografii, historii nauki i teorii księgarstwa [52, s. 52-54]. Pomijając natomiast czysto informatologiczne, a więc głównie biblio-, nauko- i infometryczne zastosowania metod ilościowych i skupiając się na zastosowaniach typowo bibliotekoznawczych, rozwijanych współcześnie, początki ich szerszego stosowania i wzrost ich znaczenia w tej dyscyplinie daje się umiejscowić w latach sześćdziesiątych XX w. Fakt ten znajduje swoje źródło przede wszystkim w potrzebie zoptymalizowania polityki gromadzenia, selekcji i udostępniania zbiorów bibliotecznych w obliczu rosnącego zapotrzebowania na informację, gwałtownego przyrostu ilościowego źródeł informacji oraz istnienia ograniczeń tak budżetowych, jak i związanych z fizyczną przestrzenią magazynową.

Wśród metod nauk ścisłych występujących w bibliotekoznawstwie najpowszechniej wyróżnić można trzy zasadnicze grupy, na które składają się metody zaczerpnięte ze statystyki i badań operacyjnych, modele stochastyczne zapożyczone z dziedziny probabilistyki oraz szeroko rozumiane podejście symulacyjne [62, s. 90-97; 67, s. 188; 69, s. 24]. Centralnym obiektem badań prowadzonych z wykorzystaniem metod i modeli matematycznych jest tutaj obieg (cyrkulacja) zbiorów bibliotecznych, pojawiające się w jego obrębie prawidłowości, korelacje i zależności o naturze statystycznej bądź stochastycznej, próby ich uporządkowania, uogólnienia i wyprowadzenia z nich prognoz dotyczących przyszłego stanu rzeczy, np. przyszłego rozmiaru kolekcji, przewidywanej liczby wypożyczeń określonych egzemplarzy, liczby egzemplarzy, które nigdy nie zostaną włączone w obieg biblioteczny itp. Celem

takich analiz jest dążenie do podniesienia poziomu satysfakcji użytkowników bibliotek, wyjście naprzeciw ich oczekiwaniom, rozpoznanie ich potrzeb informacyjnych i trendów określających ich zachowania informacyjne, a jednocześnie ustanowienie pozytywnego wizerunku placówki bibliotecznej i nawiązanie oraz utrzymanie trwałej, obopólnie korzystnej relacji na linii klient – biblioteka. Wedle jednej z definicji **badania ilościowe to badania realizowane zwykle na próbach reprezentatywnych, z wykorzystaniem standaryzowanych narzędzi badawczych [...]. Stosowane są wtedy, gdy głównym celem jest uzyskanie informacji na temat wielkości i częstości badanego zjawiska, np. ilości i częstotliwości korzystania z usług biblioteki. Wykorzystują metody statystyczne przy doborze i ocenie wyników. Bazują więc na liczbach, a nie na opiniach. W efekcie analiza ilościowa z reguły przynosi potrzebę stawiania pytań o charakterze jakościowym. Do zalet badań ilościowych zalicza się możliwość formułowania odpowiedzi na pytania: „Ile?”, „Jak często?” oraz określenia „skali” i „wielkości” danych zmiennych, porównywanie ze sobą grup, określenie czynników mających wpływ na badane zjawisko** [69, s. 24].

Wśród pionierów bibliotekoznawczych badań ilościowych należy z pewnością wymienić nazwisko Ferdynanda Leimkuhlera, który w połowie lat sześćdziesiątych XX w. publikował prace m.in. na temat możliwości sformalizowania opisu procesu zmian w rozmiarze kolekcji bibliotek uniwersyteckich w powiązaniu ze średnimi częstościami wypożyczeń i pojemnością przestrzeni magazynowej, spadku liczby wypożyczeń pojawiającego się wraz ze wzrostem wieku materiałów krążących w obiegu, a także wpływu tempa napływania zamówień na poszczególne pozycje z kolekcji oraz nabywania przez biblioteki nowych egzemplarzy na całokształt cyrkulacji zbiorów [42; 43; 67, s. 188].

Inni autorzy podejmujący w tym samym czasie zbliżoną tematykę i również posługujący się metodami kwantytatywnymi to np. Richard Trueswell, który jako jeden z pierwszych badał zakres stosowalności tzw. reguły 80/20 (wywodzącej się z wydanego w 1909 r. podręcznika *Manuale d'Economia Politica* włoskiego ekonomisty i socjologa Vilfreda Pareto) na gruncie bibliotekarstwa za pomocą obserwacji empirycznych [64; 65]. Zmierzał on do wyodrębnienia przy jej pomocy tzw. kluczowego „rdzenia” kolekcji bibliotecznej (ang. *core collection*), będącego pewnym rodzajem wskaźnika czy też punktu odniesienia, pomocnego w trakcie realizowania procesów melioracji i gromadzenia zbiorów [67, s. 188]. Obok Trueswella warto wymienić m.in. Roberta Granta, Williama McGratha, Suresha Goyala czy Geralda Lazoricka, którzy w latach siedemdziesiątych kontynuowali prace zorientowane na wykorzystanie statystycznych mierników liczbowych, a także elementów tzw. teorii kolejek (ang. *queueing theory*) do modelowania i prognozowania wybranych aspektów działalności bibliotecznej. Były nimi np.: określenie wpływu długości okresów wypożyczeń książek na czas oczekiwania na realizację zamówień, wyznaczenie minimalnej liczby kopii potrzebnych do zaspokojenia bardzo wysokiego odsetka zapotrzebowania użytkowników na dane tytuły, przewidzenie poziomu intensywności tego

zapotrzebowania w środowisku akademickim w zależności od dyscypliny naukowej, a także – co wydaje się istotne z punktu widzenia tematyki dalszych rozdziałów książki – dopasowanie tzw. ujemnego dwumianowego rozkładu prawdopodobieństwa (ang. *negative binomial distribution*) do liczby zamówień wpływających do biblioteki w określonym przedziale czasu [67, s. 189-190]. Elementy zaczerpnięte z badań operacyjnych stały się ponadto częścią opracowań Michaela Bucklanda, zajmującego się m.in. problemami racjonalizacji polityki udostępniania i duplikowania tekstów w bibliotekach akademickich, a także zagadnieniami optymalizacji okresów wypożyczeń zbiorów na zewnątrz w stosunku do aktualnego zapotrzebowania na nie ze strony społeczności użytkowników [12].

Na uwagę zasługuje ponadto znaczący dorobek Philipa Morse'a, który w latach sześćdziesiątych i siedemdziesiątych XX w. rozwinął zaawansowane modele cyrkulacji książek w systemie bibliotecznym oparte o pojęcia spodziewanego zapotrzebowania na literaturę, średnich liczb wypożyczeń w danych okresach (przeszłych i przyszłych, dla których te pierwsze stanowią przesłanki) oraz przeciętnych długości okresów, na jakie książki są udostępniane czytelnikom na zewnątrz. Analizy Morse'a obejmowały także m.in. prognozowanie przyszłego użytku materiałów bibliecznych prowadzone w kontekście oceny efektywności kosztowej nabywania dodatkowych egzemplarzy pewnych pozycji przez porównanie go z przeciętnym stopniem wykorzystania piśmiennictwa w obrębie danej biblioteki [46-48; 69, s. 12]. Badania te miały również w zamierzeniu pozwolić na oszacowanie wpływu, jaki wywarłoby przyjęcie różnych, alternatywnych wersji polityki gromadzenia i selekcji zbiorów, na dające się ująć liczbowo cechy zjawiska obiegu materiałów bibliecznych oraz poziom satysfakcji ich użytkowników. Narzędzia matematyczne wykorzystane przez tego autora to przede wszystkim teoria kolejek oraz tzw. łańcuchy Markova [29, s. 178-181; 63, s. 212-213; 67, s. 190].

Zasadniczo te same cele przyświecały autorom, którzy w drugiej połowie lat siedemdziesiątych XX w. wzbogacili bibliotekoznawczy aparat matematyczny o metody symulacyjne, tj. metody posilające się technologią komputerową. Uważa się bowiem, że tam, gdzie ma się do czynienia z wieloma niezależnymi (lub zależnymi od siebie tylko częściowo) czynnikami o charakterze losowym, współtworzącymi złożone, dynamiczne i ewoluujące systemy, lepsze efekty od podejścia analitycznego może przynieść symulowanie zachowania się takich systemów w ramach dedykowanych takim zastosowaniom programów komputerowych [67, s. 191]. Badacze wspierający ten postulat oraz realizujący go w praktyce to m.in. John Baumler i Julie Baumler [6], William Shaw [58] czy William Arms i Thomas Walter [4; 67, s. 191].

Podsumowując, należy po pierwsze zwrócić uwagę na fakt, iż zarysowana tu tematyka stanowi teoretyczne tło dla metod i badań ilościowych, przede wszystkim stochastycznych, które stanowią główny przedmiot dalszej części rozdziału. Prezentowana metodologia badawcza zostanie omówiona wraz z podaniem przykładów oraz zasygnalizowaniem wypływających z niej potencjalnych korzyści dostrzegalnych w perspektywie monitorowania i kwantyfikowania aktywności, nastawienia

czy postrzegania przez użytkowników bibliotek roli i funkcji spełnianych przez te ostatnie, jak również postrzegania tego, w jakim zakresie biblioteki wywiązują się ze stojących przed nimi zadań i obowiązków.

Należy podkreślić, że skrótowo scharakteryzowane powyżej cele wprowadzenia metod ilościowych w obręb bibliotekarstwa (jako działalności praktycznej) i bibliotekoznawstwa (jako teorii ogółu prac bibliotekarskich) pokrywają się w znacznej mierze z niektórymi założeniami i ideami funkcjonującymi w ramach dyscypliny marketingu bibliotecznego. Uszczegółowienie i wyjaśnienie tego stwierdzenia jest przedmiotem kolejnego podrozdziału niniejszej książki.

9.2. Metody ilościowe wobec podstawowych założeń marketingu bibliotecznego

W literaturze przedmiotu przyjmuje się, że koncepcje marketingowe wyrosłe na gruncie nauk o zarządzaniu, biznesie i przedsiębiorczości zostały przeszczepione w obszar kultury, bibliotekoznawstwa i informatologii we wczesnych latach siedemdziesiątych XX w. [7, s. 119; 32, s. 314, 36, s. 252; 71, s. 193], chociaż czasem wskazuje się też, że pierwsze praktyczne działania mające za zadanie poprawę i usprawnienie relacji bibliotek i bibliotekarzy z klientami oraz podniesienie poziomu satysfakcji użytkowników z oferowanych przez te biblioteki usług były podejmowane w Stanach Zjednoczonych już z końcem XIX w. [76, s. 640]. W Polsce z kolei czas wdrażania w życie teorii i założeń wywodzących się z dziedziny marketingu przypadł na lata dziewięćdziesiąte XX w. [3, s. 532].

Do zagadnień, które odgrywają istotną rolę również w obrębie marketingu bibliotecznego, należą potrzeby (informacyjne) odbiorców oferty danej instytucji wraz z ich rozpoznawaniem, monitorowaniem i analizą, oferta (asortyment świadczonych usług lub produktów), szczególnie w aspekcie oczekiwań i satysfakcji użytkownika, jakość oferty z punktu widzenia odbiorcy przekazu marketingowego biblioteki, a także tzw. segmentacja rynku, która w przypadku marketingu bibliotecznego powinna być kojarzona z wyszczególnieniem różnych kategorii bibliotek, docelowych grup ich użytkowników, jak też kategorii świadczonych usług i udostępnianych publiczności zasobów informacyjnych [32, s. 313-318; 49; 72; 74, s. 52-65]. Co równie istotne, działania marketingowe w otoczeniu bibliotecznym powinny być dodatkowo nakierowane na kreowanie pozytywnego wizerunku biblioteki, budowanie efektywnych strategii komunikacji z klientem-czytelnikiem, jak również poddawane regularnej ocenie, np. przy pomocy ankiet [70; 73; 75], a w razie potrzeby – także korygowane, dopracowywane i udoskonalane. W ramach tzw. marketingu strategicznego mówi się dodatkowo o planowaniu, w znaczeniu przewidywania i identyfikowania z wyprzedzeniem potrzeb użytkowników bądź trendów cechujących ich zachowania informacyjne. W szczególności warto zwrócić uwagę na tzw. koncepcję „4P” i jej pierwszy element, tj. „produkt”, którym w przypadku bibliotek są m.in.

usługi informacyjne, wypożyczenia wraz z innymi formami udostępniania zasobów, a ponadto czynniki takie jak np. godziny otwarcia placówki, biblioteczne witryny i katalogi internetowe, elektroniczne bazy danych, organizowane przez personel szkolenia, wystawy, odczyty itp. Poza „produktem” (w rozumieniu antycypacji przyszłego zapotrzebowania i rodzaju produktu, na jaki zapotrzebowanie będzie najsilniejsze) aspekt predykcyjny można wiązać również z „promocją”, a zatem z kanałami i sposobami komunikowania się z klientem (które z nich okażą się najefektywniejsze?), nawiązywaniem łączności ze środowiskiem zewnętrznym oraz kształtowaniem oferty w odpowiedzi na oczekiwania ze strony jej odbiorców [3, s. 527-529; 7, s. 119-120; 32, s. 320-321; 36, s. 252; 76, s. 642]. Problem ten można sformułować w postaci pytań, takich jak np.: „Które działy tematyczne należy wzbogacić, a które ograniczyć bądź wyeliminować?”, „Jak zidentyfikować najpoczytniejsze tytuły?”, „Jak na podstawie statystyk użytkowania zbiorów wytypować pozycje, które będą cechować się nikłym lub zerowym zainteresowaniem?”, „Które działy/zbiory/tytuły można lub warto dodatkowo promować wśród publiczności?”, „Jak można w tym zakresie wykorzystać np. metody probabilistyczne?”.

Wszystkie te koncepcje oraz problemy wydają się sytuować w zasięgu oddziaływania i w granicach możliwości implementowania metod ilościowych, a za wyjątkowo podatne na takie podejście można uznać pojęcie monitorowania potrzeb informacyjnych, na które w całej dziedzinie marketingu bibliotecznego kładzie się bardzo silny nacisk [3, s. 523-524; 36, s. 252; 70]. Z tego pojęcia i jego analizy może zatem wziąć początek konstrukcja, która w sposób całościowy obejmie szereg bibliotecznych procesów gromadzenia, udostępniania, śledzenia aktywności użytkowników i promowania zbiorów oraz wizerunku biblioteki, a jej teoretyczno-metodologiczną podbudowę może stać się model o charakterze stochastycznym, którego szczegółowy kształt jest tematem kolejnych podrozdziałów. Wcześniej jednak należy jeszcze wspomnieć o segmentacji „rynku” bibliotecznego i tym, jakie miejsce pojęcie to zajmuje w prezentowanych tutaj rozważaniach.

W odniesieniu do środowiska bibliotecznego i jego publiczności, o segmentacji rynku można myśleć jako o rozróżnieniu odrębnych typów zbiorów, w tym elektronicznych, a także rozróżnieniu osobnych kategorii bibliotek i kategorii czytelników. W literaturze przedmiotu segmentację utożsamia się wprawdzie najczęściej z podziałem samych tylko użytkowników na osobne kategorie [69, s. 210-211], można też jednak natknąć się w niej na poszerzone ujęcie [74, s. 20-22]. Każda z takich kategorii stanowi inną grupę docelową i wymaga na ogół zastosowania innych metod analizy (np. innych narzędzi monitorowania) lub perswazji (innego typu promocji), a za podstawę podziału przyjmuje się jakąś wspólną cechę, która następnie pociąga za sobą odpowiednią segmentację podaży (towarów, usług itp.) [69, s. 157; 74, s. 20].

W perspektywie „rynku bibliotecznego” pojawią się wobec tego biblioteki: naukowe, publiczne, szkolne, pedagogiczne, fachowe (specjalistyczne), narodowe, klasztorne, więzienne, szpitalne itd., z których wszystkie będą przechowywać nieco inne rodzaje zbiorów przeznaczone dla różniących się między sobą typów odbiorców.

Będą więc nimi np. naukowcy, studenci, praktycy (inżynierowie, prawnicy, medycy itd.), osoby postronne wykazujące zainteresowanie daną tematyką, uczniowie i młodzież itd. Jeszcze jednym, specyficznym typem biblioteki będzie biblioteka cyfrowa, z którą w sposób naturalny wiąże się kategoria zbiorów elektronicznych, będących z jednej strony kategorią wyraźnie odróżniającą się na tle wszystkich innych form materiałów o postaci tradycyjnej (drukowanej), a z drugiej występującą już przypuszczalnie w większości – skądinąd odrębnych – bibliotek i stanowiącą w nich pewien większy lub mniejszy odsetek całości zasobu.

Te niejednorodne kategorie okazują się dobrze poddawać badaniom prowadzonym metodami ilościowymi. Modele stochastyczne są bowiem na tyle uniwersalne, że pozwalają na dużą elastyczność dopasowywania swojego kształtu do zróżnicowanych danych empirycznych i na objęcie swoimi parametrami (i przewidywaniami) znaczącej większości z pozoru odrębnych zjawisk czy zdarzeń. Mogą być zatem testowane, wdrażane i opracowywane dla potrzeb każdego środowiska bibliotecznego. Wymagana jest do tego celu jedynie pewna selektywność w doborze danych źródłowych (doświadczalnych) i odpowiednie ich ustrukturyzowanie, co zostanie zilustrowane przykładami.

Za swego rodzaju wyjątek (odstępstwo) można tu przypuszczalnie uznać jedynie zbiory cyfrowe, w przypadku których zarysowują się znacząco szersze możliwości ich organizowania i dalszej analizy. Nie znaczy to bynajmniej, że metody ilościowe nie znajdują tu zastosowania, wręcz przeciwnie – mowa tu o jeszcze bogatszych, stwarzanych przez ten typ materiałów ewentualnościach. Należy do nich m.in. szansa uzyskania wglądu w tzw. logi rejestrujących się w danym serwisie użytkowników, poprzez które można dotrzeć do informacji o typie użytkownika (np. wykładowca akademicki, student, doktorant, osoba spoza danej instytucji naukowej itp.), czasu, jaki spędził on na pracy z danym źródłem, a ponadto danych na temat żądania dostępu do konkretnego typu materiału informacyjnego (np. czasopisma, wydawnictwa zwarte, encyklopedycznego) bądź roku jego wydania, tematyki itd., ale też na temat jego poszczególnych sekcji (części, fragmentu). To znaczy, że analizując logi możemy dowiedzieć się kto, kiedy i przez jaki czas korzystał np. z samych metadanych publikacji, z jej abstraktu, ze spisu treści, z materiałów ilustracyjnych, z całości tekstu lub z niektórych rozdziałów pracy zbiorowej, czy pobrał on któryś z udostępnionych plików na własny nośnik, czy wydrukował jakieś fragmenty, czy udostępnił je dalej (np. w mediach społecznościowych), czy też np. korzystał z nich z zamiarem powołania się na nie w późniejszym czasie (świadczyłoby o tym np. zapisanie metadanych publikacji w którymś z narzędzi automatyzujących prace nad bibliografią załącznikową, jak m.in. EndNote lub Mendeley) itd.

Przykłady tego rodzaju badań, których autorzy śledzą wieloaspektowo aktywność użytkowników w otoczeniu cyfrowym, to np. przedsięwzięcia zrealizowane przez Davida Nicholasa i in. [51], Paula Huntingtona i in. [38], Amy Fry [31] lub Maram Barifah i Monicę Landoni [5]. Zbliżone możliwości analityczne, tzn. możliwości pogłębione w stosunku do badań źródeł drukowanych i tradycyjnego środowiska

bibliotecznego z wykorzystaniem statystyk użytkowania oraz oparte w głównej mierze o materiały elektroniczne, stwarza również tzw. altmetria [9; 53]. Są to jednak zagadnienia wykraczające poza zakres niniejszego rozdziału, w związku z czym wspomniano tu o nich jedynie z zamiarem uzupełnienia tła literaturowego. W dalszej części skupiono się już na właściwym przedmiocie, którym jest stochastyczne modelowanie i monitorowanie zachowań czytelników w środowisku ograniczonym głównie do bibliotek naukowych i publicznych.

9.3. Ilościowe metody identyfikacji wiodących trendów w zakresie wykorzystywania zbiorów bibliecznych

Kiedy mówi się o działalności jakiegokolwiek biblioteki nie da się nie zauważyć, że wpływa na nią i współlistnieje w jej ramach wiele niezależnych od siebie i z gruntu rzeczy przypadkowych czynników, których charakter i siła nie są na ogół dokładnie znane. Może to być m.in. czas, w jakim dane tytuły są zamawiane i odbierane, okres, po którym następuje ich zwrot, czas upływający między kolejnymi zamówieniami, liczba potencjalnych czytelników, liczba egzemplarzy posiadanych w danym okresie przez bibliotekę, częstość, z jaką różne książki są wypożyczane, ich wartość z punktu widzenia czytelników lub powody, dla których niektóre pozycje w ogóle nie trafiają do obiegu bibliotecznego itd. Niewiedzę tę uogólnia się twierdząc, że omawiane zależności (cyrkulacja zbiorów) mają charakter losowy lub inaczej mówiąc – stochastyczny. Przypadkowość kształtującą ogół zachodzących tu zdarzeń można próbować kwantyfikować właśnie przy pomocy podejścia probabilistycznego [17, s. 115-116].

Punktem wyjścia dla budowy modelu, który został przedstawiony po raz pierwszy w 1980 r. przez Quentina Burrella, a następnie był przez tego badacza rozwijany, modyfikowany i udoskonalany aż do połowy lat dziewięćdziesiątych XX w., jest spostrzeżenie, według którego w każdym zbiorze książek poszczególne egzemplarze różnią się między sobą popularnością („poczytnością” – ang. *desirability*), tzn. częstością wypożyczeń w jakiejś wybranej jednostce czasu, np. w ciągu roku. Częstość ta jest z zasady całkowicie przypadkowa i dlatego do jej odwzorowania w ramach modelu teoretycznego najlepiej nadaje się tzw. rozkład Poissona. Jest on niekiedy nazywany rozkładem zdarzeń rzadkich i stosowany najczęściej do opisu zjawisk występujących przypadkowo i mających niskie prawdopodobieństwo zajścia w okresie obserwacji [29, s. 31-32; 59, s. 319-322]. Rozkład ten ma tylko jeden parametr, który oznacza się symbolem „lambda”: λ . W kontekście rozkładu częstości wypożyczeń jest on zdefiniowany dla każdego egzemplarza z osobna¹ jako (średnia) liczba wypożyczeń tego egzemplarza w ciągu roku [14; 17; 20; 21; 29, s. 185]. Każda książka ma więc swój własny parametr λ , którym przeważnie będzie liczba całkowita, ponieważ

¹ Dla uproszczenia pominięto kwestię tego, że jeden tytuł może występować w bibliotece w więcej niż jednym egzemplarzu.

w żadnej jednostce czasu (tydzień, miesiąc, rok) książka nie może być wypożyczona np. 2,5 razy. Pomija się tu ewentualność, że częstość z okresu rocznego (np. 5) zostanie przekształcona na częstość miesięczną, w efekcie czego okazałoby się, że w ciągu miesiąca książka była wypożyczana średnio $\frac{5}{12} \approx 0,42$ razy.

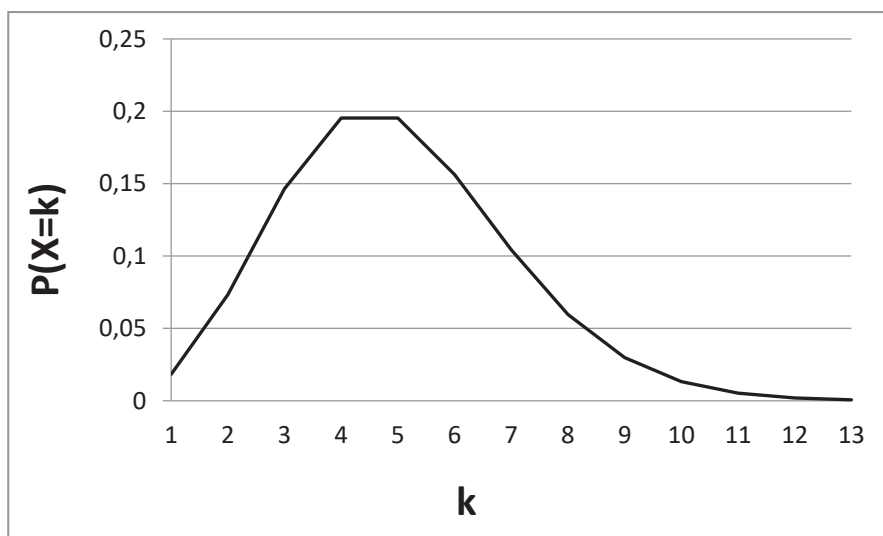
Ze statystyk wypożyczeń, którymi powinna dysponować znaczna większość bibliotek, można dowiedzieć się, jak wyglądała długofalowa historia wypożyczeń różnych tytułów. Jeśli jakaś konkretna, wybrana książka była wypożyczona w ciągu roku (pozostając przy tej „okrągłej” jednostce czasu) np. 4 razy, to znana tym samym jest jej wartość λ i da się wówczas wyznaczyć prawdopodobieństwo, że książka ta zostanie wypożyczona dowolną liczbę razy w dowolnym okresie i pokazać taki rozkład na wykresie. Np. prawdopodobieństwo, że przy $\lambda = 4$, książka zostanie wypożyczona w ciągu roku ($T = 1$) 3 razy (tj., że liczba zdarzeń, dla których prawdopodobieństwo zajścia chcemy poznać: „k”, jest równe 3):

$$P(X=3) = \frac{e^{-\lambda T} (\lambda T)^k}{k!} = \frac{e^{-4} (4)^3}{3!} \approx 0,195 \approx 19,5\%$$

Analogicznie, prawdopodobieństwo, że w ciągu np. 3 lat książka ta zostanie wypożyczona np. 8 razy (tj. $\lambda = 4$, $k = 8$ i $T = 3$):

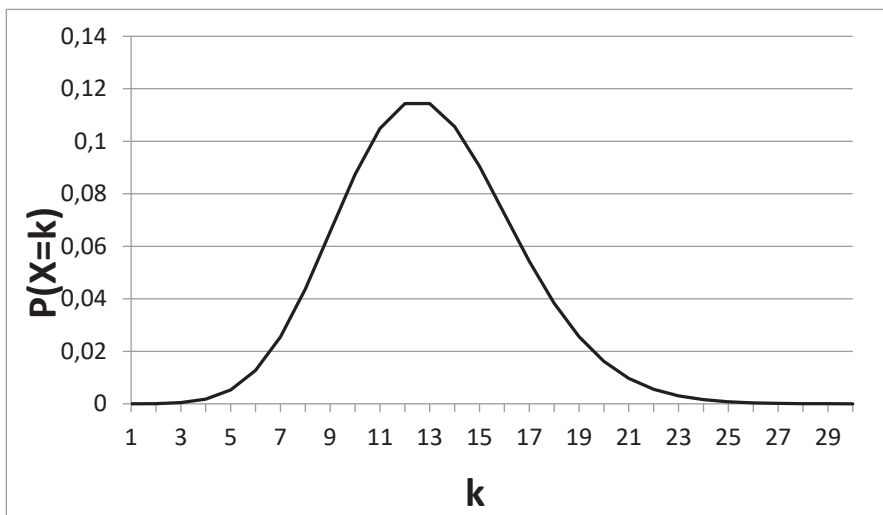
$$P(X=8) = \frac{e^{-\lambda T} (\lambda T)^k}{k!} = \frac{e^{-4 \cdot 3} (4 \cdot 3)^8}{8!} \approx 0,065 \approx 6,5\%$$

Prawdopodobieństwo dla większej liczby zdarzeń, które mogą teoretycznie wystąpić w ciągu dowolnie wybranego okresu czasu, można zilustrować wykresem (zob. rys. 1 i rys. 2).



Rysunek 1. Prawdopodobieństwo, że książka, której $\lambda = 4$, zostanie wypożyczona k razy w ciągu roku

Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 2. Prawdopodobieństwo, że książka, której $\lambda = 4$, zostanie wypożyczona k razy w ciągu 3 lat

Źródło: opracowanie własne.

Następnym krokiem jest konieczność przyjęcia jakiegoś założenia odnośnie tego, jak rozkładają się poszczególne wartości λ (dla poszczególnych książek) w całej kolekcji bibliotecznej (do tej pory cały czas była bowiem mowa o jakiejś jednej, dowolnie wybranej książce). W pierwszej i najprostszej wersji modelu Burrell przyjmuje, że rozkład cechy λ wśród różnych książek ma postać rozkładu ujemnego wykładniczego [17], co można zapisać jako: $f(\lambda) = \frac{1}{a} \times e^{-\lambda/a}$, gdzie: $e \approx 2,71828$ (stała Eulera), $a > 0$ oraz $0 \ll \lambda < +\infty$, s. 34, 185]. Liczba „ a ” jest tu pewną stałą, której konkretna wartość jest charakterystyczna dla konkretnej, wybranej kolekcji książek (działu tematycznego, biblioteki) i różni się w zależności od tej kolekcji, tzn. jest różna dla różnych bibliotek. Założenie to wyraża intuicję, według której w księgozbiorze jest bardzo mało książek wypożyczanych bardzo często i bardzo dużo książek wypożyczanych bardzo rzadko. Można też powiedzieć nieco ściślej, że w takim wypadku 63% egzemplarzy w księgozbiorze ma cechę popularności na poziomie niższym od przeciętnej (średniej dla całego zbioru) [40, s. 463].

Akceptacja obu tych założeń (o rozkładzie Poissona dla cechy popularności indywidualnych egzemplarzy i ujemnym rozkładzie wykładniczym dla popularności wszystkich pozycji składających się na księgozbiór) prowadzi do wniosku, że cyrkulacja ogółu zbiorów w danej bibliotece (ang. *frequency of circulation*) podlega tzw. rozkładowi geometrycznemu [17; 21, s. 443]. Przyjmując oznaczenia: $f_r(T)$ – liczba książek wypożyczonych r razy w okresie T , $\Sigma f_r(T) = N$ – całkowita liczba książek dostępnych dla wypożyczających w okresie T , rozkład geometryczny częstości wypożyczeń wyraża się zależnością:

$$f_r(T) = N \times p \times q^r, \text{ gdzie } r = 0, 1, 2, \dots \text{ i } p = 1 - q \text{ [17, s. 129].}$$

Parametry „p” i „q” wyznacza się z danych doświadczalnych w oparciu o równania [17, s. 129-131]:

$$p_T = \frac{N - f_0(T)}{\sum r f_r(T)}, \quad q_T = 1 - p_T, \quad \text{a ponadto zachodzą też zależności: } \beta = \frac{N - f_0(T)}{N q_T}, \quad \text{oraz} \\ \alpha = \frac{T \times p_T}{q_T}.$$

Symbol α w powyższej formule można interpretować jako średni czas upływający między kolejnymi wypożyczeniami przeciętnego, losowo wybranego z kolekcji tytułu, symbol β oznacza z kolei proporcję (rozmiar) kolekcji tzw. „aktywnej”, tj. będącej faktycznie w obiegu, ponieważ w rzeczywistości zawsze istnieje jakaś jej część, która w obiegu tym nie uczestniczy – pewna liczba egzemplarzy nie jest (i nigdy nie będzie) wypożyczana. Są to np. egzemplarze o zerowej popularności, książki zagubione, skradzione, udostępniane tylko na miejscu itp. Ogółem są to pozycje „martwe” (ang. *dead items*), których liczba każdorazowo musi być wyznaczona doświadczalnie i jest oznaczana jako $1 - \beta$ [13; 17; 21; 29, s. 186]. Stąd też w powyższych równaniach występuje symbol: $f_0(T)$, czyli liczba książek wypożyczonych 0 razy w czasie T oraz różnica: $N - f_0(T)$, czyli całkowita liczba książek, które zostały wypożyczone przynajmniej raz w okresie T. Burrell wykazał też, że w tym modelu zachodzą dodatkowo zależności takie jak m.in.: $q_T = \frac{T}{\alpha + T}$, $p_T = \frac{\alpha}{\alpha + T}$, a ponadto, że prawdopodobieństwo, iż książka nie zostanie wypożyczona przed upływem czasu T jest równe $1 - \beta \times q_T$. Prawdopodobieństwo, że losowo wybrana książka zostanie wypożyczona po raz pierwszy pomiędzy czasem T_1 a T_2 jest równe: $\theta(T_1, T_2) = \beta \times (\frac{\alpha}{\alpha + T_1} - \frac{\alpha}{\alpha + T_2})$, natomiast średnia liczba wypożyczeń (na 1 egzemplarz) dla całej kolekcji (μ) w okresie T wynosi: $\mu_T = \frac{\sum r f_r(T)}{N}$ [17; 29, s. 187-188].

Wydaje się, że warto w tym miejscu zademonstrować niektóre z wymienionych właściwości modelu i sposób wyznaczania szacowanych (tj. przewidywanych przez model) wartości $f_r(T)$, oznaczonych od angielskiego *expected* przez: $E_r(T)$, na przykładzie danych empirycznych, które Burrell pozyskał z biblioteki wydziałowej Wishart Uniwersytetu w Cambridge. Okres obserwacji wynosił tu 3 lata, a liczba książek N była równa 352 (tab. 1) [17, s. 119-120].

Tabela 1. Częstotliwość wypożyczeń zarejestrowana w bibliotece Wishart Library Uniwersytetu w Cambridge w ciągu trzyletniego okresu obserwacji (T = 3)

Liczba wypożyczeń – r	Liczba książek wypożyczonych r razy – $f_r(T)$	Suma wypożyczeń – $r \times f_r$	Wartości przewidywane dla $f_r(T)$, czyli $E_r(T)$
1	65	65	61
2	26	52	31
3	12	36	15
4	10	40	8
5	5	25	4

6	3	18	2
7	1	7	1
Suma	$\Sigma f_r(T) = 122$	$\Sigma r f_r(T) = 243$	

Źródło: BURRELL Quentin, *A simple stochastic model for library loans*. „Journal of Documentation”. 1980, nr 2, s. 115-132.

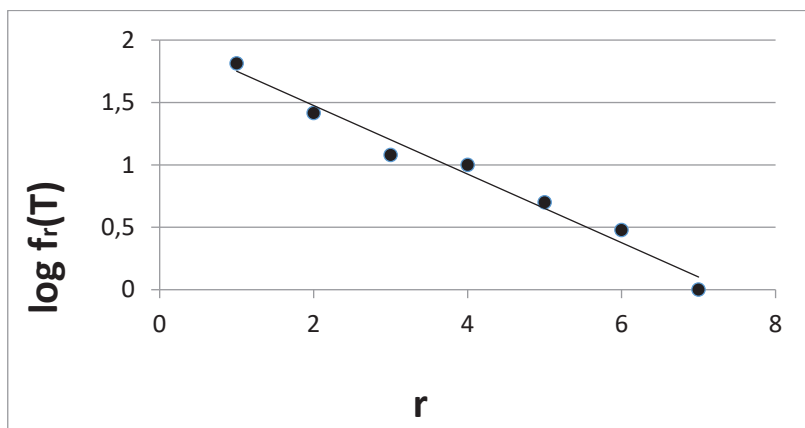
Na podstawie powyższych danych otrzymuje się:

$p_T = \frac{352 - (352 - 122)}{243} = 0,502$; $q_T = 1 - 0,502 = 0,498$; $\alpha = \frac{3 \times 0,502}{0,498} = 3,02$; $\beta = \frac{352 - (352 - 122)}{352 \times 0,498} = 0,7$; $\mu_T = \frac{243}{352} = 0,69$; $\theta(T_1, T_2)$ dla np. T_1 równego 5 i T_2 równego 6 wynosi: $0,7 \times (\frac{3,02}{3,02 + 5} - \frac{3,02}{3,02 + 6}) = 0,03 = 3\%$. W odniesieniu do współczynnika α należy

dotychczas zaznaczyć, że z uwagi na fakt, iż $T = 3$, otrzymana wielkość α wskazuje, że typowa, przypadkowo wybrana z tej kolekcji książka powinna być wypożyczana około raz do roku (inaczej mówiąc, okres upływający pomiędzy kolejnymi wypożyczeniami przeciętnego – jednego i tego samego – egzemplarza wynosi około 1 roku).

Przewidywane liczby książek wypożyczanych r razy, dla $r = 1, 2, \dots$, itd., wyznacza się ze wzoru: $E_r(T) = N \times \beta \times p_T \times q_T^r$. Po wyznaczeniu $E_1(T)$ można też postępować iteracyjnie, tj. według zasady: $E_{r+1}(T) = q_T \times E_r(T)$. Np.: $E_1(T) = [352 - (352 - 122)] \times 0,502 = 61,24 \approx 61$. Dla $E_2(T)$ uzyska się wynik: $61,24 \times 0,498 = 30,5 \approx 31$, itd.

Dla dopełnienia obrazu modelu z geometrycznym rozkładem częstości wypożyczeń należy nadmienić, że cyrkulacja zbiorów bibliotecznych, którą model ten opisuje, przedstawiona na wykresie pokazującym zależność logarytmu liczby wypożyczeń (tzn. $\log f_r(T)$) od wartości r , tworzy – dla danych empirycznych w przybliżeniu, dla danych teoretycznych dokładnie – linię prostą (rys. 3).



Rysunek 3. Prostoliniowa zależność wartości $\log f_r(T)$ od r w modelu z geometrycznym rozkładem częstości wypożyczeń (na podstawie danych z tabeli 1)

Źródło: opracowanie własne na podstawie BURRELL Quentin, *A simple stochastic model for library loans*. „Journal of Documentation”. 1980, nr 2, s. 115-132.

Przykłady potwierdzające poprawność rozkładu geometrycznego jako opisu częstości wypożyczeń, który manifestuje się w postaci przedstawionej na rysunku 3 zależności prostoliniowej („zjawiska prostoliniowości” – ang. *straight-line phenomenon*), Burrell odnalazł także w danych zebranych w latach siedemdziesiątych XX w. i pochodzących z bibliotek uniwersyteckich w Sussex i Bath oraz w literaturze przedmiotu (studium funkcjonowania biblioteki uniwersyteckiej w Pittsburghu autorstwa Allena Kenta i in. opublikowane w 1979 r.) [17, s. 119-120]. Częściowo stosowność tego rozkładu potwierdziły także badania brytyjskich bibliotek publicznych przeprowadzone przez Burrella wraz z Kenem Brownseym w połowie lat osiemdziesiątych. Z 16 przeanalizowanych bibliotek zgodność z dopasowaniem do rozkładu geometrycznego wykazały trzy z nich [11, s. 24-27].

Interesującą kwestią związaną bezpośrednio z modelem geometrycznym jest ponadto możliwość powiązania go z regułą 80/20, o której była mowa wcześniej. Z danych empirycznych zgromadzonych przez Burrella wynikało, że w przeciwieństwie do ogólnego i pozornie prostego wydzwiku wspomnianej reguły, w praktyce do osiągnięcia progu 80% wszystkich wypożyczeń w jakimś okresie (80% wszystkich „transakcji”) potrzebne było od 43 do 58% zbiorów bibliotek, w których rozkład wypożyczeń pasował do rozkładu geometrycznego [19]. Oznaczając proporcję (odsetek) wszystkich wypożyczeń przez y , proporcję zasobów bibliotecznych koniecznych do osiągnięcia wartości y przez x i empiryczną średnią liczbę wypożyczeń przez μ , wersja reguły 80/20 proponowana przez Burrella wyraża się wzorem:

$$y = x \times (\theta \times \ln x + 1), \text{ gdzie } \theta = [\mu \times \ln(1 - \frac{1}{\mu})]^{-1} [19, \text{s. 32}].$$

Średnia μ powinna zależeć – z grubsza – liniowo od długości okresu obserwacji T , co oznacza, że można uznać istnienie zależności: $\mu = 1 + \beta T$, gdzie β to pewna zależna od danego środowiska bibliotecznego stała. Interpretuje się ją jako swego rodzaju miarę intensywności użytkowania zbiorów w danej placówce. Znając empiryczną średnią μ (np. dla Walshart Library była ona równa 0,69), można obliczyć wartość wskaźnika β . Przy $\mu = 0,69$ i $T = 1$ będzie on wynosił: $\mu - 1 = -0,31$. Znając z kolei tę wartość można następnie podać prognozę dla okresu np. pięciu lat, tj. dla $T = 5$. Ze wzoru na μ dostaje się: $\mu_5 = 1 + 5 \times \beta = -0,55$. Ze wzoru na θ : $[-0,55 \times \ln(1 - \frac{1}{-0,55})]^{-1} = -1,75$. Dlatego można stwierdzić, że w pięcioletnim okresie czasu, przy tych wartościach, 20% zasobu biblioteki Wishart wystarczy dla zaspokojenia około: $y = 0,2 \times (-1,75 \times \ln 0,2 + 1) \approx 0,76 \approx 76\%$ zapotrzebowania jej użytkowników na literaturę [19, s. 35].

Burrell ustalił też, że ogólnie rzecz biorąc, biblioteki z przeciętnie niższymi średnimi liczbami wypożyczeń (na jeden egzemplarz) potrzebują większego odsetka zbiorów do uzyskania osiemdziesięcioprocentowego progu niż biblioteki, w których średnia ta jest wyższa [19; 29, s. 191]. Więcej informacji na temat praktycznych możliwości zastosowań różnych form reguły 80/20 w bibliotekarstwie można znaleźć np. w publikacjach Leo Egghego [28] lub Ye-Sho Chen i in. [23].

Podsumowując, model z rozkładem geometrycznym jest najbardziej wiarygodny w przypadku obserwowania i zbierania danych w relatywnie krótkich okresach oraz

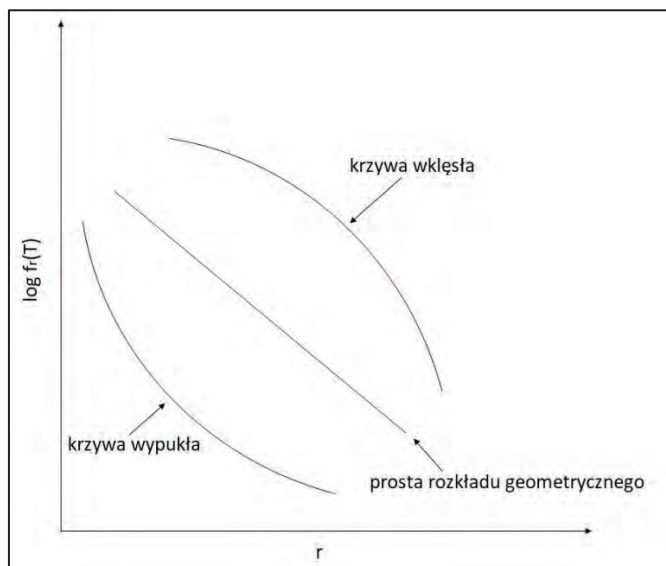
dla kolekcji, które nie charakteryzują się wyjątkowo wysokimi średnimi liczbami wypożyczeń na jeden egzemplarz. Większe prawdopodobieństwo uzyskania zadowalającego dopasowania rozkładu geometrycznego do danych empirycznych występuje również w przypadku rozpatrywania dużych, heterogenicznych tematycznie kolekcji bibliotecznych, w przeciwieństwie do np. ściśle wyprofilowanych, mniejszych kolekcji bibliotek fachowych (specjalistycznych) [13, s. 2-3; 17, s. 128]. Stąd pojawiła się potrzeba podjęcia próby zapewnienia modelowi większej elastyczności oraz uniwersalności, co zostanie opisane dalej.

9.4. Model z rozkładem cechy popularności książek o postaci rozkładu gamma

Założenie o rozkładzie Poissona jako właściwej formie opisu procesu wypożyczania książek zostało utrzymane we wszystkich wersjach modelu prezentowanego przez Burrella pomimo faktu, że niektórzy inni autorzy wykazali, iż nie zawsze jest ono w pełni zgodne z danymi doświadczalnymi [63]. Pomimo tego, zdaniem Burrella warto przy nim pozostać ze względu chociażby na jego prostotę i – co ważniejsze – na to, że celem badań rozkładów prawdopodobieństwa wypożyczeń nie jest poszukiwanie modelu optymalnego (idealnego), ale raczej takiego, który jest w stanie uchwycić istotę zjawisk i dostarczyć informacji użytecznych z punktu widzenia zarządzania biblioteką czy planowania różnych aspektów jej działalności [20, s. 166; 22, s. 102]. Trudno też zignorować fakt, że skoro – jak się powszechnie przyjmuje – rozkład Poissona opisuje częstość występowania zdarzeń czysto przypadkowych [29, s. 31-32, 185; 39, s. 156; 59, s. 319], jak inaczej (bardziej precyzyjnie) można ująć w teoretyczne ramy coś tak nieregularnego i trudnego do przewidzenia jak odwiedziny, zamawianie i wypożyczanie książek przez pojedyncze osoby w różnych środowiskach bibliotecznych?

Inaczej rzecz się ma natomiast z założeniem o ujemnym rozkładzie wykładniczym cechy popularności występującej wśród książek należących do określonej kolekcji. Według spostrzeżeń Burrella [13, s. 3-4], w większych bibliotekach o księgozbiorze ściślej ukierunkowanym na pewne określone dziedziny nauki (np. biblioteki politechnik, uniwersytetów medycznych, ekonomicznych, biblioteki pedagogiczne itp.) wraz z wydłużeniem okresu obserwacji statystyk wypożyczeń (do czterech lub więcej lat) pojawia się tendencja do kształtowania się krzywych tzw. wypukłych (ang. *convex*) zamiast prostych, które odpowiadały rozkładowi geometrycznemu (rys. 4). Cyrkulacja w takich placówkach jest z reguły mniej dynamiczna, „stonowana” (ang. *sleepy*) [14, s. 104; 18, s. 31]. W bibliotekach mniejszych lub w obrębie wydzielonych księgozbiorów podręcznych, na które składają się wyselekcjonowane tytuły o szczególnie dużej popularności („poczytności”), np. książki rekomendowane przez wykładowców, przy jednocześnie przyjętej tu polityce ich krótkoterminowego wypożyczania, obserwuje się natomiast krzywe o kształcie tzw. wklęsłym (ang.

concave). Podobnie może mieć to miejsce w chętnie odwiedzanych bibliotekach publicznych o dużym liczbie czytelników, odwiedzin i transakcji (rys. 4).



Rysunek 4. Trzy rodzaje teoretycznych rozkładów częstości wypożyczeń materiałów bibliotecznych występujących hipotetycznie w bibliotekach o różnych charakterystykach

Źródło: opracowanie na podstawie BURRELL Quentin, *Alternative models for library circulation data*. „Journal of Documentation”, 1982, nr 1, s. 1-13.

Rozkładem cechy popularności, który umożliwia odzwierciedlenie wszystkich tych trzech przypadków, jest tzw. rozkład gamma² dla cechy λ [13; 14; 21; 24; 29, s. 188-190; 56]. Symbolicznie rozkład gamma zapisuje się jako: $\Gamma(\beta, v)$. Wzór na gęstość prawdopodobieństwa w rozkładzie gamma (w odniesieniu do cechy popularności książek λ) ma postać:

$$g(\lambda) = \frac{\beta^{-v} \lambda^{v-1} \exp(-\lambda\beta^{-1})}{\Gamma(v)}, \text{ dla } \lambda > 0$$

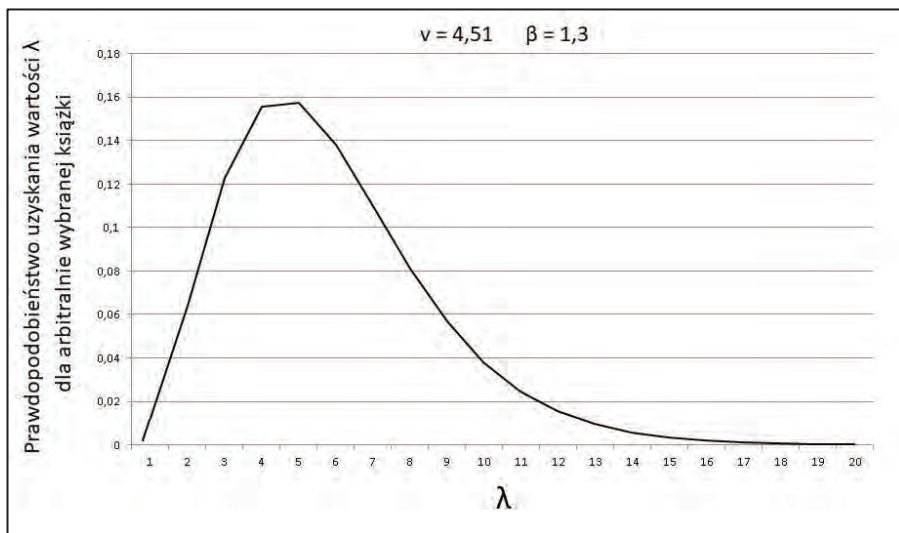
Rozkład ten ma dwa parametry: indeks v oraz parametr β . Indeks v jest nazywany parametrem kształtu, ponieważ jego wartość decyduje o tym, czy zależność $\log f_r(T)$ od r (zob. rys. 4) przybierze formę krzywej wypukłej (dzieje się tak dla $0 < v < 1$), wklęsłej (dla $v > 1$) czy prostej (dla $v = 1$; rozkład jest wtedy rozkładem geometrycznym) [13, s. 5; 14, s. 104]. Wyznaczanie konkretnej wartości indeksu v odbywa się w oparciu o dane doświadczalne (zorganizowane w sposób przedstawiony w tab. 1)

² Rozkład wykładniczy, który pojawił się w poprzedniej wersji modelu, jest w rzeczywistości szczególnym przypadkiem rozkładu gamma (gdy parametr $v = 1$, rozkład gamma redukuje się do rozkładu wykładniczego).

przy użyciu tzw. metody momentów lub metody średniej z próby i proporcji wartości zerowych w próbie (ang. *sample mean and proportion of zeros*) [14, s. 107-108; 63, s. 219]. Obie te metody mogą dawać w wyniku ich zastosowania nieco inne rezultaty, jedno i drugie powinny mimo to nadawać się do zastosowań praktycznych [14, s. 109]. Dokładny opis metod wyznaczania wartości v podają np. Andrew Ehrenberg [30, s. 27-30], Inna K. Ravichandra Rao [54, s. 81-83], Chester Bliss i Ronald Fisher [8, s. 178-180], a także Johnson i in. [39, s. 222-224]. Metoda momentów wydaje się przy tym prostsza, a zarazem – w przeciwieństwie do metody średniej z próby i proporcji zer – możliwa do rozwiązania w sposób analityczny, tzn. wartość v wyznacza się tu bezpośrednio ze wzoru: $\frac{\bar{x}^2}{s^2 - \bar{x}}$, gdzie $\bar{x}$ oznacza średnią empiryczną z próby (tj.: $\frac{\sum r f_r(T)}{\sum f_r(T)}$), a s^2 to wariancja próby dana wyrażeniem: $\frac{\sum r^2 f_r(T) - (\sum r f_r(T))^2 / N}{N - 1}$ [8, s. 179]. W przypadku danych z tabeli 1: $\bar{x} = \frac{243}{352} = 0,69$, natomiast wariancja s^2 byłaby równa: $\frac{719 - (243^2)/352}{351} = 1,57$. Stąd: $v = 0,54$. Ocena tego, czy dopasowanie do danych z Wishart Library krzywej wypukłej byłoby dokładniejsze niż dopasowanie prostej zademonstrowanej na rysunku 3 wymagałoby przeprowadzenia statystycznego testu zgodności dopasowania rozkładów, takiego jak np. test chi-kwadrat (χ^2), a następnie zweryfikowania możliwości odrzucenia lub zaakceptowania hipotezy zerowej na danym (wyższym lub niższym) poziomie istotności [29, s. 52-56, 195; 33; 59, s. 257-261; 63]. W użyciu wyraźniejszego i bardziej jednoznacznie wskazującego na odpowiednią formę rozkładu częstości wypożyczeń wykresu, powinno też pomóc wydłużenie okresu obserwacji i okresu, w którym gromadzone są statystyki użytkowania.

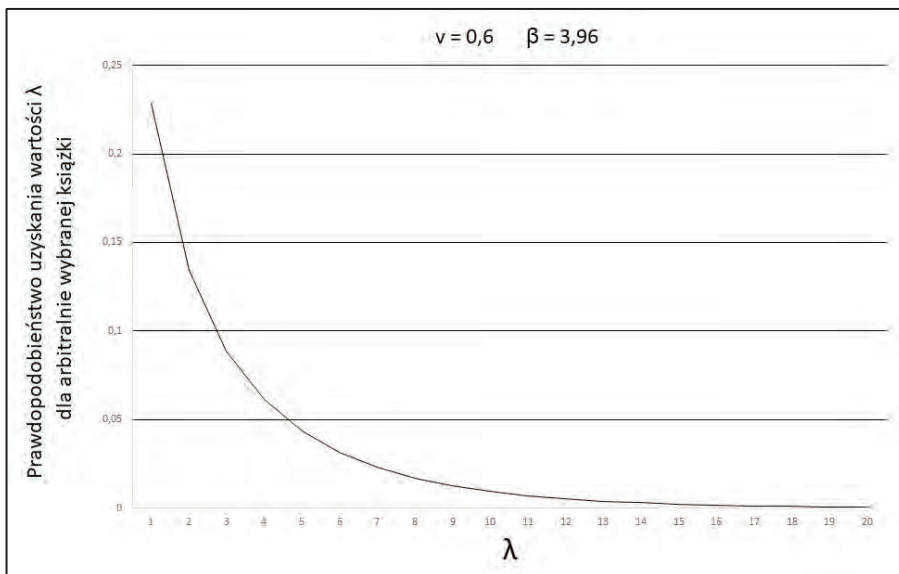
Widniejący w mianowniku ułamka $g(\lambda)$ symbol $\Gamma(\dots)$ to funkcja gamma, od której swoją nazwę wziął rozkład. Jest ona zdefiniowana jako silnia swojego argumentu minus 1, tzn. $\Gamma(x) = (x - 1)!$ lub alternatywnie: $\Gamma(x+1) = x!$ [57, s. 414-415]. Parametr β jest natomiast określany parametrem skali i jego wyznaczenie wiąże się na ogół z koniecznością wykorzystania metod numerycznych, co można przyrównać do metody prób i błędów lub metody uzyskiwania coraz lepszych przybliżeń podczas serii kolejnych obliczeń, do czego wymagany jest odpowiedni rodzaj oprogramowania komputerowego. Może to być np. program R z pakietem EnvStats lub środowisko MatLab z zestawem Statistics and Machine Learning Toolbox [22, s. 106; 25; 45]. Wartości parametru v , w przykładach przedstawionych w omawianej tu literaturze przedmiotu i dotyczących częstości wypożyczeń książek w bibliotekach, wahają się od około 0,11 do 4,5, podczas gdy przedział wartości parametru β jest szerszy: od 0,44 aż do ok. 17,05 [13; 14; 18; 22; 41; 63].

Ustalenie obu parametrów rozkładu gamma, tj. indeksu v i β , pozwala na sporządzenie wykresu zależności konkretnych wartości λ dla różnych tytułów od prawdopodobieństwa, z jakim możemy natrafić na książkę o wybranej λ w kolekcji, dla której parametry te zostały wyznaczone. Rysunek 5 przedstawia jeden z bardziej „ekstremalnych” przypadków, w którym wartość v była bardzo duża (wynosiła 4,51), co pozwala uwidocznić jeden z typowych kształtów funkcji gęstości prawdopodobieństwa rozkładu gamma, tzn. asymetryczny kształt prawostronnie skośny.



Rysunek 5. Rozkład cechy popularności gamma dla książek z kategorii literatury pięknej i popularnej dla dorosłych, przeanalizowanej w ramach badania wypożyczeń zarejestrowanych w roku 1987 w bibliotece Antwerp Public Library w Everdijstraat

Źródło: opracowanie na podstawie LEEMANS Marie-Jeanne, MAES Marleen, ROUSSEAU Ronald, RUTS Christel, *The negative binomial distribution as a trend distribution for circulation data in flemish public libraries*. „Scientometrics”. 1992, nr 1, s. 47-57.



Rysunek 6. Rozkład cechy popularności gamma dla hipotetycznego zbioru książek, którego wartości parametrów v i β wynoszą odpowiednio 0,6 i 3,96

Źródło: opracowanie na podstawie BURRELL Quentin, *A note on ageing in a library circulation model*. „Journal of Documentation”. 1985, nr 2, s. 100-115.

Drugi typowy kształt rozkładu gamma można zobrazować przykładem wykresu sporządzonego na podstawie danych wykorzystanych przez Burrella do celów porównawczych. Przypomina on w ogólnym zarysie rozkład wykładniczy i cechuje go szybki spadek wartości prawdopodobieństwa zaobserwowany w zbiorze książek o określonej popularności, którą można zapisać jako: $P(X=\lambda)$, wraz ze wzrostem wartości λ (rys. 6).

Na obu wykresach można dodatkowo zauważyć, że ponieważ na osiach pionowych odłożone jest prawdopodobieństwo, w pewnym sensie wykresy te pokazują proporcje (ilościowy udział) książek o określonych wartościach cechy popularności w obrębie kolekcji. Na przykład z rysunku 6 wynika, że najwyższy odsetek – około 22,5% kolekcji – stanowią wydawnictwa, dla których $\lambda = 1$. Z rysunku 5 wynika, że najwyższy odsetek przypada na książki o wartościach λ równych 4, 5 i 6. Wracając do rysunku 6, pozycji, dla których λ wynosi 2 jest mniej – nieco poniżej 15%. Im wyższe wartości λ , tym mniejszy odsetek zbioru stanowią tutaj takie tytuły – np. gdy $\lambda = 17$ lub więcej, stanowią one już praktycznie odsetek zerowy, tzn. książki o tak wysokich częstościach wypożyczeń właściwie nie występują w tym konkretnym zbiorze. Podobnie dzieje się w przypadku kolekcji, dla której sporządzony został rysunek 5.

Tego rodzaju złożenie („nałożenie” na siebie) rozkładu Poissona (dla częstości wypożyczeń indywidualnych tytułów/egzemplarzy) i rozkładu gamma (dla cechy popularności różnych tytułów/egzemplarzy wchodzących w skład całej kolekcji) jest określane jako „mieszanina gamma-Poissona” (ang. *gamma-Poisson mixture*) lub rozkład gamma-Poissona. Złożenie to prowadzi do wniosku, że rozkład dla cykulacji całej kolekcji książek ma postać tzw. rozkładu ujemnego dwumianowego (ang. *negative binomial distribution* – NBD) [13; 21; 29, s. 34; 39, s. 208-247; 41; 56; 59, s. 313-316]. Dla opisu rozkładu wypożyczeń w całej kolekcji w okresie T , Burrell przyjmuje następującą formę NBD: $E_r(T)$ (tj. oczekiwana liczba książek wypożyczonych r razy w okresie T) = $\left[\frac{\sum f_r(T)}{1 - p(T)^v} \right] \times \binom{r+v-1}{r} \times p(T)^v q(T)^r$, gdzie $\binom{n}{x}$ to tzw. współczynnik dwumianowy, który rozpisuje się jako: $\frac{n!}{x!(n-x)!}$ [29, s. 31]. Składnik w nawiasie kwadratowym, tj.: $\left[\frac{\sum f_r(T)}{1 - p(T)^v} \right]$, oznacza proporcję (frakcję) aktywną kolekcji, parametr rozkładu NBD: $p(T) = \frac{\beta}{\beta + T} = 1 - q(T)$, przy czym widniejący tu symbol β to parametr skali rozkładu gamma cechy popularności książek wyznaczony empirycznie. Średnia liczba wypożyczeń na jeden egzemplarz dla frakcji książek aktywnych jest dana wyrażeniem: $\mu = \frac{v q(T)}{p(T) [1 - p(T)^v]}$ [13; 21; 29, s. 188-189].

Wydaje się, że w tym miejscu warto przybliżyć omówione wcześniej relacje podając przykład, który został zapożyczony z pracy Burrella [13, s. 6]. Dane, które mają jedynie charakter ilustracyjny i nie odnoszą się do żadnego zbioru rzeczywistych wyników obserwacji, można znaleźć w przywołanym wcześniej artykule. Z założenia znane są już wyznaczone z powyższych danych (przyczone przez Burrella) wartości parametrów rozkładu $\Gamma(\beta, v)$: $\beta = 1,5$ i $v = 1,8$, okres obserwacji, w czasie którego dane te zostały zgromadzone wynosił $T = 1$ rok, z kolei łączna liczba książek,

które zostały wypożyczone w tym czasie, co najmniej jeden raz wynosiła dokładnie 100 000. W pierwszej kolejności należy określić wartość parametru $p(T)$: $p(T) = \frac{\beta}{\beta+T} = \frac{1,5}{1,5+1} = 0,6$. Stąd: $q(t) = 1 - p(T) = 0,4$. Rozmiar kolekcji aktywnej będzie wynosił: $\frac{\sum f_r(T)}{1 - p(T)^v} = \frac{100000}{1 - (0,6)^{1,8}} \approx 166313$ egzemplarzy. Jest to wynik przekraczający liczbę 100 000, ponieważ nie ma już teraz mowy o okresie jednego roku, ale o egzemplarzach, które zarówno weszły już, jak i dopiero wejdą w obieg w kolejnych latach. Średnia liczba wypożyczeń na jeden egzemplarz w tak zdefiniowanej kolekcji to: $\mu = \frac{v q(T)}{p(T) [1 - p(T)^v]} = \frac{1,8 \times 0,4}{0,6 [1 - (0,6)^{1,8}]} \approx 1,997 \approx 2$. Szacowana liczba książek, które zostaną wypożyczone jeden raz (tzn. $r = 1$) w okresie pierwszego roku to: $166\,313 \times \binom{r+v-1}{r} p(T)^v q(T)^r = 166\,313 \times \binom{1+1,8-1}{1} \times 0,6^{1,8} \times 0,4^1 = 166\,313 \times \binom{1,8}{1} 0,6^{1,8} \times 0,4^1 \approx 47\,743$ egzemplarze. W analogiczny sposób można wyznaczyć prognozowane liczby tytułów, które zostaną wypożyczone $r = 2$ razy, $r = 3$ razy itd., tak w ciągu jednego roku ($T = 1$), jak i w trakcie dowolnej innej liczby lat ($T = 2, T = 3, \dots$, itd.).

Jak widać, całość kształtu modelu i „zachowanie się” poszczególnych tytułów wchodzących w skład kolekcji, jest tutaj zdeterminowane przez całkowity rozmiar kolekcji aktywnej i leżący u podstaw obliczeń rozkład prawdopodobieństwa dla obiegu materiałów bibliotecznych, tj. rozkład gamma-Poissona, a ściślej mówiąc jego dwa parametry: kształtu i skali. Model ten jest również bez wątpienia bardziej realistyczny niż model z rozkładem geometrycznym, w dalszym ciągu posiada on jednak pewne elementy które sprawiają, że jego stosowanie w praktyce nie jest w stanie zapewnić wystarczająco dobrego poziomu adekwatności do procesów faktycznie zachodzących w realnych środowiskach bibliotecznych. Próba dalszego podniesienia stopnia wyrafinowania modelu jest przedmiotem kolejnego podrozdziału.

9.5. Model gamma-Poissona z uwzględnieniem zjawiska starzenia się materiałów bibliotecznych

Dotychczas cały czas akceptowano założenie, według którego przeciętna częstość wypożyczeń każdej książki nie zmienia się z biegiem czasu. Inaczej mówiąc przyjmowano, że wartość λ każdego indywidualnego tytułu jest wciąż taka sama (w całym okresie obserwacji, a także poza jego granicami). Konsekwencją tego założenia było m.in. to, że po ustaleniu parametrów rozkładu gamma średnie liczby wypożyczeń na jedną książkę w kolekcji nie zmieniały się z roku na rok. Tymczasem założeniem bliższym rzeczywistości wydaje się uznanie, że upływ czasu oddziałuje na stopień wykorzystania literatury, który mierzony jest bądź cytowaniami, bądź wypożyczeniami na zewnątrz lub „na miejscu” w bibliotece. W literaturze przedmiotu często można napotkać tezę mówiącą o istnieniu zjawiska wykładniczego spadku zainteresowania piśmiennictwem naukowym (obniżenia przydatności, poczytności, wartości merytorycznej, aktualności), postępującego wraz ze wzrostem dystansu

czasowego od momentu publikacji [10; 14; 37; 45; 50; 55]. Pierwszym, najprostszym sposobem przybliżenia tego zjawiska jest przyjęcie (według kolejnej wersji modelu Burrella), że istotnie proces ten odbywa się wykładniczo oraz, że jest on taki sam dla każdej książki wchodzącej w skład kolekcji. Teza ta jest równoznaczna ze stwierdzeniem, iż średnia roczna liczba wypożyczeń spada wykładniczo w czasie, ale rozkład wszystkich wypożyczeń dla całej kolekcji zachowuje w dalszym ciągu formę NBD, chociaż zmieniają się jego parametry. Ponadto wypływa stąd wniosek, według którego w modelu, w którym starzenie się literatury (zbiorów bibliotecznych) jest nieobecne, każda książka należąca do aktywnej frakcji kolekcji zostanie prędzej czy później wypożyczona. Jeżeli natomiast dopuści się istnienie zjawiska starzenia to pociąga to za sobą fakt, że pewna proporcja kolekcji nigdy nie wejdzie do „strefy cyrkulacji” [14, s. 102-103].

Założenie, że wartość λ zależy od czasu wykładniczo w sposób formalny można zapisać jako: $\lambda(t) = \lambda e^{-at}$, dla $t \geq 0$ i $a > 0$ [14, s. 111]. Liczba Eulera $e \approx 2,71828$, natomiast symbol „a” oznacza pewną stałą, która zależy od konkretnej kolekcji i musi zostać wyznaczona doświadczalnie. Forma rozkładu gamma pozostaje bez zmian, tak samo założenie o wypożyczeniach indywidualnych tytułów postępujących zgodnie z rozkładem Poissona. Rozkład wypożyczeń, tj. prawdopodobieństwo, że całkowita liczba wypożyczeń przeciętnej książki z kolekcji w ciągu n lat będzie równa r : $P(X_n = r)$, jest rozkładem NBD z indeksem v i parametrem $p(n)$, który zawiera w sobie wartość β . Inaczej mówiąc, prawdopodobieństwo to wynosi: $P(X_n = r) = \binom{r+v-1}{r} p(n)^v q(n)^r$ dla $r = 0, 1, 2, \dots$, gdzie parametr NBD: $p(n)$ ma postać:

$$p(n) = \left[1 + \frac{\beta}{a}(1 - \theta^n)\right]^{-1} \quad [14, s. 102].$$

W zapisie tym symbol β oznacza w dalszym ciągu parametr rozkładu gamma, symbol „a” to wspomniana wyżej stała opisująca starzenie się kolekcji, a θ jest określone jako współczynnik starzenia się (ang. *ageing factor*) i w praktyce może być obliczony jako stosunek średniej (stwierdzonej empirycznie) liczby wypożyczeń na jeden egzemplarz w kolekcji w roku n (np. 2020), do średniej empirycznej wypożyczeń za rok poprzedni (tj. 2019): $(n - 1)$, co można zapisać jako: $\theta = \frac{\bar{x}_n}{\bar{x}_{n-1}}$ [14, s. 109]. W niektórych przypadkach uzasadnione jest jednak oparcie się na dłuższych okresach obserwacji empirycznych liczb wypożyczeń (tj. na większej liczbie lat niż tylko lata n i $n-1$), co powinno poskutkować dokładniejszymi wartościami współczynnika starzenia θ [20, s. 167]. Pomiedzy θ oraz liczbą a zachodzi też zależność: $\theta = e^{-a}$ lub równoważnie: $a = \ln\left(\frac{1}{\theta}\right)$, naturalnie przy zachowaniu tezy o wykładniczym tempie zachodzenia zjawiska starzenia się materiałów bibliotecznych [14, s. 113].

Średnia liczba wypożyczeń na jedną książkę w kolekcji przez pierwsze n lat (którą symbolicznie można przedstawić jako wartość oczekiwaną rozkładu: $E[X_n]$) można wyznaczyć ze wzoru: $E[X_n] = v \phi (1 + \theta + \theta^2 + \dots + \theta^{n-1})$, co stanowi sumę średnich rocznych liczb wypożyczeń na jedną książkę z lat od 1 do n . Wskaźnik ϕ jest tutaj równy $\frac{\mu_1}{v}$, czyli stosunkowi średniej empirycznej za rok pierwszy (rok rozpoczęcia badania/obserwacji) do parametru v z rozkładu gamma [14, s. 103-103].

Do tej pory była mowa o wypożyczeniach i relacjach zachodzących przez pierwsze n lat (przez pierwsze „ileś” lat) od momentu rozpoczęcia badania. Kiedy natomiast rozpatruje się formę rozkładu NBD dla wypożyczeń w pewnych dowolnie wybranych pojedynczych latach (w dowolnym roku n), przyjęty dla tego opisu symbol prawdopodobieństwa, że arbitralnie wybrana książka zostanie wypożyczona r razy (czyli, że nastąpi to właśnie w pewnym pojedynczym roku n) to: $P(Y_n = r)$.

$P(Y_n = r) = \binom{r + v - 1}{r} p(n)^v q(n)^r$ dla $r = 0, 1, 2, \dots$, co nie ulega zmianie w stosunku do rozkładu dla X_n , w przeciwieństwie jedynie do wzoru na parametr NBD: $p(n)$, który teraz ma formę:

$p(n) = \frac{v}{v + \mu_n}$, gdzie μ_n (średnia wypożyczeń na 1 książkę z kolekcji w roku n) jest równe:

$$\mu_1 \theta^{n-1} [14, \text{s. } 103].$$

Co ciekawe, przy tych założeniach i w ramach tej notacji można też określić rozmiar proporcji kolekcji, która nie powinna znaleźć się w obiegu nigdy. Wartość tę uzyskuje się rozwiązując równanie na $P(X_n = 0)$ przy n dążącym do nieskończoności ($n \rightarrow \infty$), tzn.: $\lim_{n \rightarrow \infty} P(X_n = 0)$. Dla takiej granicy n równanie przybiera postać: $(1 + \frac{\beta}{a})^{-v}$ [14, s. 104]. Proporcję, która nie powinna trafić do obiegu w wybranym roku n oblicza się natomiast podstawiając we wzorze na $P(Y_n = r)$ za r wartość 0: $P(Y_n = 0)$, skąd otrzymuje się wyrażenie: $p(n)^v$, które jest tożsame z formułą: $(\frac{v}{v + \mu_n})^v$.

Aby przybliżyć specyfikę niektórych (omówionych w niniejszym podrozdziale) relacji Quentin Burrell posłużył się danymi statystycznymi na temat cyrkulacji książek w bibliotece Uniwersytetu w Sussex za lata 1976-1980 [14, s. 107]. W tym celu w pierwszej kolejności wyznaczył wszystkie niezbędne parametry, takie jak całkowity rozmiar kolekcji ($N = 242\,075$), rozmiar frakcji nieaktywnej („część martwą”) – $f_0(T) = 160\,978$, indeks v rozkładu gamma (metodą średniej z próby i proporcji zer) – $v = 0,46$, średnią wypożyczeń stwierdzoną empirycznie w roku akademickim 1976/77 (tj. w roku pierwszym) – $\mu_1 = 0,657$ wypożyczeń na jeden egzemplarz (jest to całkowita liczba transakcji/wypożyczeń z tego roku: $\sum r \times f_r(T)$, podzielona przez całkowity rozmiar kolekcji N) oraz współczynnik starzenia się θ (czyli całkowita liczba wypożyczeń/transakcji z roku akademickiego 1977/78 podzielona przez całkowitą liczbę wypożyczeń z roku akademickiego 1976/77) równy 0,918 [14, s. 106-108]. Z tych wartości można teraz wyznaczyć dowolną z wybranych zależności. Na przykład proporcja kolekcji, która nie zostanie wypożyczona w roku akademickim 1979/80, tj. w roku czwartym, to: $P(Y_4 = 0) = (\frac{0,46}{0,46 + \mu_4})^{0,46}$. Skoro $\mu_4 = \mu_1 \times \theta^3 = 0,657 \times 0,918^3 \approx 0,508$, to $P(Y_4 = 0) = (\frac{0,46}{0,968})^{0,46} \approx 0,71 = 71\%$, co jest bardzo dużym odsetkiem. Wartość ta jest jednak – jak wskazuje Burrell – bardzo bliska odsetkowi odnotowanemu w rzeczywistości, który był w istocie jeszcze wyższy i wyniósł 72,7% [14, s. 108]. Jeśli chodzi o odsetek kolekcji z biblioteki Uniwersytetu Sussex, który zgodnie z przewidywaniami modelu nie wejdzie w obieg biblioteczny nigdy, to jest nim wartość obliczona przy pomocy podanych wyżej wzorów i z wykorzystaniem

możliwości pominięcia (nieznanego nam) wskaźnika β dzięki temu, że zachodzi równość:

$v \frac{q(n)}{p(n)} = v \frac{\beta}{a} (1 - \theta^n) = v \phi \frac{1 - \theta^n}{1 - \theta}$. Stąd: $\frac{\beta}{a} = \frac{\phi}{1 - \theta}$ [14, s. 102, 113]. Dlatego: $\lim_{n \rightarrow \infty} P(X_n = 0) = (1 + \frac{\beta}{a})^{-v}$, co równoważnie można zapisać jako: $[1 + \frac{\phi}{1 - \theta}]^{-v} = [1 + \frac{\frac{\mu_1}{v}}{1 - \theta}]^{-v}$. Podstawiając tu dane dla biblioteki Uniwersytetu Sussex uzyskuje się wynik: $[1 + \frac{1,428}{0,082}]^{-0,46}$

$\approx 0,262 = 26,2\%$. Tego rezultatu naturalnie nie da się zweryfikować danymi doświadczalnymi, skoro jednak inne przewidywania modelu cechują się stosunkowo dobrą dokładnością, podobnie powinno być także w tym przypadku.

Nieco innym rodzajem prognozy, który w ogólności wydaje się wyjątkowo przydatny z punktu widzenia strategii zarządzania biblioteką i promowania jej kolekcji wśród użytkowników, jest z pewnością zastosowanie wiedzy na temat tego, jak wyglądały ilościowe cechy zjawiska obiegu zbiorów bibliotecznych w jednym (przeszłym) okresie, do zbudowania prognozy na temat kształtu tego zjawiska w okresie przyszłym, który dopiero nadejdzie. Pomocna w tym względzie może być m.in. stwierdzona empirycznie³ prawidłowość, według której średnia liczba wypożyczeń w roku $n+1$ zależy (w przybliżeniu) liniowo od średniej wypożyczeń zarejestrowanej dla pewnego okresu o długości n lat. Stąd w stosunkowo nieskomplikowany sposób można wyprowadzać dalsze prognozy dla średnich, które powinny zostać zaobserwowane w kolejnych nadchodzących latach. Formalnie: średnia (wartość oczekiwana rozkładu) dla roku $n+1$, pod warunkiem, że w okresie poprzednich n lat średnia (którą z założenia znamy z danych empirycznych o wypożyczeniach) wynosiła m , będzie równa: $E[Y_{n+1} | Y_n = m] = A + Bm$, co jest typową (kierunkową) postacią funkcji liniowej. W tym wzorze (z uwzględnieniem istnienia zjawiska starzenia się materiałów bibliotecznych) współczynnik $A = \frac{v \mu_n + 1}{v + \mu_n}$, a współczynnik kierunkowy $B = A \times v^{-1}$. Sens widniejących tu symboli nie ulega zmianie, tzn. v jest indeksem rozkładu gamma, μ_n to średnia liczba wypożyczeń w kolekcji na jeden egzemplarz w roku n , która jest równa: $v \phi \theta^{n-1}$, natomiast $\phi = \frac{\beta}{a} \times (1 - \theta)$ [15, s. 118-119, 125-127]. W tym przypadku konieczna jest już znajomość wartości parametru β dla rozkładu gamma leżącego u podstaw rozkładu procesu wypożyczeń, tzn. musi on zostać wyznaczony z danych empirycznych numerycznie. Wielkość współczynnika a można z kolei wziąć z równości: $a = \ln(\frac{1}{\theta})$.

Dla przykładu można przyjąć, że w jakiejś bibliotece prześledzono pięcioletnią historię wypożyczeń pewnego egzemplarza i okazało się, że w roku n_1 – np. 1975, był on wypożyczany 2 razy, w roku n_2 (tj. 1976) – 0 razy, w roku n_3 (1977) – 1 raz, w roku n_4 (1978) – 2 razy i w roku n_5 (1979) 5 razy. W sumie w ciągu tych pięciu lat wypożyczono go więc dziesięć razy, tj. $m = 10$, co daje średnią dwóch wypożyczeń na

³ Dane potwierdzające to zjawisko zostały zebrane przez różnych autorów m.in. w bibliotece Uniwersytetu w Sussex, MIT Science Library, Harvard University Library of Medicine i in. [15, s. 114-115].

rok, tj. $E[Y_5] = 2$. Książek, dla których suma wypożyczeń w latach 1975-1979 wyniosła 10 było z pewnością więcej, a liczby wypożyczeń w tym okresie mogły wyglądać zupełnie inaczej, np. w latach 1975-1978 mogło to być 0 razy, a w roku 1979 – 10 razy itp., ale sumaryczna liczba wypożyczeń w pięcioletnim okresie była mimo to równa 10. Pytanie brzmi: ile razy wszystkie te egzemplarze zostaną – według przewidywań modelu gamma-Poissona z uwzględnieniem zjawiskiem starzenia się – wypożyczone w roku 1980? To znaczy, jaka jest wartość $E[Y_6]$ pod warunkiem, że $E[Y_5] = 10$? Korzystając z danych przytoczonych wyżej (dla biblioteki Uniwersytetu w Sussex) można udzielić następującej odpowiedzi. Zakładając, że wartość β dla tego zbioru danych jest znana i przyjmuje jedną z typowych – pojawiających się w przykładach Burrella – wartości, jak np. 2, można wyznaczyć potrzebne wielkości: $a = \ln\left(\frac{1}{0,918}\right) = 0,086$; $\phi = \frac{2}{0,086}(1 - 0,918) = 1,9$; $\mu_{n+1} = \mu_6 = 0,46 \times 1,9 \times (0,918)^5 = 0,57$; $\mu_n = \mu_5 = 0,46 \times 1,9 \times (0,918)^4 = 0,62$. Teraz z podanego wyżej wzoru na zależność liniową dostaje się kolejno: $A = \frac{0,46 \times 0,57}{0,46 + 0,62} = 0,243 \times \frac{1}{0,46}$, $B = 0,243 = 0,53$, skąd $E[Y_{n+1} | Y_n = m] = A + Bm = 0,243 + 0,53 \times 10 \approx 5,5$. To znaczy, że w roku 1980 można spodziewać się, iż te książki, których średnia wypożyczeń w latach 1975-1979 wynosiła 10, w roku 1980 zostaną wypożyczone około 5-6 razy. Taka średnia wypożyczeń stanowi swego rodzaju syntetyczną (i zarazem bardzo skrótową) charakterystykę użytku czynionego z całej kolekcji, chociaż do celów bibliotecznego marketingu i planowania różnych aspektów zarządzania biblioteką bardziej przydatne byłoby raczej prognozowanie nie tyle samej średniej, co całej dalszej historii wypożyczeń pewnych konkretnych egzemplarzy (lub określonych części kolekcji biblioteki). W takim przypadku ponownie wykorzystuje się – w ramach omawianego modelu – rozkład NBD, a symboliczny zapis szukanej zmiennej to: $Z(n,k)$ – tj. całkowita spodziewana liczba wypożyczeń danej pozycji, jaka pojawi się w ciągu k lat następujących bezpośrednio po roku n , tzn. w roku $n+1, n+2, \dots, n+k$, dla $n = 1, 2, \dots$ i $k = 1, 2, \dots$ [18, s. 42]. Innymi słowy $Z(n,k) = Y_{n+1} + Y_{n+2} + \dots + Y_{n+k}$, gdzie Y_n oznacza naturalnie liczbę wypożyczeń danego tytułu w trakcie trwania roku n . Zastosowany tu rozkład jest rozkładem warunkowym, tzn. zakłada się, że (z obserwacji danych statystycznych) znana jest wartość sumarycznej liczby wypożyczeń dla analizowanego tytułu, które miały miejsce w przeciągu n (tj. „iluś”) lat wcześniejszych (sprzed pierwszego roku objętego prognozą). Liczbę tę zapisuje się jako X_n i jest ona równa m : $X_n = m$ – tzn. sumaryczna liczba wypożyczeń książki w przeciągu n lat wyniosła m [18, s. 42]. Przy zachowaniu wszystkich dotychczasowych założeń (w szczególności o rozkładzie Poissona dla wypożyczeń indywidualnych tytułów, rozkładzie gamma dla cechy popularności książek i wykładniczym starzeniu się ustalonego zbioru tytułów), rozkład $Z(n,k)$ jest wówczas rozkładem NBD z indeksem $(v + m)$ i parametrem $p(n)$ postaci: $\frac{(1+\frac{a}{\beta}) - \theta^n}{(1+\frac{a}{\beta}) - \theta^{n+k}}$:

$$P(Z(n,k) = r | X_n = m) = \binom{r+v+m-1}{r} \times \left[\frac{(1+\frac{a}{\beta}) - \theta^n}{(1+\frac{a}{\beta}) - \theta^{n+k}} \right]^{v+m} \times q(n)^r, \text{ dla } r = 1, 2, \dots, n = 1, 2, \dots \text{ i } k = 1, 2, \dots \text{ oraz przy } p(n) = 1 - q(n) \text{ [18, s. 43].}$$

Przykładowo, gdyby pewna

książka w latach 1975-1979 (czyli $n = 5$) została wypożyczona w sumie 10 razy (czyli $X_5 = m = 10$), to zgodnie z powyższą zależnością prawdopodobieństwo, że w ciągu kolejnych pięciu lat (tj. od roku 1980 do roku 1984, czyli dla $k = 5$) zostanie wypożyczona np. 8 razy (tj. $r = 8$) wyniesie (pozostając przy podanych wcześniej danych dla biblioteki Uniwersytetu w Sussex i $\beta = 2$):

$$P(Z(n,k) = r \mid X_n = m) = \binom{r+v+m-1}{r} \times \left[\frac{(1+\frac{a}{\beta}) - \theta^n}{(1+\frac{a}{\beta}) - \theta^{n+k}} \right]^{v+m} \times q(n)^r = P(Z(5,5) = 8 \mid X_5 = 10) = \binom{8+0,46+10-1}{8} \times \left[\frac{(1+\frac{0,086}{2}) - 0,918^5}{(1+\frac{0,086}{2}) - 0,918^{5+5}} \right]^{0,46+10} \times 0,37^8 \approx 0,094 = 9,4\%.$$

Dysponując programem komputerowym, w którym można byłoby obliczyć w ten sposób prawdopodobieństwa dla różnych wariantów interesujących kierownictwo biblioteki (tj. prawdopodobieństwo dla wielu różnych wartości zmiennych n , k i m), odnaleziono by scenariusz, który miałby największe prawdopodobieństwo wydarzenia się i tym samym mógłby stać się podstawą podjęcia racjonalnej decyzji odnośnie np. nabycia większej liczby egzemplarzy jakiegoś tytułu, zrezygnowania z prenumeraty wersji drukowanej na rzecz elektronicznej w przypadku pewnych tytułów czasopism (bądź odwrotnie), wykupienia dostępu do książek elektronicznych bądź rezygnacji z tej wersji dostępu do niektórych z nich, położenia większego nacisku na rozbudowywanie określonych działów tematycznych kolekcji, ustalenia najodpowiedniejszych długości okresów, na jakie wypożyczają się poszczególne pozycje na zewnątrz itp.

Przy k zmierzającym do nieskończoności (czyli dla $k \rightarrow \infty$), tj. przy rozpatrywaniu nieskończenie długiego czasu, w jakim realizowałyby się teoretycznie procesy wypożyczania w bibliotece, średnia powyższego rozkładu może zostać zinterpretowana jako całkowita, spodziewana w przyszłości liczba wypożyczeń, jaką dany tytuł (który w ciągu ostatnich n lat był wypożyczany m razy) będzie jeszcze kiedykolwiek w stanie „przyciągnąć” (lub całkowite przyszłe zainteresowanie, jakie zdoła on wzbudzić). Średnia ta jest dana wyrażeniem:

$\mu_{\infty} = (v+m) \times \theta^n \times (\frac{\beta}{a+\beta}) \times [1 - \theta^n \times (\frac{\beta}{a+\beta})]^{-1}$ [18, s. 43]. Zachowując wszystkie dotychczasowe założenia i teoretyczne wartości poszczególnych wskaźników, wyrażenie to będzie równe:

$$\mu_{\infty} = (0,46+10) \times 0,918^5 \times (\frac{2}{0,086+2}) \times [1 - 0,918^5 \times (\frac{2}{0,086+2})]^{-1} \approx 17,5 \text{ wypożyczenia.}$$

Tego rodzaju informacja na temat „zmagazynowanego” w danych tytułach potencjału również mogłaby – jak się wydaje – przynieść ze sobą pewne praktyczne wskazania i korzyści w obszarze planowania struktury księgozbioru i działań mających w zamierzeniu zoptymalizować wykorzystanie zbiorów i podnieść poziom satysfakcji użytkowników.

9.6. Model gamma-Poissona z uwzględnieniem czasowej niedostępności egzemplarzy aktualnie wypożyczonych

W literaturze przedmiotu stwierdzono kilkakrotnie, że dopasowania modeli NBD do danych o wypożyczeniach posiadają pewne wady, które wydają się wynikać z samej jego specyfiki (architektury). Wśród nich najczęściej wymienia się niezgodność rozmiaru odnotowanej empirycznie tzw. klasy zerowej, tj. liczby książek, które nie zostały wypożyczone w okresie obserwacji – $f_0(T)$, z jej rozmiarem przewidywanym przez model (przewidywania modeli są mianowicie na ogół zaniżone) oraz fakt, że prognozowane liczby wypożyczeń wykazują systematyczne odstępstwa od liczb figurujących w rzeczywistych statystykach [20; 22; 33; 40; 63]. W szczególności dotyczyć to ma wypożyczeń tych książek, które cechują się wysoką popularnością i na które zapotrzebowanie jest duże – dane obserwacyjne najczęściej sytuują się w tym zakresie poniżej wartości przewidywanych. Eric Gelman i Herbert Sichel zasugerowali, że przyczyna leży tu w fakcie, iż w praktyce biblioteczej istnieje górny limit dla maksymalnej liczby wypożyczeń dla poszczególnych egzemplarzy, którego nie uwzględniają modele NBD [33, s. 4; 40, s. 467]. Inaczej mówiąc, gdy zapotrzebowanie na książkę jest duże, nie wszystkie spływające do biblioteki zamówienia mogą zostać zrealizowane z powodu fizycznej niedostępności zamawianych egzemplarzy, które są akurat wypożyczone przez innego czytelnika. Model zakłada natomiast, że każde zamówienie skutkuje wypożyczeniem, co prowadzi do wymienionych niezgodności. Gelman i Sichel zaproponowali w związku z tym odmienny model dla opisu cyrkulacji zbiorów bibliotecznych (tzw. rozkład beta-dwumianowy⁴) oraz wprowadzili ograniczenie dla maksymalnej możliwej liczby wypożyczeń egzemplarza w danym okresie, oznaczając je symbolem s [20, s. 165; 33, s. 5-7]. Ich zdaniem model gamma-Poissona nadaje się lepiej do opisu przypadków, w których ma się do czynienia z wykorzystywaniem materiałów bibliotecznych na miejscu lub wypożyczaniem ich na zewnątrz, ale tylko na bardzo krótki okres czasu, w przeciwieństwie do wypożyczeń o bardziej standardowej specyfice [33, s. 6-7].

W odpowiedzi na te zarzuty Burrell zauważył, że w danych empirycznych wartość s podlega znacznym wahaniom (np. od 6 do 19 w obszernych danych zebranych w ciągu 11 lat w bibliotece Uniwersytetu Saskatchewan w Kanadzie, które podają Jean Tague i Isola Ajiferuke) oraz, że należy dokładniej zbadać czynniki, które wywierają wpływ na te liczby [20, s. 165]. Nie jest bowiem tak, że skoro książki udostępniane są czytelnikom na zewnątrz na okres np. miesiąca, to s jest tym samym równe 12 (tj. równe liczbie miesięcy w roku). Ktoś może bowiem wypożyczyć książkę i zwrócić ją z opóźnieniem lub na długo przed terminem czy też zgubić ją i nie zwrócić w ogóle. W opinii Burrella wyjściem lepszym niż stosowanie rozkładu beta-dwumianowego jest uzupełnienie NBD o aspekt dostępności egzemplarzy dla

⁴ Model ten, z uwagi na mniejszy potencjał praktyczny, nie będzie szerzej opisywany w książce.

wypożyczających. Innymi słowy model NBD musi dopuszczać czasową niedostępność niektórych pozycji dla publiczności [22, s. 102]. W tym celu Quentin Burrell i Michael Fenton wprowadzili do modelu nową zmienną: τ , oznaczającą długość okresu wypożyczenia wyrażoną ułamkowo jako odpowiednia część roku akademickiego. Np. $\tau = 0,08 = 4$ tygodnie, ponieważ rok składa się z 52 tygodni, a $\frac{4}{52} = 0,0769 \approx 0,08$. Dodanie tej zmiennej do modelu wywołuje (pożądany) efekt szybszego tempa opadania przewidywanej liczby wypożyczeń dla większych wartości r [22, s. 104]. Za faktem tym przemawia następujące rozumowanie. Jeżeli w okresie obserwacji cyrkulacji zbiorów bibliotecznych (o długości np. jednego roku akademickiego) pewna książka została wypożyczona r razy i za każdym razem okres jej wypożyczenia był równy τ , to czas, przez który książka była dostępna dla czytelników wynosi: $1 - r \times \tau$, gdzie 1 symbolizuje pełny rok akademicki. Np. 2 wypożyczenia na okres miesiąca każde, skutkują czasem dostępności równym: $1 - 2 \times 0,08 = 0,84$ roku (czyli około 44 tygodni). Prawdopodobieństwo, że w przedziale czasu o długości $1 - r \times \tau$ do biblioteki wpłynie co najwyżej r zamówień można zapisać symbolicznie jako: $q_r = P(Y_{1-r\tau} \leq r)$ dla $r = 0, 1, 2, \dots, R-1$, gdzie R to maksymalna liczba wypożyczeń dla egzemplarza w trakcie okresu obserwacji (czyli odpowiednik s Gelmana i Sichela) [22, s. 103]. Założenia o wypożyczeniach indywidualnych egzemplarzy zgodnych z rozkładem Poissona (to samo dotyczy też zjawiska napływania zamówień na indywidualne książki) oraz rozkładzie gamma dla cechy popularności książek pozostają w mocy, główny rezultat uzyskany poprzez tę modyfikację sprowadza się natomiast do następującego wyrażenia $P(X = r)$, tj. prawdopodobieństwo, że typowa dla kolekcji książka w rocznym okresie obserwacji zostanie wypożyczona r razy: $P(X = r) = q_r - q_{r-1}$, gdzie q_r jest dane wzorem: $q_r = P(Y_{1-r\tau} \leq r) = \sum_{k=0}^{k=r} P(Y_{1-r\tau} = k) = \sum_{k=0}^{k=r} \binom{k+v-1}{k} \times \frac{[\beta (1-r\tau)]^k}{[1+\beta (1-r\tau)]^{v+k}}$, dla $r = 0, 1, 2, \dots, R-1$ [22, s. 103-104].

Wzór na q_r należy rozumieć jako prawdopodobieństwo, że w trakcie okresu dostępności książek na półkach w bibliotece (tj. w okresie równym: $1 - r \times \tau$), do biblioteki wpłynie co najwyżej r zamówień. To prawdopodobieństwo jest równe sumie prawdopodobieństw tego, że w tym czasie wpłynie $k_0 = 0$ zamówień, że wpłynie $k_1 = 1$ zamówienie, $k_2 = 2$ zamówienia, itd. aż do liczby $k_r = r$ zamówień. To znaczy: $q_r = P(Y_{1-r\tau} = 0) + P(Y_{1-r\tau} = 1) + P(Y_{1-r\tau} = 2) + \dots + P(Y_{1-r\tau} = r)$. Wzór na q_{r-1} wygląda identycznie z tą tylko różnicą, że w każdym miejscu, gdzie występuje r , należy zastąpić je przez $r-1$. Wydaje się, że najlepszym wyjaśnieniem zasady obliczania tego wyrażenia będzie podanie w tym miejscu możliwie prostego przykładu.

Niech rozmiar kolekcji aktywnej będzie równy $N = 100\,000$, wartość indeksu gamma $v = 1$ (rozkład jest więc rozkładem geometrycznym), ponadto niech $\beta = 1$, a okres wypożyczeń $\tau = 0,02$ (czyli 1 tydzień). Biorąc $r = 3$ wyznaczmy się liczbę książek, które powinny – zgodnie z przewidywaniami modelu – zostać wypożyczone 3 razy w ciągu 1 roku akademickiego. W pierwszej kolejności należy wyznaczyć q_r , a następnie q_{r-1} . Dla $r = 3$ dostaje się:

$$q_{r=3} = P(Y_{1-3\tau} = 0) + P(Y_{1-3\tau} = 1) + P(Y_{1-3\tau} = 2) + P(Y_{1-3\tau} = 3).$$

W przypadku pierwszego członu sumy, tj. $P(Y_{1-3\tau} = 0)$, liczba $k = 0$, w przypadku drugiego: $k = 1$ itd., aż do $k = r = 3$. Stąd:

$$P(Y_{1-3\tau} = 0) = \binom{k+v-1}{k} \times \frac{[\beta(1-r\tau)]^k}{[1+\beta(1-r\tau)]^{v+k}} = \binom{0+1-1}{0} \times \frac{[1(1-3 \times 0,02)]^0}{[1+1(1-3 \times 0,02)]^{1+0}} \approx 0,5154639.$$

$$P(Y_{1-3\tau} = 1) = \binom{k+v-1}{k} \times \frac{[\beta(1-r\tau)]^k}{[1+\beta(1-r\tau)]^{v+k}} = \binom{1+1-1}{1} \times \frac{[1(1-3 \times 0,02)]^1}{[1+1(1-3 \times 0,02)]^{1+1}} \approx 0,2497608.$$

$$P(Y_{1-3\tau} = 2) = \binom{k+v-1}{k} \times \frac{[\beta(1-r\tau)]^k}{[1+\beta(1-r\tau)]^{v+k}} = \binom{2+1-1}{2} \times \frac{[1(1-3 \times 0,02)]^2}{[1+1(1-3 \times 0,02)]^{1+2}} \approx 0,1210182.$$

$$P(Y_{1-3\tau} = 3) = \binom{k+v-1}{k} \times \frac{[\beta(1-r\tau)]^k}{[1+\beta(1-r\tau)]^{v+k}} = \binom{3+1-1}{3} \times \frac{[1(1-3 \times 0,02)]^3}{[1+1(1-3 \times 0,02)]^{1+3}} \approx 0,0586376.$$

Dlatego: $q_{r=3} = P(Y_{1-3\tau} = 0) + P(Y_{1-3\tau} = 1) + P(Y_{1-3\tau} = 2) + P(Y_{1-3\tau} = 3) = 0,5154639 + 0,2497608 + 0,1210182 + 0,0586376 = 0,9448805$.

Dla $q_{r-1} = q_{3-1}$ uzyskuje się: $q_{r=2} = P(Y_{1-2\tau} = 0) + P(Y_{1-2\tau} = 1) + P(Y_{1-2\tau} = 2)$. Dalej:

$$P(Y_{1-2\tau} = 0) = \binom{k+v-1}{k} \times \frac{[\beta(1-r\tau)]^k}{[1+\beta(1-r\tau)]^{v+k}} = \binom{0+1-1}{0} \times \frac{[1(1-2 \times 0,02)]^0}{[1+1(1-2 \times 0,02)]^{1+0}} \approx 0,5102040.$$

$$P(Y_{1-2\tau} = 1) = \binom{k+v-1}{k} \times \frac{[\beta(1-r\tau)]^k}{[1+\beta(1-r\tau)]^{v+k}} = \binom{1+1-1}{1} \times \frac{[1(1-2 \times 0,02)]^1}{[1+1(1-2 \times 0,02)]^{1+1}} \approx 0,2498958.$$

$$P(Y_{1-2\tau} = 2) = \binom{k+v-1}{k} \times \frac{[\beta(1-r\tau)]^k}{[1+\beta(1-r\tau)]^{v+k}} = \binom{2+1-1}{2} \times \frac{[1(1-2 \times 0,02)]^2}{[1+1(1-2 \times 0,02)]^{1+2}} \approx 0,1223979.$$

Dlatego: $q_{r=2} = P(Y_{1-2\tau} = 0) + P(Y_{1-2\tau} = 1) + P(Y_{1-2\tau} = 2) = 0,5102040 + 0,2498958 + 0,1223979 = 0,8824977$.

Widać więc, że $P(X=3) = q_3 - q_2 = 0,9448805 - 0,8824977 = 0,0623828$. Skoro $N = 100\,000$, to prognozowana liczba książek, które zostaną wypożyczone 3 razy wynosi ostatecznie $100\,000 \times 0,0623828 = 6238,28 \approx 6238$ pozycji [22, s. 104].

Należy dodatkowo zaznaczyć, że model ten zapewnia przede wszystkim szybszy spadek prognozowanych wielkości liczb wypożyczeń dla większych wartości r , tj. dla książek bardziej popularnych, podczas gdy dla niskich wartości r (np. dla $r = 1$ lub $r = 2$) prognozy modelu mogą być nawet wyższe niż prognozy standardowego NBD. Widać to wyraźnie zarówno w wyidealizowanych danych teoretycznych (takich jak te, o które opiera się powyższy przykład), jak i w przypadku danych empirycznych, które dla celów porównawczych Burrell i Fenton zapożyczyli z pracy Tague i Ajiferuke [22, s. 107-111; 63]. Ponadto widoczny jest tutaj również efekt obniżenia się średniej liczby wypożyczeń na jeden egzemplarz w kolekcji w ciągu roku, kiedy porówna się ją do średniej w modelu NBD bez okresu τ oraz nasilanie się obu wymienionych zjawisk wraz ze wzrostem długości okresu wypożyczeń, np. z $\tau = 0,02$ do $\tau = 0,08$.

9.7. Bayesowska empiryczna metoda prognozowania cyrkulacji zbiorów

W przeciwieństwie do wszystkich scharakteryzowanych wcześniej wariantów modelu, ostatnia z propozycji modelowania trendów w użytkowaniu zbiorów bibliotecznych, będąca tematem niniejszego podrozdziału, jest metodą niemal czysto empiryczną, która nie wymaga przyjmowania *a priori* żadnych założeń w odniesieniu

do rozkładu cechy popularności wśród populacji książek. Inaczej mówiąc, model ten nie potrzebuje wprowadzania żadnych danych o średnich częstościach wypożyczeń jakichkolwiek tytułów, tj. o wielkościach poprzednio rozpatrywanego parametru λ . Wypożyczenia nie muszą też być od siebie niezależne, co jest konieczne w przypadku modelowania z użyciem rozkładu Poissona. Zachowane zostaje jedynie założenie o przypadkowości występowania zdarzeń polegających na wypożyczeniu indywidualnego tytułu oraz o istnieniu cechy starzenia się materiałów bibliotecznych w czasie [16, s. 303]. Prognoza bayesowska dla rozkładu wypożyczeń podaje oczekiwane liczby książek, które zostaną wypożyczone r razy w nadchodzącym okresie o długości t (np. jednego roku), symbolicznie: g_r , przy znanych z obserwacji liczbach książek wypożyczanych r razy w minionym okresie o takiej samej długości t , symbolicznie: f_r . Rozkład ten jest przedstawiony wzorem:

$$g_r = \left(\frac{t}{1-t}\right)^r \times \sum_{n=r}^M \binom{n}{r} (1-t)^n f_n$$
, dla $r = 0, 1, 2, \dots, M$, gdzie M oznacza największą zaobserwowaną empirycznie liczbę wypożyczeń w okresie badania, który jest podstawą dla budowania prognozy. Dla $r > M$ wartość $g_r = 0$ [16, s. 304].

Przed podaniem konkretnego przykładu należy dodatkowo wyjaśnić, że formuła ta jest sensowna tylko dla $t < 1$. Burrell zaproponował następujące rozwiązanie tego problemu – jak już powiedziano w modelu tym przyjmuje się, że w danej kolekcji książek zachodzi zjawisko starzenia się piśmiennictwa. Zjawisko to można potraktować jako stopniowe skracanie się wykorzystywanej w modelu skali czasowej lub, nieco inaczej rzecz ujmując, jako zastąpienie czasu „rzeczywistego” czasem „efektywnym” w odniesieniu do zmiennej t [16, s. 305]. W praktyce stosuje się tutaj zabieg polegający na wyznaczeniu współczynnika starzenia się dla kolekcji, zdefiniowanego podobnie jak w modelu gamma-Poissona ze starzeniem się, tzn. jako stosunku liczby wszystkich wypożyczeń, które miały miejsce w roku n (np. 1990), do liczby wszystkich wypożyczeń, które miały miejsce w roku $n+1$ (tj. 1991). Gdyby w roku 1990 w jakiejś bibliotece zarejestrowano 10 000 wypożyczeń, a w roku 1991 byłoby to 8400 wypożyczeń, wtedy wskaźnik θ miałby wartość: $\theta = \frac{8400}{10000} = 0,84$. W tym sensie Burrell stwierdza, że efektywna długość okresu późniejszego (t), czyli roku 1991, jest w takim przypadku równa 0,84 (czyli 84%) długości okresu wcześniejszego (tj. roku 1990). Ogólniej: efektywna długość roku n jest wobec tego dana zależnością: $t_n = \theta^{n-1}$ [16, s. 305-306].

Podanie przykładu wymaga zamieszczenia w tym miejscu konkretnego zestawu danych, które zostały zapożyczone przez Burrella z pracy Jeana Tague i Isoli Ajifurke [63, s. 218] i które pochodzą z biblioteki Uniwersytetu Saskatchewan. Opisują one rozkład wypożyczeń, jakie odnotowano tam w roku akademickim 1968/69 (tab. 2).

Tabela 2. Dane empiryczne na temat charakterystyk wypożyczeń zarejestrowanych w bibliotece Uniwersytetu Saskatchewan w roku akademickim 1968/69

Liczba wypożyczeń – r	Liczba książek wypożyczonych r razy – f_r	Liczba wypożyczeń – r	Liczba książek wypożyczonych r razy – f_r
0	51 992	9	115
1	7674	10	73
2	3576	11	39
3	2087	12	23
4	1250	13	12
5	748	14	5
6	485	15	6
7	320	≥16	4
8	181	Suma:	68 590

Źródło: BURRELL. Quentin, *A simple empirical method for predicting library circulations*. „Journal of Documentation”. 1988, nr 4, s. 302-314.

Współczynnik starzenia się zbiorów określono jako stosunek liczby wypożyczeń za rok 1969/70 (tj. 32 325) do liczby wypożyczeń za rok 1968/69 (tj. 39 278, naturalnie bez uwzględniania książek, dla których $r = 0$): $\frac{32325}{39278} \approx 0,823$. Stąd wyznaczono efektywną długość roku 1969/70 jako roku kolejnego (tj. roku drugiego): $t_2 = (0,823)^{2-1} = 0,823 \approx 0,8$. Analogicznie, dla roku 1976/77, jako roku dziewiątego, jego efektywna długość wynosiłaby: $t_9 = (0,823)^{9-1} = (0,823)^8 \approx 0,2$. Korzystając z powyższych danych i relacji można wyznaczyć prognozę dla dowolnego roku i dowolnego g_r . Na przykład liczba książek wypożyczonych 0 razy ($r = 0$) w roku 1976/77 ($t_9 = 0,2$) będzie wynosić: $g_0 = \left(\frac{t}{1-t}\right)^r \times \sum_{n=r}^{M=16} \binom{n}{r} (1-t)^n f_n$. Z tabeli 2 wiadomo, że M (tzn. maksimum wypożyczeń w roku, w oparciu o który konstruuje się prognozę) było równe 16, skąd dostaje się już bezpośrednio:

$g_0 = \left(\frac{0,2}{1-0,2}\right)^0 \times \sum_{n=0}^{M=16} \binom{0}{0} (1-0,2)^n f_n = f_0 + (1-0,2)^1 \times f_1 + (1-0,2)^2 \times f_2 + (1-0,2)^3 \times f_3 + \dots + (1-0,2)^{16} \times f_{16}$. Podstawiając do tej sumy kolejne wartości z tabeli 2 uzyskuje się wynik postaci:

$g_0 = 51992 + (1-0,2)^1 \times 7674 + (1-0,2)^2 \times 3576 + (0,8)^3 \times 2087 + (0,8)^4 \times 1250 + (0,8)^5 \times 748 + (0,8)^6 \times 485 + (0,8)^7 \times 320 + (0,8)^8 \times 181 + (0,8)^9 \times 115 + (0,8)^{10} \times 73 + (0,8)^{11} \times 39 + (0,8)^{12} \times 23 + (0,8)^{13} \times 12 + (0,8)^{14} \times 5 + (0,8)^{15} \times 6 + (0,8)^{16} \times 4 = 51992 + 6139,2 + 2288,64 + 1068,54 + 512 + 245,1 + 127,14 + 67,1 + 30,4 + 15,4 + 7,8 + 3,35 + 1,6 + 0,66 + 0,22 + 0,11 = 62499,26 \approx 62500$.

Podobnie można wyznaczyć np. liczbę książek, które zostaną wypożyczone 10 razy ($r = 10$) w roku 1969/70 ($t_2 = 0,8$):

$g_{10} = \left(\frac{0,8}{1-0,8}\right)^{10} \times \sum_{n=10}^{M=16} \binom{10}{10} (1-0,8)^{10} f_{10} = 1048576 \times [\left(\binom{10}{10} \times (0,2)^{10} \times 73\right) + \left(\binom{11}{10} \times (0,2)^{11} \times 39\right) + \left(\binom{12}{10} \times (0,2)^{12} \times 23\right) + \left(\binom{13}{10} \times (0,2)^{13} \times 12\right) + \left(\binom{14}{10} \times (0,2)^{14} \times 5\right) +$

$((\binom{15}{10}) \times (0,2)^{15} \times 6) + ((\binom{16}{10}) \times (0,2)^{16} \times 4)] = 1048576 (0,0000074752 + 0,00000878592 + 0,000006217728 + 0,0000028114944 + 0,0000008200192 + 0,000000590413824 + 0,0000002099249152) \approx 28,2179 \approx 28$ [por. 16, s. 308].

Miarą dokładności takich prognoz proponowaną przez Burrella jest tzw. interwał predykcji, który można rozumieć podobnie do powszechnie wykorzystywanego w statystyce przedziału ufności. Interwałem predykcji jest, w sugerowanym tutaj ujęciu, wariancja wartości g_r : $\text{Var}(g_r)$, którą znając wszystkie zdefiniowane i podane wyżej zmienne i wyniki, można wyznaczyć ze wzoru: $\text{Var}(g_r) = (\frac{t}{1-t})^{2r} \times \sum_{n=r}^M [(\binom{n}{r} (1-t)^n)^2 f_n]$, dla $r = 0, 1, 2, \dots, M$ [16, s. 309-310]. Po rozwiązaniu tego równania dla np. podanego wyżej g_{10} , otrzymuje się interwał predykcji: $\text{Var}(g_{10}) \approx 5,8$. To znaczy, że rzeczywista wartość g_{10} , która zostałaby wyznaczona empirycznie w roku akademickim 1969/70 wyniosłaby 28 ± 6 , tj. od 22 do 34 pozycji literaturowych.

9.8. Problemy i możliwości stosowania metod ilościowych w procesie cyrkulacji zbiorów (w kontekście działań marketingowych)

Sposoby podejścia do problemów związanych z ilościowym (liczbowym) modelowaniem różnych aspektów procesu cyrkulacji zbiorów bibliotecznych i ilościowymi metodami jej monitorowania naturalnie nie zostały wyczerpująco opisane w powyższych propozycjach kwantyfikowania trendów w użytkowaniu zbiorów, które wyłaniają się z rozpatrywanych w dużej skali zachowań użytkowników bibliotek. Przeciwnie, tego rodzaju sposoby i modele są wciąż przedmiotem namysłu przedstawicieli międzynarodowej społeczności specjalistów z zakresu bibliologii (bibliotekoznawstwa), informatologii, bibliometrii czy informetrii, a przykłady dalszego rozwijania tego rodzaju badań można znaleźć w wielu publikacjach [1; 2; 26; 27; 60; 68].

Główne przyczyny, dla których w ramach niniejszego rozdziału zdecydowano się omówić wybrane, konkretne propozycje autorstwa przede wszystkim Quentina Burrella, to po pierwsze ich pionierski charakter, po drugie duży stopień dokładności ich przewidywań i wpływających z nich wniosków, o czym świadczy porównanie z danymi doświadczalnymi zebranymi przez różnych autorów w różnych środowiskach bibliotecznych. Zdecydowanie można więc powiedzieć, że modele stochastyczne zasługują na dalszą uwagę, podejmowanie prób ich dalszego udoskonalania i dostosowywania do wymogów stawianych przed nimi przez złożoną i bogatą rzeczywistość, w której rozgrywają się procesy biblioteczne, jak również wdrażanie ich w praktykę funkcjonowania placówek bibliotecznych z zamiarem wykorzystania ich potencjału i osiągnięcia tą drogą praktycznych korzyści, m.in. w zakresie bibliotecznych działań marketingowych.

Wydaje się, że należy równocześnie wskazać kilka podstawowych problemów, z którymi dotychczas omówione propozycje radzą sobie w sposób nie w pełni

zadowalający. Przede wszystkim rozkład Poissona, jako podstawa opisu zjawisk przypadkowych przyjmowany w niemal wszystkich przedstawionych wyżej wariantach modelu zakłada, że zjawiska te są od siebie niezależne. To znaczy, wypożyczenie jakiegokolwiek książki nie ma żadnego wpływu na wypożyczenia dowolnych innych książek. Założenie to może wydać się nie do końca uzasadnione, ponieważ wypożyczenia jednych tytułów mogą wpływać na potrzebę sięgnięcia po inne – podobne. Na przykład student, który przygotowuje pracę licencjacką wypożyczy prawdopodobnie wiele książek powiązanych tematycznie, książek napisanych przez tego samego autora, książek zalecanych przez promotora czy książek, które będą omawiać różne strony tego samego zagadnienia. Podobnie czytelnik w bibliotece publicznej może wypożyczyć kilka książek ulubionego powieściopisarza kierując się jego renomą czy znajomością jego poprzednich bestsellerów albo też w wyniku prowadzonej przez bibliotekę akcji promującej jego twórczość lub innych działań promocyjnych. Nie można wobec tego w takiej sytuacji z pełnym przekonaniem powiedzieć, że wszystkie wypożyczenia są od siebie całkowicie niezależne (tzn. że zachodzą w sposób czysto losowy). Poza tym, wypożyczenia książek cieszących się popularnością sprawiają, że są one przez jakiś czas niedostępne dla innych czytelników, którzy również chcieliby zapoznać się z takimi tytułami. Paradoksalnie, wpływa to na obniżenie wartości λ dla takich pozycji [40, s. 469], chociaż trzeba przyznać że nie ma to wpływu na obniżenie tej wartości mierzonej nie liczbą faktycznych wypożyczeń, ale liczbą zamówień na dane pozycje. Powstaje więc kwestia tego, jaka metoda pomiaru wartości λ jest najodpowiedniejsza.

Druga grupa zagadnień wiąże się z obecnym w modelach pojęciem starzenia się literatury. Burrell przyjął najprostszy możliwy wariant opisu tego zjawiska, tj. tezę, że zachodzi ono w sposób wykładniczy. Tymczasem w literaturze przedmiotu można natknąć się także na wiele badań wskazujących na odmienne typy rozkładów odpowiadających starzeniu się literatury naukowej. Co więcej, często wskazuje się, że proces starzenia się przebiega inaczej w różnych dziedzinach i dyscyplinach nauki (uznaje się np., że najszybciej zachodzi on w naukach biomedycznych, a najwolniej w naukach humanistycznych i czysto teoretycznych, jak m.in. matematyka) oraz, że zależy też on od typu materiału piśmienniczego. To znaczy, że inaczej starzeją się czasopisma, inaczej wydawnictwa zwarte, a jeszcze inaczej materiały konferencyjne lub tzw. zbiory specjalne [34; 35, s. 44; 44; 61; 66]. Trudno także w literaturze naukowej spotkać się z jakimkolwiek badaniem, którego autorzy obraliby za cel analizy przedmiot starzenia się literatury popularnej lub pięknej, stanowiącej zdecydowaną większość księgozbiorów bibliotek publicznych. W ich przypadku zupełnie zatem nie wiadomo, jakiego rodzaju starzenia się można oczekiwać i jakimi metodami można je efektywnie modelować. W związku z tym celowe wydaje się np. podzielenie analizowanych kolekcji na węższe podgrupy (według tematyki lub według typu piśmienniczego albo wydawniczego zbiorów) i wyznaczanie wartości λ dla prac należących do wszystkich takich segmentów z osobna.

Gdy mowa o korzyściach, które płyną z możliwości posługiwania się metodami ilościowymi w bibliotekoznawstwie i działaniach marketingowych, wydaje się, że warto podsumować je w kilku punktach.

Przede wszystkim metody ilościowe stwarzają sposobność precyzyjnego przewidywania specyfiki przyszłej cyrkulacji zbiorów, które można rozumieć jako swego rodzaju monitoring zachowań użytkowników. Zachowania te determinują bowiem sposób i stopień wykorzystania zbiorów, liczbę wypożyczeń i popularność poszczególnych tytułów, a zatem to, co stanowi sedno przedmiotu zainteresowania działań marketingowych. Dzięki takim prognozom zyskuje się możliwość określenia przyszłego – na podstawie aktualnego – stopnia satysfakcji czytelników, płynącej z dostępu do oferowanej przez bibliotekę literatury. Ponieważ satysfakcja ta jest związana wprost z potrzebami informacyjnymi publiczności, pojawia się tu również możliwość typowania takich podzbiorów kolekcji, które lepiej i gorzej zaspakajają te potrzeby, co wskazuje tym samym wstępne kierunki dalszego działania.

Dodatkowo metody ilościowe pozwalają na przewidywanie tego, jaka część kolekcji najprawdopodobniej pozostanie poza sferą aktywnego użytku i jaka jej część rozpocznie swoje aktywne „życie” później niż zbiory cechujące się przeciętną (typową) specyfiką wykorzystania. W szczególności, istotnym wskazaniem wydają się rozmiary „klasy zerowej”, tj. liczby książek niewypożyczanych, oraz klasy książek o opóźnionej recepcji. Rodzaj odpowiednich działań marketingowych nakierowanych na obie te grupy może odpowiedzieć ich analiza jakościowa. Teoretycznie powinna ona pozwolić na podjęcie konkretnych prób określenia przyczyn zaistniałego stanu rzeczy i – dzięki temu – wypracowanie metod, które mogłyby mu przeciwdziałać.

W dalszej kolejności, dzięki wytypowaniu potencjalnie różniących się między sobą pod względem popularności (poczytności, przydatności) segmentów kolekcji, biblioteka może ukierunkować swoje działania promocyjne na poszczególne z nich, z zamiarem bądź przyciągnięcia uwagi odbiorców do zbiorów wartościowych, lecz słabiej rozpropagowanych, jakiegokolwiek byłyby tego powody, bądź na pozbycie się niektórych pozycji i zastąpienie ich pracami bardziej pożądanymi i chętniej pożyczanymi. Jeszcze jedną opcją jest w tym zakresie ewentualność zidentyfikowania teoretycznych (poznawczych) i metodologicznych podstaw do jak najodpowiedniejszego regulowania długości okresów, na jakie udostępnia się zbiory na zewnątrz. Monitorowanie trendów schyłkowych, tj. śledzenie czasu, w którym użytek czyniony z danych fragmentów kolekcji lub wybranych pozycji zaczyna zanikać (albo staje się zanedbywalny z punktu widzenia efektywności kosztowej przechowywania zbiorów, ich duplikowania, oprawiania, prolongowania prenumeraty, opłacania wersji elektronicznych w kolekcjach cyfrowych czy przenoszenia egzemplarzy w wersji tradycyjnej do magazynów zamkniętych), jest z kolei praktyczne w perspektywie zarządzania budżetem biblioteki. Inaczej mówiąc, może to stanowić pomoc w racjonalnym planowaniu wydatków i ustaleniu pewnego progu (odsetka) użytkowników,

którzy mogą pozostać nieusatysfakcjonowani z powodu braku dostępu do poszukiwanych zasobów, choć pomimo tego w szerszej i dłuższej perspektywie marketingowej sama strategia może okazać się opłacalna.

Taki prosty szkic strategii organizacyjnej (zarządczej) może się odnosić zarówno do zbiorów elektronicznych, jak i do drukowanych o różnej formie wydawniczej i piśmienniczej, a także do sekcji tematycznych, które wymagają być może wspomnianej rozbudowy, pogłębienia, pod względem stopnia szczegółowości wyodrębnionej w ich ramach tematyki, albo ograniczenia ich rozmiaru czy liczby przechowywanych roczników (co mogłoby mieć miejsce głównie w przypadku czasopism). Potrzeba wyodrębnienia takich odmiennych kategorii wydaje się sugerować też istnienie konieczności stosowania odmiennego przekazu marketingowego w odniesieniu do poszczególnych grup odbiorców stanowiących publiczność czytelniczą różnych kategorii zbiorów.

Monitorowanie trendów uwidaczniających się w długofalowym wykorzystywaniu zbiorów przez czytelników jest również dobrą podstawą do ewaluacji przyjętych w bibliotece strategii marketingowych. To znaczy, że dzięki niemu można uzyskać odpowiedź co do wyboru odpowiednich metod ewentualnego korygowania pewnych wypracowanych wcześniej elementów wytwarzania więzi z klientem-czytelnikiem. Zarysowuje się tu więc możliwość podejmowania prób ich wzmacniania, utrwalania lub pozyskiwania nowych grup odbiorców komunikatu marketingowego, w przypadku których należy być może zastosować całkiem inne podejście. To, jakie miałyby ono być, zależy z jednej strony od precyzji dostępnych metod ilościowych, trafności ich przewidywań i sposobu wdrożenia wskazań płynących z tej nowej (lub zmodyfikowanej) strategii w praktykę funkcjonowania biblioteki, z drugiej natomiast, w równym stopniu, także od umiejętności prawidłowego zinterpretowania wskazań o charakterze ilościowym i niejako przełożenia ich na wzorce bądź schematy aktywności o charakterze jakościowym. Podejście jakościowe jest bowiem w literaturze przedmiotu często uznawane za konieczne dopełnienie i poszerzenie podejścia ilościowego, nie tylko w bibliotekoznawstwie i nauce o informacji, ale też w różnych dziedzinach nauk społecznych. Podejście jakościowe powinno zatem pomóc zweryfikować słuszność wniosków wyciągniętych na podstawie badań kwantytatywnych, dostosować je do konkretnej sytuacji i okoliczności, jak również uzupełnić o elementy niezbędne do wcielenia ich w życie.

O modelach ilościowych (statystycznych, matematycznych) nawet sami ich autorzy piszą, iż z jednej strony pozostają one pewnymi idealizacjami sytuacji rzeczywistych, które są często zbyt bogate i złożone, aby udało się w pełni odwzorować je przy użyciu formuł, wzorów i równań, z drugiej zaś podkreślają fakt, że celem takich modeli nie musi być wcale jak najdokładniejsze reprezentowanie pewnych rzeczywistych procesów lub zjawisk, ale ich rozpoznanie i ujęcie w sztywne ramy teoretyczne na tyle, by były one w stanie zapewnić wystarczającą pomoc w rozwiązywaniu problemów pojawiających się w praktyce codziennego funkcjonowania instytucji takich jak biblioteki. Modele ilościowe są wobec tego zarazem uniwersalne, jako idealizacje

stwarzające okazję do uogólnienia różnych zależności i wyprowadzenia z nich konsekwencji czy konkluzji pomocnych w aspekcie pragmatycznym, jak i ograniczone pod względem swoich możliwości predykcyjnych, analitycznych i możliwości syntetyzowania informacji poddanych uprzedniej analizie. W tym wymiarze modele ilościowe zdecydowanie wydają się warte poświęcenia im dalszej uwagi, nie należy jednak w żadnym razie rezygnować z metod jakościowych: konceptualizacji problemu, obserwacji i gromadzenia danych, budowania koncepcji opisowych, typologii, studiów przypadków, analizy piśmiennictwa, podsumowywania wyników (często idiograficznych) w postaci tzw. „gęstego opisu” itd. [62, s. 117-119].

Z zaprezentowanych w niniejszym rozdziale możliwości analitycznych, które towarzyszą stosowaniu modeli statystycznych (bądź stochastycznych) do charakterystyk przebiegu i kształtu procesów realizowanych przez biblioteki wynika, że pewien wpływ na działania o charakterze wizerunkowo-promocyjnym czy marketingowym wywierają też czynności typowo bibliotekarskie, takie jak gromadzenie, opracowanie formalne i rzeczowe oraz udostępnianie zbiorów. Można powiedzieć, że obie te grupy procesów bibliotecznych stanowią pewną całość, a przynajmniej, że wzajemnie na siebie oddziałują. Modelowanie rozkładu wypożyczeń, które nastąpią najprawdopodobniej w przyszłości, można zatem traktować jako ogólny trend rozwoju kolekcji, przewidywanie zmian, które zajdą w jej rozmiarze i strukturze czy też jako rodzaj predyktora jej antycypowanej na dany moment użyteczności. Wszystkie te aspekty łącznie przyczyniają się z pewnością do wykreowania określonego wizerunku danej placówki bibliotecznej, a dążenie do uczynienia go jak najbardziej zgodnym z profilem oczekiwań odbiorców usług oferowanych przez bibliotekę wymaga zsynchronizowania i skoordynowania poszczególnych prac, współpracy różnych oddziałów mieszczących się w strukturze organizacyjnej bibliotek oraz uświadomienia sobie, że tylko na tej drodze można osiągnąć zamierzone rezultaty. Od tych ostatnich zależy z kolei przyszłość i charakter, jakiego nabierze w niej biblioteka jako jedna z najważniejszych instytucji kultury, jak również przyszła formuła i społeczny prestiż zawodu bibliotekarza.

Bibliografia

1. AHMADI Mohammad, DILEEPAN Parthasarati, MURGAI Sarla, *A simulation model of the arrival, flow, and usage pattern of library resources by the patrons*. „The Bottom Line”. 2012, nr 4, s. 177-189. ISSN 0888-045X.
2. AL-FARES Hesham, *Optimizing a library's loan policy: An integer programming approach*. „Journal of the American Society for Information Science”. 1998, nr 13, s. 1169-1176. ISSN 2330-1643.
3. ANTCHAK Mariola, *Marketing biblioteczny*. In: WOJCIECHOWSKA Maja (red.), *Zarządzanie biblioteką*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe i Edukacyjne Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich, 2019, s. 521-540. ISBN 978-83-65-74126-4.

4. ARMS William, WALTER Thomas, *A simulation model for purchasing duplicate copies in a library*. „Information Technology and Libraries”. 1974, nr 2, s. 73-82. ISSN 0022-2240.
5. BARIFAH Maram, LANDONI Monica, *Exploring usage patterns of a large-scale digital library*. In: *2019 ACM/IEEE Joint Conference on Digital Libraries: proceedings: 2-6 June 2019, Urbana-Champaign, Illinois*. Los Alamitos, California: IEEE Computer Society, Conference Publishing Services, 2019, s. 67-76. ISBN 978-1-7281-1548-1.
6. BAUMLER John, BAUMLER Julie, *A simulation of reserve book activities in a college library using GPS/360*. „College & Research Libraries”. 1975, nr 3, s. 222-228. ISSN 0010-0870.
7. BHARDWAJ Raj Kumar, JAIN Priti, *Marketing of library resources and services: a structured literature review*. „DESIDOC Journal of Library & Information Technology”. 2016, nr 3, s. 119-125. ISSN 0974-0643.
8. BLISS Chester, FISHER Ronald, *Fitting the negative binomial distribution to biological data*. „Biometrics”. 1953, nr 2, s. 176-200. ISSN 0006-341X.
9. BORNEMANN Lutz, *Do altmetrics point to the broader impact of research? An overview of benefits and disadvantages of altmetrics*. „Journal of informetrics”. 2014, nr 4, s. 895-903. ISSN 1751-1577.
10. BROOKES Bertram, *Obsolescence of special library periodicals: Sampling errors and utility contours*. „Journal of the American Society for Information Science”. 1970, nr 5, s. 320-329. ISSN 2330-1643.
11. BROWNSEY Ken, BURRELL Quentin, *Library circulation distributions: Some observations on the PRL sample*. „Journal of Documentation”. 1986, nr 1, s. 22-45. ISSN 0022-0418.
12. BUCKLAND Michael, *An operations research study of a variable loan and duplication policy at the University of Lancaster*. „The Library Quarterly”. 1972, nr 1, s. 97-106. ISSN 0024-2519.
13. BURRELL Quentin, *Alternative models for library circulation data*. „Journal of Documentation”. 1982, nr 1, s. 1-13. ISSN 0022-0418.
14. BURRELL Quentin, *A note on ageing in a library circulation model*. „Journal of Documentation”. 1985, nr 2, s. 100-115. ISSN 0022-0418.
15. BURRELL Quentin, *A second note on ageing in a library circulation model: the correlation structure*. „Journal of Documentation”. 1986, nr 2, s. 114-128. ISSN 0022-0418.
16. BURRELL Quentin, *A simple empirical method for predicting library circulations*. „Journal of Documentation”. 1988, nr 4, s. 302-314. ISSN 0022-0418.
17. BURRELL Quentin, *A simple stochastic model for library loans*. „Journal of Documentation”. 1980, nr 2, s. 115-132. ISSN 0022-0418.
18. BURRELL Quentin, *A third note on ageing in a library circulation model: Applications to future use and relegation*. „Journal of Documentation”. 1987, nr 1, s. 24-45. ISSN 0022-0418.
19. BURRELL Quentin, *The 80/20 rule: library lore or statistical law?* „Journal of Documentation”. 1985, nr 1, s. 24-39. ISSN 0022-0418.
20. BURRELL Quentin, *Using the gamma-Poisson model to predict library circulations*. „Journal of the American Society for Information Science”. 1990, nr 3, s. 164-170. ISSN 2330-1643.
21. BURRELL Quentin, CANE Violet, *The analysis of library data*. „Journal of the Royal Statistical Society. Series A (General)”. 1982, nr 4, s. 439-463. ISSN 0035-9238.
22. BURRELL Quentin, FENTON Michael, *A model for library book circulation incor-*

- porating loan periods*. „Journal of the American Society for Information Science”. 1994, nr 2, s. 101-118. ISSN 2330-1643.
23. CHEN Ye-Sho, CHONG Pete, TONG Yueguo, *Theoretical foundation of the 80/20 rule*. „Scientometrics”. 1993, nr 2, s. 183-204. ISSN 0138-9130.
 24. DAGPUNAR John. *The gamma distribution*. „Significance”. 2019, nr 1, s. 10-11. ISSN 1740-9713.
 25. DOPKE Jozef, *Estimation of parameters in gamma distribution*. „International Journal of Quality & Reliability Management”. 1994, nr 8, s. 27-43. ISSN 0265-671X.
 26. DUBNAJKOVIC Ana, *Electronic resource expenditure and the decline in reference transaction statistics in academic libraries*. „The Journal of Academic Librarianship”. 2012, nr 2, s. 94-100. ISSN 0099-1333.
 27. DUKIC Gordana, SESAR Ivana, PASALIC Tomislav, *Library activities management based on a simulation queuing model and an aspiration level model using statistical methods*. In: *Proceedings of the ITI 2009 31st International Conference on Information Technology Interfaces: June 22-25, 2009, Cavtat /Dubrovnik, Croatia*. Piscataway: IEEE, 2009, s. 125-130. ISBN 978-953-7138-15-8.
 28. EGGHE Leo, *On the 80/20 rule*. „Scientometrics”. 1986, nr 1/2, s. 55-68. ISSN 0138-9130.
 29. EGGHE Leo, ROUSSEAU Ronald, *Introduction to Informetrics. Quantitative Methods in Library, Documentation and Information Science*. Amsterdam: Elsevier Science Publishers, 1990. ISBN 0-444-88493-9.
 30. EHRENBERG Andrew, *The pattern of consumer purchases*. „Journal of the Royal Statistical Society. Series C (Applied Statistics)”. 1959, nr 1, s. 26-41. ISSN 1467-9876.
 31. FRY Amy, *Use patterns for ebooks: The effects of subject, age and availability on rate of use*. „The Journal of Academic Librarianship”. 2020, nr 3, s. 1-8. ISSN 0099-1333.
 32. GAROUFALLOU Emmanouel, SIATRI Rania, ZAFEIRIOU Georgia, BALAMPA-MIDOU Ekaterini, *The use of marketing concepts in library services: A literature review*. „Library Review”. 2013, nr 4/5, s. 312-334. ISSN 0024-2535.
 33. GELMAN Eric, SICHEL Herbert, *Library book circulation and the beta-binomial distribution*. „Journal of the American Society for Information Science”. 1987, nr 1, s. 4-12. ISSN 2330-1643.
 34. GLÄNZEL Wolfgang, SCHOEPFLIN Urs, *A bibliometric study of reference literature in the sciences and social sciences*. „Information Processing and Management”. 1999, nr 1, s. 31-44. ISSN 0306-4573.
 35. GLÄNZEL Wolfgang, SCHOEPFLIN Urs, *A bibliometric study on ageing and reception processes of scientific literature*. „Journal of Information Science”. 1995, nr 1, s. 37-53. ISSN 0165-5515.
 36. GŁOWACKA Ewa, *Marketing biblioteczny*. In: ŻBIKOWSKA-MIGOŃ Anna, SKALSKA-ZLAT Marta (red.), *Encyklopedia książki*. T. 2. K-Z. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, 2017, s. 252-253. ISBN 978-83-22-93543-9.
 37. GUPTA Usha, *Obsolescence of physics literature: exponential decrease of the density of citations to Physical Review articles with age*. „Journal of the American Society for Information Science”. 1990, nr 4, s. 282-287. ISSN 2330-1643.
 38. HUNTINGTON Paul, NICHOLAS David, JAMALI Hamid, TENOPIR Carol, *Article decay in the digital environment: An analysis of usage of OhioLINK by date of publication, employing deep log methods*. „Journal of the American Society for Information Science and Technology”. 2006, nr 13, s. 1840-1851. ISSN 2330-1643.

39. JOHNSON Norman, KEMP Adrienne, KOTZ Samuel, *Univariate discrete distributions*. Hoboken: Wiley & Sons, 2005. ISBN 978-04-71-27246-5.
40. KINGMAN John, ROBERTSON Stephen, KEMP Adrienne, STONE Peter, CHATFIELD Chris, CORMACK Richard, McCLEAN Sally, PREECE David, *Discussion of the paper by Mr Burrell and Professor Cane*. „Journal of the Royal Statistical Society. Series A (General)”. 1982, nr 4, s. 463-471. ISSN 0035-9238.
41. LEEMANS Marie-Jeanne, MAES Marleen, ROUSSEAU Ronald, RUTS Christel, *The negative binomial distribution as a trend distribution for circulation data in flemish public libraries*. „Scientometrics”. 1992, nr 1, s. 47-57. ISSN 0138-9130.
42. LEIMKUHLER Ferdinand, *Systems analysis in university libraries*. „College & Research Libraries”. 1966, nr 1, s. 13-18. ISSN 0010-0870.
43. LEIMKUHLER Ferdinand, COX Grady, *Compact book storage in libraries*. „Operations Research”. 1964, nr 3, s. 419-427. ISSN 0030-364X.
44. LINE Maurice, *Changes in the use of literature with time – obsolescence revisited*. „Library Trends”. 1993, nr 4, s. 665-683. ISSN 0024-2594.
45. MILLARD Steven, *EnvStats. An R Package for Environmental Statistics*. New York: Springer-Verlag, 2013. ISBN 978-1-4614-8455-4.
46. MORSE Philip, *A queueing theory, Bayesian model for the circulation of books in a library*. „Operations Research”. 1979, nr 4, s. 693-716. ISSN 0030-364X.
47. MORSE Philip, *Demand for library materials: An exercise in probability analysis*. „Collection Management”. 1976, nr 3/4, s. 47-78. ISSN 0146-2679.
48. MORSE Philip, *Library effectiveness: a systems approach*. Cambridge, London: MIT Press, 1969.
49. MOSTOWICZ Emilia, *Marketing w działalności bibliotek i ośrodków informacji*. „Przegląd Biblioteczny”. 1992, z. 1/4, s. 35-44. ISSN 0033-202X.
50. NAKAMOTO Hideshiro, *Synchronous and diachronous citation distributions*. In: EGGHE Leo, ROUSSEAU Ronald (red.), *Informetrics 87/88*. Amsterdam: Elsevier Science Publishers, 1988, s. 157-163. ISBN 978-04-44-70425-2.
51. NICHOLAS David, HUNTINGTON Paul, DOBROWOLSKI Tom, ROWLANDS Ian, JAMALI Hamid, POLYDORATOU Panayiota, *Revisiting 'obsolescence' and journal article 'decay' through usage data: an analysis of digital journal use by year of publication*. „Information Processing & Management”. 2005, nr 6, s. 1441-1461. ISSN 0306-4573.
52. PINDŁOWA Wanda, *Informetria w nauce o informacji. Metody i problemy*. Kraków: Universitas, 1994. ISBN 83-7052-163-0.
53. PIWOWAR Heather, *Introduction altmetrics: What, why and where?*. „Bulletin of the American Society for Information Science and Technology”. 2013, nr 4, s. 8-9. ISSN 2373-9223.
54. RAVICHANDRA RAO Inna Kedage, *Quantitative methods for library and information science*. New Delhi: New Age International Ltd. Publishers, 1983. ISBN 0-85226-749-5.
55. REDNER Sidney, *Citation statistics from 110 years of physical review*. „Physics Today”. 2005, nr 6, s. 49-54. ISSN 0031-9228.
56. ROSS Gavin, PREECE David, *The negative binomial distribution*. „Journal of the Royal Statistical Society. Series D (The Statistician)”. 1985, nr 3, s. 323-335. ISSN 0039-0526.
57. SCHMULLER Joseph, *Analiza statystyczna w Excelu dla bystrzaków*. Gliwice: Helion, 2020. ISBN 978-83-283-6037-2.

58. SHAW William, *Library-user interface: a simulation of the circulation subsystem*. „Information Processing & Management”. 1976, nr 1, s. 77-91. ISSN 0306-4573.
59. SHESKIN David, *Handbook of parametric and nonparametric statistical procedures*. Boca Raton: Chapman & Hall/CRC, Taylor & Francis Group, 2007. ISBN 978-1-58488-814-7.
60. SILVERSTEIN Craig, SHIEBER Stuart, *Predicting individual book use for off-site storage using decision trees*. „The Library Quarterly”. 1996, nr 3, s. 266-293. ISSN 0024-2519.
61. STACEY Anthony, *Robust parametrization of ages of references in published research*. „Journal of Informetrics”. 2020, nr 3, s. 1-18. ISSN 1751-1577.
62. STEFANIAK Barbara, SKALSKA-ZLAT Marta, CISEK Sabina, *Metody badań w nauce o informacji (informatologii)*. In: BABIK Wiesław (red.), *Nauka o informacji*. Warszawa: Wydawnictwo Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich, 2016, s. 89-122. ISBN 978-83-64203-82-4.
63. TAGUE Jean, AJIFERUKE Isola, *The Markov and the mixed-Poisson models of library circulation compared*. „Journal of Documentation”. 1987, nr 3, s. 212-231. ISSN 0022-0418.
64. TRUESWELL Richard, *Determining the optimal number of volumes for a library's core collection*. „Libri”. 1966, nr 1, s. 49-60. ISSN 1865-8423.
65. TRUESWELL Richard, *Some behavioral patterns of library users: The 80/20 rule*. „Wilson Library Bulletin”. 1969, nr 5, s. 458-461. ISSN 0043-5651.
66. VINKLER Peter, *Relationships between the rate of scientific development and citations. The chance for citedness model*. „Scientometrics”. 1996, nr 3, s. 375-386. ISSN 0138-9130.
67. WARWICK Jon, *A review of some modelling approaches to the loan and duplication of academic texts*. „Journal of Librarianship and Information Science”. 1992, nr 4, s. 187-194. ISSN 0961-0006.
68. WARWICK Jon, *On 40 years of queuing in libraries*. „Library Review”. 2009, nr 1, s. 44-55. ISSN 0024-2535.
69. WOJCIECHOWSKA Maja, KAMIŃSKA Joanna, ŻOŁĘDOWSKA-KRÓL Beata, JASKOWSKA Bożena (współpr.), *Leksykon zarządzania i marketingu w bibliotekoznawstwie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe i Edukacyjne Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich, 2019. ISBN 978-83-65741-17-2.
70. WOJCIECHOWSKA Maja, *Budowanie wizerunku biblioteki*. „Zarządzanie Biblioteką”. 2019, nr 1, s. 163-168. ISSN 2081-1004.
71. WOJCIECHOWSKA Maja, *Działania public relations jako źródło informacji marketingowej o klientach bibliotek naukowych*. In: PIETRUCH-REIZES Diana, BABIK Wiesław (red.), FRĄCZEK Renata (współpr.), *Zarządzanie informacją w nauce*. Katowice: Polskie Towarzystwo Informacji Naukowej, 2010, s. 193-200. ISBN 978-83-904561-9-5.
72. WOJCIECHOWSKA Maja, *Jakość obsługi użytkownika biblioteki jako element koncepcji marketingowej*. In: *II Wrocławskie Spotkania Bibliotekarzy Polonijnych*. Wrocław: Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, 2010, s. 221-234. ISBN 978-83-7493-511-1.
73. WOJCIECHOWSKA Maja, *Media relations jako forma komunikacji marketingowej biblioteki*. „Toruńskie Studia Bibliologiczne”. 2009, nr 2, s. 81-91. ISSN 2080-1807.
74. WOJCIECHOWSKI Jacek, *Marketing w bibliotece*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 1993. ISBN 978-83-8577-808-0.

75. ŻOŁĘDOWSKA Beata, *Miejsce public relations w systemie komunikacyjnym biblioteki*. In: CHODYŃSKI Andrzej, HUCZEK Marian, SOCHA Irena (red.), *Zarządzanie w organizacjach non-profit. Strategie. Marketing*. Bielsko-Biała: Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Humanistyczna, 2001, s. 112-123. ISBN 83-913509-2-4.
76. ŻOŁĘDOWSKA-KRÓL Beata, *Marketing biblioteczny*. In: TOKARSKA Anna (red.), *Bibliotekarstwo*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2013, s. 640-651. ISBN 978-83-61-46495-2.

Rozdział 10.

STRATEGIE MARKETINGOWE BIBLIOTEK

10.1. Co to jest strategia, strategia marketingowa i marketing strategiczny?

Definicja terminu „strategia” pochodzi od greckiego wyrazu *strategos*, który oznacza przywódcę, tego, który dowodzi, *stratós* – armię oraz *ágein* – dowodzić [20; 22, s. 296]. W pierwszej zatem kolejności, używając tego pojęcia, odnoszono się do sztuki strategii wojennej. Była ona planowaniem bitwy, wojny, opracowywaniem działań, których realizacja miała doprowadzić do zwycięstwa [20]. *Strategós* oznaczało przewodzenie armii i tworzenie koncepcji walki. Jednak wodzowie zajmowali się nie tylko ruchami wojsk, lecz odpowiadali także za stosunki dyplomatyczne i zaopatrzenie armii. Można więc stwierdzić, iż strategia utożsamiana była z planowaniem oraz z odpowiedzialnością za całość działań. Efektem tego miał być odniesiony sukces – wygranie bitwy, wojny [20].

Doktrynę strategiczną w odniesieniu do działań wojennych po raz pierwszy przedstawił w 500 r. p.n.e. chiński generał Sun-Tsu. Swoje przemyślenia zawarł w książce *Sztuka wojny: traktat* [26]. Klasycy marketingu często powołują się na zawarte w niej teorie, przekładając je na realia świata biznesu i adaptując zalecane strategie postępowania do rzeczywistości rynkowej. Traktują przy tym konkurencję jak przeciwników w prowadzonej „wojnie” o klientów. W słowniku Merriam-Webster również można odnaleźć definicję „strategii”, nawiązującą do prowadzenia walki. Jak czytamy – jest to nauka i sztuka dowodzenia wojskowego, ćwiczona, aby stawić czoła wrogowi w walce w sprzyjających warunkach. Strategia to ostrożny plan lub metoda, sprytny fortel, sztuka opracowywania i wykorzystywania planów lub postępów w celu osiągnięcia pożądanego efektu [21]. Jednak w odniesieniu do bibliotek, instytucji non profit, nie jest zasadne nadmierne podkreślanie aspektu konkurencyjności, biorąc pod uwagę, iż ich wspólnym, głównym celem jest dostarczenie informacji oraz dokumentów (publikacji) użytkownikom. Ponieważ biblioteki należą do jednego podmiotu – państwa – można je traktować jako współpracujące ze sobą jednostki, często pozostające w sformalizowanej sieci (wyłączając niewielką reprezentację bibliotek prywatnych). To tak, jakby przynależały do jednej firmy, będącej

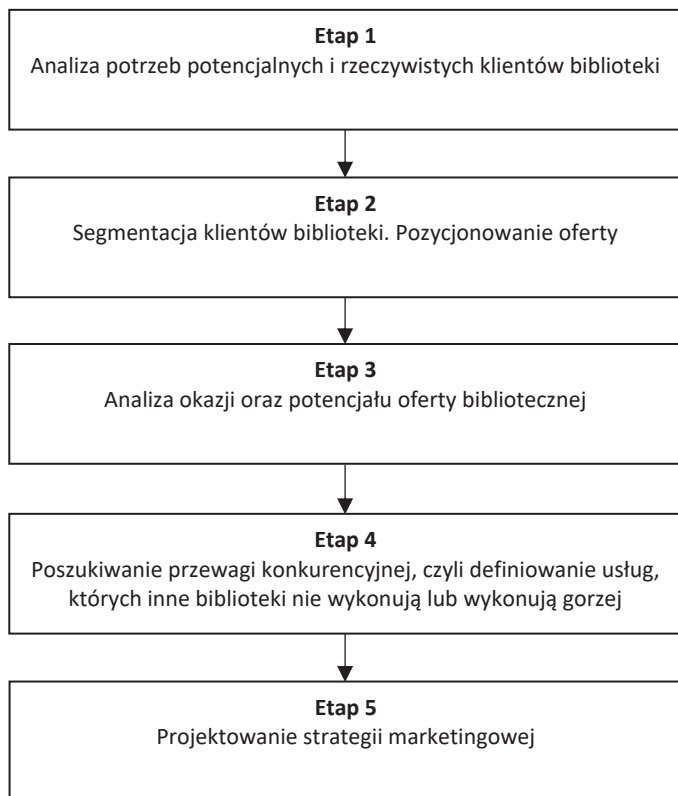
potentatem na rynku. Niemniej jednak, drobne elementy konkurencyjności i tutaj mogą występować, wszak zdarzają się biblioteki, co do których jest podejmowana decyzja o zamknięciu lub scaleniu z innymi jednostkami kultury czy edukacji. Przykładem „scalonych” są biblioteki publiczno-szkolne lub organizacje skupiające dawne biblioteki pedagogiczne i ośrodki doskonalenia nauczycieli. Nie zawsze podejmowana decyzja o takim rozwiązaniu jest wynikiem braku lub zbyt skromnych efektów pracy jednostek składowych, czasami decydują o ich losie warunki ekonomiczne samorządów. Na pewno jednak o wiele większe szanse przetrwania mają jednostki prężnie działające, których efektywność znajduje potwierdzenie w opinii społecznej. Pomóc w sprawnym funkcjonowaniu biblioteki mogą zatem prawidłowo opracowane strategie marketingowe.

Po II wojnie światowej terminologia związana z wojną została powoli zaadaptowana do świata biznesu i zarządzania. W *Encyklopedii zarządzania* [20] podano kilka definicji strategii odnoszących się do firm, dzięki czemu można prześledzić rozwój rozumienia tego pojęcia. Dokonując dostosowania proponowanych w literaturze definicji, należałoby stwierdzić, iż: **strategia wyraża długoterminowe cele biblioteki, odpowiadające jej generalnym kierunkom działania, a także przedstawia alokację zasobów, jakie są niezbędne do realizacji przyjętych zadań** [2]. Dobrze pomyślana strategia biblioteki koncentruje się na czterech podstawowych czynnikach: zasięgu działań, metodach dystrybucji usług, wyróżniających kompetencjach oraz na synergii, a więc sposobie, w jaki różne dziedziny działalności biblioteki uzupełniają się lub wspomagają [por. 20]. Strategia to inaczej szeroki program wytyczania i osiągania celów biblioteki, ale też jej reakcja na oddziaływanie otoczenia [19]; służy realizacji celów biblioteki w rozumieniu korzyści, które chce osiągnąć, z uwzględnieniem sytuacji zewnętrznej, mogącej wpłynąć na tę realizację.

Strategia odnosząca się do działań marketingowych biblioteki – strategia marketingowa – rozumiana będzie z kolei jako zespół określonych działań i zasad postępowania, które biblioteka musi realizować, aby efektywnie prowadzić swoją działalność i osiągnąć maksymalny zysk, w postaci wzrastającej liczby aktywnych i zadowolonych z niej użytkowników [por. 8, s. 21]. Jej formułowanie to proces decyzyjny. Wiąże się on z wytyczeniem i zdefiniowaniem problemów oraz określeniem sposobów ich rozwiązania [1, s. 412]. Zakres przedmiotowy strategii marketingowej biblioteki obejmuje: ocenę sytuacji zewnętrznej i wewnętrznej biblioteki, a zwłaszcza zdefiniowanie i weryfikację odbiorców usług, badanie szans i zagrożeń występujących w otoczeniu biblioteki, a także jej mocnych i słabych stron (analiza SWOT) oraz dokonywanie wyboru instrumentów *marketingu mix* [por. 5, s. 574].

Obok terminu „strategia marketingowa” używane jest także pojęcie „marketing strategiczny”. Oba terminy – „strategia marketingowa” i „marketing strategiczny”, używane często wymiennie, nie oznaczają jednak tego samego. **Marketing strategiczny to proces mający na celu ustalenie najbardziej optymalnej strategii marketingowej. Marketing strategiczny bibliotek polega na: analizie otoczenia, przewidywaniu przyszłych trendów w dystrybucji i polityce kulturalnej,**

ustalaniu i selekcji celów dotyczących oferty usługowej i działań biblioteki w sektorze kultury oraz rozwijaniu i wdrażaniu różnych strategii [15; 17]. Strategia marketingowa biblioteki może, ale nie musi, bazować na marketingu strategicznym, czyli działaniach ściśle przekalkulowanych, poprzedzonych specjalistycznymi badaniami [13]. Etapy realizacji marketingu strategicznego opracował m.in. Jean Jacques Lambin [13]. Można je odnieść również do bibliotek, co przedstawiono na rysunku 1.



Rysunek 1. Etapy realizacji marketingu strategicznego w bibliotekach (na podstawie teorii Jeana Jacquesa Lambina)

Źródło: opracowanie własne na podstawie LAMBIN Jean Jacques, *Strategiczne zarządzanie marketingowe*. Warszawa, 2001, s. 118-122.

Aby zaplanować kierunek i charakter działań w ramach marketingu strategicznego brane są pod uwagę trzy główne kwestie:

1. Pozycja, jaką biblioteka zajmuje w odniesieniu do innych bibliotek oraz organizacji państwowych i prywatnych świadczących usługi o charakterze kulturalno-edukacyjnym.

2. „Cykl życia” usługi.

3. Punkt, do jakiego dąży biblioteka w swym rozwoju [17].

Ustalanie pozycji biblioteki w stosunku do pozostałych jednostek o podobnym charakterze wiąże się ze zbieraniem danych i informacji. Ich wiarygodność jest jednak czasami trudna do ustalenia. Carl von Clausewitz w *Podręczniku stratega*, odnoszącym się do wojny, ale chętnie cytowanym przez specjalistów od zarządzania firmami, pisał o tym w rozdziale *Informacja w czasie wojny* [3, s. 43-44]. Kładł tam nacisk na fakt, iż duża część danych bywa wzajemnie sprzeczna i niepewna. Ta umiejętność odróżniania prawdy od fałszu, właściwy osąd sytuacji, może być podłożem do nie-/trafnych decyzji i stosowanych strategii. Ciekawym spostrzeżeniem autora jest to, że sytuacja korzystna jest wówczas, gdy pozyskane informacje są sprzeczne [3, s. 43], gdyż pozwala to zachować równowagę sądów, prowokując do krytycznego myślenia.

W przypadku bibliotek proces marketingu strategicznego może składać się z następujących etapów:

- planowania (uwzględniającego analizę);
- implementacji, czyli wdrażania zaplanowanego postępowania oraz wprowadzania bieżących korekt;
- ewaluacji, czyli oceny dokonanej za pomocą opracowanych i zaplanowanych do tego celu wskaźników (jest to rozliczenie z podjętych działań, ocena trafności analiz i wyciąganie wniosków z uwzględnieniem wyników z oceny oraz wprowadzenie planów naprawczych lub przyjęcie kontynuacji wcześniejszej strategii na następny okres) [zob. też. 14; 20].

Z kolei do zasad opracowywania i wdrażania marketingu strategicznego w bibliotekach można zaliczyć:

- konieczność odniesienia się do poddanej analizie sytuacji wewnętrznej biblioteki i warunków zewnętrznych (otoczenia), w których działa;
- uwzględnienie zasobów i planów „konkurencji” – innych instytucji działających w tym samym obszarze lub obsługujących te same grupy docelowe (użytkowników);
- zaplanowanie czynności i uzyskanie ich efektów w określonych przedziałach czasowych, z uwzględnieniem terminów końcowych tam, gdzie jest to konieczne (działania długofalowe);
- koncentrację zasobów na zadaniach wynikających z przyjętej strategii, podporządkowanie ich realizacji wyznaczonych celów;
- konsekwencję decyzji, które powinny być podejmowane z myślą o realizacji wyznaczonych celów [zob. 20].

10.2. Rodzaje i cechy strategii bibliotek

Strategie bibliotek można podzielić według różnych kryteriów, między innymi ze względu na kierunek wprowadzanych zmian, sposób uzyskiwania przewagi na rynku i relacje między bibliotekami. Z uwagi na kierunek zmian wyróżniane są strategie:

- ofensywne (rozwojowe) – plan biblioteki nastawiony na rozwój;
- naprawcze – plan uwzględniający poprawki wynikające z wniosków wyciągniętych w toku analizy aktualnej sytuacji biblioteki i jej otoczenia;
- pasywne (biernie, stabilizujące) – plan będący kontynuacją dotychczasowej polityki biblioteki;
- defensywne – plan nastawiony na przetrwanie biblioteki, polegający na wycofywaniu się z podjętych działań, wynikający z niesprzyjającej sytuacji, w której znajduje się placówka, np. z trudności lokalowych, finansowych, administracyjnych, braków w zasobach ludzkich itp.;
- eklektyczne – plan uwzględniający połączenie wymienionych rodzajów strategii w rozmaitych konfiguracjach [por. 20].

Najogólniej jednak wyróżnia się:

- strategie penetracji rynku – strategie nastawione na zintensyfikowanie wykorzystania usług przez dotychczasowych użytkowników biblioteki;
- strategie rozwoju rynku – strategie nastawione na pozyskiwanie nowych segmentów odbiorców dzięki wykorzystaniu dotychczasowych usług bibliotecznych;
- strategie rozwoju produktu – strategie polegające na wprowadzaniu przez bibliotekę nowych usług dla dotychczasowych grup użytkowników;
- strategie dywersyfikacji działalności – strategie bazujące na wprowadzaniu przez bibliotekę nowych usług dla nowych segmentów odbiorców.

Wśród sposobów uzyskiwania przez biblioteki korzystnej pozycji w sektorze (przewagi na rynku), wymienia się: strategie finansowe, strategie dotyczące produktu/usługi, strategie dotyczące rynku. Do nich zaliczane są również te o charakterze ogólnym, odnoszące się do całej organizacji w rozumieniu kompleksowym, w których bierze się pod uwagę jeden z kilku, dwa lub wszystkie elementy składowe: koszty, produkty, w tym również usługi i rynek zbytu. Strategia marketingowa biblioteki zaliczana jest (obok strategii zarządzania zbiorami, strategii rozwoju personelu, strategii zarządzania finansami, strategii rozwoju usług informacyjnych i strategii działalności naukowo-badawczej) do jednej z najważniejszych strategii funkcjonalnych, które są realizowane przez te instytucje [25, s. 121-122].

Ze względu na relacje między organizacjami strategie można podzielić na:

1. Konkurencyjne, nastawione na:

- walkę,
- porozumienie („zawieszanie broni”).

2. Współpracujące, nastawione na:

- wspieranie się polegające na podsyłaniu nawzajem klientów,
- wspieranie się polegające na uzupełnianiu luk w usługach,
- wspieranie się polegające na tworzeniu wspólnych organizacji i towarzystw,
- wspieranie się polegające na organizowaniu wspólnych konferencji,
- wspieranie się w kampaniach reklamowych,
- wspieranie się w oferowanej sieci usług.

3. Obojętne, nastawione na:

- unikanie,
- ignorowanie [por. 20].

Warto zwrócić uwagę na fakt, że niektóre z wymienionych strategii (zwłaszcza strategie współpracujące i obojętne) są szczególnie korzystne dla bibliotek, które na ogół nie są nastawione na konkurowanie, lecz oferują kompatybilny produkt. Wspólne działania takich instytucji mogą wpływać na wzajemny rozwój poprzez dostarczanie klientom kompleksowej oferty, co często proponują biblioteki. W ich interesie nie leży zwykle rywalizacja, w związku z czym powinny one koncentrować się na strategiach nastawionych na współpracę i kooperację. Nawet zastosowanie strategii obojętnej nie będzie tutaj właściwe. Dobrym przykładem współpracy bibliotek akademickich jest utworzenie w 1997 r. Konferencji Dyrektorów Bibliotek Akademickich Szkół Polskich [10]. Konferencja jest organizacją mającą na celu nie tylko wzajemne wsparcie i wymianę doświadczeń zrzeszonych w niej dyrektorów, ale również m.in.: „rozwijanie, udoskonalanie i promowanie bibliotek szkół wyższych dla dobra publicznego i korzyści społecznej, a w szczególności: prezentowanie opinii i stanowisk w sprawach dotyczących bibliotek, podejmowanie działań integrujących biblioteki szkół wyższych, wspieranie inicjatyw zmierzających do doskonalenia funkcjonowania bibliotek szkół wyższych, reprezentowanie interesów pracowników bibliotek szkół wyższych, dbałość o społeczny prestiż zawodu bibliotekarza i pracownika informacji naukowej” [10].

Dobre przykłady współpracy bibliotek jednego typu (specjalnych) przywołała Eva Semertzaki w publikacji *Special Libraries as Knowledge Management Centres* [18]. Co prawda w książce autorka skupia się raczej na zarządzaniu wiedzą, podkreślając, iż pracownicy wzmacniają w ten sposób kapitał intelektualny instytucji, ale można odnaleźć w niej także dobre przykłady kooperacji instytucji bibliotecznych. Z kolei studia przypadków współpracy bibliotek na szczeblu lokalnym, krajowym i międzynarodowym zaprezentowano w polskiej publikacji *Współpraca bibliotek* [24], w której skupiono się przede wszystkim na aspekcie organizacyjnym i zarządczym.

W tabeli 1 zostały omówione przykłady strategii marketingowych w instytucjach bibliotecznych.

Tabela 1. Przykłady strategii marketingowych w instytucjach bibliotecznych

NAZWA STRATEGII	CHARAKTERYSTYKA
Strategie ogólne	
Strategia dyferencjacji (odróżniania się, różnicowania)	Pozytywne wyróżnianie się instytucji zależy od wielu czynników. Strategia dyferencjacji może bazować na innowacyjności oferowanych przez bibliotekę usług albo na bardzo wysokiej jakości usług tradycyjnych, może być również oparta na dobrym kontakcie z użytkownikami albo niespotykanym oryginalnym wizerunku. Możliwych rozwiązań jest wiele. Z pewnością dobrą i sprawdzoną praktyką jest nadawanie bibliotekom charakterystycznych i niepowtarzalnych nazw, co ma zawsze miejsce w przypadku mediatek, ale jest też ostatnio stosowane dla bibliotek publicznych, np. w Gdańsku, Wrocławiu czy Łodzi. Ponadto biblioteki skutecznie wyróżniają się wprowadzając oryginalne, ciekawe usługi, dedykowane określonej grupie odbiorców, np. przygotowują pokoje dla matek karmiących albo organizują czytanie i wypożyczenie książek osobom niemobilnym (niepełnosprawnym, seniorom) w ich domach, czy przygotowują dla młodzieży atrakcyjne gry terenowe.
Strategia koncentracji na niszy	Wybrane placówki biblioteczne mogą koncentrować swoje działania na niszowej grupie odbiorców, np. osobach z dysfunkcjami słuchu czy wzorku, osobach samotnych lub imigrantach potrzebujących specyficznego wsparcia i opieki. Mogą również przygotować usługę dla szerszego grona odbiorców, która do tej pory nie była szeroko rozpowszechniona przez inne placówki biblioteczne, wypełniając w ten sposób niszę. Przykładem takiej niszowej usługi jest współpraca mediatek ze szkołami w zakresie prezentacji doświadczeń naukowych.
Strategia dywersyfikacji	Ten typ strategii stosują zwykle biblioteki publiczne, które powinny oferować swoje działania zróżnicowanej grupie klientów, np. gromadząc różnego rodzaju zbiory. Ponadto mogą oferować zróżnicowane usługi: począwszy od dostarczania informacji, przez organizację imprez kulturalnych, wspieranie środowiska w szkoleniu kompetencji informacyjnych, pomoc w wejściu na rynek pracy osobom bezrobotnym, aż po odciażenie bibliotek szkolnych w kompletowaniu lektur. Im bardziej różnorodne działania podejmuje biblioteka, tym bardziej zwiększają się jej szanse na pozyskanie szerokiego grona użytkowników.
Strategia szybkiego reagowania	Strategia szybkiego reagowania powinna być wykorzystana, gdy biblioteka musi dokonać szybkich korekt w swoich działaniach. Mogą one wynikać np. ze źle określonych wstępnie potrzeb odbiorców, pojawienia się jakiejś nowej grupy użytkowników, która wymaga odrębnej strategii obsługi, czy szybkich zmian technologicznych, które wpływają na realizację dotychczasowych usług, błędnie opracowanej kampanii informacyjnej i wielu innych przyczyn, które wymagają zmiany organizacji działań.

Strategia twórczego naśladownictwa	Ten typ strategii może być zastosowany, gdy kierownictwo biblioteki dostrzeże, że działania prowadzone w innej jednostce o podobnym lub tym samym charakterze przynoszą dobre rezultaty. Wówczas konieczna jest ocena na ile działania takie są możliwe do wdrożenia we własnej placówce i po drugie – czy potencjalnie mogą przynieść podobne korzystne efekty. Do tego niezbędne jest dobre rozeznanie w rynku i stałe monitorowanie oceny klientów na temat realizacji wprowadzanych w bibliotece zmian.
Strategia globalnej jakości	Świadomość pracowników, iż wykonywana przez nich praca składa się na ostateczny produkt biblioteki w postaci usługi jest bardzo ważna. Może być zwiększana dzięki stosowaniu strategii opartej na podnoszeniu jakości. W każdym przypadku kierownictwo nie powinno zaniedbywać komunikacji pionowej, służącej budowaniu poczucia odpowiedzialności personelu za całokształt pracy biblioteki. Za jakość w bibliotece są odpowiedzialni – jak we wszystkich firmach dochodowych – nie tylko frontmani, ale również i ci, którzy wykonują zadania cząstkowe, a nie mają bezpośredniego kontaktu z klientami. Na jakość finalnej usługi składa się więc szereg składowych elementów, którym z kolei należałoby się przyjrzeć w sposób całościowy.
Strategia ekologiczna	Wbrew pozorom biblioteki mogą wdrażać strategię ekologiczną nastawioną na wspieranie działań zapobiegających niszczeniu środowiska naturalnego i jego degradacji. Świetnym przykładem promowania i wspierania postaw proekologicznych jest decyzja dyrektora Biblioteki Uniwersyteckiej w Łodzi o założeniu uli na dachach placówki. Miód produkowany przez zamieszkałe tam pszczoły jest produktem firmowym uczelni, którym dzieli się ona w sytuacjach o charakterze promocyjno-reklamowym. Innym dobrym przykładem są ogrody na dachach Biblioteki Uniwersyteckiej w Warszawie. Biblioteki coraz częściej stosują również inne zabiegi, jak np. preferowanie korespondencji mailowej zamiast tradycyjnych listów do czytelników (np. z monitami), w każdej placówce jest także prowadzona selekcja śmieci, zużyte, zniszczone lub zdezaktualizowane książki są przekazywane na makulaturę, a nowo projektowane gmachy bibliotek coraz częściej są budynkami inteligentnymi. Ekologia może dotyczyć także stron internetowych biblioteki [szerz. zob. 4].
Strategie finansowe	
Strategia lidera (wiodącej pozycji) pod względem kosztów całkowitych	W przypadku bibliotek trudno jest mówić o strategiach finansowych, choć nie jest to niemożliwe. Każda biblioteka powinna prowadzić przemyślaną politykę finansową. Biblioteki mogą „oszczędzać” na wiele sposobów, np. podpisując korzystne umowy z dostawcami książek oraz innych zasobów, tak dobierać personel, aby jego kompetencje były wszechstronne i nie trzeba było części zadań zlecać „na zewnątrz”, prowadzić politykę zrównoważonych wydatków, czy stosować ekologiczne rozwiązania służące oszczędzaniu energii itp.

Strategia cenowa produktu	Strategia cenowa to typ strategii, w którym poprzez sterowanie ceną podejmuje się próbę wpływania na rynek oraz osiągnięcia określonych reakcji klientów. W bibliotekach kwestia ceny usługi stanowi skomplikowane zagadnienie, ponieważ użytkownicy płacą tylko za część oferty. Jeśli jednak jako cenę traktować, poza dokonywaną opłatą, również wysiłek, który użytkownik musi włożyć, aby skorzystać z usługi, to pod uwagę należy brać także jego czas oraz nakład pracy. Zatem sterowanie ceną może być wykorzystywane przez biblioteki np. by utrzymać dotychczasowych odbiorców usług lub skłonić nowych do skorzystania z biblioteki. A więc uproszczenie pewnych usług, stworzenie ich bardziej dostępnymi, może wpływać na powiększanie grona użytkowników, zaś komplikowanie procedur (np. dla użytkowników z innych miast) czy zwiększanie cen (za ksero, skany, inne kopie) będzie prowadziło do ograniczania liczby korzystających z placówki.
Strategie produktowe	
Strategia jakościowa produktu	Strategia jakościowa opiera się na długotrwałym umacnianiu opinii o bibliotece jako placówce oferującej usługi na wysokim poziomie. Z jednej strony wymaga ona promocji dostępnych usług, z drugiej strony działań nakierowanych na ich doskonalenie. I tak, podnoszenie jakości oferowanych usług może się wiązać z koniecznością zatrudniania nowych specjalistów, szkoleniem kadry bibliotecznej, zwracaniem bacznej uwagi na jakość obsługi czytelników, czy też polepszaniem warunków lokalowych.
Strategia pozycjonowania produktu	Strategia pozycjonowania produktu polega w bibliotekach na takim kształtowaniu wizerunku usług, aby wyróżniały się one w oczach klientów. W związku z tym są oni uświadamiani jaką rolę może odegrać produkt/usługa w ich życiu społecznym, zawodowym i prywatnym. Takiej strategii wymagają na przykład szkolenia z zakresu korzystania ze zbiorów biblioteki. Kojarzone przez wielu odbiorców jako nudne, niespełniające ich oczekiwań, mogą – po ponownym opracowaniu i wypromowaniu – stać się niezwykle istotną i integralną częścią działań bibliotecznych, i to zarówno dla placówek naukowych, jak i w przypadku bibliotek publicznych.
Strategie rynkowe	
Strategia lidera rynkowego	Wdrożenie strategii lidera rynkowego to duże wyzwanie dla każdej biblioteki. Jak sama nazwa wskazuje polega ona na uzyskaniu wysokiej pozycji w obszarze (na rynku), w którym działa. Nie tylko zatem trzeba „wejść” na szczyt i zyskać pozytywną opinię klientów, ale ją utrzymać. Wytrwanie w podejmowanym wysiłku jest jednym z najtrudniejszych zadań, jakie stoją przed dyrekcją i pracownikami jednostki. W takich przypadkach konieczne jest opracowanie i stały monitoring systemu motywowania personelu oraz regularne badania potrzeb i opinii użytkowników. Biblioteki mogą realizować strategię lidera rynkowego w różnych obszarach.

Strategia specjalisty rynkowego	Strategia specjalisty rynkowego może być szczególnie użyteczna w przypadku bibliotek o wąskim, wyspecjalizowanym profilu, obsługujących specyficzną grupę odbiorców, bądź oferujących wyspecjalizowane usługi. Przykładem mogą być biblioteki techniczne, specjalistyczne naukowe, a nawet pedagogiczne, które kierują swoją ofertę głównie do nauczycieli, mają wyspecjalizowany księgozbiór i sprawdzone metody pracy ze środowiskiem szkolnym.
Strategia poszerzania rynku	Strategia poszerzania rynku polega na pozyskaniu przez bibliotekę nowych grup użytkowników, przy wykorzystaniu do tego celu dotychczasowych usług. I tak np. „nowym rynkiem” dla bibliotek uniwersyteckich mogą być szkoły. Biblioteki akademickie mogą zaproponować swoje usługi informacyjne i księgozbiór ich uczniom – zdolnym, wybitnym, zainteresowanym w przyszłości karierą naukową, startujących w olimpiadach i innych konkursach naukowych, którzy do tej pory korzystali wyłącznie z bibliotek szkolnych i publicznych, niezapewniających im wystarczająco bogatej oferty.

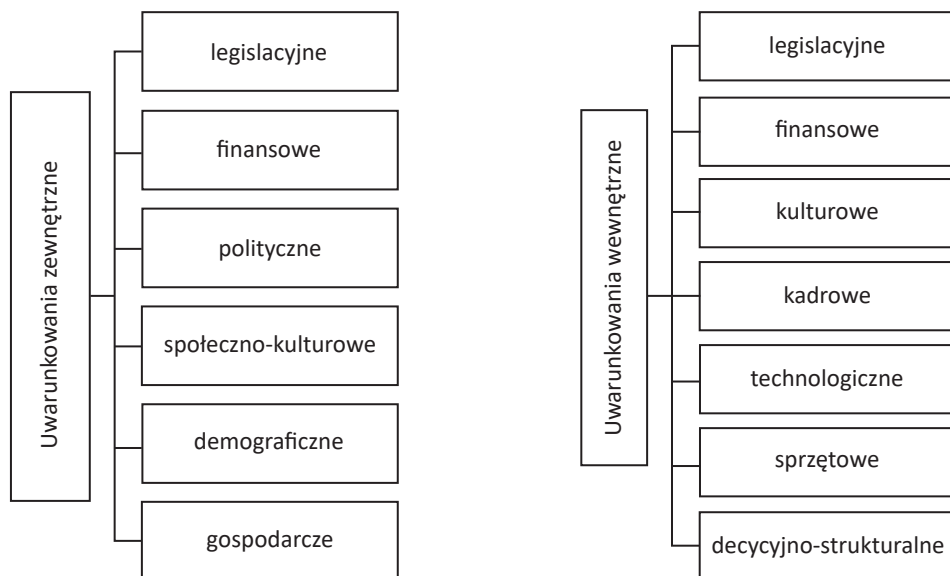
Źródło: opracowanie własne.

10.3. Proces wyboru i formułowania strategii marketingowej biblioteki

Jest wiele czynników, które wpływają na strategię marketingową i zarządzanie nimi. Należą do nich m.in.: zmienność otoczenia, globalizacja, rozwój technologii, zmienność zachowań konsumentów na rynku, nowe mody i trendy [por. 15]. Uwarunkowania, które wpływają na wybór strategii opisała w swoim artykule Julita Jabłecka [9]. W odniesieniu do bibliotek również można je podzielić na zewnętrzne i wewnętrzne. Ich wykaz opracowano w postaci schematu (rys. 2).

Ważną kwestią, która powinna być brana pod uwagę na etapie wyboru przez bibliotekę typu strategii marketingowej jest to, czy placówka proponuje wszystkim odbiorcom swoich usług jednolity program marketingowy, czy też będzie decydowała się na odrębne strategię marketingową dla poszczególnych segmentów. Niewątpliwie w przypadku małych bibliotek najlepszą decyzją będzie ograniczenie się do jednego spójnego podejścia, natomiast duże biblioteki, które posiadają w swoich strukturach działy marketingu, a różnorodność ich klientów oraz usług jest duża, mogą przyjąć strategię marketingu zróżnicowanego. Wymaga on więcej pracy i odmiennego podejścia do różnych grup użytkowników, może jednak zaowocować znacznie lepszymi efektami i wzmożonym zainteresowaniem usług dedykowanych poszczególnym grupom odbiorców.

Kanadyjski ekonomista, profesor Henry Mintzberg, autor publikacji na temat zarządzania i strategii w biznesie, zaproponował nowatorski sposób patrzenia na strategię. Jego koncepcja zakłada wzięcie pod uwagę i wykorzystanie pięciu elementów (rozpoczynających się w języku angielskim na literę P), które zaadaptowane na grunt bibliotekarski prezentują się następująco:



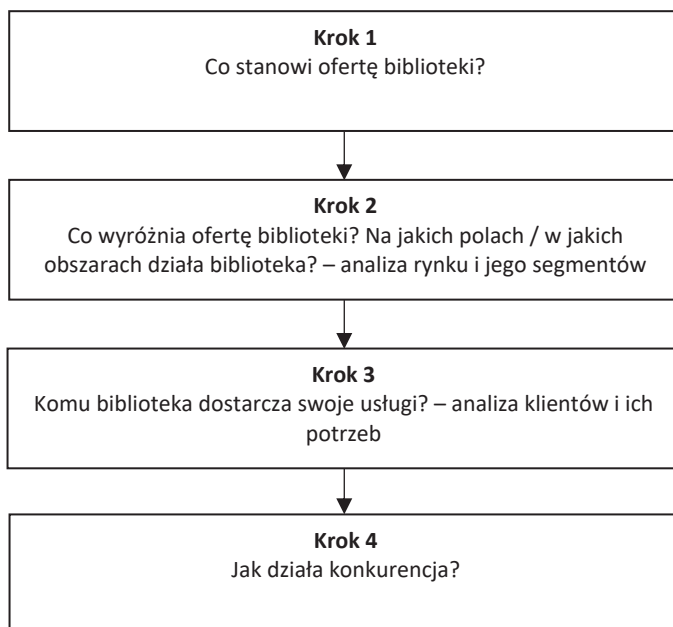
Rysunek 2. Uwarunkowania zewnętrzne i wewnętrzne wpływające na formułowanie strategii przez biblioteki

Źródło: opracowanie własne na podstawie JABŁECKA Julita, *Planowanie strategiczne w uniwersytecie przedsiębiorczym*. „Nauka i Szkolnictwo Wyższe”. 2004, nr 1, s. 33-47.

- **Plan** – plan jest jednym z najważniejszych elementów każdej strategii, zawiera zadania, terminy ich realizacji i osoby odpowiedzialne za wykonawstwo i nadzór, ponadto cele, które biblioteka zamierza osiągnąć poprzez realizację wymienionych zadań;
- **Pattern** – wzorce, według których biblioteka powinna postępować, aby osiągnąć zamierzone cele;
- **Ploy** – taktyka działania, która powinna sprzyjać uzyskiwaniu przewagi konkurencyjnej przez bibliotekę;
- **Position** – pozycja, czyli inaczej miejsce (znaczenie) biblioteki w otoczeniu konkurencyjnym;
- **Perspective** – perspektywa, czyli patrzenie w przyszłość biblioteki [por. 16].

Do istotnych cech strategii, które powinny brać pod uwagę w swoich decyzjach biblioteki, zaliczane są z kolei: ciągłość, kompleksowość, spójność, elastyczność i re- alność [6].

Postawienie konkretnych pytań, przydatnych podczas budowania strategii marketingowej, zaproponowała Agnieszka Węglarz, doradca, strateg i praktyk biznesowy oraz wykładowca z tego obszaru. Jej koncepcję można odnieść również do bibliotek, co zostało zilustrowane na rysunku 3.



Rysunek 3. Kroki podejmowane w celu opracowania strategii marketingowej biblioteki

Źródło: opracowanie na podstawie WĘGLARZ Agnieszka, *Jak zbudować strategię marketingową*. „ICAN Management Review” [Dokument elektroniczny]. 2014, 8 sierpnia. Tryb dostępu: <https://www.ican.pl/b/jak--zbudowac-strategie-marketingowa/12rgFV11t>.

Opracowywanie strategii marketingowej, jak i szerzej – marketing strategiczny – mogą być rozpatrywane zarówno w kontekście zalet, jak i wad, które generują dla bibliotek. Realizując założenia marketingu strategicznego można mówić o większej przewidywalności następstw działań, w tym także o ewentualnych konsekwencjach i sytuacjach krytycznych. Ponadto zostaje wytyczona ścieżka postępowania, która minimalizuje ryzyko nieprzewidzianych wydarzeń i zwiększa znajomość poszczególnych procesów. Dla biblioteki zostaje opracowana koncepcja oparta o dane, obserwacje i fakty, które zmniejszają ryzyko niepowodzenia podjętych działań. Długofalowe analizy pozwalają zaplanować szereg decyzji na kilka, a nawet kilkanaście lat. Pozwala to na klarowne ustalenie celów i zakresów odpowiedzialności poszczególnych pracowników. Strategia marketingowa przekłada się na stabilność biblioteki i rozsądniejsze dysponowanie jej zasobami finansowo-kadrowymi [14]. Niestety nawet najlepszy marketing strategiczny nie może uwzględnić wszystkich zdarzeń losowych, czego przykładem jest chociażby pandemia COVID-19.

Do wad można zaliczyć to, że plany marketingowe, ich koncepcja i przygotowanie, generują koszty, jak na przykład te związane z opłaceniem zleconych badań, czy zatrudnieniem dodatkowych osób do działu analiz. Badania nie tylko pochłaniają zasoby finansowe – przeprowadzenie rzetelnych analiz jest działaniem wieloetapowym i rozciągniętym w czasie, co również wymaga zaangażowania personelu. Z kolei

niewłaściwe zinterpretowanie wyników zwiększa ryzyko niepowodzenia podjętych decyzji, a tym samym – naraża przedsięwzięcie na fiasco [14].

Marketing to proces planowania, promocji oraz dystrybucji dóbr i usług, których dostarczenie jest korzystne dla usługodawcy i usługobiorcy. Potrzeby klientów, także użytkowników bibliotek, zmieniają się jednak w czasie i nie sposób jest raz na zawsze opracować perfekcyjny produkt czy usługę. Doświadczają tego również biblioteki, które jako najważniejszy swój cel postrzegają realizację usług o wysokiej jakości w oczekiwanym przez użytkownika czasie. Umiejętność ciągłego dostosowywania się do zmieniających się warunków zewnętrznych i wewnętrznych, za którymi idzie zmienność potrzeb klientów, zapewnia bibliotece przetrwanie i jest dowodem na jej ponadczasowość. Aby sprostać wciąż ewoluującym oczekiwaniom użytkowników, biblioteki – tak jak i inne instytucje – powinny opracowywać odpowiednie strategie. Zapewnia im to rozwój we właściwym kierunku, przy zachowaniu balansu pomiędzy potrzebami klientów a własnymi możliwościami i oczekiwaną satysfakcją.

Działania bibliotek wszystkich typów powinny służyć zagwarantowaniu wysokiej jakości usług. Do tego niezbędne są odpowiednie gromadzenie, selekcja i opracowanie zbiorów, ale też udział personelu w szkoleniach, dbałość o stały monitoring usług i stopień zadowolenia klientów. Koncepcja Philipa Kotlera zakłada, że kluczem do osiągnięcia celu jest prawidłowe określenie pragnień i potrzeb użytkowników oraz dostarczenie towaru lub usługi lepszej i szybciej niż konkurencja [11; 12]. W przypadku bibliotek mniejsze znaczenie ma konkurencja ze względu na działalność w sektorze niekomercyjnym, większe natomiast satysfakcja, która wiąże się również z właściwym zbilansowaniem kosztów wobec zysków. Zysk w przypadku biblioteki jest trudno mierzalny, można jedynie próbować weryfikować osiągnięcie zadowolenia wśród klientów, oceniać wpływ tych instytucji na wykształcenie, ale też rozwój kultury i nauki w społeczeństwie.

Biblioteki wszystkich typów korzystają z zasad rządzących światem biznesu i coraz częściej, szczególnie te większe instytucje lub sieci, stosują strategie marketingowe, rozumiane jako kompleksowy plan osiągnięcia celów, w którym:

- uwzględniono i zdefiniowano ich rolę i miejsce w społeczeństwie;
- zdefiniowano ich misję;
- zdefiniowano ich cele i sposoby ich realizacji;
- rozpisano konkretne zadania mające umożliwić realizację wyznaczonych celów z podaniem dat lub okresów przypadających na ich wykonanie;
- określono środki służące realizacji zadań;
- wskazano narzędzia i metody komunikacji z otoczeniem.

Podsumowując, celem nadrzędnym bibliotek powinien być wzrost liczby (usatysfakcjonowanych) klientów, co można osiągnąć dzięki wysokiej jakości usług, szerokiej i dostosowanej do potrzeb użytkowników ofercie oraz jej skutecznej promocji. Zarządzanie strategiczne w bibliotece to kompleksowy proces zarządzania, nastawiony na formułowanie i wprowadzanie w życie skutecznych strategii, również tych dotyczących obszaru marketingu [por. 7, s. 244-245]. Skuteczna strategia biblioteki

skutkuje lepszym dopasowaniem się instytucji do otoczenia i gwarantuje osiągnięcie wytyczonych przez nią i oczekiwanych przez klientów celów.

Biblioteki, wbrew wielu krytycznym opiniom, to w XXI w. ważne z punktu widzenia rozwoju społeczeństwa informacyjnego instytucje. Opracowywanie długofalowych strategii marketingowych staje się niezbędne w zarządzaniu nimi. Wiedza, jak to robić, powinna być dostępna dla ich menedżerów i pracowników. Przenoszenie teorii właściwych dla firm na grunt instytucji bibliotecznych, staje się niezbędnym procesem, aby mogły one właściwie pełnić powierzane im role.

Bibliografia

1. ALTKORN Jerzy (red.), *Podstawy marketingu*. Kraków: Instytut Marketingu, 2001. ISBN 83-900698-8-1.
2. CHANDLER Alfred Dupont, *Strategy and structure*. London: M.I.T. Press, 1973. ISBN 0-262-03004-7.
3. CLAUSEWITZ Carl von, *O wojnie: podręcznik stratega: arkana polityki, dowodzenia i logistyki, które musi znać każdy menedżer*. Gliwice: Helion, 2013. ISBN 978-83-246-3604-4.
4. ERDMAN Jacquelyn, *Library web ecology*. Oxford: Chandos Publishing, 2009. ISBN 978-1-84334-511-4.
5. GARBARSKI Lechosław, RUTKOWSKI Ireneusz, WRZOSEK Wojciech, *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2000. ISBN 83-208-1230-5.
6. GIERSEWSKA Grażyna, ROMANOWSKA Maria, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2017. ISBN 978-83-208-2259-5.
7. GRIFFIN Ricky W., *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2004. ISBN 978-83-01-14944-4.
8. HINGSTON Peter, *Wielka księga marketingu*. Kraków: Znak, 1992. ISBN 83-7006-304-7.
9. JABŁECKA Julita, *Planowanie strategiczne w uniwersytecie przedsiębiorczym*. „Nauka i Szkolnictwo Wyższe”. 2004, nr 1, s. 33-47. ISSN 1231-0298.
10. *Konferencja Dyrektorów Bibliotek Akademickich Szkół Polskich* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <http://kdbasp.bg.uni.opole.pl>. Stan z dnia 25.06.2021.
11. KOTLER Philip, *Marketing* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <http://nra-omtr.blogspot.com/2011/12/marketing-concept-kotler.html>. Stan z dnia 29.06.2021.
12. KOTLER Philip, *Marketing: analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*. Warszawa: Gebethner & Ska, 1994. ISBN 83-85205-42-X.
13. LAMBIN Jean Jacques, *Strategiczne zarządzanie marketingowe*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2001. ISBN 83-01-13367-8.
14. *Marketing strategiczny – o co chodzi?* In: *Hostclub* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://hostclub.pl/marketing-strategiczny/>. Stan z dnia 24.06.2021.
15. *Marketing strategiczny*. In: *Encyklopedia zarządzania* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: https://mfiles.pl/pl/index.php/Marketing_strategiczny. Stan z dnia 14.06.2021.

16. MINTZBERG Henry, *The structuring of organization*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1979.
17. *Na czym polega marketing strategiczny*. In: *Unia. Marketing & Multimedia* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://uniamarketing.pl/blog/na-czym-polega-marketing-strategiczny>. Stan z dnia 15.06.2021.
18. SEMERTZAKI Eva, *Special libraries as knowledge management centres*. Oxford: Chandos Publishing, 2011. ISBN 978-1-84334-613-5.
19. STONER James A. F., FREEMAN R. Edward, GILBERT Daniel R., *Kierowanie*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2001. ISBN 83-208-1295-X.
20. *Strategia*. In: *Encyklopedia zarządzania* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://mfiles.pl/pl/index.php/Strategia>. Stan z dnia 14.06.2021.
21. *Strategy*. In: *Merriam-Webster.com dictionary* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/strategy>. Stan z dnia 21.05.2021.
22. SZTUCKI Tadeusz, *Encyklopedia marketingu. Definicje, zasady, metody*. Warszawa: Agencja Wydawnicza Placet, 1998. ISBN 83-85428-32-1.
23. WĘGLARZ Agnieszka, *Jak zbudować strategię marketingową* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://www.ican.pl/b/jak-zbudowac-strategie-marketingowa/12rgFV11t>. Stan z dnia 15.06.2021.
24. WOJCIECHOWSKA Maja (red.), *Współpraca bibliotek: na szczeblu regionalnym, krajowym, międzynarodowym*. Gdańsk: Wydawnictwo Ateneum – Szkoły Wyższej, 2011. ISBN 978-83-61079-14-9.
25. WOJCIECHOWSKA Maja, *Studium zarządzania niematerialnymi zasobami organizacyjnymi bibliotek*. Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, 2014. ISBN 978-83-7865-240-3.
26. ZI Sun, *Sztuka wojny: traktat*. Gliwice: Helion, 2012. ISBN 978-83-246-4111-6.

Rozdział 11.

ZASADY TWORZENIA PLANU MARKETINGOWEGO BIBLIOTEKI

11.1. Plan marketingowy biblioteki i jego rodzaje

Tak jak planowanie stanowi jedną z najważniejszych funkcji zarządzania, tak też planowanie marketingowe jest bardzo ważne dla skuteczności całego procesu marketingowego realizowanego przez bibliotekę. Wynika to z faktu, iż przyjęcie ogólnych celów marketingowych biblioteki wiąże się następnie z ich doprecyzowaniem oraz szczegółowym zaplanowaniem działań zmierzających do ich realizacji. Jak ob-razowo przedstawiają to Lechosław Garbarski, Ireneusz Rutkowski oraz Wojciech Wrzosek: „Planowanie stanowi nieodłączny atrybut świadomej działalności celowej. Jeśli bowiem zamierza się osiągnąć ustalony cel, trzeba najpierw zaplanować, jak to zrobić. Jeżeli ustalony cel działania jest stosunkowo prosty, horyzont czasu działania – niezbyt długi, a warunki osiągnięcia celu – znane z prawdopodobieństwem bliskim pewności, to cały proces planowania może mieć rutynowy charakter. Sprawa komplikuje się zasadniczo, gdy w grę wchodzi odleglejsza przyszłość, bardziej zmienne zewnętrzne warunki działania i złożona struktura celów” – na przykład biblioteki [3, s. 565]. Następnym etapem po wyborze strategii marketingowej będzie zatem przygotowanie planu marketingowego, który ma za zadanie pomóc bibliotece w skutecznej realizacji celów marketingowych. Dzięki wcześniejszemu ustaleniu kierunków rozwoju biblioteki możliwe jest przygotowanie na tym etapie planu, w którym zostaną sprecyzowane środki, metody i narzędzia oraz harmonogram działań zmierzających do osiągnięcia założonych celów marketingowych.

Jak już sygnalizowano w rozdziale 7, planowanie w procesie marketingowym biblioteki obejmuje: podjęcie decyzji strategicznych w oparciu o pozyskane informacje, opracowanie strategicznego planu marketingowego dla całej biblioteki oraz przygotowanie planów marketingowych dla poszczególnych agend i oddziałów biblioteki.

Plan marketingowy biblioteki to zbiór wytycznych wskazujących w jaki sposób biblioteka chciałaby osiągnąć określone cele marketingowe oraz jakie

będą sposoby ich realizacji. Zwykle przybiera postać dokumentu, w którym uwzględnione są szczegółowe informacje dotyczące tego, jak biblioteka zamierza wprowadzać nowe formy usług bądź doskonalić i rozwijać usługi dotychczasowe, a także jak chce komunikować się z otoczeniem, zwłaszcza ze swoimi klientami. Plan marketingowy stanowi efekt planowania marketingowego, które w kontekście funkcjonowania bibliotek może być definiowane jako sformalizowany proces pozyskiwania i przetwarzania informacji, umożliwiający sformułowanie celów działania biblioteki na rynku oraz zwiększenie prawdopodobieństwa ich osiągnięcia. Istotą planowania marketingowego jest diagnoza i ocena szans dla biblioteki oraz oferowanych przez nią usług, a także odkrywanie zagrożeń, które mogłyby utrudnić bądź nawet uniemożliwić realizację zakładanych celów. Konfrontacja zdiagnozowanych szans i zagrożeń z potencjałem biblioteki (jej mocnymi i słabymi stronami) stanowi podstawę wyznaczenia celów do realizacji w określonym czasie oraz sposobów ich osiągania [por. 6, s. 333]. Plan marketingowy biblioteki powinien dawać odpowiedzi na pytania: jaka jest aktualna sytuacja biblioteki, jak powinna ona wyglądać w przyszłości, jakie cele chce osiągnąć biblioteka, w jaki sposób i przy użyciu jakich środków chce tego dokonać oraz co może utrudnić realizację zakładanych celów.

Jak pisze Eugeniusz Michalski: „planowanie to proces wyboru celów i decydowania, jakie zadania i zasoby są potrzebne, aby je osiągnąć. Polega na przewidywaniu zdarzeń i dostosowaniu kierunków działania do wybranego zbioru opcji” [5, s. 47]. Kierunki działania, które wybiera biblioteka powinny być zgodne z jej misją i charakterem. Zatem np. biblioteka dziecięca nie może stosować w ramach swoich działań marketingowych komunikatów prezentujących treści trudne, skomplikowane, burzące spokój lub poddające w wątpliwość przyjęte powszechnie zasady i wzorce. Z kolei akademicka biblioteka naukowa nie może skoncentrować się wyłącznie na ofercie dla użytkowników zewnętrznych (np. licealistów), kosztem klientów wywodzących się z macierzystej instytucji (np. studentów, pracowników naukowych). Podobnie w przypadku biblioteki szkolnej błędem byłoby skoncentrowanie wysiłków wyłącznie na realizacji dodatkowych zajęć dla uczniów, zapewniających jej popularność (np. zajęcia z programowania, projektowania blogów) kosztem podstawowych zadań wpisanych w jej misję (np. zapewnienie dostępu do lektur).

Plany marketingowe mogą różnić się strukturą, charakterem, horyzontem czasowym oraz wieloma innymi cechami, w zależności od potrzeb i możliwości bibliotek, które takie plany przygotowują. Uwzględnia się w nich różne szczeble działalności biblioteki, różne problemy i różne cele. W tabeli 1 przedstawiono kilka przykładów, które pozwolą na lepsze zobrazowanie tych różnic.

Marketingowy plan strategiczny, który uwzględniono w tabeli 1, może stanowić ramy dla dalszych, bardziej szczegółowych planów przygotowywanych przez bibliotekę, uwzględniających cele częściowe oraz zadania, które mają być wykonane w określonym przedziale czasu. Plan strategiczny wytycza główne kierunki działania biblioteki, koncentrując się na celach długookresowych oraz strategii biblioteki

Tabela 1. Typy planów marketingowych

Kryterium podziału	Typy planów	Przykład zastosowania i charakterystyka
Okres planowania	• plan strategiczny • plan taktyczny • plan operacyjny	Plany strategiczne (obejmujące na ogół okres do pięciu lat) opracowywane są w bibliotekach, które posiadają nakreśloną koncepcję długofalowych działań. Zwykle wiąże się to z funkcjonowaniem w ramach placówki stanowiska bądź całego działu marketingu, który może obsługiwać zadania związane z planowaniem rozwoju i promocji usług. Biblioteki mniejsze, np. kilkuosobowe, ze względu na ograniczone możliwości chętniej koncentrują się na planach taktycznych obejmujących nieco krótszy okres czasu (zwykle jednego roku) lub też na jednostkowych, krótkoterminowych przedsięwzięciach, takich jak np. klasyczne imprezy biblioteczne, ujmowanych w planach operacyjnych uwzględniających krótsze jednostki czasu (np. kwartał, miesiąc, tydzień).
Obszar działania	• plan lokalny • plan regionalny • plan krajowy	W zależności od struktury organizacyjnej oraz wielkości sieci bibliotecznej i obsługiwanego środowiska, biblioteki przygotowują lokalne, regionalne bądź krajowe plany marketingowe. Plany lokalne przygotowywane są zwykle przez biblioteki działające wyłącznie w lokalnym środowisku, funkcjonujące samodzielnie bądź stanowiące filię albo oddział większej biblioteki. Plany regionalne mogą być przygotowywane przez biblioteki mające za zadanie obsługę całego regionu, np. publiczne biblioteki wojewódzkie, pedagogiczne biblioteki wojewódzkie. Plany krajowe opracowywane są przez biblioteki posiadające swoje przedstawicielstwa na terenie całego państwa, bądź takie, które z racji pełnionych funkcji koordynują w skali kraju działania z konkretnego obszaru, np. Centralna Biblioteka Wojskowa, Centralna Biblioteka Rolnicza. Biblioteki działające w ramach sieci, bądź posiadające filie lub oddziały, mogą przygotowywać kilka rodzajów planów, np. plan regionalny dla całości instytucji oraz plan lokalny dla miejscowej filii bądź punktu bibliotecznego.
Zakres działania	• plan dotyczący jednej usługi • plan dotyczący grupy usług • plan dotyczący całokształtu działalności biblioteki	Skala i charakter działań prowadzonych przez bibliotekę może determinować wybór planu marketingowego. Taki plan może uwzględniać całokształt działalności biblioteki, grupę usług (np. usługi udostępniania informacji elektronicznej, usługi związane z rozwojem artystycznym bądź kulturalnym użytkowników), jak również jedną wybraną usługę (np. plan marketingowy wdrożenia nowej usługi <i>book a librarian</i>).

Źródło: opracowanie własne.

wobec przyszłej, przewidywanej sytuacji na rynku. Sposób postępowania biblioteki może więc być wynikiem prognozowanych cen książek, usług, zachowań klientów, czy pojawiania się w otoczeniu innych placówek kulturalnych bądź rozrywkowych. Zatem przykładowo, jeśli z analiz biblioteki uczelnianej będzie wynikało, że studenci coraz częściej preferują elektroniczne formy kontaktu z bibliotekarzami, to biblioteka może zdecydować się na wprowadzenie bądź rozwinięcie posiadanych już usług elektronicznych oraz przeprowadzenie kampanii informacyjnej zwiększającej zainteresowanie tego typu ofertą. Z kolei biblioteka publiczna, która prognozuje w najbliższych latach zwiększenie udziału imigrantów w lokalnej społeczności może przygotować ofertę skierowaną właśnie do tej grupy oraz ofertę dla dotychczasowych mieszkańców nakierowaną na zwiększenie wiedzy na temat przyjezdnych, ich kultury, języka, zwyczajów oraz wzmacniającą akceptację i zapobiegającą alienacji kulturalno-społecznej tych osób.

Strategiczny plan marketingowy powinien więc ukierunkowywać kadrę kierowniczą biblioteki na dostrzeganie i ocenianie zmian zachodzących w otoczeniu. Powinien umożliwić również ocenę ich konsekwencji dla placówki oraz pomóc w opracowaniu długoterminowych celów, których osiągnięcie będzie źródłem sukcesu biblioteki oraz satysfakcji jej użytkowników. Plan ten, jak pisze Teresa Taranko, formułuje kierunkowe działania oraz wyznacza kluczowe zasoby i umiejętności determinujące osiąganie zaplanowanych efektów [6, s. 339]. W przypadku biblioteki powinien dać odpowiedź na następujące pytania:

- Jaka jest bieżąca sytuacja biblioteki?
- Jak powinna wyglądać sytuacja biblioteki w przyszłości objętej planem strategicznym?
- Jakie cele chce osiągnąć biblioteka w okresie objętym planem?
- Jakie mogą pojawić się trudności w osiąganiu tych celów?
- Jakie kroki powinna podjąć biblioteka, aby osiągnąć założone cele?

Marketingowy plan operacyjny stanowi uszczegółowienie zamierzeń zawartych w planie strategicznym. W zależności od wielkości biblioteki i skali realizowanych przez nią przedsięwzięć, może powstać więcej planów operacyjnych, np. dotyczących działań realizowanych przez poszczególne filie, działy lub związanych z różnymi, odrębnie realizowanymi projektami marketingowymi. Jak już wcześniej wspomniano, marketingowy plan operacyjny „zawiera zbiór analiz, celów i projektowanych działań o bardziej konkretnym charakterze niż w planie strategicznym. Treść tego planu stanowią szczegółowo określone cele i zadania do realizacji na dany okres, przydzielone do wykorzystania zasoby oraz procedury realizacji i oceny wykonanych działań. Plan ten zwykle zawiera także szczegółowe harmonogramy oraz opis warunków organizacyjnych z przydziałem osób odpowiedzialnych za realizację wyznaczonych działań w odniesieniu do konkretnych produktów (marek)” [6, s. 339]. Zatem biblioteka w celu lepszej realizacji poszczególnych usług może powołać zespoły pracowników odpowiedzialnych bezpośrednio za ich koncepcję, realizację i promocję. Często dzieje się tak, kiedy przygotowywane są usługi

niestanowiące zwyczajowej oferty biblioteki, wymagające odrębnych, specyficznych kompetencji, stanowiące konsekwencję zaangażowania konkretnych bibliotekarzy, którzy są w stanie zaproponować użytkownikom przygotowanie dodatkowych atrakcyjnych zajęć kulturalnych, aktywizacyjnych, opiekuńczych i in. Jednak także promocja tradycyjnych usług bibliotecznych powinna być koordynowana przez zespół osób, które mają największe doświadczenie i wiedzę z tego obszaru [szerz. zob. 8]. Przyjmuje się, że plan operacyjny powinien obejmować okres roku lub ewentualnie kilku lat, w razie konieczności zaś uwzględniać również plany wykonawcze oraz harmonogramy pracy, choć takie odrębne dokumenty przygotowywane są zwykle w większych placówkach bibliotecznych o bardziej rozbudowanym spectrum działań.

Z uwagi na fakt, iż trudno jest jednoznacznie rozróżnić zakres operacyjnego i taktycznego planu marketingowego, niekiedy postuluje się, aby rezygnować z trójpodziału na plan strategiczny, operacyjny oraz taktyczny i ograniczać się wyłącznie do planów strategicznych oraz operacyjnych, co ma również swoje uzasadnienie w bibliotekach. Krótkiego porównania planów strategicznych i operacyjnych dokonano w tabeli 2.

Tabela 2. Porównanie planu strategicznego i operacyjnego w działalności marketingowej biblioteki

Plan strategiczny	Plan operacyjny
Analiza sytuacyjna	Sformułowanie celów operacyjnych
Obejmuje zdiagnozowanie wewnętrznych i zewnętrznych warunków, w których działa biblioteka (m.in. kategorie odbiorców usług, skalę usług, tendencje rozwojowe bądź spadkowe, sytuację w sektorze i kondycję innych bibliotek, partnerów, konkurentów, zasoby biblioteki, a zwłaszcza jej księgozbiór, personel i infrastrukturę).	Polega na ukierunkowaniu i uszczegółowieniu celów strategicznych poprzez wskazanie celów operacyjnych, gdzie każdy cel operacyjny powinien być jasno i precyzyjnie sformułowany z uwzględnieniem horyzontu czasowego, w którym ma zostać zrealizowany, np. przeprowadzenie w przeciągu roku w każdej z lokalnych szkół minimum pięciu szkoleń z zakresu wyszukiwania przez uczniów informacji w elektronicznych bazach danych.
Wybór rynku docelowego	Opracowanie programów działań
Polega na dokonaniu wyboru segmentów odbiorców, z którymi chciałaby współpracować biblioteka oraz ustaleniu zasad tej współpracy.	Obejmuje ustalenie, jakie działania powinny zostać przeprowadzone, aby zrealizować założone wcześniej cele operacyjne, a zwłaszcza kto jest odpowiedzialny za przeprowadzenie tych działań, w jakim terminie i przy użyciu jakich środków.

Formułowanie celów strategicznych	Realizacja planu
Ma na celu ustalenie osiągalnych i mierzalnych założeń, np. podniesienie jakości wybranych usług, zwiększenie udziału określonej grupy odbiorców usług (np. nastolatków, którzy wcześniej nie uczęszczali zbyt chętnie do biblioteki) itp., które będzie realizować biblioteka.	Polega na realnym przeprowadzeniu czynności, w sposób i przy użyciu środków, które zostały opisane w programie działań. Wykonanie może nieznacznie różnić się od opracowanego uprzednio programu.
Sformułowanie i wybór strategii	Kontrola i ocena rezultatów
Obejmuje przygotowanie strategii, która jest zgodna z opracowanymi wcześniej celami i będzie wskazywała sposób działania biblioteki najbardziej optymalny z punktu widzenia przyjętych założeń (np. strategia dywersyfikacji dla biblioteki publicznej, której celem jest zaktywizowanie jak najszerzego grona odbiorców.	Ma na celu sprawdzenie czy zrealizowane zadania zostały wykonane w taki sposób, by przybliżyć bibliotekę do osiągnięcia celu strategicznego. Ocenie podlega nie tylko sam rezultat, ale również sposób wykorzystania zasobów, terminowość, napotkane trudności itp. Kontrola służy wprowadzeniu w przyszłości korekt i różnego rodzaju udoskonaleń, ale też może być powodem do rezygnacji z pewnych celów, np. pozyskanie określonej grupy czytelników może się okazać dla biblioteki zbyt pracochłonne i wymagające zbyt wielu nakładów.

Źródło: opracowanie własne.

W przypadku, gdy biblioteka chce prowadzić szeroko zakrojone działania marketingowe, może realizować równocześnie więcej niż jeden plan marketingowy. Gary Armstrong oraz Philip Kotler piszą nawet o odrębnych planach dla każdej jednostki, produktu i marki [1, s. 104]. Zintegrowane ze sobą plany marketingowe tworzą tzw. **program marketingowy**. Zatem, jak podaje definicja, program marketingowy „ze-spala plany marketingowe w jeden duży plan marketingowy. Plany składające się na program marketingowy muszą być w jakiś sposób wzajemnie dopasowane i skoordynowane, aby nie konkurowały między sobą o szczupłe zasoby środków. Elementy planów podobne lub wzajemnie zazębiające się mogą wdrażać równocześnie te same zespoły pracowników (na przykład public relations i reklama dla kilku planów marketingowych)” [5, s. 544]. Należy jednak unikać sytuacji, gdy realizacja jednego planu zostanie zablokowana przez konieczność wykorzystania środków do wykonania innego planu – przykładowo, biblioteka może nie mieć wystarczających zasobów, aby równocześnie prowadzić kilka kampanii mających na celu realizowanie strategii dywersyfikacji (rozszerzanie obszaru działania). Wprowadzanie w jednym czasie zbyt wielu nowych usług oraz jednoczesne prowadzenie ich promocji może sprawić, że wszystkie zostaną przygotowane powierzchownie, a bibliotekarze nie będą potrafili rozwiązać szybko niektórych problemów, co będzie skutkowało niezadowoleniem klientów (np. wprowadzenie w tym samym czasie nocnej obsługi czytelników oraz konsultacji elektronicznych może spowodować, że bibliotekarze nie poradzą sobie

ze zbyt dużą ilością nowych obowiązków). Dlatego na etapie planowania należy starannie przeanalizować kwestię terminów realizacji poszczególnych zadań ujętych w planie marketingowym oraz środków i nakładów, których wymagają.

11.2. Funkcje planów marketingowych

Plan marketingowy biblioteki pełni określone funkcje, które wspierają system zarządzania biblioteką. Wśród czterech najważniejszych wymienia się takie, jak:

- funkcja motywacyjna – plan marketingowy biblioteki jest przejawem jej dążenia do realizacji określonych celów, aktywnego podejścia do otoczenia i kreowania misji społeczno-kulturalnej, stanowi także wyraz sprawczości instytucji oraz jej twórczego podejścia do kształtowania otoczenia; dzięki przygotowaniu planu dochodzi do konkretyzacji i próby realizacji założeń;
- funkcja weryfikacyjna – przygotowanie planu marketingowego, który wymusza określenie szczegółowych działań, terminów ich wykonania oraz niezbędnych środków i narzędzi, prowadzi do weryfikacji, a więc sprawdzenia, czy wcześniej przyjęte założenia mają szansę na praktyczną realizację; plan marketingowy weryfikuje zatem wcześniejsze decyzje podjęte na podstawie wstępnej analizy sytuacji biblioteki;
- funkcja koordynacyjna – praca nad planem marketingowym powoduje konieczność przekazania zadań w nim ujętych różnym komórkom organizacyjnym biblioteki, w związku z czym wcześniejszy zarys projektu jest konkretyzowany, a poszczególne działy i filie biblioteki muszą współpracować, aby zrealizować wspólnie projekt; przyporządkowanie zadań do wykonawców wiąże się z podjęciem odpowiedzialności za ich wykonanie, wymaga koordynacji działań i współpracy;
- funkcja kontrolna – plan marketingowy ułatwia kontrolowanie, które zadania i cele są lub zostały już zrealizowane, w jakim stopniu oraz z jaką skutecznością, dzięki czemu możliwe jest wprowadzanie odpowiednich korekt, poprawianie procesów bądź rezygnowanie z działań, które okazały się nieskuteczne.

Ponadto wymieniane są również inne funkcje, które w przypadku bibliotek można opisać następująco:

- Ukierunkowanie uwagi kadry kierowniczej biblioteki na otoczenie oraz potrzeby i zachowania użytkowników – przygotowywanie planu marketingowego niejako wymusza przeprowadzenie analizy warunków, w których działa biblioteka, dzięki czemu możliwe jest dokonanie oceny na ile projektowane zamierzenia mają szansę realizacji. Chodzi tu zarówno o analizę sektora, jak i zbadanie preferencji oraz potrzeb otoczenia, w tym także obsługiwanych już użytkowników, ale także segmentów, z którymi instytucja będzie dopiero próbowała nawiązać współpracę. Dobrze jest, gdy biblioteka ma świadomość czynników hamujących jej działania oraz elementów, które mogą sprzyjać

rozwojowi. Konieczna jest również wiedza na temat innych instytucji i form ich usług, które mogą obsługiwać te same grupy odbiorców co biblioteka, a także świadomość jakimi atutami dysponuje placówka, tak by móc je wykorzystać w promocji swojej oferty;

- Ukierunkowanie uwagi kadry kierowniczej biblioteki na projektowanie przyszłych przedsięwzięć w oparciu o ekstrapolację trendów – plan marketingowy niewątpliwie dotyczy przyszłości biblioteki, tj. jej przyszłych form usług, ale także sposobu jej funkcjonowania w warunkach, które mogą okazać się zmienne oraz inne od tych, w których placówka działa dzisiaj. Wymaga zatem pewnej kreatywności oraz próby przewidzenia i oceny przyszłych zjawisk. Wielu menedżerów bibliotecznych woli jednak koncentrować się na bieżącej sytuacji, która została przez nich już rozpoznana i wymaga oczywistych reakcji i działań. Jednak, aby biblioteka mogła skutecznie realizować zadania marketingu, musi próbować dokonać identyfikacji trendów oraz obserwować tendencje zmian w obszarach, które są związane z jej działalnością. Dzięki temu skuteczniejsze będzie planowanie nowych rozwiązań, będą one obciążone mniejszym ryzykiem i z większym prawdopodobieństwem będzie można przewidzieć skutki strategii marketingowej, którą wybrała biblioteka;
- Ukierunkowanie całego personelu biblioteki na współpracę i wspólne realizowanie strategii marketingowej – jak już wielokrotnie wspomniano, marketing biblioteczny nie jest zadaniem, które ma realizować wyłącznie dział marketingu. Aby był skuteczny wymaga zaangażowania ze strony całego personelu, niezależnie od działu oraz stanowiska w hierarchii służbowej. Zaangażowanie oznacza również przejęcie odpowiedzialności za pewne zadania oraz integrację i współpracę w realizowaniu określonych przedsięwzięć czy zadań. Przykładowo, uruchomienie kompleksowej usługi zdalnej komunikacji z użytkownikiem wymaga nie tylko zaangażowania personelu kontaktowego, który odpowie na pytania i będzie służył pomocą, ale też m.in. bibliotekarzy systemowych i informatyków, którzy w oparciu o uzyskane informacje będą zapewniali warunki techniczne do realizacji kontaktu elektronicznego, pracowników działów bibliografii bądź informacji, którzy opracują przewodniki dziedzinowe ułatwiające poruszanie się po uniwersum wiedzy oraz pracowników działu marketingu przygotowujących FAQ, oczywiście na podstawie informacji zwrotnych uzyskanych od pracowników działu obsługi. Współpraca bibliotekarzy z różnych działów jest jednak konieczna już na etapie przygotowywania samego planu oraz wyboru strategii, ponieważ są oni źródłem różnych, kluczowych w procesie decyzyjnym, informacji;
- Ukierunkowanie na operacjonalizację projektowanych przez bibliotekę działań – plan marketingowy stanowi etap, na którym dochodzi do przekształcania abstrakcyjno-teoretycznych założeń w konkretnie zaplanowane działania, a więc każdemu celowi zostają przypisane zadania cząstkowe, terminy ich wykonania, ludzie odpowiedzialni za ich wykonanie oraz zasoby finansowe,

materialne i niematerialne. Ponadto określone są wskaźniki i zmienne, na podstawie których będą podejmowane decyzje oraz zbiorowości, których będą dotyczyły działania;

- Ukierunkowanie na kontrolę działań marketingowych oraz wprowadzanie zmian – dzięki dokładnemu opisaniu w planie marketingowym, jakie są cele i założenia biblioteki oraz w jaki sposób (jakimi metodami i środkami) chce je ona osiągnąć, możliwa jest weryfikacja i korekta działań. Chodzi tu nie tyle o kontrolowanie, czy ktoś dobrze wykonał swoją pracę, lecz o informację czy zaplanowane pomysły się sprawdziły, czy są ciekawe i atrakcyjne dla czytelników, czy pojawiły się jakieś elementy, które można byłoby usprawnić bądź poprawić, aby usługa była lepiej oceniana.

Ponadto wskazuje się na specyficzne cechy planów marketingowych, wśród których można wymienić na przykład:

- hierarchiczność – plany marketingowe biblioteki opracowywane są z uwzględnieniem zasady hierarchiczności celów i zadań. Najważniejsze dla biblioteki są decyzje strategiczne związane z wieloletnim kierunkiem działań i wyborem strategii. Popętnienie błędu na tym etapie i przyjęcie niewłaściwej opcji marketingowej może spowodować duże trudności, jak np. spadek zainteresowania użytkowników usługami biblioteki, pogorszenie wizerunku czy utratę reputacji. Decyzje operacyjne, choć również ważne, łatwiej jest skorygować i zwykle nie niosą one tak poważnych konsekwencji jak decyzje strategiczne;
- regularność – przygotowywanie planów marketingowych powinno odbywać się w regularnych interwałach czasowych, dostosowanych do specyfiki i potrzeb biblioteki. Zakończenie jednego planu powinno wiązać się z opracowaniem (z odpowiednim wyprzedzeniem) następnego planu. Możliwe jest również zastosowanie tzw. planowania ciągłego, które polega na regularnej analizie i weryfikowaniu dotychczasowego planu, a następnie modyfikowaniu go i przedłużaniu na określony czas, np. rok. Wiele bibliotek wykorzystuje ten wariant, uważając modyfikowanie planu za mniej obciążające przy ograniczonych zasobach kadrowych, niż ciągle opracowywanie nowego dokumentu;
- wariantowość – w planach strategicznych powinny zostać uwzględnione ewentualne warianty działań, tak by w razie potrzeby biblioteka mogła szybko posłużyć się bardziej optymalnym dla niej rozwiązaniem.

11.3. Struktura planu marketingowego

Plan marketingowy przygotowywany jest w formie sformalizowanego dokumentu, posiadającego określoną zawartość i strukturę. Jednak w zależności od jego typu i przeznaczenia może różnić się pewnymi elementami oraz stopniem szczegółowości. Zwykle przyjmuje się, że plan marketingowy powinien zawierać cztery główne grupy zagadnień:

1. Zagadnienia wstępne.
2. Analizy i prognozy.
3. Plan właściwy.
4. Koncepcję kontroli i realizacji planu marketingowego.

Niektórzy autorzy wskazują jednak, iż możliwe jest odejście od sztywnych ram, struktury i zasad przygotowywania planu, w przypadku gdy opracowywany jest on wyłącznie na potrzeby wykonawców, wówczas „może się ograniczać do zasadniczych kwestii określających strategię działań rynkowych, niekoniecznie przyjmując formę kompletnego dokumentu. Jeśli natomiast plan jest adresowany do innych osób lub instytucji zewnętrznych [organu prowadzącego bibliotekę, partnerów itp.], struktura i forma planu musi uwzględniać wszystkie czynniki wpływające na zrozumienie i akceptację prezentowanych treści” [2, s. 286].

Jak wskazuje Michał Makowski, typowy plan marketingowy zawiera następujące bloki problemowe:

1. Streszczenie dla kierownictwa.
2. Opis bieżącej sytuacji marketingowej.
3. Analiza możliwości i problemów.
4. Określenie mierzalnych celów planu.
5. Określenie strategii marketingowej.
6. Program działań częściowych.
7. Przewidywane wyniki działania – koszty i wyniki realizacji planu.
8. Kontrola realizacji planu [4, s. 141].

W przypadku bibliotek może on kształtować się tak, jak przedstawiono w tabeli 3.

Tabela 3. Typowe rozdziały planu marketingowego biblioteki

Rozdział	Opis zawartości
Streszczenie	Zawiera wykaz punktów opisanych szerzej w dalszej części planu. Streszczenie pozwala na łatwe „poruszanie się” po dokumencie, a zwłaszcza na szybkie odnajdywanie potrzebnych informacji.
Analiza bieżącej sytuacji marketingowej biblioteki	Zawiera syntezę informacji na temat sytuacji wyjściowej biblioteki, a zwłaszcza zewnętrznych i wewnętrznych uwarunkowań projektowanych przez bibliotekę działań marketingowych.
Zakładane cele strategiczne	Zawiera opis celów marketingowych, do których realizacji będzie dążyła biblioteka oraz wskazanie głównych czynników determinujących osiągnięcie tych celów.
Strategia marketingowa biblioteki	Zawiera prezentację strategii marketingowej, którą zamierza posłużyć się biblioteka, aby zrealizować założone cele.
Cele operacyjne i program działań	Zawiera dokładny opis celów operacyjnych oraz projektowanych działań w obszarze marketingu mix, tj. związanych z usługami, promocją, komunikacją itd., stanowiących uszczegółowienie wybranej strategii, a także harmonogramy realizacji projektowanych działań marketingowych.

Spodziewane skutki realizacji planu	Zawiera informacje na temat spodziewanych skutków, zarówno materialnych, jak i niematerialnych, tj. np. zwiększenie liczby użytkowników z określonej grupy wiekowej, pobudzenie zainteresowania określonym typem usługi, zwiększenie rozpoznawalności biblioteki, wzmocnienie pozytywnego wizerunku biblioteki, większe obciążenie pracą bibliotekarzy określonego działu itp.
Kontrola wdrożenia	Zawiera wskazanie sposobów i trybu mierzenia postępów we wdrażaniu planu oraz osiągania zaplanowanych celów, a także trybu wprowadzania w razie konieczności niezbędnych korekt.

Źródło: opracowanie własne na podstawie TARANKO Teresa, *Plan marketingowy*. In: GARBARSKI Lechosław (red.), *Marketing: koncepcja skutecznych działań*. Warszawa, 2011, s. 334.

W tym miejscu warto szerzej omówić niektóre rozdziały (elementy) planu marketingowego uwzględnione w tabeli 3. Szczególnie ważne jest dokonanie rzetelnej analizy bieżącej sytuacji marketingowej biblioteki, bowiem wszelkie nieprawidłowości bądź błędy będą w dalszej perspektywie niosły ze sobą konsekwencje w postaci błędnych decyzji mogących zaważyć na dalszej kondycji biblioteki i jej wizerunku w oczach otoczenia, a zwłaszcza klientów. Zatem analiza sytuacji wyjściowej biblioteki ujęta w planie marketingowym powinna uwzględniać takie informacje, jak:

- trendy w otoczeniu biblioteki (szanse i zagrożenia, z którymi musi się zmierzyć instytucja planując swoje działania marketingowe, zarówno w skali makro, jak i mikro);
- bieżąca sytuacja biblioteki (atrakcyjność w oczach użytkowników, wizerunek w lokalnej i szerszej społeczności, stopień zabezpieczenia potrzeb informacyjnych, kulturalnych i społecznych odbiorców usług itp.);
- aktualna oferta usługowa (bogactwo oferty, stopień dopasowania do potrzeb odbiorców, poziom oferty usługowej w stosunku do innych instytucji o podobnym charakterze itp.);
- polityka obsługi użytkowników (poziom współpracy i charakter relacji z użytkownikami, poziom skomplikowania procedur bibliotecznych, szybkość obsługi itp.);
- dystrybucja usług (obszar, na którym biblioteka jest w stanie skutecznie realizować swoje usługi, formy świadczenia usług – tradycyjne i elektroniczne, kanały dystrybucji itp.);
- komunikacja marketingowa (wizerunek biblioteki w oczach różnych segmentów otoczenia – użytkowników, nieużytkowników, partnerów, formy komunikacji marketingowej i ich skuteczność itp.);
- działalność „konkurencji” wpływająca na sytuację biblioteki (intensywność i charakter działań instytucji posiadających podobną ofertę usługową lub potencjalnie mogących odwrócić uwagę użytkowników od biblioteki);
- potencjał organizacyjny biblioteki (zasoby materialne, niematerialne, finansowe).

Wszystkie wymienione elementy oceniane są oczywiście w kontekście realizacji celów marketingowych, które chce osiągnąć biblioteka.

Równie istotne jak analiza bieżącej sytuacji marketingowej biblioteki, jest opisanie w planie marketingowym jej celów strategicznych. Nadają one kierunek wszystkim pozostałym działaniom, porządkując je i tłumacząc zarazem zasadność postępowania. Na ogół wyróżniane są: cele marketingowe, finansowe i społeczne. Biblioteki mogą określić je wszystkie, choć nie wszystkie mają takie samo znaczenie i rangę:

- cele marketingowe mogą dotyczyć takich kwestii, jak: liczba obsługiwanych użytkowników, liczba nowo pozyskanych użytkowników, poziom zadowolenia użytkowników, stopień zabezpieczenia ich potrzeb, relacje z otoczeniem, poziom rozpoznawalności biblioteki, wizerunek, marka i reputacja biblioteki itp.;
- cele finansowe są rzadko wyznaczane przez biblioteki z uwagi na ich niekomercyjny charakter, ale również mogą być wyznaczane i dotyczyć np. rentowności niektórych usług, ograniczania określonych kategorii kosztów itp.;
- cele społeczne są coraz częściej formułowane przez biblioteki z uwagi na fakt, że instytucje te chętniej niż kiedyś realizują usługi nastawione na zaspokajanie potrzeb społecznych. Biblioteki pełnią więc rolę „trzecich miejsc” – odpowiadając na potrzeby utrzymywania kontaktów społecznych, funkcjonowania w grupie, zapobiegania wykluczeniu społecznemu i kulturalnemu, realizując szereg usług i programów społecznych. Celem społecznym może być zatem stworzenie w bibliotece i wypromowanie przestrzeni do spotkań lokalnej społeczności czy integracja określonych grup użytkowników zagrożonych alienacją, dzięki wykorzystaniu odpowiednich zajęć kulturalno-animacyjnych.

Określenie celów strategicznych wymaga przedstawienia przez bibliotekę w planie marketingowym przyjętej strategii (o czym szerzej była już mowa w rozdziale 10). Opisanie strategii pozwala na pokazanie, w jaki sposób biblioteka chce zrealizować sformułowane wcześniej cele strategiczne. W związku z tym niezbędne jest sprecyzowanie takich kwestii, jak:

- wybór odbiorców usług/działań biblioteki (klienci docelowi);
- segmentacja użytkowników biblioteki;
- wybór sposobu działania biblioteki oraz instrumentów marketingu mix (koncepcja marketingu mix szczegółowo zostanie opisana w rozdziale 12).

Naturalnym następstwem sformułowania celów strategicznych i strategii marketingowej jest opisanie w planie marketingowym biblioteki celów operacyjnych oraz programu działania. Poszczególnym celom strategicznym przypisywane są cele cząstkowe, sposoby, terminy i środki ich realizacji oraz osoby odpowiedzialne za ich wykonanie. Pożądane jest wskazanie spodziewanych konsekwencji, których w wyniku swoich działań może spodziewać się biblioteka – finansowych, organizacyjnych, kadrowych, rynkowych itp. Może się bowiem okazać, że np. wprowadzenie nowej usługi umożliwiającej zdalne wykorzystanie materiałów bibliotecznych spowoduje, że nie będzie potrzeby utrzymywania dużej liczby miejsc w czytelniach, z kolei pozyskanie wielu nowych użytkowników może się wiązać z koniecznością zatrudnienia

dotkowego personelu, zaś otwarcie się biblioteki na potrzeby społeczne i zmiana jej funkcji może wymagać innego zaaranżowania przestrzeni, szkoleń bibliotekarzy oraz nowego systemu zarządzania dyżurami. Dobrze jest uwzględnić takie kwestie w planie oraz sposoby ich rozwiązywania.

Tak skonstruowany plan marketingowy pozwala lepiej zrozumieć pracownikom biblioteki oraz organowi prowadzącemu przyjęte założenia i cele. Należy także podkreślić, iż skuteczność wdrożenia działań marketingowych jest w dużej mierze zależna od akceptacji, zaangażowania i zrozumienia ze strony bibliotekarzy. Dlatego istotne są działania informacyjne prowadzone na wstępnym etapie, odpowiednie zaprezentowanie założeń planu oraz przekazanie poszczególnym jednostkom organizacyjnym właściwych informacji i uprawnień decyzyjnych pozwalających na jak najlepsze realizowanie zadań. Różnorodność i specyfika komórek organizacyjnych w bibliotekach powoduje bowiem, że pewne decyzje powinny być podejmowane przez działy bądź osoby najlepiej wdrożone w określone kwestie, np. animator prowadzący klub seniora najlepiej będzie znał potrzeby tej grupy odbiorców, zaś bibliotekarz systemowy trudności w komunikacji elektronicznej, na które napotykają użytkownicy biblioteki.

Trzeba również podkreślić, iż „opracowanie planu marketingowego nie powinno stanowić samoistnego celu [...], lecz prowadzić do uporządkowania wiedzy menedżerów i stworzenia narzędzia pozwalającego im podejmować trafne decyzje służące integrowaniu działań marketingowych i osiąganiu dzięki nim zaplanowanych efektów. Realizacja założeń użyteczności planu marketingowego wymaga, aby był on poprawnie opracowany” [6, s. 347]. Wśród warunków poprawności planu marketingowego wymienia się: celowość, wykonalność, zgodność wewnętrzną, operatywny charakter, wariantowość, ograniczoną szczegółowość [6, s. 348]. Celowość planu marketingowego, jak wskazuje samo sformułowanie, wiąże się z osiąganiem przez bibliotekę założonych celów, co wymaga odpowiedniej alokacji środków: osobowych, materialnych, niematerialnych i finansowych. Wykonalność oznacza, że przygotowany przez bibliotekę plan musi zostać sporządzony tak, by jego założenia były możliwe do zrealizowania, z czego wynika, że musi być oparty o rzetelną analizę bieżącej sytuacji biblioteki oraz prognozy co do jej kondycji w przyszłości. Znajomość warunków, w których funkcjonuje biblioteka pozwala skuteczniej zaplanować strategię i szczegółowy plan działania. Zgodność wewnętrzna to inaczej brak sprzeczności celów i zadań oraz komplementarność działań działów biblioteki i ich pracowników. Operatywność z kolei przejawia się w przejrzystości planu marketingowego, który uzupełniany jest o harmonogramy, procedury czy wskaźniki ułatwiające pomiar i ocenę zjawisk oraz działań. Wariantowość wiąże się z przygotowywaniem różnych scenariuszy działań, które w zależności od zmieniającej się sytuacji mogą zostać w razie potrzeby wykorzystane przez bibliotekę. I na koniec, ograniczona szczegółowość oznacza, że plan marketingowy, zwłaszcza jeżeli dotyczy dłuższego horyzontu czasowego, nie powinien zawierać zbyt wielu detali. Jedynie plany krótkoterminowe

powinny być wyposażane w szczegóły, ponieważ istnieje małe prawdopodobieństwo, że warunki, w których realizowane są działania marketingowe zaplanowane w nieodległej perspektywie czasu, ulegną zmianie.

Na koniec warto jeszcze wspomnieć, iż w literaturze można spotkać się z pewnymi ogólnymi zaleceniami, które zwiększają szansę skutecznego zrealizowania planu. Wiele z nich warto również wykorzystać w procesie zarządzania marketingiem w bibliotekach. Sugeruje się więc, że szczególne znaczenie mają:

- znalezienie kompetentnej osoby, która będzie w stanie przyjąć odpowiedzialność i sprawnie pokierować realizacją planu (zwykle jest to dyrektor biblioteki, choć może to być również kierownik działu marketingu lub inna oddelegowana osoba o odpowiednich kompetencjach i uprawnieniach);
- jednoznaczne określenie i przekazanie wykonawcom celów marketingowych i wymagań odnośnie sposobów ich realizacji (warto jednak, by wspomniane sposoby realizacji były skonsultowane i uzgodnione z bibliotekarzami, w przypadku gdy są oni najbardziej kompetentnymi osobami, aby wykonywać wyspecjalizowane usługi na rzecz użytkowników i mają najszerszą wiedzę jak czynić to skutecznie i efektywnie);
- wywołanie emocjonalnego zaangażowania wykonawców w realizację powierzonego im planu, w taki sposób, aby uznali plan za swój (wymaga to skutecznej komunikacji z personelem biblioteki, wskazania zalet opracowanych rozwiązań oraz uświadomienia, że pozytywna ocena działań marketingowych biblioteki przez użytkowników jest zależna od zaangażowania całego personelu, nie tylko przedstawicieli działu marketingu, ale przede wszystkim pracowników liniowych bezpośrednio pracujących z czytelnikami oraz bibliotekarzy przygotowujących usługę na wcześniejszych etapach; kluczowe jest także zapobieżenie oporowi wobec wprowadzanych zmian i innowacji [szerz. zob. 7]);
- precyzyjne ustalenie zadań jednostkowych (istota, wymiar, czas i termin wykonania) oraz osób, którym je powierzono (harmonogramy realizacyjne);
- wraz z zadaniami i odpowiedzialnością przekazanie wykonawcom odpowiednich środków i uprawnień decyzyjnych (bez nich bibliotekarze mogą popaść we frustrację oraz stracić wiarę w możliwość realizacji zadań, a tym samym utracić mobilizację do działania);
- tworzenie klimatu sprzyjającego ujawnianiu ewentualnych nieprzewidzianych trudności i problemów w trakcie realizacji planu oraz znajdowaniu właściwych sposobów ich rozwiązania (kluczowe jest, aby bibliotekarze nie próbowali tuszować trudności bądź niepowodzeń, lecz by jak najszybciej starali się rozwiązywać wszystkie trudne kwestie, co może mieć miejsce wyłącznie w atmosferze zaufania i poczucia wsparcia ze strony kierownictwa oraz zespołu);
- stosowanie odpowiedniego systemu motywacyjnego, który w miarę możliwości będzie uwzględniał preferencje i oczekiwania bibliotekarzy (jeśli niemożliwe będzie wdrożenie nagród finansowych, to powinny one zostać zastąpione

nagrodami materialnymi bądź wsparciem w postaci uznania, docenienia) [zob. 2, s. 288-289].

Podsumowując, wykonanie planu marketingowego pozwala ustrukturyzować pewne wiadomości na temat planowanych działań marketingowych oraz nadać im bardziej praktyczny wymiar – wskazać szczegółowe cele, terminy wykonania oraz niezbędne środki i osoby odpowiedzialne za działania. Zachowanie opisanych w rozdziale zasad i wytycznych pozwoli zachować porządek planowanych działań oraz zwiększyć prawdopodobieństwo skutecznego wdrożenia planu.

Bibliografia

1. ARMSTRONG Gary, KOTLER Philip *Marketing: wprowadzenie*. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer Business, 2015. ISBN 978-83-264-3490-7.
2. CZUBAŁA Anna (red.), *Podstawy marketingu*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2012. ISBN 978-83-208-2037-9.
3. GARBARSKI Lechosław, RUTKOWSKI Ireneusz, WRZOSEK Wojciech, *Marketing: punkt zwrotny nowoczesnej firmy*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2000. ISBN 83-208-1230-5.
4. MAKOWSKI Michał, *Podstawy marketingu w teorii i praktyce*. Warszawa: Szkoła Wyższa im. Bogdana Jańskiego, 2011. ISBN 978-87897-49-9.
5. MICHALSKI Eugeniusz, *Marketing: podręcznik akademicki*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2017. ISBN 978-83-01-19433-8.
6. TARANKO Teresa, *Plan marketingowy*. In: GARBARSKI Lechosław (red.), *Marketing: koncepcja skutecznych działań*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2011, s. 333-349. ISBN 978-83-208-1947-2.
7. WOJCIECHOWSKA Maja, *Metody pokonywania oporu wobec zmian i innowacji przeprowadzanych w bibliotekach*. „Elektroniczny Biuletyn Informacyjny Bibliotekarzy” [Dokument elektroniczny]. 2006, nr 4. Tryb dostępu: <http://www.ebib.info/2006/74/wojciechowska.php>. Stan z dnia 15.03.2022.
8. WOJCIECHOWSKA Maja, *Zarządzanie wiedzą i informacją w placówkach bibliotecznych i ośrodkach informacji*. „Zagadnienia Informacji Naukowej”. 2006, nr 1, s. 42-50. ISSN 0324-8194.

Rozdział 12.

MARKETING MIX A DZIAŁALNOŚĆ USŁUGOWA BIBLIOTEKI

12.1. Koncepcja marketingu mix

Marketing mix to instrumenty marketingowe (kompozycja marketingowa, mix instrumentów), czyli materialne i niematerialne narzędzia (metody, techniki, procesy, działania itp.) oddziałujące na rynek. Biblioteka, podobnie jak każda inna instytucja, może je wykorzystywać przy świadczeniu usług i realizacji swojej strategii. Różną się one między sobą siłą i skutecznością w wywieraniu oczekiwanego, pożądanego wpływu na otoczenie, a zwłaszcza na użytkowników biblioteki [13, s. 86]. W ujęciu klasycznym tworzą układ czterech elementów, określanых skrótem „4P”. Termin ten wywodzi się od anglojęzycznych odpowiedników ich nazw: produktu (ang. *product*), dystrybucji (ang. *place*), promocji (ang. *promotion*), ceny (ang. *price*). Twórcą koncepcji jest Edmund Jerome McCarthy, który w wydanej w 1960 r. książce dokładnie opisał zaproponowane przez siebie rozwiązanie [7, s. 45-55]. Warto zauważyć, że jest ono atrakcyjne, zwłaszcza jeśli zestawzić je z rozbudowanymi i trudnymi do skojarzenia wieloelementowymi klasyfikacjami, które zaczęły pojawiać się w późniejszym okresie. Przykładem może być podział Neila Bordena z 1964 r., który ujmował aż dwanaście elementów, ważnych jego zdaniem w procesie działań marketingowych. Zaliczył do nich: produkt, cenę, markę, kanały dystrybucji, akwizycję, reklamę, promocję, opakowanie, wystawę, usługi, poszukiwanie i analizowanie informacji [1, s. 527].

Istotę modelu 4P stanowi skoncentrowanie się na kliencie. W przypadku działalności usługowej bibliotek będą to ich użytkownicy. W wyniku ewolucji koncepcji związanych z wykorzystaniem 4P w marketingu, proponowano dodanie dalszych elementów (zob. rys. 1). Popularna odmiana to 7P, przystosowana w większym stopniu do specyfiki instytucji usługowych, którą uzupełniono o nowe składowe, tj.: ludzi (ang. *people*), fizyczne otoczenie usług (ang. *physical evidence*) i proces świadczenia usługi (ang. *process*) [13, s. 86]. Wydaje się jednak, że najbardziej optymalna dla bibliotek – zrozumiała i przejrzysta – jest koncepcja 4P, choć niewątpliwie każda placówka powinna korzystać z modelu najlepiej odpowiadającego jej możliwościom

i preferencjom. Warto przy tym zauważyć, że kolejno dodawane w późniejszych latach przez badaczy elementy można z mniejszym lub większym trudem wkomponować w jeden z podstawowych czterech członów. Z drugiej strony, redukcja instrumentów marketingowych musi mieć swoje granice, rezygnacja bowiem z jednej ze składowych 4P zubożyłaby ten model nadmiernie, zupełnie zmieniając jego filozofię. Zatem model 4P nie jest ani zanadto rozbudowany, ani zbyt ograniczony. Dlatego już w publikacji Jana Sójki z 1994 r., dziś uznawanej za klasyczne opracowanie z obszaru marketingu bibliotecznego w języku polskim, zdecydowano się na przedstawienie marketingu mix właśnie w układzie 4P [11, s. 31]. Spośród wszystkich składowych budujących 4P najwięcej emocji i zainteresowania budzi, także w środowisku bibliotek, promocja. W literaturze mówi się również o osobnym zjawisku, jakim jest „promocja biblioteczna” [1, s. 530; 13, s. 189-190].

Omawiając marketing mix uniwersalnie, ale z naciskiem na specyfikę bibliotek, można posługiwać się zamiennie terminologią ogólną (produkt, klient) oraz typową dla charakteryzowanej instytucji (usługi biblioteczne, użytkownicy). Pomoże to czytelnikowi zrozumieć zależność między uniwersalnymi zasadami marketingu a szczególnymi uwarunkowaniami bibliotek. Jak zauważyła Maja Wojciechowska, stosowanie wybranych terminów określających klienta biblioteki (czytelnika, użytkownika, konsumenta wiedzy, klienta) zależy od tego, jak postrzegana jest ta instytucja i jakie jej funkcje chcemy w danym momencie podkreślić [15, s. 114].

Rysunek 1. Koncepcje marketingu mix

Nazwa modelu	4P	7P	4C
Specyfika	Koncepcja klasyczna, podstawowa	Koncepcja dostosowana do potrzeb instytucji usługowych	Koncepcja uwzględniająca punkt widzenia klienta
Twórca	Edmund Jerome McCarthy	Bernard Booms, Mary Bitner	Robert Lauterborn
Rok powstania	1960	1981	1990
Elementy	Produkt Cena Dystrybucja Promocja	Produkt Cena Dystrybucja Promocja Ludzie Proces Fizyczne otoczenie usług	Potrzeby i pragnienia klienta Koszt dla klienta Wygoda zakupu Komunikacja

Źródło: opracowanie własne.

12.2. Produkt

Produktem nazywany jest zespół cech i wartości oferowanych użytkownikom w celu satysfakcjonującego zaspokojenia ich potrzeb, przy czym może mieć on formę materialną, niematerialną lub hybrydy [13, s. 187-188]. Decyzje o produkcie są kluczowymi w marketingu, także biblioteki, oraz stanowią podstawę zarówno kompozycji marketingu mix, jak i całej strategii marketingowej.

Jak już wspomniano, produkt może mieć charakter materialny i często tak jest, kiedy biblioteka oferuje np. kupno gadżetów promocyjnych (kubków, toreb bibliotecznych, długopisów czy notatników z logiem biblioteki itp.), ale także kupno książki, np. wydanej przez bibliotekę, kopii rycin na CD czy choćby fizycznych wytworów artystycznych towarzyszących aukcjom artystów, pokazom czy warsztatom, organizowanym w bibliotece. Gdy mowa o książkach, czasopismach, mapach, fotografiach, nośnikach audio itd., stanowiących tradycyjny księgozbiór biblioteki, należy zadać pytanie: na ile ich udostępnienie lub wypożyczenie jest produktem, a na ile usługą. Zdania w tej kwestii są podzielone, choć wydaje się, że najrozsądniej będzie założyć, iż jest to jednak usługa, ponieważ użytkownik nie staje się finalnie posiadaczem materialnego przedmiotu, a jedynie może z niego przez jakiś czas korzystać. Usługami, a więc w ujęciu marketingowym – produktami niematerialnymi, będą w bibliotekach również usługi kopiowania, dostępu do baz danych i innego rodzaju zasobów, wypożyczenia międzybiblioteczne, usługi informacyjne, edukacyjne i szkoleniowe, a także oferta nastawiona na integrację i aktywizację społeczną lokalnych społeczności (jak choćby spotkania przy kawie dla seniorów czy dyskusyjne kluby książki) oraz wszelkie zajęcia kulturalno-oświatowe. Pojmowanie usług w taki sposób jest zgodne z tokiem myślenia twórcy koncepcji 4P, który stosował podany powyżej podział [7, s. 46].

Planując działania dotyczące produktu, biblioteka musi określić rodzaj i wielkość oferty, uwzględnić potrzeby aktualnych i przyszłych użytkowników oraz pogodzić interesy jednostek z interesami ogółu swoich klientów. Podejmując decyzje dotyczące oferty bibliotecznej, zawsze należy mieć na uwadze potrzeby i oczekiwania konsumenta (użytkownika). Konieczna jest także gotowość do poszukiwania nowych rozwiązań służących jak najlepszemu zaspokojeniu jego oczekiwań [5, s. 15].

W procesie kształtowania polityki marketingowej dotyczącej działalności biblioteki i jej produktów należy uwzględnić m.in.: politykę gromadzenia i uzupełniania zbiorów, źródła wiedzy i sposoby jej pozyskiwania, metody opracowania zbiorów i przygotowania narzędzi informacyjno-wyszukiwawczych do wykorzystania przez użytkowników, a także techniki pracy z czytelnikiem [13, s. 187-188]. Innymi słowy, trzeba okazać troskę nie tylko o sam produkt końcowy i jego marketingowy wizerunek, ale również o związane z nim procesy. Mając na względzie relacje z użytkownikiem i bezpośredni zazwyczaj charakter świadczenia usług, łatwo zapomnieć, że ostateczny produkt jest zawsze efektem złożonych, wykonanych częściowo wcześniej, czynności. Należy więc pilnować poziomu wiedzy, umiejętności i kompetencji osób za nie odpowiedzialnych. Choć wykracza to poza aspekty marketingowe i sięga

tematyki zarządzania kadrami, to trzeba mieć na uwadze, że nie można stworzyć dobrego produktu, jeśli w odpowiedni sposób nie zadba się o te procesy. O ile same umiejętności i kompetencje pracowników nie są typowym produktem biblioteki, to zależy od nich jakość dużej części jej usług. Warto o tym pamiętać, łatwo bowiem przecenić rolę księgozbioru, zapominając o wpływie (tak pozytywnym, jak i negatywnym) samych bibliotekarzy. Na czynnik ludzki zawsze trzeba kłaść szczególny nacisk oraz przykładać do niego dużą uwagę [5, s. 18].

12.3. Dystrybucja

Dystrybucja to element marketingu mix, a szerzej – instrument marketingowy, odpowiedzialny za dostarczanie produktu w określonym miejscu i czasie [13, s. 62-63]. Edmund Jerome McCarthy pojęciem tym określał wszystko to, co pozwala na „dostarczenie właściwego produktu docelowemu konsumentowi” [7, s. 47]. Aby dystrybucja była skuteczna należy brać pod uwagę oczekiwania i potrzeby klienta, zatem powinna składać się z dwóch kluczowych składników: lokalizacji i kanałów dystrybucji [13, s. 62-63]. W kontekście działalności usługowej biblioteki oznacza to lokalizację biblioteki oraz kanały związane z pokonywaniem przestrzennych i czasowych różnic między aktem zamówienia produktu (książki, dokumentu, usługi, etc.) a dostarczeniem go użytkownikowi.

Lokalizacja to podstawowa kwestia w procesie dystrybucji produktu. W przypadku bibliotek ma ona istotne przełożenie na rodzaj i częstotliwość odwiedzin użytkowników. Lokalizacja, a tym samym „miejsce”, oznacza w tym kontekście zarówno przestrzeń fizyczną, jak i sposób wykonywania usług [5, s. 16]. Z punktu widzenia klienta są to aspekty łączące się. Zatem w niektórych przypadkach odpowiednia lokalizacja biblioteki (w centrum miasta, dzielnicy, blisko miejsca zamieszkania czy kampusu uczelni) oraz atrakcyjne i przyjazne wnętrza funkcjonalnego budynku bibliotecznego mogą być czynnikami kluczowymi przy podejmowaniu decyzji o skorzystaniu z usługi. Podobnie wygląda kwestia czasu, który oznacza zarówno czas oczekiwania na produkt (realizację usługi), jak też okres, kiedy biblioteka jest otwarta i można po ten produkt sięgnąć. Obok oczywistej kwestii godzin otwarcia należy pamiętać o aspekcie usług elektronicznych i informacyjnych, do których dostęp coraz częściej jest oczekiwany przez użytkowników także w czasie zamknięcia lokalu, na przykład w postaci kontaktu przez media społecznościowe, czy zdalnego dostępu do baz danych. W kontekście lokalizacji ważne jest również fizyczne otoczenie usług, obejmujące nie tylko stan i wygląd budynku, jego umeblowanie i wyposażenie, ale także wygląd pracowników. Stąd też coraz częściej wspomina się zarówno o wizualnej promocji biblioteki [4; 18] jak i wizerunku samych bibliotekarzy jako elemencie działań marketingowych [3; 16].

Kanałem dystrybucji są wszystkie podmioty bezpośrednio i pośrednio zaangażowane w dostarczenie klientowi produktu (przekazanie użytkownikowi zbiorów

lub poszukiwanej przez niego usługi). Jako najważniejsze należy wymienić: bibliotekę, filię biblioteczną, punkt biblioteczny, bibliobus, magazyn, bibliotekarza świadczącego usługę bezpośrednio użytkownikowi, ale też Internet, który jest kanałem dystrybucji informacji, a nawet książek w elektronicznej formie (chodzi o sytuację, w której biblioteka umożliwia zdalne pobieranie e-booków lub gwarantuje dostęp do elektronicznych baz danych przez www) [13, s. 63]. W przypadku działalności bibliotek ciekawym kanałem są mobilne punkty biblioteczne, mogące pełnić dwie funkcje. Z jednej strony niwelują deficyty wśród użytkowników, którzy nie mogą liczyć na zaspokajanie ich potrzeb przez stacjonarną placówkę (która jest zlokalizowana zbyt daleko), z drugiej strony natomiast zwiększają atrakcyjność tradycyjnych usług [14]. W epoce powszechnego nacisku na „mobilność”, warto pamiętać, że można mówić zarówno o mobilności w dosłownym sensie (np. mobilne bibliobusy, mobilne biblioteki na plaży czy w parku, biblioteki w domach dla seniorów, przenośne biblioteki w szpitalach itp.), bądź też o mobilności elektronicznej i dostępie do usług elektronicznych.

Działania związane z planowaniem dystrybucji w bibliotece są ustalane przez kierownictwo, a realizowane przez pracowników. Wymagają również uwzględnienia potrzeb i oczekiwań użytkowników. Kluczowe pytania, które należy zadać na wszystkich etapach planowania i realizacji dystrybucji, są następujące:

- W jakim miejscu i czasie instytucja dystrybuje produkt klientom? Gdzie i jak długo użytkownicy muszą czekać na realizację usług?
- Czy miejsce, w którym oferowany jest produkt, spełnia potrzeby i oczekiwania klientów? Czy budynek, wypożyczalnia, czytelnia, spełniają wymagania użytkowników?
- Czy klienci mogą łatwo dotrzeć do miejsca dystrybucji produktu? Czy użytkownicy biblioteki mogą łatwo do niej dotrzeć, czy mają do dyspozycji dogodną komunikację publiczną oraz dostępny parking, czy odpowiadają im godziny otwarcia?
- Czy istnieje rezerwa na większą skalę dystrybucji? Czy biblioteka zajmuje dość miejsca, aby w razie potrzeby zwiększyć zarówno wielkość księgozbioru, jak i liczbę obsługiwanych użytkowników?
- Czy wiadomo, jakie korzyści mogą przynieść usprawnienia w miejscu dystrybucji? Czy znane są skutki ulepszeń w miejscu realizacji usług bibliotecznych?
- Czy wiadomo, do czego mogą prowadzić zaniechania usprawnień? Czy wiadomo, jakie będą konsekwencje niezrealizowania potrzebnej poprawy usług bibliotecznych?
- Czy można poprawić dystrybucję? Jakie zmiany można wprowadzić, żeby biblioteka w większym stopniu zaspokajała potrzeby rosnącej liczby użytkowników bądź rosnącego zainteresowania na wybrane usługi?

W odróżnieniu od podmiotów sektora biznesowego, biblioteki są zależne od organów prowadzących/finansujących ich działalność i często nie mają wystarczającego wpływu na swoją lokalizację. Oczywiście nie jest to regułą. Dobrym przykładem

przemysłanej lokalizacji są często biblioteki publiczne, zwłaszcza filie i oddziały tworzone na potrzeby lokalnych społeczności. Biblioteki publiczne (czasem także naukowe) podzielone na centralę i filie, stanowią przykład klasycznej sieci dystrybucyjnej [5, s. 16]. Podczas zakładania nowej placówki konieczne jest uwzględnienie w jej przyszłym otoczeniu liczby potencjalnych użytkowników oraz rodzaju innych istniejących bibliotek [13, s. 63]. Dlatego biblioteki miejskie monitorują liczbę i strukturę wiekową mieszkańców poszczególnych dzielnic, aby w ramach istniejącej sieci bibliotecznej dynamicznie powoływać lub likwidować filie o określonym profilu, np. na nowo powstałym osiedlu, które zamieszkują głównie młode rodziny zasadne jest zorganizowanie biblioteki dziecięco-młodzieżowej, zaś w dzielnicy, gdzie dominują starsi mieszkańcy – filii gromadzącej przede wszystkim literaturę dla dorosłych, połączonej np. z klubem seniora. Z kolei lokalizacje, w których nie ma stałych mieszkańców, zamieszkałe przede wszystkim przez turystów, nie wymagają organizowania filii bibliotecznych, ponieważ ich wykorzystanie będzie znikome. Tak więc aspekt lokalizacji jest kluczowy.

Niezależnie jednak od tego budynki biblioteczne zawsze powinny stanowić miejsce, które sprzyja poznawaniu literatury, zdobywaniu wiedzy, szukaniu informacji. W bibliotekach publicznych, ale też coraz częściej w akademickich, dochodzi do tego aspekt formowania tzw. „trzeciego miejsca” dla tych, którzy chcą i lubią spędzać tam wolny czas. Zatem budynek biblioteki powinien również odpowiadać potrzebom i oczekiwaniom użytkowników związanym z realizacją funkcji rekreacyjno-rozrywkowej i społecznej. Wtedy staje się przedmiotem dalszego zainteresowania wśród obecnych i potencjalnych klientów. W poszerzonym o elementy dodatkowe modelu 7P odpowiada temu „fizyczne otoczenie usług”. Choć budynek jest kwestią poboczną wobec elementów bardziej wpływających na dystrybucję i produkt, zdecydowanie nie wolno go lekceważyć. W przypadku niektórych rodzajów bibliotek (np. naukowych), gdzie infrastruktura podlega surowej ocenie podczas akredytacji, kwestia związana z dostosowaniem budynku do potrzeb i oczekiwań użytkowników zajmuje wysokie miejsce w hierarchii celów strategii marketingowej.

12.4. Promocja

Promocja jest zestawem środków oraz działań pełniących funkcję informacyjną w systemie komunikacji z otoczeniem i służy pozyskiwaniu akceptacji środowiska dla pełnionych przez bibliotekę ról [13, s. 189-190]. Głównym jej celem jest zmniejszenie, a w miarę możliwości wyeliminowanie dystansu między oferowanym produktem a użytkownikami. W przypadku bibliotek będzie ona całokształtem działań wspierających procesy świadczenia usług (w tym obsługi wypożyczeń i udostępnień zbiorów bibliotecznych), poprzez perswazję i przypominanie skierowane do użytkowników. Promocja ma przy tym ścisły związek z kształtowaniem postaw klientów biblioteki [1, s. 190]. Nie powinna być traktowana jako działalność poboczna lub

pomocnicza, ponieważ jako forma komunikacji stanowi element nawiązywania łączności biblioteki z otoczeniem. Konieczność sięgania po autopromocję i kierowanie przekazu budującego świadomość społeczeństwa widzieli już bibliotekarze z przełomu XIX i XX w. [21, s. 184]. Zmiany technologiczne oczywiście doprowadziły do przeobrażenia metod pracy, ale nie zniwelowały konieczności walki o czytelnika.

Promocja to pod wieloma względami najbardziej rozbudowany, a jednocześnie najbardziej efektywny instrument marketingu mix, z którego mogą korzystać biblioteki. Mówi się nawet o tzw. promotion mix [13, s. 190]. W dalszej części rozdziału będzie mowa o: promocji osobistej, reklamie, promocji dodatkowej, public relations i publicity. Włączana w promotion mix promocja biblioteczna zasługuje zaś na osobne omówienie. Jednocześnie, w literaturze [1, s. 532] pojawia się zagadnienie sponsoringu, które jest bezpośrednio związane z promocją, w związku z czym także zostanie krótko zaprezentowane.

Ważnym elementem promocji jest aktywność bibliotek w mediach elektronicznych [szerz. zob. 6]. Biblioteka bez profili na najpopularniejszych portalach społecznościowych w odbiorze wielu użytkowników, zwłaszcza młodych, po prostu nie istnieje. Z kolei słaby profil może przynieść więcej szkody niż pożytku i negatywnie wpłynąć na powszechny odbiór instytucji. O ile więc sama obecność w mediach społecznościowych jest pożądana i coraz częściej obserwuje się profile bibliotek, to niestety profile dobrze prowadzone są już rzadkością. Z punktu widzenia promocji biblioteki należy przykładać do tej kwestii ogromną wagę i brać przykład z instytucji, które dobrze opanowały reguły działań w sieci [zob. 12]. Warto pamiętać, że zarówno w promocji, jak i w całym marketingu mix nie zawsze trzeba kierować się oryginalnymi, nowatorskimi i zarazem ryzykownymi koncepcjami, ponieważ świetnie sprawdzają się również rzetelnie prowadzone tradycyjne profile i strony internetowe. Jednakże śledzenie działalności bibliotek będących wiodącymi, innowacyjnymi instytucjami (lub ich częścią) może pozwolić na bardziej profesjonalne zarządzanie własnymi profilami, a tym samym na skuteczniejsze wykorzystanie mediów elektronicznych w działalności promocyjnej. Przy tym, jak słusznie zauważył Jacek Wojciechowski, promocja polega również na unikaniu wszystkich okoliczności, zjawisk, sytuacji oraz sposobów postępowania, które mogą utrudnić dostęp, zniechęcić lub nawet sprawić niekorzystne wrażenie [20, s. 107]. Dotyczy to zarówno działalności w przestrzeni fizycznej, jak i wirtualnej.

Poza działalnością w sieci ciągle jeszcze w przypadku bibliotek największą rolę odgrywa **promocja osobista**. Jest ona instrumentem promotion mix opartym na osobistej i bezpośredniej prezentacji produktu, idei lub usługi, która w bibliotekach często przybiera formę rekomendacji ze strony bibliotekarza (polecenia książki, artykułu, bazy danych czy wybranych zajęć, które w jego opinii mogą być szczególnie interesujące dla konkretnego użytkownika) [13, s. 190]. Promocja osobista stanowi szybki sposób na zbliżenie produktu do klienta, a więc w przypadku bibliotek – księgozbioru i usług. Jej efektywność jest niemal w całości zależna od samych bibliotekarzy i od ich kompetencji w świadczeniu usług. Ważne jest zatem umiejętne

budowanie pozytywnego wizerunku biblioteki i korzystnego nastawienia do niej. Promocja osobista stanowi element, który najtrudniej kontrolować kierownictwu biblioteki. Jest to szczególnie problematyczne biorąc pod uwagę fakt, że źle obsłużony klient może być źródłem pogorszenia wizerunku instytucji, a nie zawsze łatwo jest dociec, kto lub co było winne takiej sytuacji. Należy więc przykładać szczególną wagę do wysokiej jakości bezpośredniego kontaktu z użytkownikiem oraz niezwłocznie reagować na wszystkie zgłaszane incydenty. Dobrą praktyką jest pilne śledzenie opinii i komentarzy pojawiających się w mediach społecznościowych.

Promocję osobistą można podzielić na bezpośrednią i pośrednią [1, s. 530]. **Promocja bezpośrednia** stanowi indywidualny bezpośredni kontakt z użytkownikiem, natomiast kontakt za pomocą innych form – rozmowy telefonicznej, mailowej, komunikatora czy przy użyciu mediów społecznościowych, to formy **promocji osobistej pośredniej**. Stosując promocję pośrednią trzeba jednak mieć na uwadze wszystkie ograniczenia, które narzuca brak kontaktu bezpośredniego. Jest to przedmiotem wielu trosk i wątpliwości. W relacjach międzyludzkich, w działalności usługowej, nic nie zastąpi kontaktu bezpośredniego, jednak warto się doskonalić we wszystkich aspektach promocji osobistej. Niezależnie od formy kontaktu należy zbudować spójny przekaz realizowany przez bibliotekarzy z różnych agend, którzy – wyspecjalizowani w obszarze swojej działalności – powinni nie tylko kierować użytkownika do odpowiedniej osoby czy działu, ale również krótko i przekonująco zapewnić go, że zostanie tam profesjonalnie obsłużony. Innymi słowy, pracownicy swoimi kwalifikacjami, cechami osobowości, kulturą osobistą, a nawet wyglądem oddziałują na użytkowników, a dostarczając produkt, czy to poprzez udzielanie informacji, czy świadczenie usług, kreują wizerunek biblioteki i wpływają na nastawienie obecnych i przyszłych klientów [5, s. 16].

Platną formą promocji o pośrednim, bezosobowym charakterze jest **reklama**, której przedmiotem jest konkretny produkt, usługa, sama biblioteka lub idea. Reklama pełni następujące funkcje: informacyjną, nakłaniającą, wyróżniającą i utrwalającą [13, s. 198-199]. Wszystkie one są ważne dla bibliotek i wszystkie są niezbędne, aby zbudować i podtrzymać zainteresowanie czytelników oferowanymi zbiorami i usługami.

Reklama w bibliotece ma na celu zbliżanie użytkowników do oferty, jednocześnie kreując ich potrzeby i kształtując pozytywne wyobrażenie o instytucji. Umieszczając reklamę w różnych środkach przekazu, można trafić do szerokiego grona tak obecnych, jak i potencjalnych użytkowników. Może ona pojawiać się w tzw. mediach podstawowych (środki masowego przekazu: telewizja, radio, czasopisma, gazety) oraz wspomagających (reklama wydawnicza, wystawiennicza, pocztowa, reklama typu outdoor itp.).

W przypadku bibliotek korzystanie z reklamy wymaga odwagi i zaangażowania, ale może przynieść zadowalające efekty. Jednocześnie łatwo popaść w przekonanie, że skoro biblioteka jest otwarta na wszystkich użytkowników, to każdy, kto będzie jej zbiorami i usługami zainteresowany, znajdzie ją, innych zaś nie wypada zrażać

nachalnością. Takie myślenie jest jednak szkodliwe. Wiesław Babik celnie zauważył, że zbyt długo dominowało podejście „bierz, a jak nie chcesz, to zostaw” [2, s. 18]. Nie realizując funkcji zysku, biblioteka tylko pozornie nie ma celu w maksymalizacji konsumpcji swoich produktów. Trzeba pamiętać, że misją biblioteki jest zarówno wspieranie czytelnictwa, jak i kultury oraz nauki. Na reklamę księgozbioru i usług bibliotecznych nie należy więc patrzeć, jak na nachalne ściąganie potencjalnych klientów w celu oferowania im produktów, którymi dotąd nie byli zainteresowani. Wszelką działalność reklamową tego typu instytucji należy raczej traktować jako swego rodzaju aktywność społeczną, a zwiększenie jej popularności, spowodowane skuteczną reklamą, interpretować jako sukces misji cywilizacyjnej.

Promocja dodatkowa (zwana też uzupełniającą) jest zestawem działań i środków mających na celu podwyższenie atrakcyjności produktu wśród potencjalnych odbiorców poprzez dodawanie do niego różnorodnych zachęt materialnych i niematerialnych [13, s. 190]. W części opracowań właśnie temu aspektowi nadaje się określenie „promocji bibliotecznej” [1, s. 530]. W niniejszym rozdziale promocję dodatkową potraktowano jako coś węższego, choć często dla niektórych bibliotek charakterystycznego. Ma ona zwykle ograniczony zakres czasowy i jest z definicji krótkookresowa, gdyż zbyt długie podtrzymywanie takiej promocji mogłoby zostać potraktowane jako immanentna cecha produktu, zaś rezygnacja z niej byłaby w percepcji klientów obniżeniem jego wartości. W przypadku bibliotek promocja dodatkowa realizowana jest zazwyczaj poprzez wydawanie różnego rodzaju kart, np. zwiększających limity lub wydłużających czas wypożyczeń albo też uprawniających do zniżek (w instytucjach kultury, księgarniach lub nawet kawiarniach). Biblioteki systematycznie też wprowadzają abolicję zaległych opłat.

Promocja dodatkowa jest świetnym narzędziem krótkoterminowego podnoszenia zainteresowania, które może się przełożyć na długoterminową lojalność czytelników. Wymienione wyżej formy są pożądanymi, bardzo popularnymi wśród użytkowników działaniami. Jednocześnie należy we wszystkich przypadkach zachować umiar. Zwiększenie limitu wypożyczeń może być stosowane stosunkowo często, ale powinno być używane w sposób przemyślany i dobrze wypromowany innymi elementami promotion mix. Jednak anulowanie kar i opłat powinno pojawiać się już stosunkowo rzadko i nigdy nie może być czymś oczekiwanym, inaczej zostanie potraktowane przez użytkowników jako wymówka dla pokrywania swoich zobowiązań po terminie. Tym niemniej, oba działania są dobrą praktyką i potężną bronią w arsenale marketingowym bibliotek. Warto o nich pamiętać.

Public relations (PR) to instrument promocji służący kształtowaniu wizerunku, przekazywaniu informacji opinii publicznej, tworzeniu przesłanek dla zrozumienia podejmowanych decyzji oraz nawiązywaniu więzi z otoczeniem [13, s. 194-195]. Biblioteki w zasadzie zawsze prowadzą działania PR, choć nie zawsze są to działania w pełni uświadomione i zaplanowane. Wykonując je w sposób merytoryczny mogą uniknąć błędów i jednocześnie efektywniej realizować cele marketingowe. Każda biblioteka powinna budować spójny przekaz, umożliwiający jej odpowiednie

kształtowanie własnego wizerunku. Winno się to odbywać przy uwzględnieniu specyfiki jej działalności (biblioteki naukowe, publiczne itd.), typu użytkowników (np. dzieci, studenci, seniorzy, naukowcy) oraz zdefiniowaniu potrzeb instytucji nadrzędnej. Niezależnie od tych czynników, każda biblioteka musi z rozumą stosować PR, by kształtować pozytywny odbiór wśród obecnych i przyszłych użytkowników, przekonująco i zrozumiale komunikować decyzje i ich przesłanki, wreszcie – nawiązywać i podtrzymywać więzi z użytkownikami i otoczeniem, co w dobie powszechności mediów społecznościowych nabrało nowego znaczenia. Jednocześnie na kwestie otoczenia należy patrzeć szeroko, identyfikując wszystkich kluczowych interesariuszy biblioteki i starając się budować z nimi dobre i trwałe relacje. Katalog grup, do których mogą być kierowane działania PR biblioteki, jest bardzo szeroki i choć w jego centrum są użytkownicy, to oczywiście na nich komunikacja się nie kończy. Równie ważni są decydenci instytucji macierzystej lub finansującej, lokalna społeczność czy nawet inne biblioteki, dostawcy i partnerzy. Na PR wpływa również udział instytucji i jej pracowników w różnych (zwłaszcza lokalnych) formach życia zbiorowego, jak kolegia, gremia czy spontaniczne akcje, które umożliwiają zaznaczenie obecności biblioteki w środowisku, w którym funkcjonuje [20, s. 37]. Współcześnie taka aktywność dotyczy również świata wirtualnego.

Zakres działań PR, które mogą wykorzystać biblioteki jest bogaty. Obejmuje między innymi: spotkania z ciekawymi osobami, wydarzenia jubileuszowe, uroczystości związane z przyznawaniem nagród, imprezy współorganizowane z innymi instytucjami, wydawanie własnych publikacji, informacje o bibliotece w środkach masowego przekazu, aktywność w mediach społecznościowych, kontakty z władzą publiczną, środki wizualne i niewizualne określające jej tożsamość, i wreszcie aktywność na witrynie internetowej [13, s. 195]. Jednocześnie należy pamiętać, że oferowanie użytkownikom różnych form kontaktu elektronicznego wymaga dopilnowania, żeby świadczone tą drogą informacyjne były rzetelne, a elektroniczne usługi informacyjne sprawnie realizowane, cenione i w efekcie chętnie wykorzystywane. Jednakże obecność w Internecie i opcje kontaktu elektronicznego nie powinny stanowić celu samego w sobie, ale rzeczywiście służyć realizacji określonych zadań [9, s. 194]. Nie można również lekceważyć pozytywnej roli, zarówno wizerunkowej, jak i społecznej, jaką pełnią inicjatywy wychodzące poza mury instytucji. W wielu przypadkach różnego rodzaju wystawy, czy nawet udział w piknikach czytelniczych, koncertach plenerowych, festynach osiedlowych, może być dla wcześniej niezainteresowanego przechodnia formą nienachlanej promocji [8]. Dzięki temu po książkę, usługę albo materiały promocyjne sięgnie ktoś, kto dotąd bez przymusu lub konieczności biblioteki by nie odwiedził. Udział pracowników w takich inicjatywach daje również szansę na promocję osobistą bezpośrednią, skierowaną do potencjalnego klienta.

Z pojęciem public relation nierozzerwalnie wiąże się koncepcja publicity. **Publicity** to najczęściej niezależne od biblioteki opinie mediów o jej działalności, traktowane czasem jako integralny element PR [13, s. 195]. O ile działania public relations są

wykorzystywane powszechnie, to termin „publicity” jest z pewnością mniej znany. Pomimo prób, dla public relations i publicity nie udało się znaleźć dobrych polskich odpowiedników [5, s. 17]. PR zwykle kojarzy się z działaniami poprawiającymi wizerunek, ewentualnie przeciwdziałającymi jego pogorszeniu, zaś publicity na ogół bazuje na najniższych instynktach odbiorców – potrzebie sensacyjnych informacji oraz niepohamowanej i niezdrowej ciekawości. Nie wpływa to jednak na fakt, że może ono być korzystne także dla biblioteki. Tzw. szum medialny może mieć pozytywny lub negatywny wydźwięk. O ile w wybranych sektorach każda aktywność w mediach uznawana jest za korzystną, to w przypadku bibliotek złe publicity jest jednak zjawiskiem negatywnym i w sektorze instytucji publicznych należy go szczególnie unikać. W epoce powszechności mediów społecznościowych katastrofalne może być nieuprzejme lub nieprofesjonalne obsłużenie użytkownika, który podzieli się tym z innymi, na przykład w komentarzach pod profilem biblioteki. O ile ewentualne prostowanie tego będzie wchodziło w zakres działań PR, zdecydowanie lepiej jest unikać takich sytuacji, niż zwalczać po fakcie negatywne dla wizerunku biblioteki skutki.

Na publicity można również spojrzeć przez pryzmat współpracy z mediami. Jak czytamy w jednym z opracowań dotyczących marketingu bibliotek: „Współpraca z mediami, czyli tzw. media relations, jest jednym z instrumentów public relations, którego celem jest przedstawienie w mediach informacji o bibliotece, w celu zainteresowania otoczenia jej działalnością, usługami oraz stworzenia pozytywnego wizerunku i wykreowania korzystnej opinii. Utrzymywanie kontaktów z mediami niekiedy nazywane jest mianem publicity, czyli bezpłatnym rozpowszechnianiem określonych wiadomości wspierających interesy organizacji przy wykorzystaniu mediów masowych. Jednakże przyjmuje się, że działania publicity w większym stopniu niż media relations skupione są na uzyskaniu rozgłosu za wszelką cenę (często przy ograniczeniu przekazywanych informacji do wyłącznie pozytywnych, z pominięciem informacji negatywnych), nastawione są na działania sensacyjne, nie zawsze do końca prawdziwe. Ponadto publicity w większym stopniu jest działalnością stricte informacyjną, w mniejszym zaś skupioną, tak jak media relations, na tworzeniu stałego i trwałego dialogu z otoczeniem. Media relations ma na celu nawiązywanie współpracy z przedstawicielami środków masowego przekazu” [17, s. 81-82]. Jak pisze Barbara Rozwadowska **media relations** to: „stałe pielegnowanie stosunków z dziennikarzami, żmudne budowanie baz danych i sieci powiązań, organizowanie interesujących z punktu widzenia mediów imprez, wyszukiwanie bądź kreowanie ciekawych informacji oraz upowszechnianie ich we właściwej formie” [10, s. 143], którego mogą podejmować się również biblioteki, by zainteresować swoimi działaniami środowisko zewnętrzne, nie tylko użytkowników, ale także osoby, które do tej pory nie korzystały z jej usług. Wymaga to jednak dużo pracy i zręczności. Zainteresowanie mediów ofertą biblioteczną nie jest bowiem łatwe, choć część bibliotek znakomicie sobie radzi w tym obszarze, współpracując zarówno z mediami lokalnymi, jak i krajowymi.

Kolejnym narzędziem, które w swojej pracy wykorzystują biblioteki jest sponsoring. **Sponsoring** to „świadoma i celowa działalność polegająca na przekazaniu przez sponsora bibliotece (lub innemu podmiotowi) środków finansowych, rzeczowych lub usług w celu osiągnięcia wzajemnych korzyści, w przeciwieństwie do mecenatu o bezinteresownym charakterze” [19, s. 159]. Wbrew częstym skojarzeniom sponsoring nie jest działaniem filantropijnym, ale marketingowym, które docelowo ma przynieść sponsorowi korzyści w postaci zbudowania pozytywnego wizerunku, zaufania społecznego, prestiżu lub reklamy. Z tego też względu sponsora nie należy utożsamiać z darczyńcą, który obdarowuje bibliotekę (finansowo lub w inny sposób). Darczyńca nie powinien zatem oczekiwać marketingowych korzyści bądź rozgłosu.

Sponsoring jest oparty o umowę zawieraną między sponsorem a sponsorowaną instytucją, która najczęściej określa czas i formę rozpowszechniania informacji o sponsorze. Zwykle odbywa się to w ramach publicznej aktywności, jak różnego rodzaju imprezy biblioteczne, ale może mieć również formę informacji na dłużej udostępnianych plakatach, zakładkach oraz innych materiałach promocyjnych. Ciekawe w przypadku bibliotek jest to, że mogą one pełnić zarówno rolę instytucji wspieranej przez sponsora, jak i same wspierać konkretne przedsięwzięcia lub projekty. Zależnie od swoich możliwości finansowych angażują się one w różnego rodzaju działania związane z osobami (pisarzami, artystami, naukowcami, etc.), instytucjami czy wydarzeniami kulturalnymi lub sportowymi [1, s. 532]. Dla bibliotek, które na to stać jest to potężne narzędzie promocji.

Sponsoring nie powinien być traktowany przez biblioteki jako innowacyjna metoda marketingowa, która ma umiarkowane zastosowanie w ich pracy. Praktyka pokazuje bowiem, że istnieje szereg interesariuszy, zwłaszcza wydawców książek i czasopism, dostawców baz danych oraz oprogramowania bibliotecznego, którzy w ramach konkretnych ustaleń chętnie sfinansują rozmaite wydarzenia kulturalne przygotowywane przez biblioteki. Warto zaznaczyć, że wystąpienia sponsorów, które mogą budzić negatywne emocje lub skojarzenia, są w rzeczywistości korzystne dla obu stron. Biblioteki, jako instytucje otwarte dla szerokiej publiczności, stanowią świetne wsparcie budowy pozytywnego wizerunku sponsora, zarówno z sektora publicznego, jak i prywatnego. Pomaga w tym niewątpliwie pozytywny odbiór społeczny bibliotek, które postrzegane są jako miejsca wspierające kulturę, naukę oraz kojarzące się z egalitaryzmem i otwartością społeczną. Dzięki temu biblioteki są oceniane jako bardziej demokratyczne i otwarte dla wszystkich instytucje kultury niż np. galerie sztuki czy muzea, co można skutecznie wykorzystać w negocjacjach z potencjalnymi sponsorami.

12.5. Cena

Cena jest elementem kompozycji marketingowej biblioteki, pozwalającym realizować jej cele [13, s. 40]. Stanowi określenie wartości rynkowej przedmiotu

transakcji (w tym przypadku produktu materialnego lub niematerialnego). Wynika z relacji między oczekiwaniami klienta i dostawcy, przy uwzględnieniu kosztów oraz potencjalnych korzyści ponoszonych przez obie strony. Najczęściej wyraża się ją w wartości pieniężnej. W sektorze organizacji niedochodowych cena produktu jest często utożsamiana z kosztem jego wytworzenia, ponieważ dostawca nie oczekuje osiągnięcia zysku z transakcji.

Powszechnie panuje przekonanie, że biblioteki swoje produkty oferują bezpłatnie. Czy oznacza to, że model 4P nie przystaje do organizacji niedochodowych? Wręcz przeciwnie, ponieważ jego uniwersalny charakter sprawia, że jest równie skuteczny w odniesieniu do tego typu instytucji. W kontekście marketingu mix o tego rodzaju organizacjach wspominał zresztą już sam McCarthy [7, s. 49-50]. W opracowaniach dotyczących specyfiki bibliotek jasno wskazuje się, że cena stanowi mało istotny instrument marketingowy, jednak nie oznacza to, że powinno się ją bagatelizować lub pomijać przy opracowywaniu strategii marketingowej [5, s. 16]. Fakt, że biblioteki są niekomercyjnymi instytucjami usługowymi nie powinien skutkować tym, że finansowy aspekt ich funkcjonowania można lekceważyć [20, s. 55].

Rozpatrując kwestię ceny należy podkreślić, że biblioteki to instytucje usługowe, pełniące role kulturalne i społeczne, które z założenia mają powszechny i darmowy charakter. Nie sposób sobie wyobrazić biblioteki nastawionej na zysk, gdyż takie podejście zaburzyłoby jej relacje z klientami, a z niej uczyniło rodzaj księgarni. Nie jest to zarzut wobec księgarń, ale refleksja nad tym, że biblioteki nie mogą stosować wszystkich rynkowych technik. Tym niemniej, specyfika ich funkcjonowania i utrzymywania przez instytucje macierzyste, rodzi szereg konsekwencji. Skutkiem pozytywnym jest to, że biblioteki mogą otwierać się na obecnych i potencjalnych klientów oferując produkt bezpłatnie lub w najniższej pokrywającej koszty wytworzenia cenie. Z drugiej strony brak troski o przychód zawsze prowadzi do ryzyka marazmu w organizacji, której cele funkcjonowania stają się trudno mierzalne. Jednocześnie to, że biblioteka nie zakłada wypracowania zysku, nie zwalnia jej z obowiązku analizowania efektywności podejmowanych działań i właściwego gospodarowania funduszami. Złe zarządzanie budżetem uniemożliwia rozwój, a tym samym rozszerzanie zakresu i jakości świadczonych usług. Taka niegospodarność wpływa negatywnie na wizerunek instytucji, która zaczyna być postrzegana jako „bierna i nieudolna” [5, s. 11]. Wśród wyzwań stojących przed kierownictwem bibliotek jest znalezienie złotego środka w strukturze oferty i osiągnięcie równowagi między tymi produktami, których dystrybucja powinna być darmowa, a opracowaniem katalogu wyspecjalizowanych usług, wraz z ich racjonalnym cennikiem.

Zarówno w strategii marketingowej biblioteki, jak i jej marketingu mix, bezpłatny dostęp do produktów jest punktem wyjścia do dyskusji nad ich ceną. Musi stać za tym przemyślana i racjonalna polityka finansowa, w tym też ta związana z pozyskiwaniem środków zewnętrznych. W szerszym ujęciu bowiem cena oznacza nie tylko wartość pieniężną, ale również czas, energię i koszty poniesione przez użytkowników chcących skorzystać z oferty biblioteki. Zatem użytkownik, który korzysta

z biblioteki również ponosi pewne koszty. Dlatego nie należy zapominać, że istnieje wiele alternatyw dla usług bibliotek. Zamożny użytkownik może preferować zamówienie książki u wydawcy, niż stać w kolejce w wypożyczalni. Inna osoba może zlekceważyć kwestie prawne czy moralne i sięgnąć po wersję cyfrową publikacji, nielegalnie dostępną w Internecie. Kolejny klient może natomiast zignorować słabo promowany, choć dostępny w bibliotece dział informacji naukowej i po prostu zrezygnować z czasochłonnego szukania literatury, zadowolając się szczątkowymi informacjami dostępnymi w Internecie. Ceną tutaj będzie więc nie tylko koszt wyrażony pieniężnie, ale też czas i trud włożony w kontakt z biblioteką i skorzystanie z jej usług. Jeśli oferowane przez bibliotekę usługi lub zasoby nie wydadzą się atrakcyjne, to nie zostaną wybrane. Te zagrożenia to realne problemy, które muszą być brane pod uwagę w działalności bibliotek oraz w związanej z nią strategii marketingowej. Tak więc wychodząc do użytkowników, zwłaszcza przy użyciu kanałów, które znają i rozumieją, trzeba przekonywać ich o wartości i użyteczności produktów bibliotecznych, atrakcyjności przestrzeni bibliotecznych, kompetencjach bibliotekarzy oraz udowadniać, że produkt dostępny za darmo również jest wartościowy. W XXI w., okresie powszechnej digitalizacji, gospodarki 4.0 i wszechobecności mediów społecznościowych, należy o tym szczególnie pamiętać.

Podsumowując, w rozdziale omówiono marketing mix w jego klasycznym ujęciu 4P, nacisk kładąc na element promocji. Warto, aby osoby zajmujące się marketingiem w przestrzeni bibliotecznej знаły i wykorzystywały tę koncepcję w swoich działaniach. Dotyczy to zarówno kadry kierowniczej, jak i poszczególnych bibliotekarzy. Trudność marketingu polega bowiem na tym, że jego skuteczne stosowanie musi się odbywać nie tylko w gabinecie dyrektora, ale na każdym szczeblu organizacji. Dotyczy to także bibliotek. Nie należy również zapominać, że dla części bibliotek bardziej optymalna może okazać się rozwinięta koncepcja 7P, podkreślająca dodatkowo rolę pracowników biblioteki w promocji usług, proces obsługi, który powinien być realizowany na wysokim poziomie i satysfakcjonować czytelników oraz elementy materialne (wizualne), które pomagają kreować pozytywny wizerunek biblioteki, takie jak: odpowiedni ubiór pracowników, wystrój budynku, system identyfikacji wizualnej biblioteki, strona internetowa itp.

Biblioteki powinny troszczyć się o rozbudowywanie i promowanie swojej oferty, a marketing mix jest do osiągnięcia tego celu znakomitą narzędziem. Szczególnie do bibliotekarza powinien przemawiać związek między „produktem” (zbiory, usługi) i „miejscem” (wypożyczalnie, czytelnie), rozumiany jako rozłączne, ale komplementarne elementy troski o jakość i wizerunek. Biorąc pod uwagę specyfikę bibliotek i ich rolę w społeczeństwie, zdecydowanie warto polecić, aby dla ich pracowników marketing mix był fundamentem myślenia o marketingu, a w razie możliwości i potrzeby, by był rozszerzany o dalsze, mniej lub bardziej nowatorskie i zaawansowane techniki. Mimo to, w wielu jednostkach wciąż niechętnie podchodzi się do marketingowego myślenia o własnej działalności. Produkt w postaci dostępu do księgozbioru i oferowania różnorodnych usług często nie jest wyceniony, nie wydaje się więc

atrakcyjnym przedmiotem promocji. To błąd. Niekomercyjny charakter instytucji nie stoi w sprzeczności z przyjęciem odważnej polityki marketingowej. Biblioteki powinny zatem przyjmować aktywną postawę i dbać o dobre relacje z użytkownikami oraz otoczeniem, w tym sponsorami i przedstawicielami mediów [20, s. 186], w czym pomóc mogą omówione w rozdziale instrumenty marketingowe.

Bibliografia

1. ANTCZAK Mariola, *Marketing biblioteczny*. In: WOJCIECHOWSKA Maja (red.), *Zarządzanie biblioteką*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe i Edukacyjne Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich, 2019, s. 521-540. ISBN 978-83-65741-26-4.
2. BABIK Wiesław, *Od marketingu tradycyjnego do marketingu internetowego: biblioteka otwarta i aktywne bibliotekarstwo internetowe*. In: PIGLA Marlena (red.), *Zarządzanie marketingowe biblioteką*. Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, 2008, s. 9-18. ISBN 978-83-7205-265-0.
3. CYBULSKI Radosław, *Wizerunek biblioteki w strategii marketingowej*. „Bibliotekarz”. 1997, nr 7/8, s. 8-10. ISSN 0208-4333.
4. CZECH Sławomir, STRYJA Karol, *Nowe oblicza kultury – czyli jak możemy zmniejszać wizerunek bibliotek publicznych*. „Elektroniczny Biuletyn Informacyjny Bibliotekarzy” [Dokument elektroniczny]. 2009, nr 3. Tryb dostępu: http://www.ebib.info/2009/103/a.php?czech_stryja. Stan z dnia 12.02.2011.
5. KAMIŃSKA Joanna, *Zastosowanie marketingu w bibliotekach jako niedochodowych organizacjach usługowych*. In: WOJCIECHOWSKA Maja (red.), *Marketing biblioteczny rozważania, dyskusje, konteksty*. Gdańsk: Ateneum – Szkoła Wyższa, 2008, s. 7-23. ISBN 978-83-61079-00-2.
6. LAMBERTI Maria, THEUS Monika, *Media społecznościowe w polskich bibliotekach, archiwach i muzeach*. „Biblioteka”. 2016, nr 20, s. 183-206. ISSN 1506-3615.
7. MCCARTHY Jerome Edmund, *Basic marketing: a managerial approach*. Illinois: Homewood, 1960.
8. MIGOCZ Izabela, *Mobilność współczesnych bibliotek publicznych wymogiem cywilizacji! Przykład współpracy ze środowiskiem zewnętrznym Miejskiej Biblioteki Publicznej w Kędzierzynie-Koźlu*. In: WOJCIECHOWSKA Maja (red.), *Mobilna biblioteka*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe i Edukacyjne Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich, 2021, s. 380-395. ISBN 978-83-65741-68-4.
9. MILEWSKA Paulina, *Błędy w komunikacji. Bibliotekarz w Internecie*. In: PRZBYLSZ Janina, PIOTEREK Paweł, NOWAK Mariusz (red.), *Budowanie relacji z klientem biblioteki*. Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, 2014, s. 165-195. ISBN 978-83-7205-326-8.
10. ROZWADOWSKA Barbara, *Public relations. Teoria, praktyka, perspektywy*. Warszawa: Wydawnictwo Studio Emka, 2002. ISBN 83-88607-26-X.
11. SÓJKA Jan, *Promocja w strategii marketingowej biblioteki*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, 1994.
12. SZYBOWSKA Urszula, *Twitter jako narzędzie wspierające działania promocyjne szkół wyższych. Przykład Biblioteki Politechniki Gdańskiej*. In: WOJCIECHOWSKA Maja (red.), *Mobilna biblioteka*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe i Edukacyjne Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich, 2021, s. 48-56. ISBN 978-83-65741-68-4.

13. WOJCIECHOWSKA Maja, KAMIŃSKA Joanna, ŻOŁĘDOWSKA-KRÓL Beata, JASKOWSKA Bożena (współpr.), *Leksykon zarządzania i marketingu w bibliotekoznawstwie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe i Edukacyjne Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich, 2019. ISBN 978-83-65741-17-2.
14. WOJCIECHOWSKA Maja, ORZOŁ Monika, *Mobilne czytelnie i wypożyczalnie jako przykład elastycznych i innowacyjnych usług bibliotecznych*. In: WOJCIECHOWSKA Maja (red.), *Mobilna biblioteka*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe i Edukacyjne Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich, 2021, s. 209-223. ISBN 978-83-65741-68-4.
15. WOJCIECHOWSKA Maja, *Czytelnik czy konsument wiedzy? Nowe podejście do użytkowników bibliotek*. In: JURCZAK Izabela, OKULARCZYK Elżbieta (red.), *Partnerzy bibliotek. Model komunikacji z otoczeniem*. Łódź: Firma Księgarska Wiesława Juszcza, 2008, s. 106-115. ISBN 978-83-925616-0-6.
16. WOJCIECHOWSKA Maja, *Kształtowanie wizerunku bibliotekarza i jego ocena w oczach studentów bibliotekoznawstwa*. In: CZYŻEWSKA Maria (red.), *Kształtowanie wizerunku biblioteki*. Białystok: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, 2007, s. 23-37. ISBN 83-87981-39-7.
17. WOJCIECHOWSKA Maja, *Media relations jako forma komunikacji marketingowej biblioteki*. „Toruńskie Studia Bibliologiczne”. 2009, nr 2, s. 81-91. ISSN 2080-1807.
18. WOJCIECHOWSKA Maja, *Merchandising – wizualna promocja biblioteki. Wprowadzenie do problematyki*. „Zarządzanie Biblioteką”. 2011, nr 1, s. 63-85. ISSN 2081-1004.
19. WOJCIECHOWSKA Maja, *Sponsoring w działalności biblioteki*. „Zarządzanie Biblioteką”. 2012, nr 1, s. 159-163. ISSN 2081-1004.
20. WOJCIECHOWSKI Jacek, *Marketing w bibliotece*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 1993. ISBN 83-85778-08-1.
21. WOŁOSIAK-TOMASZEWSKA Anna, *Promocja w bibliotece, czyli jak wkroczyć w XXI wiek i przetrwać*. In: HAS-TOKARZ Anita, MALESA Renata (red.), *Homo legens czy homo consumens? Czytelnik i książka w XXI wieku*. Lublin: Wydawnictwo Uniwersytetu Marie Curie-Skłodowskiej, 2014, s. 183-193. ISBN 978-83-7784-570-7.

Rozdział 13.

MARKETING USŁUG PROFESJONALNYCH A OFERTA USŁUGOWA BIBLIOTEK

13.1. Definicja i klasyfikacja usług profesjonalnych

Dominująca rola działalności usługowej w gospodarce państw rozwiniętych została dostrzeżona już w latach trzydziestych XX w. Pod koniec tej dekady Allan G.B. Fisher, Colin Clark i Jean Fourastié zaproponowali trójsektorowy model gospodarki, w którym poza produkcją rolniczą i przemysłową wyodrębniony został sektor usług, obejmujący wszelką pozostałą działalność gospodarczą [12, s. 10]. Zgodnie z tą koncepcją, cechą rozwiniętych gospodarek miała być rosnąca serwicyzacja, czyli zwiększanie udziału trzeciego sektora w całkowitym wykorzystaniu zasobów ludzkich i finansowych oraz w ogólnej konsumpcji i tworzeniu dochodów narodowych. Obecnie, w krajach wysoko rozwiniętych w sektorze usług pracuje ponad 80% zatrudnionych, wytwarzając około 70% wartości dodanej brutto [19, s. 75].

Grażyna Węgrzyn i Danuta Miłaszewicz wskazują, że usługami, które najbardziej zyskują na znaczeniu są „tzw. usługi oparte na wiedzy, niezbędne dla prawidłowego funkcjonowania współczesnych gospodarek” [25, s. 434]. Zaznaczają przy tym, że „rola tradycyjnych sekcji usługowych ulega zmniejszeniu [natomiast] szczególnie ważną rolę zaczynają odgrywać działalności usługowe oparte na wysoko zaawansowanej, specjalistycznej wiedzy, które mają wpływ na nabywanie, przekazywanie i wykorzystywanie wiedzy w całej gospodarce” [25]. Zgodnie z tymi spostrzeżeniami trójsektorowy model gospodarki Fischera-Clarka jest przez wielu autorów rozszerzany poprzez wyróżnienie „czwartego sektora”, związanego właśnie z gospodarką opartą na informacji i wiedzy. Jego filarem są tzw. usługi profesjonalne (ang. *professional services*), oferowane przez prywatne firmy lub organizacje, których proces świadczenia opiera się głównie na wiedzy profesjonalnej – „wiedza jest ich głównym zasobem zarówno w procesie zasileń, jaki i oferowania usług, a także stanowi podstawową wartość dodaną polegającą na tworzeniu, gromadzeniu i upowszechnianiu wiedzy w celu opracowania i dostosowania usług” [12, s. 14-15].

Intensywny rozwój sektora usług profesjonalnych stanowi wiodącą tendencję zaawansowanych gospodarek. Największy na świecie, amerykański rynek tych usług,

wygenerował w 2018 r. prawie 2 biliony dolarów łącznych przychodów. W tym samym roku branża usług profesjonalnych w USA obejmowała 9,4 miliona miejsc pracy w ponad 1,2 miliona firm [20]. Znaczenie tego sektora rośnie również w Unii Europejskiej, Australii i Japonii, a wraz z jego wzrostem zwiększa się także konkurencja, co wymusza stosowanie odpowiednio dobranych do specyfiki rynku działań marketingowych.

W szeroko pojętą kategorię usług profesjonalnych wpisują się również wybrane działania realizowane od lat przez biblioteki, w tym w szczególności usługi o charakterze informacyjnym i doradczym. Pomimo że placówki biblioteczne nie są na ogół ujmowane w statystykach i klasyfikacjach odnoszonych do rynku usług profesjonalnych, to przynajmniej niektóre z ich aktywności mogą być odpowiedzią na rosnący popyt odbiorców takich świadczeń. Stawia to przed placówkami bibliotecznymi wyzwania dotyczące sposobu dotarcia z ofertą własnych usług profesjonalnych do potencjalnie zainteresowanych podmiotów, a co się z tym wiąże – opracowania lub rewizji przyjętych strategii marketingowych. Warto zatem zadać pytania: Jakie formy działalności bibliotecznej wpisują się w obszar usług profesjonalnych? Jakie są możliwości i perspektywy ich świadczenia przez biblioteki? oraz W jaki sposób jest prowadzony marketing tych działań?

Pojęcie „usługi profesjonalne” to szeroka i niejednoznaczna kategoria, obejmująca wiele bardzo zróżnicowanych działalności – obok zawodów nowych, często związanych z rozwojem technologii i innowacjami, obejmuje także jedne z najstarszych profesji świata, jak zawody prawnicze lub zawód architekta. Jednak dopiero w latach sześćdziesiątych XX w. podjęto pierwsze próby teoretycznego określenia natury organizacji zatrudniających profesjonalistów, nazywając je organizacjami profesjonalnymi lub profesjonalną biurokracją [12, s. 24].

Niejednoznaczność pojęcia „usługi profesjonalne” podkreślił w 2010 r. Andrew von Nordenflycht, zwracając uwagę, że w literaturze przedmiotu albo nie ma w ogóle jego definicji albo też wymieniane są jedynie przykłady profesji zaliczanych do sektora profesjonalnego [29, s. 180]. Termin „usługi profesjonalne” jest używany w klasyfikacjach zawodów oraz w oficjalnych statystykach ekonomicznych (np. w Eurostat), niezależnie od nienadążającej za rozwojem sektora, teoretycznej refleksji nad jego naturą.

Trudność zdefiniowania omawianego pojęcia wynika między innymi z wieloznaczności terminu „profesjonalność”, który może być odnoszony do posiadania przez kogoś dużego doświadczenia lub – alternatywnie – dużej wiedzy w jakimś zakresie. Według jednej z definicji **jednostką usług profesjonalnych** „jest każda organizacja, której podstawa funkcjonowania związana jest z wykorzystaniem wysoko wykwalifikowanej kadry (profesjonalistów, ekspertów)” [12, s. 22]. Z kolei **usługa profesjonalna to „czynność lub korzyść zasadniczo niematerialna, oferowana przez jednostkę usługową posiadającą potwierdzone kompetencje, które są gwarantem realizacji określonych oczekiwań klienta w procesie interakcji**

i wymiany zasobów celem stworzenia założonej, zindywidualizowanej wartości [12, s. 21]. W kolejnym źródle można przeczytać, że „usługi profesjonalne to zawody w sektorze usług wymagające specjalnego przeszkolenia w zakresie sztuki lub nauki. Niektóre usługi profesjonalne wymagają posiadania stopni i licencji zawodowych, a także określonych umiejętności, jak w przypadku architektów, księgowych, inżynierów, lekarzy, prawników i nauczycieli. Inne profesjonalne usługi obejmują udzielanie specjalistycznego wsparcia biznesowego przedsiębiorstwom każdej wielkości i we wszystkich sektorach. Może to obejmować doradztwo podatkowe, wsparcie firmy w zakresie księgowości, usług IT czy świadczenie doradztwa zarządczego” [15].

Andrew von Nordenflycht, który przeanalizował 30 publikacji poświęconych firmom świadczącym usługi profesjonalne, wynotował 32 rodzaje działalności, które mogą stanowić przykłady profesji należących do omawianego sektora. Wśród nich znalazły się m.in.: rachunkowość, prawo, konsulting, reklama, architektura, marketing i PR, usługi medyczne, bankowe, ubezpieczeniowe, rekrutacyjne, badawcze [23, s. 156]. Poszukując wspólnej płaszczyzny łączącej te obszary działalności wskazał trzy główne kryteria, które charakteryzują firmy sektora profesjonalnego. Są to:

1. Wysoka wrażliwość na wiedzę/wysoka intensywność wykorzystania wiedzy.
2. Konieczność zatrudnienia wysoko wykwalifikowanego personelu w procesie świadczenia usług.
3. Relatywnie małe nakłady kapitałowe potrzebne w procesie ich oferowania (niska kapitałochłonność) [12, s. 28; 29, s. 180].

O ile pierwsze kryterium jest podstawowym wyznacznikiem wszystkich firm sektora profesjonalnego, to dwa pozostałe występują w poszczególnych typach działalności i zawodach w różnym stopniu. W literaturze wyróżnia się więc cztery główne rodzaje jednostek (organizacji) świadczących usługi profesjonalne:

1. Klasyczne jednostki usług profesjonalnych, w których wysoki poziom wyspecjalizowanej wiedzy łączy się z wysoce wyspecjalizowaną kadrą pracowniczą i niską kapitałochłonnością.
2. Profesjonalne kampusy, w których intensywność wykorzystania wiedzy oraz specjalizacja kadry jest również na wysokim poziomie, lecz ich kapitałochłonność jest wysoka.
3. Nowe jednostki usług profesjonalnych – cechują się wysoką wrażliwością na wiedzę i niską kapitałochłonnością, lecz niekoniecznie zatrudniają wysoko wyspecjalizowaną kadrę.
4. Twórcy technologii – podmioty o wysokiej intensywności wiedzy i wysokiej kapitałochłonności [12, s. 29].

Z kolei Kazimierz Rogoziński przedstawił zbiór charakterystyk, które można przypisać działalnościom z obszaru usług profesjonalnych. Są to m.in.:

- wysokie (najwyższe z możliwych) kwalifikacje zawodowe potwierdzone dyplomem akademickim;

- ścisłe powiązanie tych usług z nauką;
- orientacja głównie na obsługę sfery biznesu (B2B);
- istotne znaczenie osobowości profesjonalisty;
- ogromne znaczenie zaufania, jakim usługobiorca obdarza usługodawcę;
- niemożność oddzielenia etosu profesjonalisty od biznesu [16, s. 11-12].

W klasyfikacjach zawodów, raportach statystycznych i ekonomicznych usługi profesjonalne są na ogół ujmowane w wąskim ujęciu, przede wszystkim jako oparte na wiedzy usługi świadczone dla biznesu i instytucji. Przykładem może być Polska Klasyfikacja Działalności, która lokuje usługi profesjonalne w sekcji M USŁUGI PROFESJONALNE, NAUKOWE I TECHNICZNE, podzielonej na 7 działów:

Dział 69 – Usługi prawne, rachunkowo-księgowe i doradztwa podatkowego.

Dział 70 – Usługi firm centralnych (*Head Offices*); usługi doradztwa związane z zarządzaniem.

Dział 71 – Usługi architektoniczne i inżynierskie; usługi w zakresie badań i analiz technicznych.

Dział 72 – Usługi w zakresie badań naukowych i prac rozwojowych.

Dział 73 – Usługi reklamowe; usługi badania rynku i opinii publicznej.

Dział 74 – Pozostała działalność profesjonalna, naukowa i techniczna.

Dział 75 – Usługi weterynaryjne.

Warto zauważyć, że w klasyfikacji PKD nie ma wyraźnego rozdziału usług profesjonalnych, naukowych i technicznych, wpisane są tu również usługi weterynaryjne, które jedynie w pewnej części są usługami typu B2B. Poza tą sekcją lokuje się również szereg innych działalności, które – choć oparte na specjalistycznej, certyfikowanej wiedzy – są adresowane przede wszystkim do indywidualnych odbiorców/klientów, jak np. usługi edukacyjne i medyczne (usługi personalne).

13.2. Usługi biblioteczne jako usługi profesjonalne

W Polskiej Klasyfikacji Działalności zadania bibliotek są uwzględniane tylko w jednej kategorii, oznaczonej symbolem 91.01.A, będącej podklasą Sekcji R „Działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją”. W opisie tej podklasy wyróżniono działalność dokumentacyjną i informacyjną bibliotek różnych rodzajów oraz „przechowywanie zdjęć i filmów przez biblioteki i usługi z tym związane”. W sekcji M PKD, zawierającej m.in. usługi profesjonalne, nie wymieniono nigdzie słowa „biblioteka”, natomiast uwzględnione są pewne usługi, które są świadczone przez biblioteki, np. „doradztwo inne niż doradztwo z zakresu architektury lub inżynierii oraz doradztwo w zakresie zarządzania” (klasa 74.90.Z) lub „mikrofilmowanie dokumentów” (klasa 74.20.Z). Działalność bibliotek nie jest również zaznaczona w żaden sposób w dziale „usługi w zakresie badań naukowych”, choć niewątpliwie stanowi istotny ich komponent. Należy w związku z tym postawić dwa podstawowe pytania:

- Czy bibliotekarze są profesjonalistami?
- Czy i jakie działania bibliotek można uznać za usługi profesjonalne?

Zagadnienie dotyczące poziomu profesjonalizacji zawodu bibliotekarza omówiła m.in. Magdalena Paul, odwołując się do stworzonej przez Michaela F. Wintera listy właściwości wyróżniających profesję. Składają się na nie:

- tworzenie i utrzymywanie zasobu wiedzy teoretycznej i praktycznej oraz istnienie grupy uczonych, którzy regularnie rozwijają ten zasób wiedzy, a opanowanie go jest warunkiem wstępnym przyjęcia do zawodu;
- ustanowienie formalnych programów kształcenia na poziomie uniwersyteckim;
- istnienie reprezentatywnego stowarzyszenia zawodowego zajmującego się standardami działalności zawodowej;
- opracowywanie kodeksów etycznych regulujących postępowanie przedstawicieli zawodu;
- zorientowanie usług na określoną grupę odbiorców;
- uznanie statusu zawodowego grupy wykonującej dany zawód przez istotną część społeczeństwa [13, s. 460-461].

Zawód bibliotekarza (bibliotekoznawcy) spełnia wszystkie wymienione kryteria, jest jednak określany jako „półprofesja”, między innymi ze względu na interdyscyplinarność bibliologii i informatologii stanowiących jego podstawę naukową, problematyczną konieczność posiadania wysokich kwalifikacji wobec wykonywania wielu prostych czynności związanych z podstawową obsługą klientów bibliotek, niewystarczający poziom świadomości społeczeństwa co do charakteru pracy bibliotekarzy i związany z tym niski prestiż i status zawodu. Dodatkowo, na przestrzeni ostatnich lat w Polsce bibliotekarstwo ulegało deprofesjonalizacji – a więc zwiększyła się rola nieprofesjonalistów lub paraprofesjonalistów, od których nie wymaga się formalnego wykształcenia w danej dziedzinie [13, s. 462], czego szczególnym wyrazem była tzw. deregulacja zawodu wprowadzona ustawą z 2013 r. i szereg późniejszych uregulowań prawnych¹.

Zawód bibliotekarza nie jest zatem profesją w pełnym znaczeniu tego słowa (jak np. zawody prawnika czy lekarza), natomiast niektóre działania wykonywane przez bibliotekarzy wymagają posiadania wysoce specjalistycznych kompetencji. Warto zatem szerzej przyrzeć się, które z usług bibliotek można nazwać mianem usług profesjonalnych.

Ustawa o bibliotekach wśród podstawowych zadań bibliotek wymienia „obsługę użytkowników, przede wszystkim udostępnianie zbiorów oraz prowadzenie działalności informacyjnej, zwłaszcza informowanie o zbiorach własnych, innych bibliotek, muzeów i ośrodków informacji naukowej, a także współdziałanie z archiwami w tym

¹ Zmiany prawne w tym zakresie omówiła Violetta Perzyńska, podsumowując, że każda z ustaw przyczyniła się do degradacji zawodu bibliotekarza, utrudnienia awansu zawodowego i pauperyzacji bibliotek uczelni wyższych [14, s. 90].

zakresie” [21, art. 4.1, pkt 2] oraz wskazuje, że „do zadań bibliotek może ponadto należeć prowadzenie działalności bibliograficznej, dokumentacyjnej, naukowo-badawczej, wydawniczej, edukacyjnej, popularyzatorskiej i instrukcyjno-metodycznej” [21, art. 4.2].

Charakter prac związanych z realizacją wymienionych zadań różni się znacznie w zależności od rodzaju biblioteki, procesów bibliotecznych i rodzaju materiałów bibliotecznych, wymagając w niektórych przypadkach od bibliotekarzy posiadania wysoce specjalistycznych kompetencji. Magdalena Paul wymieniła kilkanaście szczegółowych specjalności i subprofesji bibliotekarskich, w tym np. specjalistów ds. konserwacji zbiorów, gromadzenia, opracowania (katalogerów, klasyfikatorów), specjalistów udostępniania zbiorów (pracownicy czyteln i wypożyczalni), informatorów wielod dziedzinowych oraz informatorów i bibliotekarzy dziedzinowych, specjalistów ds. przysposobienia bibliotecznego (w tym edukatorów), a także specjalistów ds. działalności kulturalnej (w tym animatorów) [13, s. 465]. Wykwalifikowani bibliotekarze powinni między innymi: „wspierać, a czasem wyręczać użytkowników w dotarciu do wartościowych źródeł, zajmować się cyfryzacją, digitalizacją, zapewniać semantyczne powiązania pomiędzy dokumentami. W trosce o dobro użytkowników dbać o utrzymanie wysokich standardów oferowanej wiedzy naukowej, doskonalić narzędzia informacyjno-wyszukiwawcze. Prowadzić badania naukowe, dzielić się swoją wiedzą podczas warsztatów i konferencji naukowych, a także publikować” [14, s. 85]. Zadania te dotyczą przede wszystkim bibliotekarzy naukowych, jednak również w bibliotekach szkolnych, pedagogicznych i publicznych potrzebne są profesjonalne kompetencje, między innymi w obszarach związanych z funkcją informacyjną bibliotek (ale też kulturalną czy społeczną). Tak więc, obok kompetencji związanych z funkcją informacyjną, można wymienić też pożądane u bibliotekarzy kompetencje w zakresie literaturoznawstwa, psychologii, biblioterapii, pedagogiki, kulturoznawstwa i wielu innych obszarów.

W odpowiedzi na zapotrzebowanie użytkowników, bibliotekarze wszystkich typów bibliotek powinni być przede wszystkim profesjonalnymi „doradcami informacyjnymi”, wypełniając zadania wymagające specjalistycznej wiedzy i umiejętności, jak:

- rozpoznanie potrzeb informacyjnych odbiorców;
- analiza źródeł informacji i doradztwo w wyborze informacji;
- pomoc w korzystaniu ze źródeł informacji;
- kształcenie kompetencji informacyjnych użytkowników;
- aktualizacja własnej wiedzy fachowej [8, s. 4].

Jednak nie każda forma informowania może być uznana za działalność profesjonalną. Biblioteczne usługi profesjonalne obejmują działania, które wymagają od bibliotekarzy przetworzenia informacji – najczęściej do postaci oczekiwanej przez użytkowników. Anna Konieczko wskazała sześć faz takiego procesu:

1. Rozpoznanie potrzeb informacyjnych, określenie problemu informacyjnego.
2. Tworzenie strategii wyszukiwania informacji.
3. Próba lokalizacji źródeł informacji i zapewnienie dostępu do nich.

4. Wykorzystanie informacji pozyskanej z różnych źródeł – analiza i selekcja informacji.
5. Proces syntezy informacji – porządkowanie i dokumentowanie, a następnie prezentacja pozyskanej informacji i tworzenie nowych zasobów wiedzy.
6. Ocena procesu wyszukiwania i wytworzenia nowej jakości [8, s. 5].

Oprócz działalności doradczej i informacyjnej bibliotekarze angażują się również w działalność szkoleniową. Dotyczy to w szczególności bibliotek naukowych, oferujących obecnie dostęp do wielu zasobów i zaawansowanych narzędzi informacyjnych, których skuteczna obsługa wymaga od użytkowników zdobycia określonych kompetencji (najczęściej informacyjnych i informatycznych). W tej sytuacji szkolenia świadczone przez bibliotekarzy dla pracowników naukowych i studentów są pożądanym składnikiem usług bibliotecznych. Polskie biblioteki naukowe biorą również aktywny udział w dokumentacji dorobku naukowego pracowników macierzystych ośrodków naukowych (uczelni, instytutów), odgrywając tym samym istotną rolę w ich promocji. W tabeli 1 przedstawiono zestawienie przykładowych zadań realizowanych przez kilka wybranych bibliotek różnych typów, które można przyporządkować do kategorii usług „podstawowych” i usług „profesjonalnych”.

Tabela 1. „Podstawowe” i „profesjonalne” zadania wybranych bibliotek

Typ / nazwa biblioteki	Zadania podstawowe (w wyborze)	Zadania profesjonalne (w wyborze)
Biblioteka naukowa / Biblioteka Główna Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach	Zapewnienie zaplecza podręcznikowego i literatury specjalistycznej dla studentów, pracowników i absolwentów Uniwersytetu poprzez gromadzenie, opracowywanie i udostępnianie zbiorów. Organizowanie dostępu do cyfrowych źródeł informacji. Magazynowanie, oprawa i udostępnianie zbiorów.	Profesjonalna obsługa użytkowników w zakresie pozyskania informacji naukowej oraz wiedzy. Organizowanie i prowadzenie działalności informacyjnej i doradczej w zakresie zbiorów własnych oraz zbiorów innych bibliotek w kraju i za granicą. Przygotowanie użytkowników do sprawnego i samodzielnego poszukiwania informacji, przedstawienie metod selekcji i wyboru relewantnych materiałów naukowych. Dokumentowanie dorobku naukowego pracowników Uniwersytetu oraz monitorowanie ich publikacji w zakresie cytowań. Indeksowanie dorobku naukowego uczelni w bazach referencyjnych. Prowadzenie szkoleń bibliotecznych.

Biblioteka specjalna / Centralna Biblioteka Wojskowa	Gromadzenie, opracowywanie, przechowywanie i ochrona materiałów bibliotecznych. Obsługa użytkowników, w tym przede wszystkim udostępnianie zbiorów. Współdział w tworzeniu dziedzictwa narodowego oraz jego ochrona.	Prowadzenie działalności informacyjnej, zwłaszcza informowanie o zbiorach własnych, innych bibliotek, muzeów, ośrodków informacji naukowej. Prowadzenie działalności naukowo-badawczej w zakresie nauk o bezpieczeństwie, nauk o obronności, historii wojskowości, bibliotekarstwa i informacji naukowej, konferencyjnej, wystawienniczej i wydawniczej. Współtworzenie i uaktualnianie słownika języka haseł przedmiotowych nauk o bezpieczeństwie i nauk o obronności. Sporządzanie ekspertyz, raportów, bibliografii, zestawień tematycznych i kwerend w dziedzinie nauk o bezpieczeństwie, nauk o obronności i pokrewnych. Prowadzenie centralnego rejestru i dystrybucja informacji o wynikach badań naukowych, pracach rozwojowych, wdrożeniowych i studyjnych w resorcie obrony narodowej. Organizowanie i prowadzenie szkoleń, seminariów, praktyk oraz kursów dla pracowników wszystkich bibliotek wojskowych.
Biblioteka publiczna / Biblioteka Publiczna Miasta i Gminy w Strzelcach Krajeńskich	Gromadzenie, opracowywanie i przechowywanie materiałów bibliotecznych ze szczególnym uwzględnieniem materiałów dokumentujących dorobek kulturalny, naukowy i gospodarczy regionu. Udostępnianie zbiorów, prowadzenie wymiany międzybibliotecznej. Popularyzacja książki i czytelnictwa oraz dorobku kulturalnego Gminy.	Prowadzenie działalności informacyjno-bibliograficznej. Tworzenie i udostępnianie baz danych. Współdziałanie z bibliotekami innych sieci, instytucjami kultury, organizacjami i stowarzyszeniami w zakresie rozwijania i zaspokajania potrzeb edukacyjnych oraz kulturalnych społeczności Gminy.

Źródło: opracowanie własne na podstawie stron internetowych bibliotek.

Należy zaznaczyć, że przyporządkowanie zadań wymienionych w tabeli 1 do poszczególnych grup usług jest umowne. Wiele z nich może być realizowanych zarówno na poziomie podstawowym, jak też z zaangażowaniem rozległej wiedzy profesjonalnej bibliotekarza. Pomiędzy „usługami podstawowymi” a „usługami profesjonalnymi” nie można wytyczyć jasnej granicy, są one raczej rozłożone na continuum „profesjonalizacji”.

Usługi, które wymagają najwyższych kompetencji bibliotekarzy-profesjonalistów są oferowane przede wszystkim przez biblioteki akademickie. Ich głównymi odbiorcami są pracownicy naukowcy macierzystych uczelni, choć niektóre biblioteki oferują je także podmiotom zewnętrznym. Wybrane przykłady konkretnych usług profesjonalnych z oferty kilku bibliotek uczelnianych przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Przykłady bibliotecznych usług profesjonalnych w ofercie bibliotek naukowych

Nazwa biblioteki	Klienci	Usługa profesjonalna
Biblioteka Uniwersytecka w Warszawie	Pracownicy naukowy	Konsultacje w zakresie organizacji pracy badawczej, zwiększenia widoczności dokonań naukowych w Internecie i pomoc w rozbudowywaniu warsztatu badawczego. Analizy naukometryczne i altmetryczne dorobku naukowego. Szkolenia na temat wykorzystania baz danych, wskaźników naukometrycznych itp.
	Wszyscy klienci wewnętrzni i zewnętrzni	Usługi konserwatorskie.
		Usługi reprograficzne*.
Biblioteka Politechniki Wrocławskiej	Wszyscy klienci wewnętrzni i zewnętrzni	Usługi informacyjne: informacja faktograficzna, bibliograficzna, bibliometryczna. Lokalizowanie trudnodostępnych materiałów źródłowych w bibliotekach. Działalność szkoleniowa i instruktażowa w zakresie wykorzystania zasobów elektronicznych (baz danych, e-czasopism, e-książek) oraz narzędzi ułatwiających posługiwanie się nimi.
		Usługi z zakresu informacji patentowej i normalizacyjnej.
	Władze uczelni, kierownicy jednostek, pracownicy	Analizy cytowań prac naukowych pracowników Politechniki Wrocławskiej na podstawie baz Web of Science, Scopus oraz Google Scholar.
	Pracownicy instytucji zewnętrznych	Analizy cytowań, informacja o indeksach cytowań dla czasopism, szkolenia i instruktaż z zakresu bibliometrii.

	Studenci, doktoranci i pracownicy PWt	Szkolenia z zakresu wykorzystania elektronicznych źródeł informacji, pisanie prac dyplomowych, analizy cytowań, wskaźników bibliometrycznych itp.
Biblioteka Uniwersytecka we Wrocławiu	Pracownicy naukowi	Usługi informacyjne: poradnictwo informacyjne i bibliograficzne, informacja faktograficzna, lokalizowanie trudno dostępnych materiałów, poradnictwo metodyczne na temat źródeł informacji i strategii wyszukiwawczych, wykonywanie kwerend.
	BUW, instytucje zewnętrzne	Konserwacja zbiorów, w tym konserwacja zbiorów specjalnych; dezynfekcja zbiorów.
		Usługi reprograficzne*.

*Zaliczenie do grona usług profesjonalnych zależy od szczegółowego zakresu działań.

Źródło: opracowanie własne na podstawie stron internetowych bibliotek.

13.3. Marketing w sektorze usług profesjonalnych

Specjaliści świadczący usługi profesjonalne dość długo nie odczuwali potrzeby włączania marketingu do swej działalności. W 1977 r. Philip Kotler i Richard Connor pisali: „Myślenie i praktyka marketingowa stopniowo przenoszą się do branż usługowych. Ich rola w branżach usługowych jest jednak nadal ograniczona. Osiągnęły pewne wykorzystanie w bankach i liniach lotniczych, w mniejszym stopniu w ubezpieczeniach, pośrednictwie i transporcie publicznym, a jeszcze mniej w prawie, księgowości, doradztwie w zakresie zarządzania, medycynie, architekturze i inżynierii. Nawet firmy zajmujące się badaniami marketingowymi i agencje reklamowe mają tendencje do niedostatecznego stosowania koncepcji marketingowych w marketingu własnych usług. Wielu profesjonalnych praktyków w tych branżach odmawia roli marketingu lub, jeśli to zaakceptuje, ma bardzo nieadekwatne pojęcie o jego treści i sposobie wdrożenia w firmie” [9, s. 71].

Kotler i Connor, wychodząc z założenia, że marketing usług profesjonalnych składa się z zorganizowanych działań i programów firm usług profesjonalnych, które mają na celu zatrzymanie obecnych i przyciągnięcie nowych klientów poprzez diagnozowanie, obsługę i zaspokajanie ich potrzeb, wyróżnili trzy style działalności marketingowej:

1. Marketing minimalny – typowy dla większości podmiotów. Opiera się na przekonaniu, że świadczenie najwyższej jakości usług obecnym klientom wystarczy do osiągnięcia zakładanych celów – wysoka jakość obsługi zaowocuje zadowolonymi klientami, którzy zwiążą się z firmą. Ponadto zadowoleni klienci będą polecać firmę innym, co spowoduje znaczny napływ nowych klientów. Jednak takie podejście zbyt mocno opiera się na przekonaniu, że „jakość broni się sama”, nie uwzględnia działalności firm konkurencyjnych,

które mogą oferować lepszą usługę lub lepszy marketing, a ponadto jest reaktywne, a nie proaktywne.

2. Marketing nachalny – opiera się na wykorzystaniu metod i narzędzi typowych raczej dla rynków towarów konsumpcyjnych, jak stosowanie bonusów, nadmierne obniżanie cen i rabaty, nachalna promocja, premie partnerskie dla nowych klientów, dyskretne „obmawianie” konkurentów, a nawet bezpośrednie nagabywanie oraz prowizje za polecanie usług innym podmiotom lub stosowanie działań wykraczających poza granice etyczne. Jest to raczej strategia zorientowana na sprzedaż niż na marketing, a jej stosowanie może spowodować w efekcie odpływ klientów.
3. Marketing profesjonalny – to podejście do usług/możliwości rynkowych organizacji, znajdujące się pomiędzy wcześniej wymienionymi ekstremami, zgodne z kanonami etyki zawodu, które uwzględnia między innymi:
 - określanie dalekosiężnych oraz krótkoterminowych celów i strategii marketingowych;
 - wyznaczanie celów dotyczących wielkości, wzrostu i zysków oraz szczegółowych planów i budżetów z podziałem na poszczególne obowiązki;
 - stosowanie tylko tych narzędzi i procedur marketingowych, które są zgodne z branżowym kodeksem etyki zawodowej [9, s. 72-73].

We współczesnym podejściu do marketingu usług profesjonalnych podkreśla się, że podstawową orientacją marketingową w tym sektorze jest orientacja holistyczna, „opierająca się na takim rozwijaniu, projektowaniu i wdrażaniu programów marketingowych, procesów i działań, które uwzględnia szerokie ujęcie i wzajemne zależności. We wspomnianym marketingu holistycznym brany jest pod uwagę fakt, że w działalności marketingowej wszystko ma znaczenie oraz, że często niezbędne jest szerokie zintegrowane spojrzenie. Cztery komponenty marketingu holistycznego to marketing relacji, marketing zintegrowany, marketing wewnętrzny oraz marketing społecznie odpowiedzialny” [10, s. 31]. Tak więc w ramach orientacji holistycznej fundamentalne znaczenie ma **marketing relacji**, którego celem jest „budowanie wzajemnie satysfakcjonujących długoterminowych relacji z kluczowymi partnerami w celu zdobycia i utrzymania powiązań biznesowych” [10]. Wśród wielu cech przypisywanych marketingowi relacji szczególne znaczenie dla usług profesjonalnych mają:

- koncentracja na zatrzymaniu klienta;
- długookresowa skala działania;
- nacisk na jakość obsługi klienta;
- stała komunikacja i monitorowanie sytuacji z klientem;
- znaczenie wszystkich działów organizacji w dbaniu o jakość;
- skupienie na korzyściach klienta;
- tworzenie zarówno przez producenta, jak i klienta nowej wartości dla klienta;
- indywidualny klient jako główny decydent także podczas określania rodzaju korzyści – współudział w tworzeniu wartości;

- projektowanie i dostosowanie procesów, komunikacji, technologii i pracowników do tworzenia wartości oczekiwanej przez klienta;
- gwarancja trwałej współpracy na linii nabywca–sprzedawca – prowadzenie marketingu w czasie rzeczywistym [6].

Ze względu na specyficzny charakter usług, a usług profesjonalnych w szczególności, odmiennego znaczenia niż w wypadku marketingu towarów nabierają podstawowe pojęcia, jak „wartość” czy „jakość”. Kazimierz Rogoziński sformułował tezę, że „wynikiem/rezultatem wykonania usługi profesjonalnej jest powiększenie wolumenu wartości” [16, s. 15], przy czym „powiększenie wolumenu wartości” generowane jest przez wszystkich uczestników usługi, w tym również jej nabywcę i na wszystkich również wpływa („promieniuje”) [16, s. 19]. Choć jakości usług także nie można jednoznacznie zdefiniować, co wynika z „wielowymiarowości tej kategorii oraz faktu, że ostatecznym oceniającym jakość danej usługi jest zawsze jej nabywca, który przy dokonywaniu oceny częstokroć kieruje się przesłankami nie tylko skrajnie subiektywnymi, ale czasami i nieracjonalnymi” [18, s. 31], to przyjmuje się, że jest ona miarą zdolności organizacji do spełnienia oczekiwań klienta lub nawet ich przewyższenia [18].

Komponentem holistycznej orientacji marketingu o kluczowym znaczeniu w działalności firm profesjonalnych jest marketing wewnętrzny. „Celem tych działań jest stworzenie systemów wewnętrznej komunikacji, odpowiedniej współpracy między komórkami, systemu szkoleń i systemu motywacji, zapewniających wysoki poziom obsługi nabywców” [5, s. 311].

Zaproponowana w 1977 r. przez Philipa Kotlera i Richarda Connora wizja marketingu usług profesjonalnych znalazła swój wyraz również w doborze polecanych strategii marketingowych. Badacze proponowali wówczas sześć kierunków kształtowania strategii w tych podmiotach:

1. Rozszerzenie oferty dla dotychczasowych klientów – obejmuje oferowanie dodatkowych działań, wynikających z aktualnie świadczonych usług. Dobór oferty usług jest w tej strategii wynikiem dostrzeżenia podczas realizacji podstawowej usługi innych, często nieuświadomionych przez klienta, potrzeb.
2. Rozpoznawanie i dbałość o potencjalnych klientów z wysokim potencjałem rozwoju – strategia ta wymaga zidentyfikowania atrakcyjnych potencjalnych klientów oraz opracowania adresowanej do nich oferty. Każda profesjonalna firma może zidentyfikować konkretnych potencjalnych klientów, którym chciałaby służyć.
3. Poszerzanie i pogłębianie środowiska osobistych referencji – obejmuje podtrzymywanie i rozszerzanie kontaktów, również na platformie osobistej, z podmiotami (firmami, osobami), które mogą stanowić źródło referencji (polecenia) nowych klientów firmy. Strategia ta wpisuje się w zakres marketingu referencyjnego².

² **Marketing referencyjny** (także marketing rekomendacyjny, marketing szeptany) to metoda marketingu bazująca na silnym przywiązaniu i zaufaniu do osoby rekomendującej. Polega

4. Wzbudzanie pozytywnego zainteresowania firmą – profesjonalna firma musi podjąć działania w celu zwiększenia ogólnej widoczności i reputacji na rynku. Pierwszym krokiem jest ocena jej publicznego wizerunku i widoczności na rynku. Analizie powinny podlegać opinie o jakości usług oraz świadomość istnienia firmy na rynku, można uwzględnić też wizerunek uczciwości, innowacyjności, wielkości, doświadczenia i życzliwości. Do działań zwiększających pozytywne zainteresowanie firmą można zaliczyć:

- członkostwo w organizacjach i stowarzyszeniach profesjonalnych,
- wystąpienia publiczne i publikowanie,
- organizacja szkoleń i seminariów,
- sponsorowanie stypendiów, nagród, studiów i szkoleń zawodowych.

Te gesty dobrej woli stanowią pożyteczny wkład obywatelski, a jednocześnie przyciągają życzliwą uwagę do firmy.

Specjalizacja usługowa i rynkowa – specjalizacja pozwala firmie osiągnąć dwie korzyści:

- daje firmie preferowaną pozycję w rywalizacji o potencjalnych klientów poszukujących tego rodzaju wiedzy;
- pozwala na zwiększenie zysku, ponieważ firma rozwija „nowoczesne” doświadczenie i tanie procedury do obsługi powtarzających się sytuacji.

Wymiana klientów – firma musi być w stanie poddać ocenie perspektywy współpracy z określonymi klientami i – w sytuacji gdy współpraca z jakimś podmiotem może angażować zbyt duże nakłady w stosunku do oczekiwanych wyników – być gotowa na zaprzestanie świadczenia usług na jego rzecz [9, s. 73-75].

W nowszych pracach propozycje budowy strategii marketingowych są uzupełniane i rozszerzane, wymagają też holistycznego podejścia w trakcie tworzenia i realizacji strategii marketingowej nastawionej na rozwój organizacji [4, s. 237]. Należałoby zatem uwzględnić m.in.:

- „podążanie za klientem” jako punkt wyjścia strategii rozwoju;
- przejrzystość marki jako sposób przyciągnięcia klientów i interesariuszy;
- budowanie zaufania wśród klientów i między zespołami pracowników;
- możliwość osiągnięcia wzrostu różnymi metodami, których wybór zależy od umiejętności i profesjonalizmu pracowników;
- konieczność słuchania klientów i wdrożenia/prowadzenia zorganizowanego, formalnego programu słuchania lub przekazywania informacji zwrotnych;
- rosnącą rolę pracowników organizacji świadczących usługi profesjonalne w docieraniu do grupy docelowej;
- wielokanałowy dialog (*multi-channel*) i konsumpcję treści jako nową normę komunikacji;

na rozpowszechnianiu pozytywnych opinii o produkcie lub usłudze przez grono zadowolonych klientów, ambasadorów marki lub liderów opinii, którzy mają realny wpływ na decyzje zakupowe swoich znajomych, odpornych na inne formy promocji [22]. Marketing szeptany może również być wykorzystywany na rynku książki oraz w działalności bibliotek [szerz. zob. 28].

- konieczność rozwijania długoterminowych, wzajemnie korzystnych relacji z głównymi klientami, jako najlepszej drogi do sukcesu;
- zaangażowanie klienta w planowanie i podejmowanie decyzji;
- tworzenie programu korzystnego dla obu stron relacji;
- zrozumienie, komunikowanie i organizowanie interesów własnych klientów [szerz. zob. 4, s. 238-240].

13.4. Marketing profesjonalnych usług bibliotecznych

Potrzebę wdrażania wyspecjalizowanego marketingu w działalności firm świadczących usługi profesjonalne przekonująco przedstawili wymienieni wcześniej Philip Kotler, Richard Connor i Kazimierz Rogoziński. Wielokrotnie wykazywano również, że marketing jest niezbędny dla organizacji niedochodowych, w tym bibliotek, gdyż jest „konceptą zarządzania, która może dotyczyć wszelkich organizacji, niezależnie od ich nastawienia wobec osiągania zysku” [13, s. 8]. Joanna Kamińska wskazała ponadto, że „biblioteki, aby prowadzić swoją działalność muszą zyskać aprobatę i uznanie w oczach swoich użytkowników oraz decydentów, dzięki czemu łatwiej będzie uzyskać środki finansowe niezbędne dla ich dalszego funkcjonowania oraz poszerzania działalności i doskonalenia usług bibliotecznych” [7, s. 9]. Podkreśliła również konieczność monitorowania za pomocą metod marketingowych potrzeb użytkowników w celu odpowiedniego reagowania na zmiany zachodzące w społeczności i wykorzystywania odpowiednio dopasowanych instrumentów, umożliwiających dotarcie z ofertą usług biblioteki do jej użytkowników [7]. Konsekwentnie należy uznać więc, że biblioteki oferujące swoim użytkownikom usługi profesjonalne powinny również adaptować profesjonalny marketing.

Jeżeli przyjąć definicję klienta (użytkownika) biblioteki jako osoby korzystającej z jej usług [3, s. 483], **klientami bibliotecznych usług profesjonalnych** będą podmioty (osoby, firmy, instytucje), które korzystają w bibliotece z usług opartych na specjalistycznej wiedzy profesjonalnej bibliotekarzy.

Klienci bibliotek są przy użyciu różnych kryteriów segmentacji dzieleni na grupy, czego efektem powinno być „dostarczenie personelowi bibliotecznemu narzędzi do:

- rozpoznania rzeczywistego zakresu działalności biblioteki;
- zrozumienia charakterystyki obecnych i potencjalnych użytkowników;
- wskazania źródeł wiedzy w zakresie identyfikacji użytkowników danego typu biblioteki;
- definiowania profili głównych grup użytkowników biblioteki;
- cyklicznego przeglądu katalogu użytkowników biblioteki;
- identyfikacji korzyści z rozumienia potrzeb i preferencji poszczególnych użytkowników;
- przeniesienia wymagań użytkowników na doskonalenie procesów ich obsługi” [3, s. 483].

Użytkownicy poszczególnych typów bibliotek są dość wyraźnie wyodrębnionymi społecznościami, ugruntowane są również kryteria ich podziału na mniejsze grupy, co pozwala na orientacyjne określenie ich potrzeb. I tak, z oferty bibliotek uczelnianych korzystają głównie studenci różnych poziomów studiów i pracownicy nauki. Potrzeby studentów są związane przede wszystkim z procesem studiowania, co dla biblioteki oznacza m.in. konieczność zapewnienia odpowiedniej bazy literaturowej, badacze z kolei potrzebują dostępu do publikacji i materiałów związanych z kierunkiem prowadzonych badań lub realizowanych zajęć dydaktycznych. Z usług bibliotek publicznych korzystają najczęściej osoby zamieszkujące w bezpośredniej okolicy biblioteki (miejscowości, dzielnicy, osiedlu), więc – poza dostępem do nowości wydawniczych – potencjalnie istotne mogą być dla nich materiały dokumentujące dorobek kulturalny, naukowy i gospodarczy regionu oraz dostęp do informacji na ten temat. Z kolei klientami bibliotek szkolnych są przede wszystkim uczniowie określonej szkoły, którzy potrzebują dostępu do materiałów i informacji związanych z realizowanymi w szkole przedmiotami.

W wypadku usług profesjonalnych szczegółowe określenie potrzeb klientów następuje zawsze w procesie komunikacji profesjonalisty świadczącego taką usługę z użytkownikiem, który „musi być znany od samego początku i – jak to wyraźnie zakłada marketing relacyjny – aktywnie uczestniczyć w procesie wytwarzania usługowego produktu” [16, s. 18]. Opisując zagadnienie marketingu usług profesjonalnych można bazować na, opisanym we wcześniejszym rozdziale, modelu marketingu mix, na który będą składały się takie elementy, jak: produkt, cena, dystrybucja, promocja, ludzie, procesy i świadectwo materialne.

Produktem bibliotecznym jest wszystko to, co biblioteka oferuje swoim użytkownikom. Mogą być to zarówno dobra materialne, jak i usługi, które w pewnych warunkach stają się „produktem usługowym”. Jak zaznacza Kazimierz Rogoziński usługa staje się produktem usługowym, gdy:

- trafia precyzyjnie w potrzebę konkretnego nabywcy,
- jest umieszczona w przemyślanej ofercie,
- daje się wyróżnić i zidentyfikować,
- sytuuje się odpowiednio wobec konkurencji [17, s. 53].

W usługach profesjonalnych świadczonych przez biblioteki stworzenie odpowiedniego produktu musi być poprzedzone rozpoznaniem potrzeb konkretnego klienta oraz analizą otoczenia marketingowego, ze szczególnym uwzględnieniem podmiotów i kanałów dystrybucji, które stanowią konkurencję dla oferty biblioteki. Rozpoznanie konkretnej potrzeby użytkownika pozwala bezpośrednio określić rdzeń produktu, czyli podstawową korzyść, jaką odnosi klient w wyniku realizacji usługi. Podstawowej korzyści odpowiada zrealizowana konkretnie usługa, przy czym jej wartość dla klienta jest określona poziomem jej realizacji. Philip Kotler i Kevin Keller wskazali pięć poziomów produktu [10, s. 350], które można odnieść do sfery usług w następujący sposób:

1. Korzyść podstawowa (rdzeń produktu) – podstawowa potrzeba zaspokajana przez daną usługę (np. klient/pracownik naukowy potrzebuje informacji o piśmiennictwie na dany temat, w związku z przygotowywaną publikacją).
2. Produkt rzeczywisty – ta część usługi, która jest niezbędna do zaspokojenia potrzeby (np. zestawienie bibliograficzne piśmiennictwa na dany temat).
3. Produkt oczekiwany – oczekiwania klienta wobec usługi (np. zestawienie bibliograficzne obejmujące 10 publikacji z okresu ostatnich 10 lat).
4. Produkt ulepszony – wszystko, co przewyższa oczekiwania klienta (np. zestawienie bibliograficzne obejmujące 10 publikacji na dany temat najczęściej cytowanych w okresie ostatnich 10 lat).
5. Produkt potencjalny – wszystkie modernizacje, jakim może zostać poddana usługa w przyszłości (np. oferta przysyłania alertów o publikacjach na dany temat) [por. 10, s. 350].

Ulepszenia usługi podnoszą jej koszt (mierzony w bibliotece przede wszystkim zaangażowaniem pracowników i czasem poświęconym na przygotowanie tych ulepszeń) oraz mogą zwiększać odczuwaną przez klienta wartość usługi. Nie jest to jednak regułą w każdej sytuacji – niektórzy klienci mogą nie być zainteresowani podnoszeniem poziomu usługi ponad poziom oczekiwany.

Cena w bibliotecznym „miksie” marketingowym jest interpretowana jako wartość przedmiotu transakcji rynkowej (produktu lub usługi), zgodna z oczekiwaniami użytkownika i biblioteki, określana najczęściej w wymiarze pieniężnym lub w postaci innych kosztów ponoszonych przez użytkowników. W tym ostatnim ujęciu ceną staje się czas, energia oraz koszt poniesiony przez użytkownika, by móc skorzystać z usługi [27, s. 40].

Jako instytucje niekomercyjne biblioteki większość swoich podstawowych usług świadczą nieodpłatnie, jednak *Ustawa o bibliotekach* dopuszcza pobieranie opłat m.in. za usługi informacyjne, bibliograficzne, reprograficzne oraz wypożyczenia międzybiblioteczne [21, art. 14.2, pkt 1], przy równoczesnym ograniczeniu wysokości tej opłaty do poziomu kosztów wykonania usługi. Biblioteki mogą zatem pobierać opłaty za niektóre usługi profesjonalne i faktycznie czasem to czynią, należy jednak podkreślić, że w relacji klienta i profesjonalisty sprowadzenie wartości wykonywanej usługi do ceny jest znaczącym uproszczeniem zarówno z perspektywy biblioteki, jak i użytkownika. Wartość usługi dla użytkownika wyraża się nie tylko w jej koszcie, ale również jakości, szybkości, niezawodności wykonania oraz otrzymanej „wartości dodanej” [16, s. 19]. Z kolei dla biblioteki „zysk” z wykonania usługi profesjonalnej może przejawiać się w podtrzymaniu współpracy z klientem, pozyskaniu nowych użytkowników, zwiększeniu prestiżu biblioteki i jej marki. Dotyczy to w szczególności usług świadczonych na rzecz firm i instytucji, które w wyniku podjętej współpracy mogą zmienić swą rolę z klienta na promotora lub sponsora biblioteki.

Ponieważ cena jest niepełną reprezentacją wartości usługi, jej określenie powinno opierać się na oszacowaniu wartości wspólnie dodanej, które jest złożeniem

wartości uzyskiwanych przez wszystkie zaangażowane w realizację usługi podmioty (w tym klienta, profesjonalistę, bibliotekę i ewentualnie inne osoby lub instytucje), a także kosztów ponoszonych przez wszystkie podmioty w postaci poświęconego czasu i zaangażowanych środków. Z tego powodu bibliotekarz-profesjonalista nie powinien zakończyć świadczenia usługi bez uzyskania odpowiedniego feedbacku ze strony wszystkich zaangażowanych uczestników.

Dystrybucja to sposoby i warunki dostarczania użytkownikowi materiałów i usług bibliotecznych. Dystrybucja dotyczy również czasu świadczenia usługi, w tym oczekiwania na jej realizację, przebiegu interakcji między klientem a bibliotekarzem, a także szybkości wykonania całej usługi. O ile w wypadku procesów powiązanych z udostępnianiem materiałów bibliotecznych dystrybucja najczęściej obejmuje zagadnienia związane z lokalizacją biblioteki, jej filii oraz czasem ich działania, w odniesieniu do usług, szczególnie związanych z przetwarzaniem informacji, rozwój technologii informatycznej sprawił, że możliwe jest ich świadczenie zdalne, bez ograniczeń miejsca i czasu. Biblioteki mają duże doświadczenie w prowadzeniu zdalnego doradztwa – wspomnieć należy choćby usługę „Zapytaj bibliotekarza” (Ask a Librarian), która była oferowana już pół wieku temu za pośrednictwem poczty elektronicznej i czatu. Od czasu ogólnoświatowej pandemii COVID-19 zdalną formę usług zastosowano wszędzie, gdzie było to możliwe, czego przykładem może być działalność szkoleniowa bibliotek, w całości przeniesiona do formy zdalnej. Zdalnie mogą być zamawiane, precyzowane i realizowane kwerendy informacyjne, bibliograficzne, bibliometryczne i faktograficzne. Internet umożliwia również zdalne, w skali całego świata, lokalizowanie materiałów trudno dostępnych (więcej na temat innowacyjnych form usług można przeczytać w licznych publikacjach z tego obszaru prezentujących doświadczenia poszczególnych bibliotek [zob. np. 26]).

Czas realizacji usługi jest powiązany z jej poziomem, którego oczekuje klient. Niektóre z zadań profesjonalista może załatwić niemal „od ręki” (np. wskazanie konkretnej publikacji lub przedstawienie zbioru materiałów w postaci spisu bibliograficznego), jednak usługi na poziomie rozszerzonym wymagają najczęściej większego nakładu pracy i czasu, związanego np. z analizą i opracowaniem wyniku. Czas wykonywania usługi jest z punktu widzenia użytkownika kosztem, który musi on ponieść, w związku z tym już w momencie uzgadniania z klientem zakresu działań bibliotekarz powinien określić, choćby szacowany, czas realizacji zadania. Zbyt długi czas świadczenia usługi lub opóźnienia w trakcie jej wykonywania (np. długi czas oczekiwania na odpowiedź mailową) mogą spowodować rezygnację klienta, z czym może wiązać się utrata prestiżu i negatywny PR.

Promocja jest wieloelementowym instrumentem marketingowym. Jej składowymi są „środki i działania pełniące funkcję informacyjną w systemie komunikowania się biblioteki z otoczeniem i służące pozyskiwaniu akceptacji środowiska dla pełnionych przez nią funkcji. Głównym celem promocji jest zmniejszenie lub nawet wyeliminowanie dystansu istniejącego między oferowaną usługą czy materiałem

bibliotecznym, a jej użytkownikiem” [27, s. 189]. Wymienione środki i działania tworzą zbiór narzędzi promotion mix: reklamę, promocję osobistą, promocję dodatkową³ i public relations. Promocja bibliotecznych usług profesjonalnych powinna zapewnić realizację trzech kluczowych funkcji:

- informacyjnej – polegającej na przekazywaniu informacji i budowaniu wiedzy wśród aktualnych i potencjalnych użytkowników o bibliotece i jej usługach, kreowaniu świadomości marki usług oraz zapotrzebowania na określone usługi;
- perswazyjnej – bazującej na przekonywaniu podmiotów do określonego postępowania poprzez zachęcanie do dokonywania i ponawiania korzystania z usług, ale także zmniejszania dysonansu pozakupowego (a więc rozwiewania wątpliwości związanych z konkretną usługą);
- przypominającej – opierającej się na przypominaniu o bibliotece i budowaniu lojalności w stosunku do marki usługi lub całej instytucji.

Funkcje te mogą niekiedy być realizowane przy pomocy **reklamy**, jednakże oparcie usług profesjonalnych na zasadach marketingu relacji oznacza zindywidualizowany charakter oferty, co nie współgra z masową odpłatną promocją w tradycyjnych kanałach medialnych, typowych dla formy reklamy. W dodatku biblioteki na ogół dysponują ograniczonymi środkami finansowymi, co – uwzględniając niskie prawdopodobieństwo przekonania potencjalnych klientów do aktywności za pomocą bezosobowej reklamy (o niskim stopniu perswazyjności) – nie zachęca do wykorzystania tego narzędzia. Niechęć do reklamy (szczególnie w środkach masowego przekazu), wynikająca najczęściej z przeświadczenia, że prawdziwi profesjonalści reklamować się nie muszą, jest charakterystyczna dla wielu jednostek usług profesjonalnych. Wymienić tu można obok bibliotek np. kancelarie prawnicze czy księgowe, które również rzadko reklamują się w mass mediach, preferując pozostałe narzędzia promocyjne (szczególnie promocję osobistą i PR).

Lepsze możliwości reklamowe niż media tradycyjne stwarza natomiast Internet, pozwalając przy relatywnie niskich kosztach na precyzyjne lokowanie reklam, które mogą przybierać bardziej zindywidualizowaną formę. Przekaz taki powinien przede wszystkim pełnić funkcję informacyjną i przypominającą, bez silnych akcentów perswazyjnych, które mogą być odbierane przez potencjalnych klientów jako spam. Wykorzystanie kanału zdalnego w marketingu usług nie powinno być przy tym „odhumanizowane” – jak podkreślali Philip Kotler i Kevin Keller – marketingowcy powinni nadawać ludzkie oblicze swojej obecności w Internecie [10, s. 471].

Kluczowym narzędziem promocji usługi wykonywanej przez profesjonalistę jest **promocja osobista**. Oparta na „osobistej i bezpośredniej prezentacji usługi, stanowi

³ Mariola Antczak w publikacji poświęconej marketingowi bibliotecznemu proponuje zmodyfikowany pod kątem specyfiki działalności bibliotek zestaw narzędzi promocyjnych, obejmujący: reklamę, promocję osobistą, promocję biblioteczną, public relations i publicity oraz sponsoring [2, s. 529-532].

najkrótszy, w czasie i przestrzeni, sposób na zbliżenie oferty biblioteki do użytkownika” [27, s. 190]. Realizowana może być w sposób bezpośredni (osobisty) lub zapośredniczony poprzez wybrany kanał komunikacyjny, obecnie najczęściej związany z zastosowaniem nowych rozwiązań technologicznych, które ewoluując stwarzają innowacyjne możliwości promocji usług, projektów i przedsięwzięć. Jak można przeczytać w jednej z publikacji poświęconej marketingowi bibliotek: „nowe technologie umożliwiły bibliotekom przyjęcie strategii marketingowych online w celu promowania swoich zasobów i usług wśród jak największej liczby użytkowników. [...] Wraz z rozwojem mediów społecznościowych w ostatniej dekadzie, wiele bibliotek włączyło aplikacje mediów społecznościowych jako podstawowe narzędzia marketingowe i komunikacyjne do angażowania społeczności użytkowników, ponieważ media społecznościowe oferują kanały komunikacji w czasie rzeczywistym, dzielenie się informacjami i interaktywny dialog w dowolnym momencie na dowolnym przenośnym urządzeniu mobilnym” [1, s. 228].

Mariola Antczak podkreśla, że promocja osobista „to najlepszy sposób komunikacji z klientem, dający możliwość zapewnienia profesjonalnej obsługi, wygenerowania u niego niezdefiniowanej wcześniej potrzeby (pragnienia), kształtowania pozytywnego wizerunku biblioteki poprzez jej personel, pozyskania natychmiastowej informacji zwrotnej itp.” [2, s. 530]. Sytuacja bezpośredniego (lub zapośredniczonego, ale personalnego) kontaktu między klientem a profesjonalistą sprawia, że promocja osobista to narzędzie, które wpisuje się mocno w ideę marketingu relacji, zarazem będąc wyrazem odpowiednio działającego marketingu wewnętrznego.

Kolejnym narzędziem, które może być wykorzystywane przez biblioteki w ramach marketingu usług profesjonalnych jest **promocja dodatkowa** (promocja biblioteczna). Są to narzędzia, głównie o charakterze perswazyjnym, w postaci różnorodnych, krótkookresowo realizowanych zachęt, które mają skłonić użytkowników do skorzystania z usług biblioteki. Najczęściej przybierają postać pewnych dodatkowych korzyści, zwiększających atrakcyjność oferty. Wachlarz stosowanych w bibliotekach działań z zakresu promocji bibliotecznej jest bardzo szeroki – mogą to być wystawy zbiorów, konkursy czytelnicze, czy tzw. amnestie czytelnicze, ale również drobne gadżety, jak zakładki do książek czy długopisy darmowo oferowane klientom [2, s. 530; 7, s. 17]. Zasadą stosowania promocji dodatkowej jest jej okazyjny charakter; przyjmuje się, że zbyt długo realizowane tego typu zachęty stają się dla czytelników zjawiskiem normalnym, stanowiącym trwały element usług i tracą siłę oddziaływania.

Biblioteczni profesjonalści mogą zaadaptować narzędzia promocji dodatkowej modyfikując okresowo poziom świadczonych usług ponad stan oczekiwany przez klienta. Promocja tego rodzaju ma dwojakie znaczenie – stanowi ogólną zachętę do korzystania z usług profesjonalnych a równocześnie pozwala klientom zapoznać się z możliwością dodatkowego „doposażenia” danej usługi.

Z kolei przedmiotem **public relations** jest kierowana do wewnątrz (pracownicy) i na zewnątrz (konsumenci, inne organizacje, rząd, media) promocja i ochrona

wizerunku instytucji albo komunikacja związana z określonym produktem/usługą [10, s. 512]. Anna Wałek wskazuje, że celem tych działań jest „kreowanie reputacji organizacji” [24, s. 542], co dla bibliotek powinno oznaczać takie kształtowanie komunikacji, w której „biblioteki, jako organizacje działające na rzecz społeczeństwa i realizujące jego potrzeby, powinny jawić się jako instytucje wiarygodne, użyteczne, przyjazne i nowoczesne, a ich usługi winny być kojarzone z wysoką jakością” [24, s. 544]. Uwzględniając te postulaty trzeba zauważyć, że komunikacja dotycząca świadczonych przez bibliotekę usług profesjonalnych może być jednym z najsilniejszych bodźców PR-owych – usługi obliczone na spełnianie specyficznych potrzeb użytkowników, realizowane przez odpowiednio przygotowanych profesjonalistów, dbających zarówno o wysoką jakość merytoryczną, jak też o odpowiednie relacje z klientem, to gotowy przepis na zwiększenie prestiżu instytucji.

Niezwykle ważne w świadczeniu przez bibliotekę usług profesjonalnych jest kierowanie odpowiedniego PR do własnych pracowników. Działalność profesjonalna z założenia „wykracza” poza podstawową obsługę użytkowników bibliotek, wiąże się więc dla pracowników z zaangażowaniem wiedzy, wysiłku i czasu, co nie przekłada się bezpośrednio na wymierne (w sensie finansowym) zyski ani dla nich, ani dla biblioteki. Decydenci lub marketerzy biblioteczni powinni być w stanie wyjaśnić i uzasadnić cel, znaczenie oraz wskazać wartości wynikające ze świadczenia tego rodzaju usług, co wiąże się z koniecznością prowadzenia odpowiedniego marketingu wewnętrznego.

Formą kreowania reputacji jest również **publicity**, czyli nagłaśnianie działań i inicjatyw. Współcześnie najlepszym środowiskiem generowania „darmowego szumu medialnego” jest Internet i sieci społecznościowe, w których odpowiednio realizowane *publicity* przynosi znacznie większy rozgłos firmom i instytucjom niż płatne reklamy. Biblioteki mogą wykorzystywać przestrzeń swoich stron internetowych, informując o fakcie świadczenia poszczególnych rodzajów usług profesjonalnych, a za pośrednictwem sieci społecznościowych docierać z odpowiednio sformułowanym przekazem do konkretnych użytkowników lub ich wyodrębnionych, na podstawie wybranych kryteriów, grup, wywołując pożądany „szum” wokół swej oferty.

W kompozycji marketingowej 7P szczególną rolę odgrywają **ludzie**, którzy występują zarówno jako personel organizacji usługowej, jak i klienci, na których rzecz świadczy się usługi. W bibliotekach, poza pracownikami, do tego grona można zaliczyć cztery grupy:

- klientów (użytkownicy, którzy korzystają z usług bibliotecznych, aby zaspokoić określone potrzeby);
- kuratorów (osoby pośrednio nadzorujące funkcjonowanie tych instytucji – np. władze miejskie wobec bibliotek publicznych);
- publiczność (osoby i grupy społeczne, które aktywnie wspierają rozwój biblioteki, np. wolontariusze, darczyńcy, sponsorzy);
- społeczeństwo (ogół społeczności, która korzysta z efektów działalności biblioteki w sposób pośredni) [por. 7, s. 11].

Wszystkie te podmioty, uczestnicząc bezpośrednio lub pośrednio w oferowaniu i świadczeniu usługi, wpływają na sposób jej postrzegania przez poszczególnych klientów oraz na poziom ich satysfakcji z usług [5, s. 303]. Uczestnicy są w usługach profesjonalnych najważniejszym, obok produktu usługowego, elementem całej kompozycji marketingowej.

W marketingu usług uznaje się ponadto, że czynnikiem decydującym o sukcesie marketingowym są pracownicy [10, s. 27]. Jak podkreśla Anna Czubała personel ma „zasadnicze znaczenie dla klientów, a także dla firmy, którą reprezentuje, stanowiąc często część oferowanego produktu” [5, s. 304]. W usługach profesjonalnych bibliotek tą częścią jest wiedza i umiejętności bibliotekarzy-specjalistów. Rozwój oferty usługowej wiąże się zatem z ciągłym podnoszeniem ich kwalifikacji, co oznacza, że kuratorzy (dyrekcja i organizator biblioteki) powinni dbać o zapewnienie odpowiednich szkoleń dla pracowników. W bibliotece akademickiej szkolenia „doradców informacyjnych powinny dotyczyć zarówno zagadnień specjalistycznych, np. zasobów informacji czy baz i narzędzi biblio/naukometrycznych, jak też pracy z klientem pod kątem analizy jego potrzeb i prawidłowej realizacji usług. Tworzenie możliwości rozwoju pracowników, jak też inne osobiste satysfakcje dla personelu, wpisując się w ideę marketingu wewnętrznego, powodują, że pracownicy są skłonni «zainwestować» swój wolny czas albo w doskonalenie własnych możliwości działania na rzecz dobra biblioteki, albo w przygotowanie i uczestnictwo w realizacji pomysłów, idei czy projektów służących lepszemu funkcjonowaniu biblioteki, takich jak: wzbogacanie oferty usług bibliotecznych czy podnoszenie ich jakości, poszukiwanie nowych rozwiązań” [27, s. 132].

Procesy to element kompozycji marketingowej, który dotyczy konieczności odpowiedniego wyważania i porządkowania wszystkich komponentów 7P. Obejmuje w pierwszej kolejności zainteresowanie klienta usługą, następnie dostarczenie na jej temat informacji oraz jej realizację, a zakończony powinien być obsługą końcową. Projektowanie procesu usługowego wymaga podjęcia decyzji dotyczących rodzaju i częstotliwości kontaktu klienta z usługodawcą oraz stopnia złożoności i różnorodności procesu [5, s. 193].

W usługach profesjonalnych pojawiają się najczęściej procesy oddziałujące na sferę psychiczną konsumenta, czyli czynności wymagające dużego zaangażowania ze strony klienta, który musi być aktywnym uczestnikiem procesu. Nie jest to jednak zaangażowanie ciągłe – jeżeli na wczesnych etapach procesu uda się określić potrzeby użytkownika i precyzyjnie dopasować do nich usługę, etap realizacji jest najczęściej domeną profesjonalisty. Zaangażowanie użytkownika jest natomiast niezbędne na etapie obsługi końcowej, która powinna objąć między innymi ocenę wartości dodanej i jakości realizacji usługi z punktu widzenia klienta oraz wszelkie działania mające na celu podtrzymanie relacji i ponowne skorzystanie z oferty bibliotecznych profesjonalistów [5, s. 190-191].

Złożoność procesu usługowego opisuje charakter składających się na niego czynności i ich sekwencji. Usługi profesjonalne bibliotek bez wątpienia należą do

procesów złożonych, przy czym złożoność procesu będzie zależała również od poziomu realizacji usługi (aby wskazać 10 najczęściej cytowanych polskich publikacji dotyczących jakiegoś zagadnienia, trzeba wykonać więcej czynności niż przy ustaleniu 10 jakichkolwiek materiałów z danego obszaru tematycznego).

Niektóre procesy usługowe realizowane przez profesjonalistów, jak np. szeroko rozumiane doradztwo informacyjne, usługi konserwatorskie czy działalność biblioterapeutyczna, charakteryzują się dużą różnorodnością. Dla nich możliwe jest opracowanie jedynie ramowych procesów, gdyż szczegóły działań będą w dużym stopniu zależne od potrzeb konkretnego klienta. Inne usługi, jak np. analizy cytowań, naukometria, ze względu na bardziej schematyczny przebieg, łatwiej będą poddawały się szczegółowemu planowaniu.

Na koniec warto omówić tzw. **świadectwo materialne**, czyli wszystkie czynniki, które wpływają na wizerunek biblioteki odbierany przez jej klientów. Na świadectwo materialne biblioteki składają się takie elementy, jak: budynek i jego wystrój, logo, strona internetowa biblioteki czy ubiór pracowników. Spójny wizerunek tych elementów przyczynia się do pozytywnego odbioru instytucji przez klientów. Dbłość o świadectwo materialne w działaniach marketingowych jest standardem w relacjach B2B, co wyraża się m.in. w tworzeniu pakietów identyfikacji wizualnej. Wykorzystanie elementów świadectwa materialnego przez bibliotekarzy-profesjonalistów w ramach realizowanej usługi ma wielokierunkowe znaczenie promocyjne – nobilituje instytucję z uwagi na autorytet specjalisty, wspiera specjalistę autorytetem instytucji, a w wypadku zaspokojenia potrzeb użytkownika – wzmacnia pozytywny stosunek klienta do biblioteki, pracowników i usługi.

W 2007 r. Renata Malesa, pisząc o historii zawodu bibliotekarza i obniżaniu się jego prestiżu w społeczeństwie (nie tylko polskim), podkreśliła, że „konieczne jest podjęcie pewnych działań przez bibliotekarzy, które będą miały na celu promocję zarówno biblioteki, jak i zawodu bibliotekarza. Konieczność ta jest dostrzegana od dawna w środowisku, a w ostatnich latach znalazła oddźwięk także w literaturze. Pojawiły się głosy dotyczące wprowadzania do bibliotek strategii marketingowych oraz szerszej promocji usług bibliotecznych” [11, s. 80]. Sugerowała także, cytując Barbarę Feldman, że pracownicy bibliotek powinni uświadamiać ich klientom, aby postrzegali bibliotekarzy jako „partnerów w poszukiwaniu wiedzy” [11]. Oba te postulaty są obecne w zagadnieniu marketingu profesjonalnych usług bibliotek, omawianym w niniejszym rozdziale. W bibliotekach w dalszym ciągu pracują specjaliści posiadający unikalne kompetencje, które są lub mogą być pożądane zarówno przez aktualnych, jak też potencjalnych klientów tych instytucji. Rozwój usług profesjonalnych, a przede wszystkim odpowiedni ich marketing, kierowany do osób, firm i instytucji z wewnętrznego i zewnętrznego otoczenia bibliotek, może wydatnie przyczynić się do zwiększenia ich prestiżu.

Bibliografia

1. ALAWADHI Suha, AL-DAIHANI Sultan M., *Marketing academic library information services using*. „Library Management”. 2018, nr 3/4, s. 228-239. ISSN 0143-51-24.
2. ANTCZAK Mariola, *Marketing biblioteczny*. In: WOJCIECHOWSKA Maja (red.), *Zarządzanie biblioteką*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe i Edukacyjne Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich, 2019, s. 522-540. ISBN 978-83-65741-26-4.
3. BUBEL Dagmara, *Klienci bibliotek*. In: WOJCIECHOWSKA Maja (red.), *Zarządzanie biblioteką*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe i Edukacyjne Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich, 2019, s. 483-520. ISBN 978-83-65741-26-4.
4. CLARK Nigel, NIXON Charles (red.), *Professional services marketing handbook: how to build relationships, grow your firm and become a client champion*. London: Kogan Page, 2015. ISBN 978-0749473464.
5. CZUBAŁA Anna, JONAS Agata, SMOLEŃ Tomasz, WIKTOR Jan W., *Marketing usług*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska, 2012. ISBN 978-83-264-4620-7.
6. DZIADUR Łukasz, *Marketing relacji*. In: *Encyklopedia zarządzania* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: https://mfiles.pl/pl/index.php/Marketing_relacji. Stan z dnia 15.05.2021.
7. KAMIŃSKA Joanna, *Zastosowanie marketingu w bibliotekach jako niedochodowych organizacjach usługowych*. In: WOJCIECHOWSKA Maja (red.), *Marketing biblioteczny: rozważania, dyskusje, konteksty*. Gdańsk: Wydawnictwo Ateneum – Szkoły Wyższej, 2007, s. 7-20. ISBN 978-83-61079-00-2.
8. KONIECZKO Anna, *Czy bibliotekarz może być doradcą informacyjnym?*. „Poradnik Bibliotekarza”. 2012, nr 1, s. 3-6. ISSN 0032-4752.
9. KOTLER Philip, CONNOR Richard A., *Marketing professional services*. „Journal of Marketing”. 1977, nr 41, s. 71-76. ISSN 0022-2429.
10. KOTLER Philip, KELLER Kevin Lane, *Marketing*. Poznań: Rebis, 2021. ISBN 978-83-8188-117-3.
11. MALESA Renata, *Zawód bibliotekarza – między przeszłością a przyszłością*. „Folia Bibliologica”. 2006/2007, r. 48/49, s. 75-86. ISSN 2449-8246.
12. MATYSIEWICZ Justyna, BABIŃSKA Danuta, SMYCZEK Sławomir, *Sektor usług profesjonalnych: usieciowienie, umiędzynarodowienie i dyfuzja wiedzy*. Warszawa: Wydawnictwo Placet, 2014. ISBN 978-83-7488-065-7.
13. PAUL Magdalena, *Nowe specjalności w zawodzie bibliotekarza*. In: WOJCIECHOWSKA Maja (red.), *Zarządzanie biblioteką*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2019, s. 459-480. ISBN 978-83-65741-26-4.
14. PERZYŃSKA Violetta, *Biblioteki i bibliotekarze w świetle zmian prawnych*. In: CHOMIK Piotr, KOŚCIUCH Hanna, ZOCHOWSKA Jolanta (red.), *Biblioteki Podlasia i Polski północno-wschodniej – przeszłość, teraźniejszość, przyszłość. Materiały z konferencji jubileuszowej z okazji 50-lecia Biblioteki Uniwersyteckiej im. Jerzego Giedroycia, Białystok, 15-16 listopada 2018 r.* Białystok: Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, 2019, s. 83-92. ISBN 978-83-7431-604-0.
15. *Professional services*. In: *Wikipedia, the free encyclopedia* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: https://en.wikipedia.org/wiki/Professional_services. Stan z dnia 10.05.2021.
16. ROGOZIŃSKI Kazimierz, *Marketingowa interpretacja usług profesjonalnych, czyli od łańcucha do konstelacji wartości*. In: ROGOZIŃSKI Kazimierz (red.), *Marketing*

- usług profesjonalnych. Materiały z konferencji 17-18 Maja 1999 r.* Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, 1999, s. 11-26. ISBN 83-87152-92-7.
17. ROGOZIŃSKI Kazimierz, *Nowy marketing usług*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, 1998. ISBN 83-88222-08-2.
18. STOMA Monika, *Modele i metody pomiaru jakości usług*. Lublin: Q&R Polska, 2012. ISBN 978-83-934606-1-8.
19. SZCZUKOCKA Agata, *Rozwój usług w wybranych krajach na świecie*. „Wiadomości Statystyczne”. 2015, nr 10, s. 75-84. ISSN 0043-518X.
20. *The Professional Services Industry in the United States. Select USA* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://www.selectusa.gov/professional-services-industry-united-states>. Stan z dnia 10.05.2021.
21. Ustawa o bibliotekach z dnia 27 czerwca 1997 r. Dz. U. 1997, Nr 85, poz. 539 wraz z późniejszymi zmianami.
22. Verseo.pl. *Marketing referencyjny – wykorzystaj potęgę rekomendacji* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://verseo.pl/marketing-referencyjny-jak-wykorzystac/>. Stan z dnia 10.05.2021.
23. VON NORDEFLYCHT Andrew, *What is a professional service firm? Toward a theory and taxonomy of knowledge-intensive firms*. „Academy of Management Review”. 2010, nr 1, s. 155-174. ISSN 0363-7425.
24. WAŁEK Anna, *Promocja biblioteki i public relations*. In: WOJCIECHOWSKA Maja (red.), *Zarządzanie biblioteką*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe i Edukacyjne Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich, 2019, s. 541-552. ISBN 978-83-65741-26-4.
25. WĘGRZYN Grażyna, MIŁASZEWICZ Danuta, *Sektor usług w gospodarce opartej na wiedzy*. „Studia i Prace WNEIZ US”. 2017, nr 3, s. 433-444. ISSN 2450-7733.
26. WOJCIECHOWSKA Maja, CYRKLAFF-GORCZYCA Magdalena (red.), *Mobilnie, interaktywnie, kompetentnie. Usługi, media i technologie informacyjno-komunikacyjne w nowoczesnej bibliotece*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe i Edukacyjne Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich, 2019. ISBN 978-83-65741-42-4.
27. WOJCIECHOWSKA Maja, KAMIŃSKA Joanna, ŻOŁĘDOWSKA-KRÓL Beata, JASKOWSKA Bożena (współpr.), *Leksykon zarządzania i marketingu w bibliotekoznawstwie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe i Edukacyjne Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich, 2019. ISBN 978-83-65741-17-2.
28. WOJCIECHOWSKA Maja, *Marketing szeptany – instrument propagandy współczesnych bibliotek?* In: KUŹMINA Dariusz (red.), *Bibliologia polityczna*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2011, s. 398-405. ISBN 978-83-61464-88-4.
29. ZARDKOOHI Asghar, BIERMAN Leonard, PANINA Daria, CHAKRABARTY Subrata, *Revisiting a proposed definition of professional service firms*. „Academy of Management Review”. 2011, nr 1, s. 180-184. ISSN 0363-7425.

CZĘŚĆ III

Komunikacja z klientem biblioteki

Rozdział 14.

KLIENT BIBLIOTEKI

14.1. Definicja klienta i problemy z terminologią

Podjmując rozważania nad właściwym zdefiniowaniem i charakterystyką klienta biblioteki należy najpierw wskazać, że użycie tego terminu wobec osób korzystających z tych placówek od lat budzi dyskusje. Inne określenia opisujące gości biblioteki to m.in. czytelnik, użytkownik, odbiorca, interesant, a użycie każdego z nich uwypukla inny aspekt relacji z biblioteką. Czy można mówić o właściwych i błędnych określeniach?

W literaturze polskiej ten wątek podjęły Małgorzata Kisilowska i Maria Przastek-Samokowa analizując kontekst użycia i niuanse znaczeniowe różnych sformułowań [16]. Omawiając znaczenie terminu „czytelnik” zwróciły uwagę, że zarówno pozyskiwanie nowych, jak i utrzymanie zainteresowania osób już korzystających ze zbiorów biblioteki wymaga dobrej znajomości ich nawyków czytelniczych. Z kolei w przypadku terminu „użytkownik” autorki wskazały, że jego użycie uwypukla aspekt korzyści, jakie przynosi korzystanie z biblioteki. Te dwa terminy – czytelnik i użytkownik – najczęściej znajdują zastosowanie w działalności bibliotecznej i informacyjnej, ale w użyciu pojawiają się oprócz tego (choć rzadziej) terminy: odbiorca, interesant i klient. Ten ostatni termin używany jest w kontekście teorii zarządzania bibliotekami. Jaka jest różnica w stosunku do innych określeń? Klient jest przede wszystkim osobą korzystającą z usług i dóbr, za które płaci (w przypadku bibliotek zazwyczaj w postaci podatków), co za tym idzie, wysoki poziom jakości i przyjazności obsługi nie wynika z etosu działalności bibliotecznej, ale jest podstawowym obowiązkiem instytucji. Pociąga to za sobą reorientację filozofii dotyczącej działalności bibliotecznej (bądź jej modyfikację). W centrum nie stawia się gromadzenia zbiorów, lecz działania mające na celu zaspokojenie oczekiwań klienta, co wymaga znacznej uwagi związanej z ich właściwą identyfikacją. Analiza dokonana przez Małgorzatę Kisilowską i Marię Przastek-Samokową dobrze pokazuje, że spośród wszystkich możliwych terminów używanych na określenie osób korzystających z biblioteki, to termin „klient” niesie za sobą najistotniejsze przemiany w podejściu do świadczenia usług.

Warto zauważyć, że kwestia właściwego nazewnictwa osób korzystających z bibliotek budzi wątpliwości i dyskusje nie tylko w środowisku polskim. Niuanse

związane ze znaczeniem pojęć i różnicami pomiędzy nimi w różnych językach sprawiają, że nie można dosłownie przenieść dyskusji z piśmiennictwa anglojęzycznego na grunt polski, można jednak zasygnalizować kilka kwestii o podobnym znaczeniu. I tak np. Michael Gorman [11] opowiada się zdecydowanie przeciw używaniu terminu „customer”, będącego odpowiednikiem polskiego terminu „klient”. Twierdzi, że posługiwanie się „żargonem” biznesowym w sposób destruktywny redukuje pojmowanie roli całej instytucji, jaką jest biblioteka – sprowadza ją do roli „sklepu z informacjami”, pomijając działalność kulturalną, edukacyjną czy na rzecz lokalnych społeczności [11, s. 122-123]. Jeszcze mocniej taki punkt widzenia zarysował Anthony Molaro [22], wskazując, że użycie tego terminu determinuje relacje pomiędzy korzystającymi z bibliotek a ich pracownikami. Jest ona w takim wypadku oparta jedynie na zależności, w której klienci potrzebują tego, co mają bibliotekarze, ale bibliotekarze ich nie potrzebują (a jedynie ich pieniędzy). Zdecydowanie pozytywniej zastosowanie tego terminu ocenili Lynne Eagle i Ross Brennan [7]. Przytoczne wcześniej zastrzeżenia mają ich zdaniem zastosowanie jedynie w przypadku używania uproszczonego rozumienia terminu „customer” (klient) jako nabywcy dóbr. Tymczasem teorie marketingowe uwzględniają zarówno złożoność procesu nabywania określonych usług czy produktów, jak i szereg wymagań, które stają przed samym klientem. Po pierwsze musi on wykazać się posiadaniem bądź nabyć określone umiejętności, aby odnieść sukces. Po drugie sukces transakcji nie jest gwarantowany, a sam proces może być rozłożony w czasie.

Przytoczona tutaj dyskusja toczyła się w odniesieniu do korzystających z bibliotek akademickich, lecz poruszone wątki mogą znaleźć zastosowanie również w przypadku innych typów bibliotek. Co ciekawe, mimo upływu czasu ten temat wciąż jest podejmowany – ostatnio głos w tej sprawie zabrał Robert P. Holley [13], zdecydowanie opowiadając się przeciw używaniu terminu „customers” w stosunku do użytkowników bibliotek. Poza wspomnianymi już argumentami zwrócił uwagę, że zazwyczaj biblioteki nie są w bezpośredni sposób beneficjentami funduszy pochodzących od użytkowników, gdyż nie zapewnia tego model ich finansowania. W związku z tym satysfakcja klienta nie przekłada się bezpośrednio na zyski biblioteki. Uczulał również, że użycie tego terminu może sugerować użytkownikom, że to oni mają prawo decydować o rozwoju zbiorów biblioteki. Wydaje się jednak, że te argumenty dotyczą skrajnych sytuacji – zazwyczaj osoby korzystające z bibliotek zgłaszają pojedyncze prośby dotyczące zakupów pozycji, co jest dobrze widziane przez bibliotekarzy. Korzyści płynące z satysfakcji użytkowników są oczywiste, nawet jeśli nie przekładają się na natychmiastowe zyski. Niezależnie od zajmowanego stanowiska Robert Holley w swojej publikacji trafnie ujął sedno wprowadzania terminu „klient” – głównym argumentem za jego użyciem jest zmiana filozofii działania bibliotek, zgodnie z którą powinny one dostarczać takie materiały i usługi, jakich chcą użytkownicy [13, s. 95]. Jak zatem właściwie powinno definiować się klienta biblioteki?

Ogólny opis podawany przez *Słownik języka polskiego* brzmi: „osoba kupująca coś w sklepie, korzystająca z usług banku, adwokata itp. lub załatwiająca sprawę

w jakiejś instytucji” [17]. Uwzględniając wcześniej przytoczone uwagi można zatem powiedzieć, że **klientem biblioteki nazywana jest osoba, która korzysta z dóbr i/lub usług biblioteki. Zaspokojenie jej potrzeb jest celem działań podejmowanych w tej instytucji, a rolą bibliotekarzy jest pomoc w orientacji i korzystaniu z przygotowanej oferty.** A zatem klientami biblioteki, a więc odbiorcami jej usług, są jej wszyscy czytelnicy i użytkownicy [por. 36].

Na podstawie przedstawionej dyskusji dotyczącej rozumienia pojęcia klient wiadać, że odpowiedź na pytanie „kim są klienci biblioteki” jest bardzo istotna i wymaga pogłębionej refleksji, gdyż jest punktem wyjścia do diagnozowania ich potrzeb. Problem jest złożony również ze względu na różnorodność samych bibliotek, których usługi i zbiory są kierowane do różnych typów użytkowników. W związku z tym warto przyjrzeć się kryteriom, według których można wyróżniać kategorie klientów.

14.2. Kategorie klientów biblioteki

Segmentacja rynku jest powszechnym podejściem stosowanym w marketingu od połowy lat pięćdziesiątych XX w., kiedy to William Smith podkreślił jej skuteczność jako strategii działania [29]. Pozwala ona dostosować do potrzeb klientów zarówno ofertę instytucji, jak i sposoby komunikacji. Indywidualne podejście do ich potrzeb jest w przypadku większych grup sytuacją idealną, lecz niemożliwą. **Segmentacja** rynku, która oznacza „podział rynku na oddzielne grupy nabywców, którzy mogą wymagać osobnych produktów i (lub) odrębnego marketingu-mix” [18, s. 243], pozwala stworzyć wrażenie, że uwzględniane są indywidualne potrzeby klientów.

Istnieją różne kryteria prowadzenia segmentacji, jednak nie wszystkie z nich (jak na przykład segmentacja z uwagi na potencjał nabywczy) są istotne z punktu widzenia biblioteki (tab. 1). W przypadku działalności bibliotek segmentacja klientów ma służyć wyróżnieniu możliwe jednorodnych wewnętrznie grup, aby można było określić:

- ich potrzeby związane z pozyskiwaniem informacji, w zakresie uczenia się oraz odpoczynku czy rozrywki;
- alternatywne metody zaspokajania tych potrzeb;
- metody komunikacji pozwalające na dotarcie z informacją o ofercie placówki [9].

Warto zauważyć, że w przypadku bibliotek charakter placówki (publiczna, szkolna, naukowa, etc.) determinuje rodzaj świadczonych usług i zbiorów, a co za tym idzie różne kryteria mogą być użyteczne z punktu widzenia segmentacji i personalizowania ich usług. Nie wszystkie rozwiązania, które znajdują zastosowanie w przypadku usług komercyjnych sprawdzają się w ich przypadku. W dalszej części rozdziału zostaną zaprezentowane niektóre z możliwości kategoryzowania klientów w kontekście usług, które świadczą biblioteki.

Tabela 1. Kryteria segmentacji nabywców

Zmienne	Charakterystyka konsumentów (kryteria ogólne)	Reakcje konsumentów (kryteria specyficzne)
Obserwowalne	Geograficzne (zasięg terytorialny, wielkość regionu, wielkość miasta, gęstość zaludnienia, klimat) Demograficzne (wiek, płeć, wielkość rodziny, faza rozwoju rodziny, wyznanie, narodowość, rasa) Socjoekonomiczne (dochód, wykształcenie, zawód, klasa społeczna)	Użytkowanie (status użytkownika, intensywność użytkowania) Zakup (stopień lojalności, okazje zakupu)
Nieobserwowalne	Styl życia, osobowość, systemy wartości	Postawy, opinie, oczekiwane korzyści, preferencje, intencje

Źródło: WALESIAK Marek, *Segmentacja rynku. Kryteria i metody*. In: ZELIAŚ Aleksander (red.), *Przestrzenno-czasowe modelowanie i prognozowanie zjawisk gospodarczych*. Kraków, 2000, s. 193.

I tak, biblioteki stosunkowo rzadko wykorzystują jako główne kryterium kategoryzacji użytkowników dane demograficzne. Wyjątkiem jest wiek, gdyż dla wyjątkowo młodych odbiorców przygotowuje się zarówno specjalne zbiory, jak też często specjalnie zaaranżowaną przestrzeń oraz usługi kulturalne czy edukacyjne (pokazy, spotkania, szkolenia). Podobnie jest w przypadku seniorów. Warto zauważyć też, że część bibliotek przygotowuje odrębną ofertę dla imigrantów, która pozwala lepiej zaadaptować się w nowym środowisku, zatem czynnikiem kategoryzującym jest w tym przypadku narodowość, rasa lub język, choć nie są to na ogół główne kryteria segmentacji, ponieważ mają zastosowanie wyłącznie do ograniczonej grupy klientów.

Spośród kryteriów ogólnych, ze względu na rangę roli edukacyjnej bibliotek, klientów istotnie różnicuje wykształcenie. Na tej podstawie wyróżnia się nawet specjalne typy bibliotek: szkolne i akademickie. W przypadku bibliotek akademickich ta kategoryzacja może być pogłębiona. Brian Mathews [21] zaproponował, aby studentów różnicować według stopnia zaawansowania studiów. W ten sposób wyróżnił takie grupy, jak:

- rekruci (ang. *pre-freshmen*) – osoby przed rozpoczęciem studiów, które przeszły przez rekrutację. Ze względu na konieczność zaznajomienia się z nowym środowiskiem i zwyczajami, emocje tej grupy to mieszanka ekscytacji i niepokoju. Biblioteka powinna powitać ich w sposób, który zmniejszy ich niepewność.
- nowicjusze w trakcie pierwszego semestru studiów (ang. *first-semester freshmen*) – osoby rozpoczynające studia, które muszą sprostać nowym wymaganiom edukacyjnym oraz odnaleźć się w środowisku rówieśników. Biblioteka

może udzielić im wsparcia dostarczając wskazówek, jak funkcjonować w nowym otoczeniu.

- nowicjusze w trakcie drugiego semestru studiów (ang. *second-semester freshmen*) – studenci, którzy zaczynają eksplorację możliwości oferowanych przez uczelnię zarówno w zakresie stypendiów, grantów, jak i uczestnictwa w organizacjach studenckich czy życiu towarzyskim. Biblioteka może dostarczać szeregu materiałów związanych z tymi zagadnieniami.
- juniorzy i seniorzy (ang. *juniors and seniors*) – studenci zorientowani w możliwościach uczelni i będący integralną częścią społeczności akademickiej. Realizowane w toku studiów zadania sprawiają, że traktują bibliotekę jako miejsce pracy.
- seniorzy w trakcie ostatniego semestru studiów (ang. *final-semester seniors*) – studenci, którzy kończą studia i mają świadomość, że w niedługim okresie podejmą wyzwania zawodowe. Ten okres może wiązać się z nostalgią wobec czasu spędzonego na uczelni. Biblioteka również w tym aspekcie może starać się wspierać użytkowników [21, s. 20-21].

Przedstawiony przykład pogłębionej kategoryzacji może być bardzo użyteczny dla bibliotek akademickich, prawdopodobnie może być również adaptowany na potrzeby bibliotek szkolnych, ale jest zdecydowanie mniej przydatny w przypadku innych placówek, jak np. biblioteki publiczne.

Kontynuując wątek edukacyjny, można wskazać bardziej uniwersalne kryteria podziału – poziom zaawansowania konkretnych umiejętności użytkowników. Przykładem takiej segmentacji może być poziom posiadanych kompetencji informatycznych, które są dziś konieczne dla pełnego korzystania z usług bibliotecznych [1]. W przypadku klientów nieposiadających żadnych umiejętności informatycznych pomoc bibliotekarza jest konieczna. Warto pamiętać, że w przypadku osób zagrożonych wykluczeniem cyfrowym dyskomfort związany z ujawnieniem braku kompetencji jest często wysoki. Bibliotekarze muszą wykazać się umiejętnym podejściem psychologicznym oraz zaoferować indywidualne wsparcie, aby braki te nie stały się powodem rezygnacji z usług biblioteki. Klienci o średnim poziomie kompetencji informatycznych często wymagają pomocy jedynie w przypadku korzystania z konkretnych programów bądź ich funkcji, często też wystarczają im właściwie przygotowane materiały instruktażowe. Jeśli chodzi o użytkowników o wysokich kwalifikacjach nie potrzebują oni pomocy w korzystaniu z oferty, natomiast często mają wyższe oczekiwania w zakresie cyfryzacji usług biblioteki, zwłaszcza możliwości korzystania ze zbiorów zdalnie.

Podobnie użyteczna jest kategoryzacja ze względu na posiadane kompetencje informacyjne bądź jeszcze szerzej rozumiane kompetencje cyfrowe. Badania i podział użytkowników pod tym kątem jest szczególnie istotny z punktu widzenia przygotowywania szkoleń bibliotecznych. Brak rozeznania potrzeb w tym zakresie i dostosowania poziomu przekazywanej wiedzy może być przyczyną nieskuteczności szkoleń bez względu na ich wartość merytoryczną.

W przypadku bibliotek, które kładą nacisk na działalność edukacyjną lub naukową w oczywisty sposób istotna jest segmentacja klientów ze względu na dziedzinę ich działalności: może to być wykonywany zawód, w przypadku studentów kierunek studiów, a jeśli chodzi o naukowców – dyscyplina prowadzonych badań.

Spośród kryteriów segmentacji klientów, które można określić jako obserwowalne, dla bibliotek bardzo istotna jest perspektywa użytkownika, szczególnie ze względu na cel użytkowania oraz jego częstotliwość. Ze względu na cel korzystania ze zbiorów i usług użytkowników można podzielić na dwie główne kategorie: osoby pragnące podnieść poziom swoich kompetencji oraz osoby spędzające w bibliotece czas wolny. Użytkownicy o potrzebach edukacyjnych zazwyczaj wiedzą dokładnie jaki ma być docelowy efekt korzystania z biblioteki, a ich wątpliwości mogą dotyczyć sposobu, w jaki można go osiągnąć. Biblioteka, która gromadzi informacje na temat najczęściej pojawiających się zadań, przed którymi stają jej klienci, może stosunkowo łatwo opracować odpowiednie materiały informacyjne oraz przygotować usługi zapewniające wsparcie w realizacji tychże zadań.

Klienci spędzający w bibliotece czas wolny często nie mają precyzyjnie określonego celu, nie wiedzą dokładnie, co chcą robić bądź osiągnąć, natomiast wiedzą, jak ma przebiegać ten proces – w sposób dostarczający im satysfakcji. Szczególnie biblioteki publiczne włączają się w działania mające na celu zaspokojenie tego rodzaju potrzeb, w czym niewątpliwie dużą rolę odegrała wzrastająca popularność koncepcji Raya Oldenburga „biblioteki jako trzeciego miejsca” [23], która od 1989 r. jest wdrażana jako strategia otwarcia się na potrzeby lokalnych społeczności. Warto zauważyć, że oczekiwania klientów spędzających czas wolny w bibliotece mogą być związane z jej zbiorami (w tym aspekcie w ostatnich latach wachlarz oferty poszerzany jest dynamicznie przez placówki typu mediateki bądź ludoteki [20]), usługami (biblioteki aktywnie prowadzą różne formy działalności kulturalnej [8]) bądź też samą przestrzenią biblioteki (biblioteka jako miejsce spotkań [35]). Architektura wnętrz bibliotecznych, która sprzyja nawiązywaniu kontaktów społecznych to trend widoczny zwłaszcza w przypadku bibliotek publicznych [25] i akademickich [10].

Kolejne istotne kryterium segmentacji to częstotliwość użytkowania. Rozbudowaną kategoryzację zaproponował Brian Mathews [21] i chociaż odnosi się ona do zachowań studentów, można ją łatwo zaadaptować na potrzeby ogólne. Ze względu na częstotliwość korzystania z biblioteki wyróżniani są:

1. Klienci korzystający regularnie:

- Koneserzy – użytkownicy, którzy są świadomi całości oferty bibliotecznej i bardzo ją cenią. Takie osoby często stają się ambasadorami biblioteki wobec innych użytkowników, chętnie włączają się w organizowane w niej wydarzenia, a nawet współpracują, dzielą się sugestiami na temat tworzenia oferty usług i zbiorów. Mają też bardzo wysokie oczekiwania wobec biblioteki.
- Regularni użytkownicy – osoby, które rutynowo korzystają z zasobów bibliotek, lecz jest to wynikiem zadań, które realizują, a nie ich pozytywnego

nastawienia do tych instytucji. Zbiory i usługi biblioteczne traktują jako narzędzia do realizacji celu i często nie mają wiedzy o całości oferty.

2. Klienci korzystający nieregularnie:

- Goście – użytkownicy odwiedzający biblioteki, kiedy zmuszą ich do tego okoliczności. Zawsze pojawiają się w konkretnym celu, traktują bibliotekę bardzo utylitarnie i nie przedłużają wizyty dłużej niż jest to konieczne.
- Wczasowicze – osoby odwiedzające bibliotekę sporadycznie, jeśli znajdzie się ona na ich drodze. Zazwyczaj traktują ją jako miejsce spędzenia czasu pomiędzy innymi zadaniami lub spotkaniami z przyjaciółmi. Sami nie postrzegają siebie jako użytkowników biblioteki, a z jej oferty korzystają incydentalnie.

3. Klienci korzystający z biblioteki po raz pierwszy – osoby zapisujące się do biblioteki. Zainteresowani są zasadami korzystania z placówki, zazwyczaj otwarci na informacje o jej ofercie.

Znacznie trudniejsza do przeprowadzenia jest segmentacja w oparciu o cechy psychograficzne, takie jak osobowość, styl życia, zainteresowania. Istnieje praktycznie nieskończona liczba profili klientów, które można wyróżnić ze względu na te cechy, dlatego w dalszej części zaprezentowanych zostanie jedynie kilka przykładów, które mogą być użyteczne z punktu widzenia personalizacji usług bibliotecznych.

Jednym z istotniejszych zagadnień jest sposób, w jaki użytkownicy wyszukują informacje. W tym kontekście użyteczny może być model, który opracował Reijo Savolainen, przedstawiający zachowania informacyjne w życiu codziennym [28]. Jego kluczowym elementem są cztery typy postaw życiowych i sposobów rozwiązywania problemów. Ze względu na silny nacisk na sposoby wyszukiwania informacji przez osoby o różnych profilach psychologicznych można go zastosować również jako kategoryzację ilustrującą zachowania klientów bibliotek. Wspomniane cztery grupy to:

- Klienci o optymistyczno-poznawczym podejściu do życia, którzy charakteryzują się silną wiarą w to, że każdy problem można rozwiązać. Wpływa to na sposób, w jaki wyszukują informacje: systematycznie i korzystając z wielu różnych źródeł.
- Klienci o pesymistyczno-poznawczym podejściu do życia, którzy są mniej ambitni i uważają, że istnieją problemy, których nie da się rozwiązać. Pomimo tego przekonania również wyszukują informacje w systematyczny sposób, lecz łatwiej się poddają.
- Klienci o defensywno-emocjonalnym podejściu do życia, którzy również charakteryzują się optymizmem, jeśli chodzi o rozwiązywanie problemów, jednak ich zachowania informacyjne są podporządkowane odczuwanym stanom emocjonalnym. Takie osoby mogą unikać sytuacji, które potencjalnie wiążą się z ryzykiem bądź porażką i wymagają aktywnego wyszukiwania informacji.
- Klienci o pesymistyczno-emocjonalnym podejściu do życia, czyli osoby, które charakteryzuje symptom „wyuczonej bezradności”. Nie wierzą w swoje

możliwości rozwiązywania problemów. Informacje wyszukują w sposób chaotyczny i emocjonalny [28].

Tego typu kategoryzacja może wskazać bibliotekarzom na jakie typy zachowań i postaw zwracać uwagę. Oczywiście kluczowym problemem jest, jak w czasie krótkiego kontaktu zorientować się, z jakiego rodzaju klientem ma się do czynienia. Klienci reprezentujący dwa pierwsze typy zachowań nie będą wymagali szczególnego traktowania, a pomoc klientowi o pesymistyczno-emocjonalnym podejściu do życia może być nieefektywna bez względu na podjęte działania. Natomiast największe wsparcie potrzebne jest klientom o defensywno-emocjonalnym podejściu, szczególnie w fazie pierwszych kontaktów z biblioteką. Jeśli na tym etapie ich doświadczenia będą negatywne, może to skutkować rezygnacją z usług bibliotecznych.

Podstawą do kategoryzacji klientów może być bardzo szeroki wachlarz aspektów psychograficznych czy behawioralnych. W kontekście korzystania z biblioteki przykłady takich kategorii zaprezentowała Dagmara Bubel [4, s. 485-486]. Nastawienie klienta do oferty bibliotecznej pozwala mówić o kliencie zgodnym i negującym, kliencie ze spojrzeniem ogólnym i szczegółowym oraz o kliencie zorientowanym na cel i problemy. Innego podejścia będzie też wymagał klient o motywacji wewnętrznej i zewnętrznej.

Czynników, które mogą stać się podstawą do segmentacji klientów biblioteki jest wiele i decyzja, które z nich są istotne dla udoskonalania usług placówki powinna leżeć po stronie bibliotekarza świadomie analizującego zachowania użytkowników i kontekst sytuacji.

14.3. Badania potrzeb i opinii klientów jako element działań marketingowych

Badania potrzeb i opinii klientów są nieodzowną częścią strategii marketingowej biblioteki, która umożliwia nie tylko przygotowanie relewantnej oferty usług, ale i właściwe kształtowanie zbiorów bibliotecznych. Co istotne, badania marketingowe wiążą instytucję z jej otoczeniem – projektowanie badań, zbieranie danych, ich analiza i interpretacja pozwalają na zrozumienie sytuacji klientów, kontekstu ich działań i oczekiwań [15, s. 15]. Prowadzenie takich badań jest szczególnie istotne w sytuacji, kiedy należy podjąć decyzję wobec alternatywnych ścieżek działań bądź w przypadku wdrażania nowych rozwiązań. Regularne prowadzenie analiz daje możliwość monitorowania potrzeb klientów, co w przypadku badania zachowań informacyjnych podlegających dynamicznym zmianom jest elementem niezbędnym dla utrzymania efektywności oferowanych usług. Najogólniej **badania potrzeb i opinii klientów biblioteki** definiowane są jako badania mające na celu diagnozę potrzeb w zakresie usług świadczonych przez bibliotekę oraz kontrolę zadowolenia ze zrealizowanej już oferty [4]. Klasyfikowane są jako rodzaj badania rynku.

Proces badania potrzeb klientów, jak proces każdego badania naukowego, składa się z czterech głównych etapów: przygotowania badania, jego realizacji, analizy i interpretacji danych oraz sporządzenia raportu z badań. W pierwszym etapie, kiedy przygotowywana jest koncepcja, ważne jest precyzyjne określenie celu badania, ustalenie pytań, na które badanie ma dać odpowiedź oraz sformułowanie problemu badawczego. Warto też postawić hipotezy badawcze, które precyzyjnie określą, jaki aspekt sytuacji klientów będzie przedmiotem analiz. Badania, których cel pozostaje określony na bardzo ogólnym poziomie, np. „poznanie potrzeb klientów”, często nie pozwalają na uzyskanie użytecznej wiedzy, a ich powierzchowność ogranicza rezultaty do truistycznych twierdzeń typu „użytkownicy oczekują przyjaznej obsługi”. Z kolei stawianie zbyt szczegółowych hipotez może niepotrzebnie zawęzić perspektywę badawczą i prowadzić do samopotwierdzania się stawianych hipotez, w sytuacji, gdy odpowiedzi są *de facto* zawarte w zadawanych pytaniach [5]. Oczywiście eliminacja wszelkich założeń przyjmowanych *a priori* również nie jest właściwa. Badacz musi w sposób świadomy zaprojektować badanie, koncentrując się na istotnych w danym momencie zagadnieniach, lecz jednocześnie pozostając otwarty na informacje, które ukażą jakie inne, być może nieuwzględnione w badaniu, aspekty sytuacji są istotne z perspektywy klienta.

Istnieją różne rodzaje badań o charakterze marketingowym. Ze względu na typ i szczegółowość postawionego problemu badawczego można wyróżnić badania eksploracyjne i badania eksplanacyjne (o czym była już częściowo mowa w rozdziale 8, poświęconym problematyce prowadzenia badań marketingowych). **Badania eksploracyjne** mają charakter rozpoznawczy, dotyczą zazwyczaj nowego przedmiotu badań, identyfikacji ukrytych trendów i zjawisk. Prowadzenie tego typu badań ma zazwyczaj trzy cele:

1. Zdobycie ogólnej wiedzy na dany temat.
2. Zbadanie możliwości prowadzenia szerszych badań.
3. Rozeznanie, przygotowanie metod, które mogą być użyte w dalszych badaniach [2].

Biblioteki testujące nowe rozwiązania mogą starać się w ten sposób wstępnie rozpoznać, czy odpowiadają one ich klientom.

Z kolei **badania eksplanacyjne** dostarczają odpowiedzi na ściśle określony problem badawczy, co musi znaleźć odzwierciedlenie na etapie projektowania narzędzi badawczych. Takie badania pozwalają na weryfikację wstępnie postawionych założeń, a co za tym idzie wspomagają decyzje dotyczące dalszych działań placówki. Biblioteki mogą prowadzić tego typu badania, na przykład, aby wyjaśniać wzrost lub spadek użytkowania danego typu zbiorów. Poznanie opinii klientów dotyczących tej sytuacji pozwoli przygotować odpowiednie rozwiązania.

Z kolei ze względu na funkcje spełniane przez badania można podzielić je na pięć głównych typów. Są to:

1. **Badania opisowe** – mają charakter ogólny i są często pierwszym etapem badań prowadzonych na szerszą skalę. Ich celem jest precyzyjna charakterystyka

określonych sytuacji bądź zjawisk, uchwycenie ich częstotliwości bądź kształtowania się zmiennych. Są punktem wyjścia do lepszego zdefiniowania problemu. Przykładem tego typu badań w bibliotekach są analizy oparte na statystykach użytkowania – mogą odzwierciedlać pewne zachowania klientów, lecz nie dostarczają odpowiedzi, jakie są ich przyczyny. Z tego względu rzadko prowadzone są badania, których jedynym celem jest opis.

2. **Badania wyjaśniające** – mają na celu ustalenie związków pomiędzy elementami badanych zjawisk, wskazanie przyczyn bądź czynników wpływających na dane zachowania czy sytuacje. Za ich pomocą można zdiagnozować, jakie były powody porażek lub sukcesów w pozyskiwaniu klientów czy frekwencji wykorzystania danych zbiorów. Jeśli badanie opisowe dałoby obraz popularności akcji bibliotecznych, na przykład otwarcia placówki w godzinach nocnych podczas roku akademickiego, badanie wyjaśniające mogłoby pozwolić prawidłowo ustalić, z czym związane są zmiany frekwencji użytkowników widoczne w różnych okresach.
3. **Badania prognostyczne** – mają na celu przewidywanie zmian czy rozwoju sytuacji pod wpływem nowych czynników. Biblioteki, które planują wdrożyć nowy zakres usług mogą postarać się w ten sposób zdobyć wstępne rozeznanie, czy takie działania będą relewantne w stosunku do potrzeb klientów.
4. **Badania innowacyjne** – mają na celu pozyskanie wiedzy, jakie nowe usługi czy produkty mogłyby zostać zaproponowane klientom. W odniesieniu do potrzeb klientów biblioteki takie badania mogłyby koncentrować się wokół uzyskania jak największej liczby sugestii i komentarzy, w jaki sposób dostosować jej ofertę do ich oczekiwań.
5. **Badania kontrolne** – służą ocenie skuteczności dotychczas podejmowanych działań. Pozwalają na wykrycie i skorygowanie nieprawidłowości, które obniżają efektywność funkcjonowania instytucji. Każdy z procesów mających miejsce w bibliotece może być przedmiotem takich badań [24, s. 108-109].

W przypadku tak zróżnicowanych działań oraz odmiennych grup klientów, które korzystają z bibliotek zdobywanie wiedzy na temat ich potrzeb jest kluczem do ich satysfakcji. W zależności od celu badań mogą w nich znaleźć zastosowanie **metody ilościowe**, dające większe możliwości generalizacji wyników, bądź też **metody jakościowe**, pozwalające na pogłębione zrozumienie motywów i potrzeb klientów [2, s. 249-318]. Idealną sytuacją jest, kiedy w badaniu łączy się metody jakościowe i ilościowe, uzyskując szeroki obraz sytuacji. Warto też zauważyć, że prowadzenie takich badań ma jeszcze jeden pozytywny aspekt – świadomość klientów, że bibliotekarze podejmują wysiłki, aby zdobyć wiedzę na temat ich potrzeb oraz zgodnie z nią kształtować ofertę biblioteki, będzie wpływała pozytywnie na ich sposób postrzegania tej instytucji.

14.4. Teorie i modele zachowań klientów

Od czasu rewolucji przemysłowej zachowania klientów stanowią przedmiot badań, a złożoność ich charakteru powoduje konieczność interdyscyplinarnego podejścia do tematu. Temat ten jest przedmiotem analizy m.in. takich dyscyplin, jak psychologia, socjologia i ekonomia. Każda z nauk wypracowała jego inne ujęcia, teorie i interpretacje. W ujęciu psychologicznym najistotniejsze są takie elementy, jak osobowość, emocje, stan psychiczny bądź też kontekst społeczny zachowań oraz przebieg procesu komunikacji. Aspekty socjalne zachowań grup czy organizacji są przedmiotem badań socjologii. Ekonomia natomiast kładzie nacisk na analizę stopnia racjonalności podejmowanych przez klientów decyzji [14].

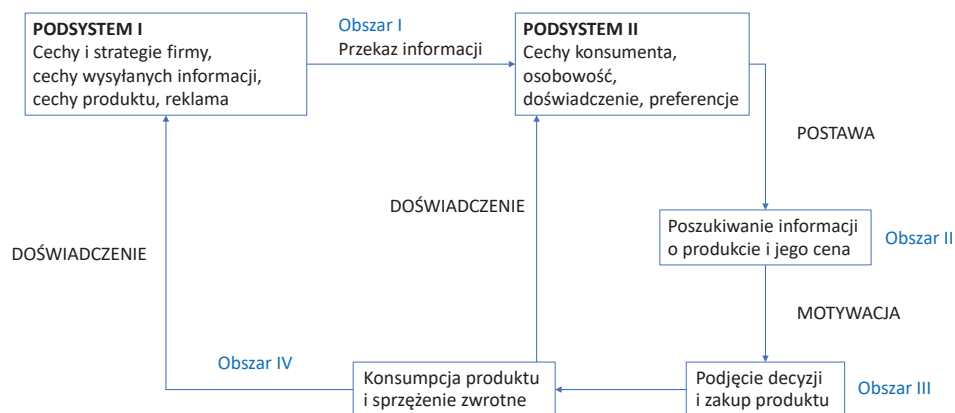
Pierwsze próby tworzenia teorii dotyczących zachowań klientów wiązały się z teorią użyteczności i prowadzone były przez Hermanna Heinricha Gossena. Zakładał on, że człowiek w swoim życiu dąży do uzyskania jak największej sumy użyteczności (zadowolenia), a wraz ze wzrostem ilości nabywanego dobra spada jego użyteczność [6]. Teoria użyteczności była rozwijana i modyfikowana przez wielu ekonomistów, takich jak Herbert Joseph Davenport, Philip Wicksteed, Frank Fetter, Frank Knight czy Francis Edgeworth [14, s. 86-88]. Namysł teoretyczny nad zachowaniami konsumentów ewoluował od teorii użyteczności do teorii wyborów, która początkowo zakładała nieograniczoną racjonalność konsumenta. Badania w tym nurcie prowadził jako jeden z pierwszych Vilfredo Pareto, później podejście to rozwinęli Joseph Juran, Gary Becker, a także Jacques Lesourne [14, s. 88-93].

Teoria wyboru, a dokładniej jej modyfikacja opracowana w latach pięćdziesiątych XX w. przez Herberta Simona pod nazwą teorii ograniczonej racjonalności jest przywoływana również w kontekście badań zachowań informacyjnych [26; 27, s. 77-79] i może być z powodzeniem wykorzystywana do analizy zachowań klientów bibliotek. Zgodnie z jej założeniami człowiek dokonując wyboru kieruje się indywidualnymi preferencjami, a przed podjęciem decyzji rozważa dostępne alternatywy w kontekście bilansu pomiędzy spodziewanymi korzyściami a niezbędnymi nakładami. Jego działania mają charakter subiektywny i często opierają się na niepełnej wiedzy, co do dostępnych możliwości. Ocena korzyści dokonywana jest w dwóch wymiarach – satysfakcjonujący i niesatysfakcjonujący. Co ciekawe, według Simona rozwiązanie satysfakcjonujące nie musi być najlepszym z możliwych, a jedynie wystarczająco dobrym. Takie podejście teoretyczne można użyć do tłumaczenia zachowań klientów bibliotek.

Próby usystematyzowania i kompleksowego ujęcia wiedzy na temat zachowań klientów znalazły swój wyraz w tworzeniu różnorodnych modeli ekonomicznych. Jeden z pierwszych modeli został opracowany przez Alana R. Andreasena. Kluczowe w tym modelu są informacje napływające z różnych źródeł do konsumenta. Są one filtrowane i oddziałują na główne elementy jego zachowania – opinie, emocje i postawy. Efektem tego jest poszukiwanie danego produktu bądź usługi oraz jej zakup. Model uwzględnia zarówno interakcje między klientami, jak i wpływ grup na

podejmowane decyzje [3]. Jest to wyjątkowo istotne z perspektywy użytkowników bibliotek, którzy często tworzą stosunkowo mocno zintegrowane grupy i tzw. marketing szeptany, który może być efektywnym narzędziem promocji biblioteki [szerz. zob. 37].

Kolejny to model Francesca Nicosii (rys. 1). Jest to jeden z pierwszych klasycznych modeli strukturalnych zachowań konsumenta przedstawiający proces decyzyjny. Kluczowym czynnikiem w tym obszarze są interakcje pomiędzy klientem a organizacją. Model obejmuje cztery obszary: komunikację masową, zachowania polegające na poszukiwaniu, dokonywanie wyboru oraz konsumpcję, łącznie ze sprzężeniem zwrotnym z obszarami poprzedzającymi. Proces sprzężenia zwrotnego dostarcza instytucji informacji na temat oceny usług i produktów. Model ten znajdował zastosowanie zwłaszcza do tłumaczenia zachowań klientów nabywających dobra luksusowe. W przypadku badania zachowań klientów bibliotek może być użyteczny w kontekście wyjaśniania schematów powstawania motywacji i wpływu nowych doświadczeń na preferencje.

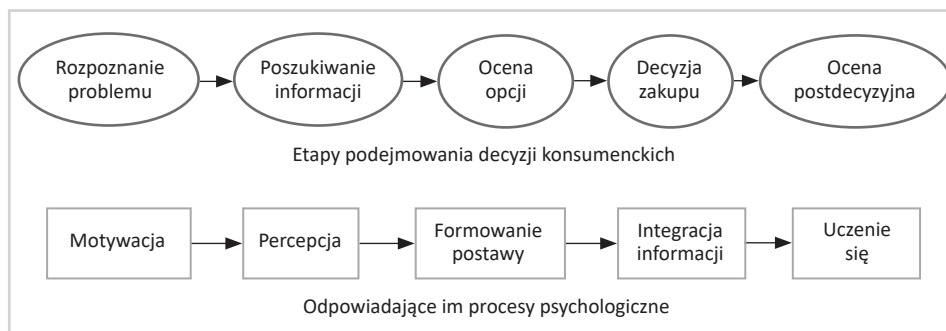


Rysunek 1. Model zachowań klienta Francesca Nicosii

Źródło: KRZAK Paulina, *Model Nicosii*. In: *Encyklopedia Zarządzania* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: https://mfiles.pl/pl/index.php/Model_Nicosii.

Z kolei model Howarda-Shetha (opracowany przez Johna Howarda i Jagdishę Shetha) uwzględnia proces uczenia się klienta. Zakłada istnienie trzech poziomów wiedzy, które są punktem wyjścia do podejmowania decyzji [30]. Koncepcja ta została rozwinięta przez Jamesa Engela, Rogera Blackwella i Davida Kollata w modelu, który koncentruje się wokół procesu przetwarzania informacji i podejmowania decyzji (rys. 2). W modelu przyjęte jest założenie, że proces ten zawiera pięć logicznie uporządkowanych etapów, przez które przechodzi klient. Są to: rozpoznanie problemu/potrzeby, poszukiwanie informacji, ocena wariantów wyboru, wybór (decyzja zakupu), skutki wyboru (decyzji). Wybór to najistotniejszy element procesu, który

dokonywany jest w oparciu o indywidualnie wyznaczone kryteria i polega na wyselekcjonowaniu najlepszej dostępnej opcji. Jego istotną cechą jest założenie o dużej racjonalności klienta [31].



Rysunek 2. Model zachowań klienta Engela-Kollata-Blackwella

Źródło: STASIUK Katarzyna, MAISON Dominika (red.), *Psychologia konsumenta*. Warszawa, 2014, s. 21.

Wokół procesu decyzyjnego koncentruje się również model Flemminga Hansena, który analizował sposób wyboru przez konsumentów możliwych alternatyw działań. Hansen podkreślał także rolę przetwarzanych informacji, które mają pomóc w rozstrzygnięciu sprzeczności między istniejącymi możliwościami [12].

Istnieje wiele różnych możliwości wykorzystania przez biblioteki schematów modeli zachowań klientów. Warto jednak zwrócić uwagę, że działania biblioteki zazwyczaj koncentrują się wokół obsługi klientów, którzy już zdecydowali się skorzystać z jej oferty i dotarli do jej budynku, czy też jego wirtualnego odpowiednika. W myśl zaprezentowanych już modeli kluczowe dla zachowań klientów są momenty decyzji, które podejmowane są na podstawie informacji o usługach i produktach przed próbą dotarcia do nich (wykorzystania). W tej perspektywie widać, że obszar, który musi stać się elementem specjalnej uwagi biblioteki to komunikacja z potencjalnymi użytkownikami, a więc rozpowszechnianie informacji o swojej ofercie za pomocą kanałów, które są przez nich wykorzystywane.

Inne spojrzenie na zachowania klientów zostało zaproponowane przez George'a Katonę, twórcę ekonomii psychologicznej. Analizował on proces podejmowania decyzji konsumenckich w kontekście wpływu czynników o charakterze psychologicznym jako równie istotnych, jak czynniki ekonomiczne. Szczególnie ważna jest według niego postawa klienta wynikająca z posiadanych przez niego doświadczeń oraz oczekiwania wobec przyszłości. Zwracał uwagę również na fakt, że jednostki funkcjonują jako części większych grup, których członkowie mają podobne motywacje. Motywy i postawy są zmiennymi, które w decydujący sposób wpływają na to, jakie będą reakcje na poszczególne bodźce. Dodatkowo należy brać pod uwagę, że zachowania klientów często mają charakter „zwyczajowy”, czyli są wynikiem

uprzednich doświadczeń i procesu uczenia się. Równie ważne jest spostrzeżenie, że hierarchia potrzeb jednostek jest zmienna w czasie. Kolejną cechą mocno różniącą model Katony od wcześniej omawianych jest odrzucenie założenia o racjonalności jednostki – uważał bowiem, że zachowania klientów często mają charakter impulsywny bądź, tak jak zostało to już powiedziane, zwyczajowy [14, s. 93-94]. Model Katony ma dużą potencjalną użyteczność dla bibliotek.

Eksploracja zachowań klientów bibliotek przez pryzmat modeli, które duży nacisk kładą na racjonalność zachowań powiązaną z poziomem ponoszonych nakładów, nie zawsze da dobre rezultaty w sytuacji, kiedy nakłady nie mają wymiernego charakteru finansowego, a raczej czasowy, czy też wiążą się z zaangażowaniem. Model Katony uzasadnia prowadzenie badań, jakie motywacje są dominujące w obrębie grup oraz prowadzenie segmentacji klientów według tych kryteriów. Dodatkowo, podkreślając zmienność hierarchii potrzeb, daje bezpośrednie wskazania do regularnego badania potrzeb i oczekiwań klientów.

14.5. Lojalność klientów

Pojęcie lojalności istnieje w badaniach marketingowych od początku funkcjonowania tej dyscypliny. Obecnie w literaturze przedstawia się dwa zasadnicze sposoby rozumienia lojalności – jako zachowanie klienta bądź też jako postawa związana z osobistymi uczuciami i nastawieniem klienta. Ujęcie behawioralne obejmuje cztery główne typy zachowań: dokonywanie regularnych, powtarzających się zakupów, rozszerzanie procedury nabywczej o inne produkty, dzielenie się pozytywnymi opiniami o organizacji oraz nieuleganie działaniom konkurencji. Taki sposób definiowania lojalności spotkał się jednak z zarzutem zbyt wąskiego pojmowania zjawiska, co spowodowało rozwijanie koncepcji lojalności jako postawy będącej wynikiem motywów racjonalno-funkcjonalnych oraz emocjonalno-symbolicznych. **Lojalność** jest więc dziś rozumiana jako intencje stron do działania i wchodzenia w interakcje [33, s. 13-14].

Oba te podejścia do rozumienia lojalności znajdują zastosowanie w obszarze funkcjonowania bibliotek [szerz. zob. 38]. Dążeniem bibliotekarzy jest przekonanie użytkowników do regularnego korzystania z usług i zbiorów, czerpania z pełnej oferty biblioteki, dzielenia się dobrymi doświadczeniami z osobami z otoczenia. Jeśli użytkownik w wyniku skorzystania ze zbiorów na potrzeby konkretnego zadania (czyli kierując się motywami racjonalno-funkcjonalnymi) ocenia bibliotekę pozytywnie i ponawia swoje wizyty, rozwijając motywację emocjonalną, bez wątpienia można mówić o sukcesie działania instytucji. Warto podkreślić, że w przypadku bibliotek jako otoczenie konkurencyjne niekoniecznie należy rozumieć inne biblioteki, lecz przede wszystkim źródła informacji cyfrowej dostępne online, których głównym atutem jest szybkość i, przynajmniej pozornie, łatwość dostępu.

Podjmując tematykę działań marketingowych biblioteki, należy zastanowić się nad rodzajami lojalności. W tabeli 2 przedstawiona została typologia takich postaw.

Tabela 2. Rodzaj lojalności a postawa klienta

Kategoria	Brak lojalności	Lojalność pozorna	Lojalność ukryta	Lojalność prawdziwa
Względna ocena	niska	niska	wysoka	wysoka
Powtarzalność korzystania z oferty	brak/znikoma	wysoka	brak/znikoma	wysoka
Postawa i zachowanie użytkownika	nie korzysta i nie chce korzystać z oferty biblioteki	korzysta z oferty biblioteki, ale ocenia ją nisko; może to wynikać z różnych przyczyn, np. braku innych placówek kulturalnych w pobliżu	chce korzystać z oferty, ale z pewnych przyczyn nie może	korzysta wyłącznie z oferty jednej biblioteki i uważa ją za najlepszą

Źródło: opracowanie własne na podstawie STUDZIŃSKA Elżbieta, *Lojalność klienta – pojęcie, podział, rodzaje i stopnie*. „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”. 2015, nr 376, s. 206.

Prawdziwa lojalność zachodzi, gdy klient jest lojalny, często odwiedza bibliotekę, korzysta z pełnego potencjału oferty. Ceni zbiory i usługi placówki zarówno w wymiarze pozyskiwania informacji, jak i aktywności kulturalnej. Swoją opinią dzieli się z innymi, zachęcając ich do podobnych działań.

Pozorna lojalność występuje, gdy klient korzysta regularnie z oferty biblioteki, jednak zazwyczaj jest to wynikiem motywacji zewnętrznej, racjonalno-funkcjonalnej – wymogów oraz zadań, przed którymi stoi. Brakuje mu motywacji wewnętrznej, emocjonalno-symbolicznej, po wykonaniu zadań nie wraca do biblioteki. Tego typu klienci mają wielki potencjał z punktu widzenia działań marketingowych. Dużym ułatwieniem jest tu fakt, że użytkownik korzysta już z oferty, w związku z czym pomijana jest jedna z największych barier – dotarcie do klienta. Odpowiedni sposób świadczenia usług przez biblioteki może być źródłem pozytywnych doświadczeń, które będą bodźcem do przekształcenia go w klienta lojalnego.

Ukryta lojalność ma miejsce, gdy klient dobrze ocenia ofertę biblioteki, ale ze względów niezależnych nie jest w stanie z niej korzystać. W takiej sytuacji dużym wyzwaniem dla biblioteki jest prawidłowe zdiagnozowanie barier dostępu i zaproponowanie rozwiązań. W przypadku bariery odległości od placówki z powodzeniem wykorzystywanym rozwiązaniem są bibliobusy. Biblioteki też coraz sprawniej radzą sobie z obsługą osób niepełnosprawnych, które często mogą zaliczać się do grupy

klientów charakteryzujących się ukrytą lojalnością (zagadnienie klientów bibliotek o specjalnych potrzebach zostało szerzej opisane w rozdziale 16).

Do braku lojalności dochodzi, gdy klient nie korzysta i nie chce korzystać z usług biblioteki. W przypadku takich osób zmiana postawy jest bardzo trudna. Jednym z rozwiązań jest poszerzenie oferty biblioteki z nadzieją, że nowe usługi wydadzą się interesujące. Warto też ze szczególną uwagą traktować klientów sporadycznie odwiedzających biblioteki, gdyż w przypadku, gdy są to osoby właśnie z tej grupy, może być to unikalna okazja modyfikacji wcześniejszych, złych doświadczeń lub opinii.

Analizując tematykę lojalności klientów, warto też zwrócić uwagę na rodzaje motywacji, które są z nią związane. W tabeli 3 przedstawiona została typologia motywów lojalności, która może być wykorzystywana również w przypadku bibliotek.

Tabela 3. Motywy lojalności klientów

Grupy motywów lojalności	Motywy lojalności klientów
Motywy lojalności w relacji klienta z biblioteką	1. Chęć unikania wysiłku poznawczego (poszukiwania ofert innych instytucji). 2. Poczucie osobistej pozytywnej więzi klienta z personelem biblioteki. 3. Poczucie uczestnictwa klienta w kształtowaniu oferty biblioteki. 4. Utożsamianie się klienta z wartościami prezentowanymi przez bibliotekę. 5. Poczucie klienta, że jest ważny dla biblioteki. 6. Nadzieje klienta na przyszłe relacje z biblioteką. 7. Poczucie swobody wyboru. 8. Poczucie posłuszeństwa wobec osób z autorytetem, które rekomendują korzystanie z biblioteki (np. nauczycieli, rodziców, wykładowców).
Społeczne motywy lojalności	1. Chęć bycia zauważonym i docenionym przez innych ludzi. 2. Chęć wyróżnienia się spośród innych ludzi (stanie się osobą rozpoznawalną przez personel biblioteczny). 3. Chęć dzielenia się z innymi użytkownikami biblioteki własnymi zainteresowaniami.
Motywy lojalności związane z oceną korzyści	1. Pragnienie jak najefektywniejszego skorzystania ze źródeł. 2. Pragnienie wartości dodatkowej usług.

Motywy lojalności wywołane przymusem zewnętrznym	1. Poczucie przymusu wywołane warunkami w otoczeniu. 2. Chęć zaznania wygody. 3. Poczucie niemożliwości zmiany instytucji ze względu na wysokie bariery wyjścia. 4. Poczucie przymusu wywołane wymaganiami organizacyjno-formalnymi.
--	---

Źródło: opracowanie własne na podstawie: URBAN Wiesław, SIEMIENIAKO Dariusz (red.), *Lojalność klientów*. Warszawa, 2008, s. 57.

Warto szerzej omówić motywy lojalności wymienione w tabeli 3:

1. Motywy lojalności w relacji klienta z biblioteką:

- Chęć unikania wysiłku poznawczego – może być istotną motywacją do korzystania z biblioteki z dwóch względów. Po pierwsze, jeśli użytkownik ma już doświadczenia korzystania z jednej biblioteki, to nie chce korzystać z innej instytucji, w której musiałby od nowa opanować inne schematy działania (nowe zasady, regulaminy, zwyczaje). Po drugie, w sytuacji braku kompetencji informacyjnych czy przeładowania informacyjnego pomoc bibliotekarza może być postrzegana jako metoda uniknięcia wysiłku intelektualnego.
- Poczucie osobistej pozytywnej więzi klienta z personelem biblioteki – nawiązanie dobrych relacji między pracownikami instytucji a jej klientami zwykle skutkuje przywiązaniem i satysfakcją, nawet w sytuacji, gdy inne biblioteki oferują usługi o podobnym profilu i jakości.
- Poczucie uczestnictwa klienta w kształtowaniu oferty bibliotecznej – poczucie sprawczości jest bardzo silnym motywatorem i wiąże się również z przekonaniem o byciu ważnym dla biblioteki. W tym kontekście istotne jest, aby biblioteka diagnozowała potrzeby klientów i dbała o właściwą komunikację dotyczącą wprowadzanych zmian.
- Utożsamianie się klienta z wartościami prezentowanymi przez bibliotekę nie jest częstym powodem lojalności. Dotyczy to właściwie grupy klientów o wysokim poziomie lojalności. Taki aspekt motywowania jest potencjalnym wyzwaniem dla bibliotek, które powinny zadać pytanie, w jaki sposób prowadzić narracje i jak komunikować wartości, które są reprezentowane przez biblioteki, aby zachęcić użytkowników do identyfikowania się z nimi?
- Poczucie klienta, że jest ważny dla biblioteki może w przypadku pewnej grupy odbiorców usług skutkować wysoką lojalnością. Wielu czytelników decyduje się bowiem na odwiedzinę w bibliotece właśnie ze względu na jej familiarną, ciepłą atmosferę, doceniając bliskie relacje z obsługą i innymi użytkownikami, na równi z profesjonalną ofertą usługową.

- Nadzieja klienta na przyszłe relacje z biblioteką nie jest oczywistym czynnikiem motywującym. W przypadku bibliotek możliwości oferowania specjalnych korzyści (np. usług, rabatów itp.) są bardzo ograniczone, a w podstawowe zasady funkcjonowania wpisane jest równe traktowanie wszystkich czytelników. Wyjątkiem tutaj mogą być jedynie dobre relacje nieformalne wypracowane z personelem placówki.
 - Poczucie swobody wyboru również nie jest znaczącym motywatorem w kontekście zasad funkcjonowania bibliotek.
 - Poczucie posłuszeństwa wobec osób z autorytetem – kwestią dyskusyjną jest, do jakiego stopnia motywujące w kontekście korzystania z biblioteki może być posłuszeństwo wobec osób z autorytetem. Postaciami opiniotwórczymi mogą być zarówno osoby z zewnątrz (nauczyciele, rodzice, wykładowcy), jak i bibliotekarze. W drugim przypadku problemem jest sposób postrzegania bibliotekarzy, ponieważ negatywne stereotypy funkcjonujące w powszechnym odbiorze mogą sprawić, że w wielu sytuacjach będzie to czynnik demotywujący. Większe zaufanie do bibliotekarza może się pojawić w przypadku osób o niskich kompetencjach informacyjnych, którym jego pomoc może ułatwić dotarcie do właściwych informacji.
2. Społeczne motywy lojalności:
- Chęć bycia zauważonym i docenionym przez innych ludzi / Chęć wyróżnienia się spośród innych ludzi – ten typ motywacji będzie skuteczny tylko w określonych grupach społecznych, dla których korzystanie z usług biblioteki jest postrzegane jako konieczne czy prestiżowe. Przykładem takiej grupy może być społeczność akademicka.
 - Chęć dzielenia się z innymi użytkownikami własnymi zainteresowaniami może być silnym czynnikiem motywującym do korzystania z biblioteki, w przypadku, gdy jest ona instytucją, która aktywnie włączyła się w nurt kreowania biblioteki jako trzeciego miejsca. W takiej sytuacji istnieje nawet możliwość przyciągnięcia do biblioteki nowych klientów.
3. Motywy lojalności związane z oceną korzyści:
- Pragnienie jak najefektywniejszego skorzystania ze źródeł połączone z przekonaniem, że biblioteka zapewni najlepszy dostęp do wiedzy może wystąpić wśród pewnej, zwykle stosunkowo wąskiej grupy użytkowników. Na ogół klienci przedkładają szybkość dostępu do informacji, którą oferuje Internet. Jednak pewne grupy klientów, np. pracownicy naukowcy, część studentów czy specjaliści, preferują usługi biblioteczne, które dają większą gwarancję jakości pozyskanych danych, szerszy dostęp do źródeł oraz fachową pomoc. Wielokrotne zadowolenie z przeprowadzonego procesu wyszukiwawczego może skutkować lojalnością w stosunku do biblioteki.
 - Pragnienie uzyskania wartości dodatkowej usług to rodzaj motywacji, który w przypadku bibliotek nie jest skuteczny.

4. Motywy lojalności związane z przymusem zewnętrznym:

- Poczucie przymusu wywołane warunkami w otoczeniu dotyczy szczególnie bibliotek szkolnych i akademickich, gdzie od uczących oczekuje się, bądź też narzuca się im, korzystanie z tych placówek.
- Chęć zaznania wygody, rozumianej jako zaoszczędzenie czasu, zaangażowania i kosztów, jest skutecznym czynnikiem motywującym w przypadku bibliotek. Ograniczenie kosztów klientom, którzy nie muszą nabywać z własnych środków literatury jest podstawową funkcją bibliotek. Jeśli biblioteka dysponuje właściwie przygotowaną, odpowiednią do potrzeb użytkowników ofertą usług, może też oszczędzać ich czas i wysiłek.
- Poczucie niemożliwości zmiany dostawcy usług informacyjnych/kulturalnych ze względu na wysokie bariery wyjścia oraz poczucie przymusu wywołane wymaganiami organizacyjno-formalnymi w przypadku bibliotek występuje rzadko. Klienci bibliotek na ogół szybko i bez zbędnych formalności mogą zrezygnować z ich usług, występują jednak sytuacje, kiedy posiadanie karty bibliotecznej jest konieczne pomimo braku zainteresowania ofertą biblioteki. Przykładem swoistego przymusu może być sytuacja, kiedy studenci chcąc skorzystać z samoobsługowego ksera są zobowiązani do założenia karty bibliotecznej, pomimo iż nie będą korzystać z innych usług biblioteki.

Wszystkie wymienione czynniki motywacyjne powinny być przedmiotem uwagi i istotnym elementem wpływającym na działania marketingowe bibliotek. Jest to perspektywa, zgodnie z którą można dokonywać segmentacji klientów oraz bardzo ważny obszar badań związany z ich potrzebami. Skupienie uwagi wokół klientów, specyfiki ich potrzeb i oczekiwań jest kluczowe dla sukcesu działania bibliotek oraz ich konkurencyjności w czasach cyfrowej rewolucji.

Bibliografia

1. ANYIRA Isaac Echezonam, *The anatomy of library users in the 21st century*. „Library philosophy and Practice”. 2011, nr 1, s. 47-51. ISSN 1522-0222.
2. BABBIE Earl R., *Podstawy badań społecznych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2013. ISBN 978-83-01-15155-3.
3. BARTOSIK-PURGAT Małgorzata (red.), *Zachowania konsumentów*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2017. ISBN 978-83-01-19458-1.
4. BUBEL Dagmara, *Klienci bibliotek*. In: WOJCIECHOWSKA Maja (red.), *Zarządzanie biblioteką*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe i Edukacyjne Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich, 2019, s. 483-520. ISBN 978-83-65741-26-4.
5. DERVIN Brenda, *On studying information seeking methodologically: the implications of connecting metatheory to method*. „Information Processing & Management”. 1999, nr 35, s. 727-750. ISSN 0306-4573.
6. DRELA Karolina, *Zachowania konsumentów*. In: WOLSKA Grażyna (red.), *Mikroekonomia. Pojęcia, przedmiot, ewolucja*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2014, s. 131-134. ISBN 978-83-208-2075-1.

7. EAGLE Lynne, BRENNAN Ross, *Are students customers? TQM and marketing perspectives*. „Quality Assurance in Education”. 2007, nr 15, s. 44-60. ISSN 0968-4883.
8. FILIMONOW Joanna, *Przegląd inicjatyw bibliotecznych realizowanych online w czasie pandemii* [online]. In: *ŚwiatBibliotek.pl* [Dokument elektroniczny]. 2020. Tryb dostępu: <https://swiatbibliotek.pl/przegląd-inicjatyw-bibliotecznych-realizowanych-online-w-czasie-pandemii/>. Stan z dnia 10.05.2021.
9. FISHER Patricia H., PRIDE Marseille M., MILLER Ellen G., *Blueprint for your library marketing plan: a guide to help you survive and thrive*. Chicago: American Library Association, 2006. ISBN 978-0838909096.
10. GAYTON Jeffrey T., *Academic libraries: „Social” or „Communal?”. The nature and future of academic libraries*. „The Journal of Academic Librarianship”. 2008, nr 34, s. 60-66. ISSN 0099-1333.
11. GORMAN Michael, *The prince’s dream: a future for academic libraries*. „New Review of Academic Librarianship”. 2012, nr 18, s. 114-126. ISSN 1361-4533.
12. HANSEN Flemming, *Consumer choice behavior: an experimental approach*. „Journal of Marketing Research”. 1969, nr 6, s. 436-443. ISSN 0022-2437.
13. HOLLEY Robert P., *Academic library users are not „customers”: a response to Steven Bell*. „Journal of Library Administration”. 2020, nr 60, s. 88-96. ISSN 0193-0826.
14. JAROSZ-WOLANIN Elżbieta, *Zachowania konsumentów – przegląd wybranych badań i teorii*. „Roczniki Wydziału Nauk Prawnych i Ekonomicznych KUL”. 2006, nr 2, s. 83-99. ISSN 1896-6365.
15. KACZMARCZYK Stanisław, *Badania marketingowe. Metody i techniki*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2003. ISBN 83-208-1433-2.
16. KISIŁOWSKA Małgorzata, PRZASTEK-SAMOKOWA Maria, *Użytkownik czy klient – refleksje terminologiczne*. „Zagadnienia Informacji Naukowej”. 2004, nr 2, s. 63-71. ISSN 0324-8194.
17. *Klient*, In: *Słownik Języka Polskiego PWN* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://sjp.pwn.pl/szukaj/klient.html>. Stan z dnia 27.02.2021.
18. KOTLER Philip, *Marketing: analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*. Warszawa: Gebethner i Ska, 1994. ISBN 83-85205-42-X.
19. KRZAK Paulina, *Model Nicosii*. In: *Encyklopedia Zarządzania* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: https://mfiles.pl/pl/index.php/Model_Nicosii. Stan z dnia 10.02.2021.
20. ŁĄCZYŃSKI Marcin, *Przepis na ludoteki. Finansowanie wypożyczalni gier ze środków budżetu partycypacyjnego w Polsce*. „Homo Ludens”. 2020, nr, s. 103-114. ISSN 2080-4555.
21. MATHEWS Brian, *Marketing today’s academic library: a bold new approach to communicating with students*. Chicago: American Library Association, 2009. ISBN 978-0838909843.
22. MOLARO Anthony, *Just whom do we serve? – Patrons? Users? Clients? The name foreshadows the interaction*. In: *American Libraries blog* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://americanlibrariesmagazine.org/2012/03/28/just-whom-do-we-serve/>. Stan z dnia 10.02.2021.
23. OLDENBURG Ray, *The great good place: cafes, coffee shops, community centers, beauty parlors, general stores, bars, hangouts, and how they get you through the day*. New York: Paragon House, 1989. ISBN 978-1557781109.
24. PILARCZYK Bogna, MRUKA Henryka (red.), *Kompendium wiedzy o marketingu*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2006. ISBN 978-83-01-14837-9.

25. PIOTROWSKA Agnieszka, WITCZAK Magdalena, *Zastosowanie idei „trzeciego miejsca” na przykładzie wybranych bibliotek europejskich (Hjørring, Blanes)*. In: WROCŁAWSKA Maria, JERZYK-WOJTECKA Justyna (red.), *Biblioteka jako „trzęcie miejsce”: międzynarodowa konferencja Biblioteki Uniwersytetu Łódzkiego*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 2011, s. 49-63. ISBN 978-83-7525-630-7.
26. PRABHA Chandra, CONNAWAY Lynn, OLSZEWSKI Lawrence, JENKINS Lillie, *What is enough? Satisficing information needs*. „Journal of Documentation”. 2007, nr 63, s. 74-89. ISSN 0022-0418.
27. PULIKOWSKI Arkadiusz, *Modelowanie procesu wyszukiwania informacji naukowej. Strategie i interakcje*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, 2018. ISBN 978-83-226-3343-4.
28. SAVOLAINEN Reijo, *Everyday life information seeking: approaching information seeking in the context of „way of life”*. „Library & Information Science Research”. 1995, nr 17, s. 259-294. ISSN 0740-8188.
29. SMITH Wendell R., *Product differentiation and market segmentation as alternative marketing strategies*. „Journal of Marketing”. 1956, nr 21, s. 3-8. ISSN 0022-2429.
30. SMYCZEK Sławomir, *Modele rynkowych zachowań konsumentów*. In: KIEŻEL Ewa (red.), *Rynkowe zachowania konsumentów*. Katowice: Akademia Ekonomiczna im. Karola Adamieckiego, 1999, s. 90-91. ISBN 83-7246-185-6.
31. STASIUK Katarzyna, MAISON Dominika (red.), *Psychologia konsumenta*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2014. ISBN 978-83-01-19134-4.
32. STUDZIŃSKA Elżbieta, *Lojalność klienta – pojęcie, podział, rodzaje i stopnie*. „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”. 2015, nr 376, s. 195-215. ISSN 1899-3192.
33. URBAN Wiesław, SIEMIENIAKO Dariusz (red.), *Lojalność klientów*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2008. ISBN 978-83-01-15491-2.
34. WALESIAK Marek, *Segmentacja rynku. Kryteria i metody*. In: ZELIAŚ Aleksander (red.), *Przestrzenno-czasowe modelowanie i prognozowanie zjawisk gospodarczych*. Kraków: Akademia Ekonomiczna, 2000. ISBN 83-7252-045-3.
35. WOJCIECHOWSKA Maja (red.), *Fizyczna przestrzeń biblioteki*. Bydgoszcz: Oficyna Wydawnicza Edward Mitek, 2013. ISBN 978-83-64335-00-6.
36. WOJCIECHOWSKA Maja, *Czytelnik czy konsument wiedzy? Nowe podejście do użytkowników bibliotek*. In: JURCZAK Izabela, OKULARCZYK Elżbieta (red.), *Partnerzy bibliotek. Model komunikacji z otoczeniem*. Łódź: Firma Księgarska Wiesława Juszcza, 2008, s. 107-115. ISBN 978-83-925616-0-6.
37. WOJCIECHOWSKA Maja, *Marketing szeptany – instrument propagandy współczesnych bibliotek?* In: KUŹMINA Dariusz (red.), *Bibliologia polityczna*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2011, s. 398-405. ISBN 978-83-61464-88-4.
38. WOJCIECHOWSKA Maja, *Zjawisko lojalności wśród klientów bibliotek*. „Bibliotheca Nostra”. 2010, nr 1, s. 84-96. ISSN 1734-6576.
39. ZYBERT Elżbieta (red.), *Biblioteka w otoczeniu społecznym*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2000. ISBN 83-87629-48-0.

Rozdział 15.

ZACHOWANIA KLIENTÓW SEKTORA USŁUG BIBLIOTECZNYCH

15.1. Podstawowe mechanizmy podejmowania decyzji

Jak już sygnalizowano w poprzednim rozdziale, zdolność do rozpoznawania potrzeb informacyjnych, kulturalnych i społecznych potencjalnych i aktualnych klientów biblioteki oraz umiejętność kształtowania ich zachowań i nawyków, jak również znajomość mechanizmów, które wyznaczają schematy postępowania i podejmowania decyzji są kluczowymi kompetencjami biblioteki w obszarze marketingu. Jedynie wiedza na temat zachowań użytkowników oraz uwarunkowań z nimi związanych może być warunkiem do opracowania optymalnego programu współpracy i skutecznej promocji marketingowej. Klient biblioteki, wraz ze swoimi nawykami, preferencjami, systemem wartości oraz ograniczeniami, jest najważniejszym partnerem biblioteki, dla której identyfikacja jego potrzeb i ich zaspokajanie oraz w konsekwencji realizowanie celów nadrzędnych (kulturalnych, społecznych, informacyjnych) stanowi podstawowy i najważniejszy kierunek działań biblioteki. Poznanie potrzeb otoczenia biblioteki (potencjalnych klientów) daje szansę na przygotowanie odpowiednio skomponowanej oferty bibliotecznej, zainteresowanie nią odbiorców, a następnie nawiązanie długotrwałych relacji i współpracy. Wyłącznie długotrwała współpraca z otoczeniem daje bibliotekom szansę na wykształcenie odpowiednich postaw i zachowań czytelniczych oraz zintegrowanie użytkowników z placówką, które będzie skutkowało realizacją określonych celów społeczno-kulturalnych. Warunkiem wspomnianej długotrwałej współpracy z otoczeniem jest odpowiednia jakość usług, satysfakcja klientów oraz zaufanie do placówki.

Postępowanie czytelnika, który chce skorzystać z usług biblioteki jest procesem, na który składa się szereg zachowań i decyzji wpływających finalnie na sposób i częstotliwość korzystania z oferty. Może to być sekwencja ograniczająca się do identyfikacji potrzeby i próby jej zaspokojenia w bibliotece (np. wypożyczenie książki odpowiadającej aktualnym zainteresowaniom czytelnika) lub też bardziej skomplikowany proces, w którym dochodzi do kilkukrotnej oceny możliwych wariantów postępowania, np. w oparciu o konsultacje z bibliotekarzem, wykonane kwerendy,

porównanie ofert różnych instytucji. **Zachowanie użytkownika biblioteki można zatem zdefiniować jako ciąg reakcji na bodźce motywujące do zaspokojenia odczuwalnych potrzeb (informacyjnych, kulturalnych, społecznych). To całokształt działań składających się na decyzje o wyborze konkretnej usługi oraz jej konsumpcję. Wpływ na zachowanie użytkownika i jego decyzje mają działania marketingowe bibliotek.** W nieco prostszy sposób zachowania klientów można opisać jako ogół działań związanych z użytkowaniem usług wraz z decyzjami je poprzedzającymi oraz warunkującymi te działania. Budują je wieloetapowe czynności i procesy zmierzające do zaspokojenia potrzeby. Z kolei **zachowania konsumpcyjne** określane są w literaturze jako „ogół czynności, działań, a także sposobów postępowania, mających na celu zdobycie środków zaspokojenia potrzeb i ogółu sposobów obchodzenia się z tymi środkami. Działania związane z poszukiwaniem, zakupem, użytkowaniem oraz oceną dóbr i usług, które mają zdolność zaspokojenia potrzeb. Zachowania konsumpcyjne to spójna całość czynności, działań, postępowań związanych z dokonywaniem wyborów w procesie zaspokajania potrzeb konsumpcyjnych w określonych warunkach społecznych, kulturowych i ekonomicznych” [3, s. 36].

Biblioteki, jak już to było wielokrotnie wspomniane, mogą stanowić miejsce zaspokajania wielu potrzeb informacyjnych, kulturalnych i społecznych. Choć większość ich usług jest bezpłatnych i nie ma mowy o tradycyjnym mechanizmie sprzedaży, to niewątpliwie dochodzi do swego rodzaju transakcji, na mocy której biblioteka i czytelnik zgadzają się wytworzyć i skonsumentować usługę według przyjętych przez obie strony zasad (ze strony klienta będzie to m.in. wymóg założenia konta, terminowego zwrotu materiałów bibliotecznych, ze strony biblioteki zaś zapewnienie dostępu do aktualnej literatury, czy stworzenie warunków do pracy ze źródłami itp.). Pozostałe elementy zachowań konsumpcyjnych, takie jak poszukiwanie oferty przez klienta czy jej ocena, również zachodzą w obszarze usług bibliotecznych i odgrywają coraz większą rolę z uwagi na zmieniający się rynek, a szczególnie pojawianie się na nim substytutów mogących stanowić zamienniki dla usług bibliotek. Mowa tu o innych placówkach przygotowujących konkurencyjną ofertę, ale też o nowych kanałach dystrybucji treści, których w związku z rozwojem Internetu jest z roku na rok coraz więcej. Tak więc, podsumowując, zachowania użytkowników bibliotek, zaliczające się do zachowań nabywczych, obejmują zespół działań związanych z podejmowaniem decyzji i dokonywaniem wyborów w celu skorzystania z usług biblioteki zaspokajających ich potrzeby. Proces kończy się oceną trafności decyzji i dokonanego wyboru oraz zachowaniem się użytkownika po skorzystaniu z usługi [3, s. 38].

Na sposób postępowania czytelnika ma wpływ wiele zmiennych, takich jak np.:

- charakter usługi, z której chce skorzystać (im bardziej skomplikowane usługi i dłuższy czas ich trwania, tym decyzja wymaga więcej namysłu, ponieważ będzie wiązała się z poważniejszymi konsekwencjami dla użytkownika, np. potrzebą przeznaczenia większej ilości czasu, większego zaangażowania, uwagi, pracy, wysiłku);

- stopień nowości usługi (usługi, które oferowane są przez bibliotekę od dłuższego czasu cieszą się określoną renomą i są bardziej przewidywalne, zaś użytkownikom łatwiej jest znaleźć informacje na ich temat, natomiast usługi nowe, dopiero wprowadzane, mogą zaciekawiać, ale też stanowią niewiadomą i wymagają od użytkownika większego zastanowienia, czy będą odpowiadać ich potrzebom; dużą rolę w podejmowaniu decyzji przez klientów w tym obszarze będą pełniły kampanie informacyjne realizowane przez bibliotekę);
- poziom wiedzy użytkownika (im wyższy poziom wiedzy i kompetencji użytkownika, tym łatwiej jest mu podjąć decyzję, która usługa będzie dla niego najbardziej odpowiednia; klienci nieposiadający szerokiej wiedzy ogólnej oraz wiedzy na temat funkcjonowania biblioteki mogą mieć problem z podjęciem decyzji i borykać się z różnego rodzaju barierami, których następstwem może być lęk przed biblioteką; dlatego istotną rolę odgrywa tu odpowiednia obsługa użytkownika, obejmująca konsultacje z bibliotekarzami oraz kampanie promocyjno-informacyjne przygotowane przez bibliotekę);
- doświadczenie użytkownika w korzystaniu z oferty bibliotecznej (użytkownicy regularnie korzystający z oferty bibliotecznej zwykle podejmują szybkie decyzje, a ich zachowania mają charakter powtarzalny, natomiast użytkownicy, którzy nie wyrobili jeszcze zachowań rutynowych mogą potrzebować więcej czasu i informacji do podjęcia decyzji, jak skorzystać z oferty biblioteki);
- kampanie marketingowe prowadzone przez bibliotekę (prowadzenie przez bibliotekę różnego rodzaju działań marketingowych może skrócić proces podejmowania decyzji i przekonać potencjalnego użytkownika do skorzystania z oferty biblioteki; w zależności od usługi i typu odbiorcy kampanie prowadzone przez biblioteki mogą bazować na racjonalnym wyborze i opierać się na przekazaniu jak największej liczby rzetelnych informacji na temat usługi lub też opierać się na reakcjach spontanicznych, będących konsekwencją ciekawej reklamy, wzbudzenia zainteresowania, zaintrygowania, jak ma to np. miejsce w przypadku wielu nieszablonowych imprez bibliotecznych).

Zatem w pewnym uproszczeniu można powiedzieć, że proces podejmowania decyzji jest uwarunkowany trzema grupami czynników. Należą do nich:

- doświadczenia z przeszłości, zarówno dotyczące oferty usługowej biblioteki (np. czytelnik nie skorzysta z bezpłatnego Internetu i możliwości pracy na miejscu przy komputerze, ponieważ wie, że Internet działa wolno, komputer biblioteczny ma przestarzałe oprogramowanie, zaś w czytelnicy jest zbyt głośno), jak i z nią niezwiązane (np. czytelnik podejmując decyzję o wyborze źródeł informacji, w oparciu o swoje doświadczenia związane z prywatną prenumeratą periodyków, która wiązała się z wysokimi kosztami i ograniczoną ofertą tytułów, będzie rozważał korzystanie z publicznej oferty dostępu do informacji, którą zapewniają różne typy bibliotek);
- przewidywania dotyczące przyszłości, a zwłaszcza sytuacji, w której znajdzie się sam czytelnik, jego potrzeb i preferencji, możliwości współpracy

z biblioteką oraz jej oferty, a także substytutów usług oferowanych przez inne instytucje (np. zapalony czytelnik prognozując rosnące ceny książek rozważa zapisanie się do dobrej biblioteki, która zapewniłaby szeroki i bezpłatny dostęp do literatury);

- bodźce, zwłaszcza marketingowe, które mają za zadanie modyfikować wybory klientów, tj. kampanie informacyjno-promocyjne, które przygotowują biblioteki chcąc zainteresować swoją ofertą otoczenie (np. mieszkaniowiec osiedla poszukujący rozrywki w czasie wolnym pod wpływem atrakcyjnej reklamy biblioteki osiedlowej decyduje się na skorzystanie z jej oferty, mimo iż wcześniej myślał o innym typie aktywności).

W kontekście zachowań klientów można również mówić o uwarunkowaniach wewnętrznych oraz uwarunkowaniach zewnętrznych. Uwarunkowania zewnętrzne tworzy otoczenie, w którym porusza się użytkownik, natomiast **uwarunkowania wewnętrzne** wynikają z wewnętrznej motywacji, postaw, osobowości czy potrzeb. **Potrzeba** to poczucie braku, które motywuje do podjęcia działania w celu jego zaspokojenia. Usługi biblioteczne zaspokajają przede wszystkim potrzeby informacyjne, choć można na ich działalność spojrzeć znacznie szerzej. I tak, według teorii Abrahama Masłowa, poza potrzebami fizjologicznymi, które pozostają poza sferą zainteresowania bibliotek, wyróżnić można potrzebę samorealizacji (którą można zaspokoić w bibliotece m.in. poprzez zdobywanie wiedzy, rozwijanie pasji i zainteresowań), potrzebę uznania i szacunku (oczytanie, wiedza i wykształcenie są w wielu kręgach traktowane jako powód do poważania i uwagi), potrzeby społeczne (które w bibliotekach mogą być realizowane dzięki kontaktom społecznym, a zwłaszcza przynależności do grupy czytelników, posiadających zbliżone zainteresowania, preferencje, a nawet kierujących się podobnymi wartościami) i wreszcie potrzebę bezpieczeństwa (gdyż biblioteki w powszechnym odbiorze postrzegane są jako instytucje przyjazne, bezpieczne, goszczące ludzi spokojnych, niezagrażających innym, kulturalnych i pozytywnie nastawionych do drugiego człowieka, co z kolei niweluje stres i poczucie zagrożenia, zachęcając do nawiązywania kontaktów społecznych). **Motywacja** definiowana jest z kolei jako stan gotowości do określonego działania, wzbudzony potrzebą lub też jako zbiór czynników skłaniających do działania [5; 6]. Znajomość motywów, którymi kierują się w swoich decyzjach czytelnicy biblioteki daje szansę na lepsze opracowanie oferty usługowej, a także na podjęcie skuteczniejszych działań marketingowych. Preferencje do pewnego stopnia można bowiem kształtować (zmieniać, wzbudzać, utrzymywać) poprzez odpowiednie bodźce zewnętrzne. Natomiast **osobowość**, opisywana jako zestaw elementów (funkcji) psychiki i zachowań, poprzez które każda osoba odróżnia się od innych [4], charakteryzuje do pewnego stopnia użytkownika biblioteki i wyraża się takimi cechami, jak np. jego samodzielność w działaniu (samodzielny wybór potrzebnych materiałów bibliotecznych bądź skorzystanie z pomocy bibliotekarza), konformizm (dokładny przegląd literatury w poszukiwaniu tej najbardziej relewantnej bądź pobieżna analiza i wybór dokumentów, które najłatwiej odnaleźć), zdolność do adaptacji i akceptowania zmian

(szybkie bądź powolne dostosowanie się do nowych form usług i organizacji pracy biblioteki), otwartość na innych (zrozumienie bądź negocjowanie potrzeb i zachowań innych ludzi przebywających w bibliotece, nawiązywanie bądź unikanie kontaktów z bibliotekarzami oraz innymi czytelnikami). Typ osobowości będzie zatem wpływał na zachowania, wybór usług bibliotecznych oraz na sposób opieki ze strony bibliotekarza. Innej obsługi i pomocy będzie bowiem wymagał czytelnik samodzielny, otwarty na zmiany i innych ludzi oraz czytelnik, który trudno adaptuje się do zmian, unika relacji społecznych, jest niepokorny w swoich działaniach. Każdy z nich może zdecydować się na wybór innej usługi, a także na sam sposób jej świadczenia. Z osobowością silnie koreluje **postawa**, którą przybiera klient biblioteki. Postawa określa stosunek człowieka do otaczającego go świata i wyraża się przez bodźce zewnętrzne w postaci różnego rodzaju zachowań. Szczególnie ważny jest tu stosunek do innych użytkowników biblioteki oraz samych bibliotekarzy, ale też do świata w ogóle.

Drugą grupę czynników wpływających na zachowania użytkowników bibliotek stanowią **uwarunkowania zewnętrzne**, do których zalicza się uwarunkowania kulturowe, społeczne i ekonomiczne. **Uwarunkowania kulturowe** kształtują systemy wartości, światopogląd, styl życia, zwyczaje, zainteresowania, a także formy spędzania wolnego czasu. Zatem nawyk czytania i korzystania z biblioteki może zostać wykształcony dzięki otoczeniu, w którym wychowuje się i obraca jednostka. **Uwarunkowania społeczne** to zespół elementów otoczenia społecznego czytelnika, który buduje rodzina, znajomi, środowisko szkolne i zawodowe, w którym przebywa jednostka, ale także liderzy opinii oraz otoczenie instytucjonalne. Tworzą oni sieć społeczną wpływającą na zachowania człowieka – stosowane normy, preferowane wartości, utrzymywane więzi, ale także postępowania rynkowe i modele korzystania z instytucji kultury, preferencje, sposoby podejmowania decyzji, kryteria wyboru, sądy oraz oceny. I wreszcie **uwarunkowania ekonomiczne** determinują postępowanie klientów związane z czynnikiem ceny, tj. mogą wpływać na preferowanie bezpłatnej oferty bibliotek, bądź umożliwiać zakup usług komercyjnych. W wielu obszarach uwarunkowania ekonomiczne mogą zwiększać lub ograniczać popyt.

15.2. Użytkownicy indywidualni a użytkownicy zbiorowi

Odbiorcy usług bibliotecznych stanowią dla tych instytucji główny i najważniejszy zarazem element otoczenia marketingowego. Skuteczność działań bibliotek w dużej mierze uzależniona jest od umiejętnego stosowania instrumentów marketingowych względem tej grupy. W związku z tym w marketingu duży nacisk kładziony jest na identyfikowanie różnych grup klientów, w tym rozróżnienie klientów indywidualnych i instytucjonalnych, ponieważ determinuje to charakter relacji, sposoby promocji oraz samą skalę transakcji. W przypadku działalności bibliotek większość prac omawiających mechanizmy współpracy z użytkownikami dotyczy odbiorców indywidualnych, choć coraz częściej sygnalizuje się też, że instytucje te

powinny przykładać wagę do specyficznych potrzeb użytkowników zbiorowych, których obsługa wymaga wykorzystania odmiennych narzędzi marketingowych.

Użytkownicy indywidualni stanowią większą część klientów bibliotek i dlatego też to głównie na nich koncentrują się strategie marketingowe. Użytkownicy indywidualni przychodzą do biblioteki, aby zaspokoić własne potrzeby (informacyjne, kulturalne, społeczne) lub ewentualnie pomóc w tym członkom rodziny bądź najbliższemu znajomym. Wówczas dochodzi do wypożyczenia książki dla osób najbliższych (dziecka, rodziców, dziadków itp.), pozyskania informacji, czy wykonania kopii potrzebnych dokumentów. W sposób naturalny takie pośrednictwo eliminuje możliwość skorzystania z większości usług kulturalnych (spotkania autorskie, odczyty, wystawy itp.) czy społecznych (spotkania dyskusyjno-animacyjne, zajęcia integracyjne itp.).

W przypadku użytkowników indywidualnych może dochodzić zarówno do decyzji racjonalnych, często zaplanowanych i przemyślanych, jak i reakcji spontanicznych, będących wynikiem impulsu. W obu przypadkach możliwe jest wpływanie na użytkowników poprzez różne formy komunikacji marketingowej. Decyzje racjonalne mogą cechować się:

- przygotowaniem planu poszukiwań bibliograficznych;
- skorzystaniem z profesjonalnych usług wyszukiwania informacji (np. *book a librarian*) lub pomocy bibliotekarza dziedzinowego;
- zaplanowaniem fizycznych warunków wykonywania pracy (zarezerwowanie pokoju do pracy indywidualnej itp.);
- pozyskaniem materiałów z różnych źródeł (tradycyjnego i elektronicznego księgozbioru biblioteki, wypożyczeń międzybibliotecznych itp.).

Czytelnik w sposób racjonalny podchodzący do swojej wizyty w bibliotece może zaplanować pewne działania wyłącznie pod warunkiem, iż będzie posiadał wiedzę na temat tego, jakie możliwości oferuje placówka. Zatem niezbędne jest promowanie takich kluczowych usług bibliotek, jak konsultacje z bibliotekarzami dziedzinowymi, korzystanie z pokoi do pracy indywidualnej czy *book a librarian*, co wymaga wcześniejszej rezerwacji i przygotowania bibliotekarza. Bez odpowiedniej promocji nawet niezwykle atrakcyjne i ciekawe usługi będą przez użytkowników nierozpoznawalne i w konsekwencji niewykorzystywane.

Decyzje spontaniczne, które podejmują użytkownicy bibliotek, mogą dotyczyć np. wypożyczenia atrakcyjnej książki, czy udziału w jakimś wydarzeniu kulturalnym lub społecznym, które akurat odbywa się w bibliotece. Spontaniczne reakcje i nieplanowane skorzystanie z oferty bibliotecznej może również pojawić się w przypadku wielu atrakcji plenerowych, do których biblioteki zapraszają okolicznych mieszkańców (np. gry miejskie z książką, pikniki osiedlowe, biblioteki mobilne itp.). Dużą rolę będzie tutaj odgrywała promocja, która może przyciągnąć użytkowników wcześniej nieplanujących uczestnictwa w pewnych aktywnościach lub nawet niemających wiedzy na ich temat. Dzięki kampanii reklamowo-informacyjnej możliwe jest zaintrygowanie, zaintrygowanie i w konsekwencji zachęcenie do udziału. Udana uczestnictwo

może z kolei poskutkować racjonalną decyzją o udziale w kolejnych aktywnościach bądź usługach biblioteki, jest także źródłem pozytywnego wizerunku i budowania marki biblioteki (o której będzie mowa w kolejnych rozdziałach).

Dla użytkowników indywidualnych usługi biblioteczne, w zależności od potrzeb, okoliczności, specyfiki i tzw. stylu konsumpcji, mogą być usługami codziennego użytku (np. korzystanie w czytelni z prasy codziennej), usługami okresowymi (np. wypożyczanie podręczników szkolnych lub lektur przez uczniów albo podręczników akademickich na początku semestru przez studentów), mogą również mieć charakter epizodyczny, jak w przypadku rozmaitych kursów bądź zajęć tematycznych, z których czytelnicy korzystają jednokrotnie lub raz na kilka lat, gdyż częściej nie jest to celowe (np. kurs obsługi telefonu komórkowego lub komputera dla seniorów, który warto powtórzyć dopiero po pojawieniu się na rynku nowych wersji urządzeń bądź oprogramowania). Oczywiście ta sama usługa może być użytkowana w różny sposób przez różnych klientów – dla jednego czytelnika wypożyczanie książek będzie miało charakter usługi okresowej, zaś dla innego – usługi codziennego użytku. Im rzadziej indywidualny użytkownik biblioteki korzysta z danej usługi, tym dłużej trwa proces podejmowania przez niego decyzji, gdyż postępowanie nie ma charakteru rutynowego. Może więc wymagać dłuższej analizy i oceny dostępnych wariantów. W związku z tym wyróżnia się usługi proste, rutynowe z punktu widzenia odbiorcy oraz usługi złożone. Usługi proste są dla użytkownika biblioteki doskonale znane, nie wymagają dodatkowej analizy i namysłu. Czytelnik wie, jakie są warunki korzystania z nich i jakie korzyści mogą mu przynieść. W związku z tym działa rutynowo, niemal automatycznie, tak jak w przypadku wypożyczania literatury pięknej przez wyrobionego, stałego użytkownika biblioteki, bądź przeglądania przez niego codziennej prasy. Skorzystanie z usług złożonych wymaga więcej czasu i zastanowienia. Użytkownik nie zna ich tak dobrze jak usług prostych. Musi podjąć decyzję, czy warto z nich skorzystać, czy przyniosą one oczekiwane korzyści oraz czy wysiłek włożony w korzystanie z nich będzie zasadny. Ponadto pojawia się pytanie o wybór wariantu usługi, którą mogą oferować również inne instytucje, w tym także inne biblioteki. Przykładowo, długoterminowe wypożyczenie czytelnika książek elektronicznych wraz z abonamentem będzie wiązało się z określonymi warunkami korzystania, które w każdej placówce bibliotecznej mogą być różne i w różny sposób odpowiadać na specyficzne potrzeby czytelnika, ponadto czytelnik może rozważać również jako alternatywę ofertę komercyjną. W związku z tym będzie gromadził informacje na temat dostępnej oferty oraz stosował określone kryteria wyboru wspomagające podjęcie decyzji.

Użytkownicy zbiorowi korzystają na ogół z określonej grupy usług bibliotecznych. Są to najczęściej szkolenia biblioteczne, na które wysyłane są pewne grupy klientów (np. studenci czy uczniowie), ale również różnego rodzaju zajęcia dedykowane osobom o konkretnie zdefiniowanych potrzebach (np. szkolenia z biblioterapii dla grupy nauczycieli). Mechanizmy współpracy z tego typu użytkownikami (szczególnie, jeśli są to użytkownicy instytucjonalni) są zwykle bardziej przewidywalne,

a czasem nawet precyzyjnie określone w różnego rodzaju porozumieniach o współpracy bądź regulaminach. Wynika to z faktu, iż realizowanie usług na większą skalę wymaga odpowiedniego przygotowania placówki i jasnych zasad, co wiąże się z kolei z brakiem spontaniczności charakterystycznej dla wielu klientów indywidualnych.

Podczas gdy klienci indywidualni są zwykle nastawieni na realizowanie własnych potrzeb, to klienci instytucjonalni realizują potrzeby instytucji, którą reprezentują. Znakomitym przykładem są szkolenia pracowników naukowych zlecane bibliotekom akademickim przez uczelnie, aby zwiększyć umiejętności akademików do deponowania swoich prac naukowych w repozytoriach bądź innych bazach danych. Jest to działanie, dzięki któremu uczelnia umacnia swoją pozycję naukową i buduje markę, zaś biblioteka przy pomocy swoich usług wzmacnia te procesy. Na tym przykładzie widać również inną skalę działania niż w przypadku użytkowników indywidualnych. W jednym momencie szkolonych jest bowiem wiele osób (w przeciwieństwie do szkoleń indywidualnych), większa jest zatem skala takiego szkolenia oraz mniejszy koszt jednostkowy (przypadający na jednego uczestnika szkolenia). Nie zawsze jednak możliwe jest takie podejście, zaś indywidualne traktowanie każdego czytelnika stanowi atrybut oraz styl i cel działania wielu bibliotek.

Biblioteki, które chciałyby rozbudować swoją ofertę dla użytkowników zbiorowych, w tym również dla odbiorców instytucjonalnych (szkół, uczelni wyższych, przedszkoli, zakładów pracy, jednostek administracji publicznej, instytucji społecznych itp.) powinny podjąć działania w celu identyfikacji swojego otoczenia, a zwłaszcza ustalenia, z którymi partnerami instytucjonalnymi mogą nawiązać współpracę, jakie są ich potrzeby oraz jaka oferta biblioteczna mogłaby wzbudzić ich zainteresowanie, a także, które elementy są dla tego typu odbiorców kluczowe w procesie wyboru usługi. Należy uwzględnić, że każdy odbiorca instytucjonalny może mieć inne potrzeby, cele i preferencje oraz chcieć współpracować z biblioteką na odmiennych zasadach. Różna może być również skala współpracy – podczas gdy jednostka administracji publicznej może zadowolić się jednorazowym szkoleniem z zakresu wyszukiwania informacji dla swoich pracowników, to np. szkoła może oczekiwać regularnej współpracy, która będzie miała na celu rozwijanie uczniów, ciągle poszerzanie ich wiedzy oraz zainteresowań dzięki różnorodnym typom zajęć i imprez bibliotecznych. Biblioteka sama powinna proponować możliwe formy współpracy, ale zdarzają się także sytuacje, kiedy to klient instytucjonalny wskazuje obszary, w których oczekiwałby wsparcia ze strony biblioteki. Wówczas możliwe jest opracowanie specjalnej formy usługi dedykowanej konkretnej instytucji. Nawiązywanie długotrwałych relacji, zarówno z klientami indywidualnymi, jak i zbiorowymi, może być wspomagane narzędziami marketingu partnerskiego, który szerzej omówiony zostanie w rozdziale 19.

15.3. Komponenty procesu decyzyjnego

Użytkownicy, którzy korzystają lub zamierzają skorzystać z usług bibliotek, działają zwykle w oparciu o pewne mechanizmy, które do pewnego stopnia można przewidzieć oraz zdefiniować. Proces decyzyjny składa się z określonych komponentów, a więc zachowań i decyzji, które finalnie prowadzą do skorzystania bądź rezygnacji z usługi bibliotecznej. Jest on kształtowany przez system wartości, oczekiwań oraz interesów, którymi kierują się zarówno klienci, jak i biblioteka. W najprostszy sposób można opisać go jako sekwencję: identyfikacja potrzeby – poszukiwanie oferty zaspokajającej potrzebę – ocena alternatyw – wybór i próba zaspokojenia potrzeby (rys. 1). Jednak w praktyce może być to bardziej skomplikowany proces poszukiwania informacji na temat oferty biblioteki bądź konkretnej usługi, gromadzenia informacji i jej weryfikacji, a także dalszej refleksji co do wyboru najlepszego wariantu – przy czym wybór ten nie musi ograniczać się do usługi bibliotecznej, ale może dotyczyć oferty również innych instytucji bądź mediów (np. wybór pomiędzy pracą z bibliotekarzem dziedzinowym nad wyszukaniem potrzebnych informacji a zamówieniem płatnej usługi infobrokerskiej; wybór pomiędzy skorzystaniem z książki drukowanej wypożyczonej z biblioteki a pobraniem wersji elektronicznej przez Internet; decyzja czy skorzystać z warsztatów kulturalnych organizowanych przez bibliotekę, czy zapisać się na płatne zajęcia w innej instytucji itd.). Zatem każdy potencjalny użytkownik biblioteki musi podjąć szereg wyborów, w wyniku których skorzysta lub zrezygnuje z usług biblioteki. Wybory te dotyczą:

- rodzaju zaspokajanych potrzeb i ich hierarchii (które potrzeby są najważniejsze, które zostaną zrealizowane w pierwszej kolejności – np. czy w pierwszej kolejności skorzystać z księgozbioru naukowego i przygotować się do egzaminu czy poświęcić czas na relaks i wziąć udział w wieczorze gier planszowych przygotowywanym przez bibliotekę);
- form korzystania z usługi (jaka forma najlepiej zaspokoi potrzeby – książka drukowana czy elektroniczna, rozmowa z bibliotekarzem w placówce, która będzie bardziej owocna, czy kontakt przez Internet, który zajmie mniej czasu);
- parametrów jakościowych (czy usługa oferowana przez bibliotekę w wystarczającym stopniu zaspokoi potrzeby, czy jest wystarczająco dobra – np. czy wystarczy wizyta w pobliskiej bibliotece publicznej posiadającej ograniczony księgozbiór naukowy, czy też konieczna jest podróż do biblioteki naukowej, która jest zlokalizowana dalej, ale dysponuje bogatszymi zbiorami);
- wysiłku i nakładów ze strony użytkownika, które jest gotowy ponieść, aby skorzystać z usługi (czy czas i wysiłek włożony w korzystanie z usługi jest adekwatny do korzyści, które będą jej efektem – np. czy udział w szkoleniu z obsługi elektronicznych baz danych przyniesie rezultat w postaci umiejętności wyszukania nowych, ciekawych i niedostępnych wcześniej dla czytelnika źródeł informacji).

Użytkownik biblioteki podejmuje zatem szereg decyzji, które będą niosły dla niego w przyszłości konkretne konsekwencje. Decyzje te są wynikiem analizy wszystkich czynników wymienionych wcześniej, przy czym wpływ na nie mogą mieć również działania marketingowe biblioteki zmierzające do skupienia uwagi na wybranych usługach. Choć w przypadku korzystania z oferty bibliotecznej klient ponosi niewielkie ryzyko swoich decyzji, to jednak takie również istnieje. W przeciwieństwie do oferty komercyjnej nie jest to ryzyko finansowe, lecz funkcjonalne, psychologiczne, społeczne lub związane z utratą czasu czy zbędnym wysiłkiem (np. udział w szkoleniu, które nie przyniosło oczekiwanych efektów, ale było czasochłonne; zaangażowanie w zajęcia oferowane przez bibliotekę, które mogą być negatywnie oceniane przez grupę rówieśniczą i stanowić źródło kpin). Michał Makowski wskazuje, że niezależnie od niewielkich różnic, najistotniejszymi determinantami zachowań klientów są:

- czynniki związane z psychiką jednostki – wewnętrzne, tj. endogeniczne, np. potrzeby, motywy, postrzeganie, postawy, osobowość, nawyki, uczenie się oraz ryzyko związane z podjęciem decyzji (np. klient lubi spokój, ciszę oraz powtarzające się rytuały, w związku z czym na codzienny przegląd porannej prasy wybierze bibliotekę akademicką, z której korzystają jedynie dorośli, zamiast głośniejszej biblioteki publicznej lub zatłoczonego saloniku prasowego);
- wpływy pochodzące z otoczenia jednostki – zewnętrzne, tj. egzogeniczne, np. wielkość posiadanego dochodu, struktura środków pozostająca w dyspozycji klienta, czynniki społeczno-kulturowe, grupa odniesienia (np. ograniczony dochód sprawia, że czytelnika nie stać na zakup książek, w związku z czym podejmuje decyzję o wypożyczaniu ich z biblioteki, pomimo że wolałby posiadać je na własność; zaś nastolatek podatny na wpływy otoczenia podejmując decyzje o wyborze instytucji kultury może kierować się opiniami innych osób ze swojego otoczenia rówieśniczego) [3, s. 45].

Analogenicznie, uwarunkowania postępowania użytkowników można rozpatrywać w dwóch kontekstach: możliwości skorzystania z usługi oraz skłonności do korzystania z usług. Podczas gdy możliwości jednostki są związane z realnymi warunkami, które decydują o zdolności i zasadności skorzystania z usługi (np. czas dotarcia do biblioteki, czas oczekiwania na źródła informacji), to skłonność do skorzystania z usługi ma charakter subiektywny i może wynikać z indywidualnej, a nawet irracjonalnej oceny oferty bibliotecznej.

Na każdym etapie działania klienta można zaobserwować procesy o dwojakim charakterze – w literaturze nazywane są one realną (fizyczną, obserwowalną) warstwą postępowania oraz regulacyjną warstwą postępowania. Jak czytamy – „ta część [procesów], która jest związana z podejmowaniem określonych działań (np. zakup, użytkowanie), ma charakter procesów materialno-rzeczowych. Tworzą one warstwę realną postępowania. Warstwa ta jest często utożsamiana z całokształtem postępowania konsumentów. Postępowanie w swej warstwie realnej skupia ogół działań materialno-rzeczowych, związanych z zaspokojeniem potrzeb. Rezultatem tych działań

jest określony stopień zaspokojenia potrzeb [...]. Niektóre z procesów można zaliczyć do warstwy regulacyjnej postępowania. Składnikami tej warstwy są określone reguły. Reguły postępowania, tworząc warstwę regulacyjną, są wykorzystywane w procesach wyboru działań związanych z zakupem [skorzystaniem z usługi]. Kierowanie się przez konsumentów określonymi regułami oznacza więc przyjęcie systematycznego sposobu postępowania zmierzającego do realizacji przyjętych celów” [2, s. 137-138].

Niezależnie od stopnia złożoności podejmowanych decyzji oraz obszaru w jakim się to dzieje, w każdym procesie decyzyjnym muszą wystąpić następujące komponenty:

- podmiot (czytelnik, użytkownik, klient) podejmujący decyzję;
- alternatywy dla wybranej decyzji (czytelnik może wybrać między wypożyczeniem książki w bibliotece, jej kupnem w księgarni, zamówieniem wersji elektronicznej przez Internet itp. – każda z tych decyzji będzie niosła ze sobą określone konsekwencje oraz będzie charakteryzowała się określonymi zaletami i mankamentami – np. skorzystanie z biblioteki jest darmowe, ale wymaga terminowego zwrotu książki);
- celowość podejmowanych decyzji, a więc korzyści, które uzyska klient dzięki swojemu wyborowi (np. zapisanie się do biblioteki zapewni dostęp do książek, które są już niedostępne w księgarniach);
- konsekwencje i ryzyko związane z podjętymi decyzjami (np. zamówienie książki w drodze wypożyczeń bibliotecznych spowoduje, że czytelnik nie będzie musiał osobiście udać się do oddalonej od jego miejsca zamieszkania biblioteki, ale do końca nie będzie pewien, czy książki dotrą do niego w odpowiednim czasie).

Ponieważ większość zachowań czytelników charakteryzuje się pewnymi prawidłowościami, wykazując one określone podobieństwa i posiadając cechy wspólne, to konstruowane są **modele zachowań**, którą pozwalają lepiej zrozumieć motywacje i zależności w procesach podejmowania decyzji oraz scalają i systematyzują wiedzę o zachowaniach klientów. Modele zachowań stanowią pewną uproszczoną prezentację rzeczywistości, odzwierciedlają zjawiska i mechanizmy składające się na postępowanie odbiorców oferty, dając podstawę do konstruowania teorii zachowań klientów na rynku. Dzięki pewnym możliwościom predykcji przyszłych zachowań klientów umożliwiają skuteczniejsze opracowywanie strategii marketingowych oraz redukują ryzyko podejmowanych decyzji [3, s. 44]. Teorie i modele zachowań klientów zostały już opisane w rozdziale 14, warto jednak tutaj przypomnieć, iż modele te mogą przyjmować bądź to charakter sekwencyjny, bądź to strukturalny. **Modele sekwencyjne** kładą nacisk na sam proces podejmowania decyzji, wyjaśniając w sposób mniej lub bardziej szczegółowy uwarunkowania tych decyzji, opisując zachowania klientów – począwszy od uświadomienia sobie potrzeby, przez podjęcie decyzji, dokonanie transakcji i reakcje po tej transakcji. Przykładowo, mniej lub bardziej owocna/miła/sympatyczna rozmowa z bibliotekarzem po wypożyczeniu książki bądź skorzystaniu z jakiejś innej usługi może wpłynąć na to, czy czytelnik postanowi

wrócić do biblioteki. Zatem nie tylko sam księgozbiór i oferta usługowa mają znaczenie dla podejmowanych przez użytkowników decyzji, ale również kontakty z personelem, a nawet fizyczne otoczenie usług (np. kawiarenka biblioteczna umilająca wizyty w bibliotece publicznej). Natomiast **modele strukturalne** koncentrują się na czynnikach wpływających na zachowania czytelnika i współzależnościach między determinantami postępowania [3, s. 42]. Modele te mogą być zaliczane do jednej z pięciu grup. Są to:

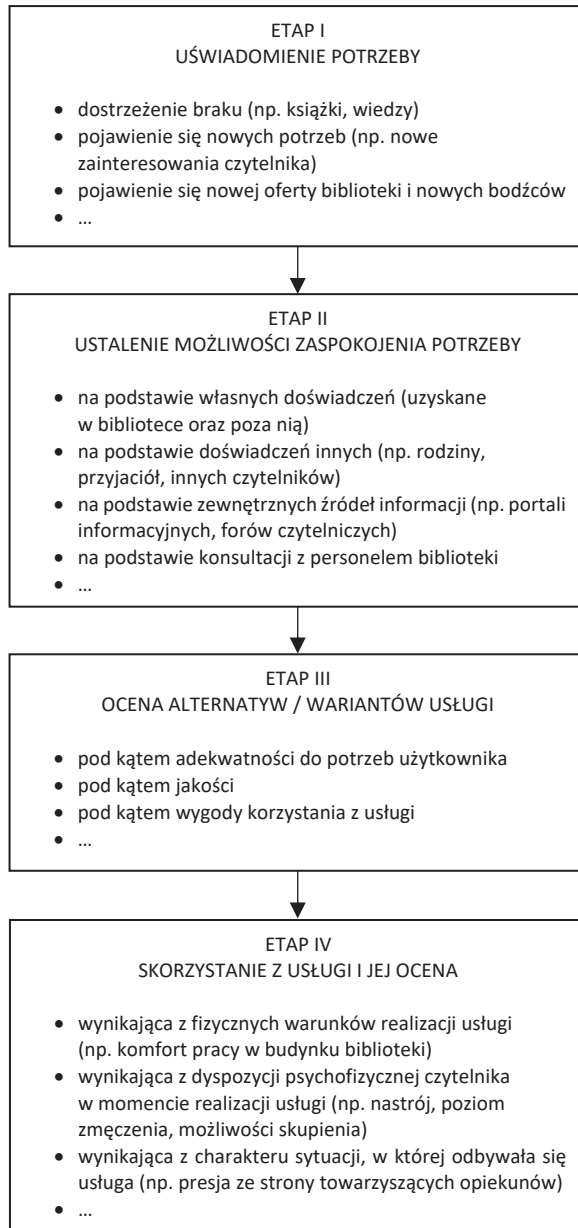
- modele ekonomiczne – modele pierwotne, bazujące na makroekonomicznym modelu konsumpcji oraz mikroekonomicznym modelu wyboru konsumenta, zakładające typowe, umotywowane logicznymi przesłankami zachowania klientów, np. wybór najtańszej usługi;
- teorie psychologiczno-socjologiczne – służą do wyjaśniania zachowania klientów poprzez odwołanie się do ogólnych teorii zachowań ludzi, jest to spojrzenie na zachowanie klientów przez pryzmat postaw, osobowości, procesów motywacyjnych, myślenia i uczenia się;
- modele psychologiczno-socjologiczno-ekonomiczne – w których uwaga została przesunięta z opisu samych czynników na opis mechanizmów regulujących postępowanie klientów;
- ogólne modele procesu decyzyjnego – opisują proces decyzyjny w postaci następujących po sobie etapów, inicjowanych pojawieniem się określonego bodźca skłaniającego klientów do poszukiwania informacji niezbędnych do podjęcia decyzji;
- specyficzne modele procesu decyzyjnego – opisują specyficzne, konkretne sytuacje decyzyjne, gdzie pole obserwacji i analizy ograniczone jest np. do określonego typu usług, charakterystycznych zjawisk rynkowych lub strategii działalności pewnej grupy instytucji, np. bibliotek [2, s. 141].

Wielość i różnorodność koncepcji opisujących zachowania klientów sugeruje, że mechanizmy ich postępowania są skomplikowane i nie poddają się łatwej ocenie oraz identyfikacji. Również postępowanie klientów bibliotek jest procesem złożonym. W literaturze opisywane są liczne modele działania klientów, które mogą mieć zastosowanie również w przypadku użytkowników bibliotek. Wśród częściej wymienianych można wyszczególnić:

- model satysfakcji (model koniunkcyjny), w którym określany jest minimalny poziom wymagań w odniesieniu do atrybutów usługi, a następnie rozważane są tylko te, które te wymogi spełniają. W przypadku braku usług spełniających wymogi decyzja przesuwana jest w czasie lub zmianie ulegają pierwotnie ustalone wymogi (np. czytelnik chce skorzystać na komputerze osobistym z długoterminowego darmowego dostępu do określonych baz danych, ponieważ nie ma takiej możliwości musi zadowolić się ofertą płatną albo skorzystać z usługi bibliotecznej, która jest ograniczona do komputerów bibliotecznych);
- model rozłączny (model dysjunkcyjny), w którym ustalane są minimalne wymogi w stosunku do jednej lub kilku cech oraz eliminowane są usługi, których

- cechy znajdują się poniżej przyjętego poziomu (np. wymóg zapewnienia przez instytucję kultury dostępu do usługi dla osób poruszających się na wózku);
- model leksykograficzny, w którym dokonywane jest systematyzowanie cech usług według hierarchii ich ważności, a decyzja o wyborze usługi związana jest z porównaniem cech z pierwszą i najistotniejszą dla klienta cechą; w przypadku kilku usług odpowiadających najważniejszemu kryterium, poddaje się je ocenie względem kolejnego w hierarchii (np. dla klienta kluczowe jest, by jako osoba poruszająca się na wózku miał fizyczny dostęp do usługi, w następnej kolejności ceni sobie przyjazną atmosferę placówki, dalej – rozbudowany księgozbiór, a na końcu długi czas wypożyczenia egzemplarzy);
 - model oczekiwanej użyteczności, w którym następuje kompensata wszystkich ujemnych cech usługi dodatnimi z uwzględnieniem istotności (wagi) poszczególnych cech (np. klient oceniając usługę biblioteki naukowej ma świadomość mało korzystnej lokalizacji biblioteki, która jest znacznie oddalona od jego miejsca zamieszkania, ale cechą tą rekompensuje znakomity księgozbiór oraz wysoki poziom wiedzy merytorycznej bibliotekarzy, którzy mogą zaoferować pomoc w trakcie poszukiwań bibliograficznych czytelnika);
 - model idealnej marki, w którym następuje porównanie analizowanych usług poszczególnych marek z wzorcem ustalonym przez konsumenta, a wybrana przez niego usługa najbardziej odpowiada ustalonemu wzorcowi (np. czytelnik, pracownik naukowy po zagranicznym stażu, w ramach którego korzystał z oferty uczelnianej biblioteki naukowej, stworzył na własny użytek wyobrażenie idealnej usługi *book a librarian*, po powrocie do kraju pragnie skorzystać z takiej usługi, która najbardziej przypominałaby wypróbowane już wcześniej przez niego rozwiązanie) [1, s. 121; 3, s. 47].

Zaprezentowane modele postępowania klientów mogą przynieść różne efekty. Użytkownicy bibliotek w wyniku podjętych decyzji mogą osiągnąć pełną satysfakcję, częściową satysfakcję lub być zupełnie niezadowoleni z usługi i kontaktów z biblioteką. Poziom satysfakcji wynika nie tylko z obiektywnej jakości danej usługi, ale również z subiektywnej oceny użytkownika, jego kondycji fizycznej i psychicznej w czasie korzystania z usługi, a także z podjętych decyzji. Przykładowo, bibliotekarz może odradzać młodemu czytelnikowi udział w wykładzie naukowym z uwagi na konieczność posiadania przez słuchaczy fachowej wiedzy, lecz mimo to czytelnik z niego skorzysta, ponieważ interesuje się danym zagadnieniem. W związku z tym finalnie nie będzie usatysfakcjonowany, gdyż używana podczas wykładu terminologia jest zbyt skomplikowana. W związku z tym należy zadać pytanie, czy usługa była źle przygotowana, czy też wina leży po stronie klienta, który podjął błędną decyzję? Kwestia ta jest istotna o tyle, że klienci powracają do konkretnych instytucji chętniej i częściej, jeśli są zadowoleni z dotychczasowych usług, zaś negatywne doświadczenia skłaniają ich do poszukiwania analogicznej oferty w innych placówkach. Satysfakcja jest z kolei źródłem lojalności oraz podstawą do komunikowania pozytywnych komentarzy o bibliotece (ustnych, w Internecie itp.), które mogą placówce



Rysunek 1. Proces decyzyjny

Źródło: opracowanie własne.

przysporzyć kolejnych zainteresowanych ofertą czytelników [zob. 7-10]. U klientów niezadowolonych, w kontekście dóbr konsumpcyjnych, wspomina się o tzw. **dysonansie pozakupowym**, który jednak może wystąpić również wśród użytkowników

korzystających z oferty bibliotecznej. Oznacza on pojawienie się wątpliwości już po skorzystaniu z oferty, kiedy to czytelnik zastanawia się, czy rzeczywiście wybrał najlepszą opcję, czy usługa była dla niego odpowiednia, czy jej poziom był wystarczający, czy zaspokoiła ona faktyczne potrzeby. Zmniejszenie dysonansu może nastąpić poprzez następujące działania klienta:

- pozbycie się produktu, jego zwrot, odsprzedaż lub darmowe przekazanie innej osobie – w przypadku oferty bibliotek możliwość ta nie występuje, co wynika z typowych cech wszystkich usług;
- poszukiwanie pozytywnych informacji na temat usługi, z której skorzystano, co potwierdziłoby słuszność podjętego wyboru, np. rozmowy z innymi czytelnikami, którzy wykazują się większym entuzjazmem, ale też z personelem biblioteki, który utwierdzi czytelnika w słuszności podjętej decyzji;
- wybiórcza analiza wad i zalet wybranego rozwiązania, w ramach której podkreślone zostaną zalety i zmarginalizowane wady wybranej usługi;
- podjęcie decyzji o zaprzestaniu korzystania z oferty biblioteki.

15.4. Typologie zachowań klientów bibliotek

Zachowania klientów bibliotek są różne, mają różne przyczyny, wynikają z różnych mechanizmów, czynników i cech. Zrozumienie przyczyn zachowań użytkowników daje szansę na lepszą współpracę. W związku z tym dokonywane są próby tworzenia typologii zachowań klientów, które mogłyby pomóc w lepszym zrozumieniu ich postępowania oraz skuteczniejszym komunikowaniu się i w konsekwencji wpływaniu na te zachowania w celu nawiązania długotrwałych relacji z biblioteką. Typologie tworzone są w oparciu o różne kryteria. Do jednej z podstawowych i najczęściej uwzględnianych w badaniach należy typologia ogólna, która uwzględnia:

- zachowania zamierzone – będące świadomymi, celowymi i sensownymi działaniami klienta, które odzwierciedlają jego faktyczne potrzeby, przekonania i priorytety (np. student chce przygotować się do egzaminu, wie jakiej wiedzy mu brakuje i w związku z tym udaje się do filii biblioteki uniwersyteckiej, która najlepiej zaspokoi jego potrzeby, ponieważ posiada odpowiednio sprofilowany tematycznie księgozbiór, umożliwia wypożyczenie części podręczników, a pozostałe materiały pozwala skserować, z czego chce skorzystać student; w razie potrzeby może poprosić o pomoc bibliotekarza dziedzinowego);
- zachowania niezamierzone – podejmowane w wyniku impulsu, niekoniecznie celowo i zgodnie z faktycznymi potrzebami klienta, często będące wynikiem działań promocyjnych (np. pod wpływem ciekawej reklamy i osobistej rekomendacji bibliotekarza czytelnik biblioteki publicznej zapisuje się na literacką grę terenową, mimo iż nie planował i zwykle nie korzysta z tego typu ofert, jednak opis zabawy spodobał mu się na tyle, że postanawia wziąć w niej udział; efektem uczestniczenia w niej może być konkluzja, że nie jest to jednak

typ rozrywki odpowiedni dla niego lub wręcz przeciwnie – zainteresowanie w przyszłości podobną ofertą biblioteki);

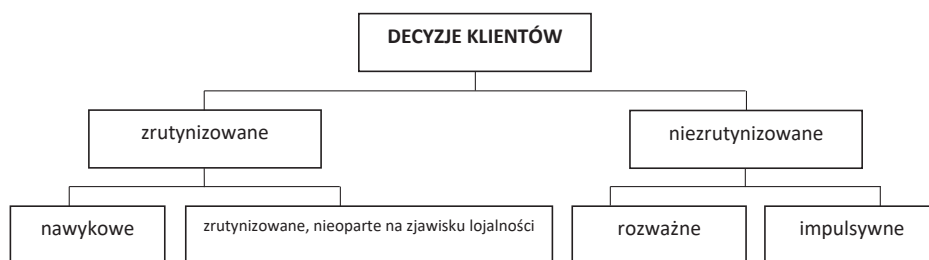
- zachowania dobrowolne – wynikające z wewnętrznych potrzeb, nieskrępowane, niewymuszone (np. czytelniczka lubi literaturę fantastyczną, w związku z tym regularnie i chętnie przychodzi po nią do biblioteki, a jeśli jest taka okazja, to korzysta również z oferty dodatkowej – wystaw, konkursów, zabaw, spotkań literackich związanych z tym typem literatury);
- zachowania przymuszone – będące konsekwencją wpływu otoczenia lub przymusu zewnętrznego (np. studenta nie interesuje korzystanie z baz danych dostępnych w bibliotece, ale jest zobowiązany programem studiów do odbycia szkolenia z ich obsługi, co czyni chcąc uzyskać potrzebne zaliczenie);
- zachowania racjonalne – spójne, logiczne, mające na celu uzyskanie jak największych korzyści (np. pracownik naukowy, chcąc oszczędzić czas i koszty podróży, rezygnuje z wyjazdu do oddalonej od miejsca jego pracy biblioteki akademickiej i decyduje się skorzystać z usługi wypożyczeń międzybibliotecznych oraz skanów najważniejszych materiałów);
- zachowania nieracjonalne – nielogiczne, niespójne, sprzeczne z obiektywnym interesem czytelnika, irracjonalne, wynikające z uświadomionych bądź nieuświadomionych motywów postępowania, związane m.in. z chęcią naśladownictwa innych, modą, snobizmem lub impulsywnością (np. czytelnik powodowany modą wypożycza czytnik książek elektronicznych i wykupuje pakiet książek, mimo iż tak naprawdę nie lubi korzystać z urządzenia i nie chce poznać jego funkcjonalności) [3, s. 38-39].

Typologia zachowań użytkowników biblioteki może również opierać się na długości czasu, który poprzedza skorzystanie z oferty usługowej. Wówczas wyróżnić można:

- zachowania rozważne – wynikające z ostrożności użytkownika i chęci uniknięcia przez niego ryzyka związanego ze skorzystaniem z usługi, polegające na długiej analizie i ocenie oferty usługowej przed jej ostatecznym wyborem – użytkownik długo zastanawia się, czy konkretna usługa będzie dla niego odpowiednia i czy zaspokoi jego potrzebę (np. starszy czytelnik korzystający z biblioteki publicznej starannie analizujący, czy warsztaty z obsługi komputera dla seniorów organizowane przez bibliotekę pozwolą mu uzyskać biegłość w tym obszarze oraz czy są konkurencyjne względem podobnych szkoleń prowadzonych przez inne podmioty, w tym komercyjne);
- zachowania nierutynowe – wymagające czasu na podjęcie decyzji, lecz nie tak wiele jak w przypadku zachowań rozważnych – użytkownik w miarę sprawnie podejmuje decyzję o skorzystaniu z usługi, lecz nie jest to rutyna (np. starszy czytelnik zastanawiający się, czy wybrać warsztaty z obsługi komputera dla seniorów organizowane przez bibliotekę publiczną, nierobiący tego jednak nadmiernie długo, ponieważ jego wcześniejsze doświadczenia – udział w innych warsztatach organizowanych przez bibliotekę – okazały się pozytywne);

- zachowania nawykowe – standardowe, zwyczajowe, podejmowane pod wpływem przyzwyczajenia, rutyny, wynikające z wcześniejszych (wielokrotnych) doświadczeń z biblioteką (np. uczeń udający się po lekturę do biblioteki szkolnej zaraz po zadaniu jej przez nauczyciela, nauczony doświadczeniem, że biblioteka ta posiada liczne egzemplarze lektur oraz wypożycza je na dłuższy czas, a przy tym nie nalicza kar za przetrzymanie książki);
- zachowania impulsywne – nieplanowane, charakterystyczne dla czytelników, którzy szybko i bez zastanowienia podejmują decyzje, wynikające z silnych bodźców zewnętrznych, m.in. działań marketingowych biblioteki (np. rodzic posyłający dziecko na zajęcia z animacji kulturalnej prowadzone przez bibliotekę, zaciekawiony i podejmujący decyzję o udziale pod wpływem usłyszanego reklamy, niezastanawiający się, czy będą one zgodne z zainteresowaniami i temperamentem dziecka) [por. 3, s. 39-40].

Opisane typy zachowań zostały przedstawione na schemacie (rys. 2).



Rysunek 2. Podstawowa typologia decyzji klientów

Źródło: GARBARSKI Lechosław, RUTKOWSKI Ireneusz, WRZOSEK Wojciech, *Marketing: punkt zwrotny nowoczesnej firmy*. Warszawa, 2000, s. 138.

Odrębna typologia uwzględnia różne modele zachowań klientów związane z przebiegiem podejmowania decyzji i w związku z tym obejmuje:

- kompleksowe podejmowanie decyzji – wymaga większej rozważności i analizy wielu aspektów usługi oraz spojrzenia z różnych perspektyw; zwykle dotyczy oferty, która na dłuższy czas będzie wiązała czytelnika z biblioteką (np. udział w dyskusyjnym klubie książki, którego członkowie spotykają się raz w tygodniu po przeczytaniu kolejnej lektury, co wymaga pewnej dyscypliny i określonego poziomu zaangażowania ze strony uczestników);
- szukanie urozmaicenia – podejście będące konsekwencją znudzenia dotychczasową ofertą biblioteki, związane z pragnieniem odmiany (np. mieszkańców miasta lubiący czytać i korzystać z oferty kulturalnej instytucji publicznych, od kilku lat uczęszczający do tej samej filii biblioteki publicznej, zapisuje się do innej filii, która posiada nieco inną ofertę usługową, realizuje odmienne projekty, co pozwala od nowa zaciekać czytelnika i poszerzyć jego zainteresowania);

- lojalność wobec marki – charakterystyczna dla czytelników zadowolonych z usług biblioteki, często przez wiele lat korzystających z tej samej placówki, którzy doceniają jej ofertę, zaangażowanie w pracę na rzecz otoczenia, mają szereg pozytywnych doświadczeń związanych z konkretną instytucją, mają również świadomość, że korzystanie z tej samej biblioteki pozwala im zaoszczędzić czas i wysiłek związany z poznawaniem nowych instytucji, daje także określone profity, jak np. możliwość wypożyczenia większej liczby egzemplarzy książek na dłuższy okres czasu, możliwość wypożyczenia pozycji, które standardowo znajdują się wyłącznie w czytelni itp. (np. czytelnik od wielu lat korzysta z biblioteki osiedlowej, jest miły i solidny, jest również zadowolony ze współpracy z bibliotekarzami, którzy są sympatyczni, znają jego przyzwyczajenia i gust, dlatego w pierwszej kolejności otrzymuje do przeczytania najciekawsze nowości, może liczyć na wypożyczenie kilku książek więcej niż przewiduje regulamin, bibliotekarze zgadzają się ponadto, aby w ciszy korzystał z czytelni w godzinach, kiedy jest ona oficjalnie zamknięta dla czytelników; czytelnik wie, że przeniesienie się do innej placówki spowodowałoby utratę wszystkich przywilejów i pozbawiło go sympatycznych relacji z personelem, które były budowane przez wiele lat i są źródłem zadowolenia oraz satysfakcji);
- zachowania bierne – wynikające z inercji, pasywności i braku inicjatywności czytelnika, który nawet jeśli nie jest do końca zadowolony z oferty biblioteki, to nie chce wkładać wysiłku w poszukiwanie instytucji lepiej zaspokajającej jego potrzeby (np. uczeń liceum nie przepada specjalnie za swoją biblioteką szkolną, uważa, że nie ma ona ciekawej oferty, ale zapewnia dostęp do wszystkich zadawanych przez nauczycieli lektur, wie że pobliska biblioteka publiczna ma bardzo interesującą ofertę i zajęcia dla młodzieży, ale skorzystanie z niej wymagałoby od niego dodatkowego wysiłku i inicjatywy, w związku z czym pozostaje przy dotychczasowej bibliotece, która zabezpiecza jego najważniejszą potrzebę, zapewniając dostęp do lektur szkolnych);
- zachowania rutynowe – bazujące na automatyzmach, przyzwyczajeniach, zamiłowaniu do porządku i ustabilizowanego trybu życia (np. emeryt codziennie przychodzący do biblioteki, aby przeczytać poranną prasę, porozmawiać z bibliotekarzami i innymi znajomymi odwiedzającymi to miejsce, niezastawiający się każdorazowo nad swoimi wyborami, lecz działający odruchowo, mechanicznie, nawykowo) [por. 3, s. 40].

W zależności od typu oferty, z którą mają do czynienia klienci, można zaobserwować pewne tendencje w ich zachowaniach. Oferta usługowa bibliotek (zwłaszcza, jeśli nie ogranicza się do prostego wypożyczania książek) należy do kategorii, która wymaga większego zaangażowania odbiorców. Do produktów o małym zaangażowaniu zalicza się tzw. produkty podstawowe, zabezpieczające elementarne potrzeby człowieka, jak np. jedzenie, które kupowane jest z powodów racjonalnych, na ogół rutynowo. Usługi bibliotek wymagają większego zaangażowania, są bardziej skomplikowane, dla niektórych osób mają znaczenie symboliczne (korzystanie z biblioteki

naukowej jako symbol posiadania pogłębionej wiedzy, korzystanie z biblioteki publicznej jako symbol człowieka kulturalnego i odczytanego itd.). Każdy typ zachowania powinien spotkać się z odpowiednią reakcją ze strony bibliotekarzy, którzy winni również dostosować do niego właściwy sposób promocji. I tak np. zachowania rutynowe związane są z szybkim procesem decyzyjnym, w związku z czym bodźce muszą być łatwo zauważalne i silne, inaczej nie będą zarejestrowane w świadomości czytelnika. Dłuższy proces decyzyjny sprawia, że bibliotece łatwiej jest przyciągnąć uwagę użytkownika, choćby podczas procesu obsługi, w trakcie rozmowy.

Bibliografia

1. GARBARSKI Lechosław (red.), *Marketing: koncepcja skutecznych działań*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2011. ISBN 978-83-208-1947-2.
2. GARBARSKI Lechosław, RUTKOWSKI Ireneusz, WRZOSEK Wojciech, *Marketing: punkt zwrotny nowoczesnej firmy*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2000. ISBN 83-208-1230-5.
3. MAKOWSKI Michał, *Podstawy marketingu w teorii i praktyce*. Warszawa: Szkoła Wyższa im. Bogdana Jańskiego, 2011. ISBN 978-83-87897-49-9.
4. MĄCZKA Grzegorz (oprac.), *Co to jest osobowość?* In: *Centrum Dobrej Terapii* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://www.centrumdobrejterapii.pl/materialy/co-to-jest-osobowosc/>. Stan z dnia 28.04.2022.
5. *Motywacja*. In: *Słownik Języka Polskiego* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://sjp.pl/motywacja>. Stan z dnia 28.04.2022.
6. *Motywacja*. In: *Wikipedia* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://pl.wikipedia.org/wiki/Motywacja>. Stan z dnia 28.04.2022.
7. WOJCIECHOWSKA Maja, CYRKLAFF-GORCZYCA Magdalena (red.), *Mobilnie, interaktywnie, kompetentnie. Usługi, media i technologie informacyjno-komunikacyjne w nowoczesnej bibliotece*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe i Edukacyjne Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich, 2019. ISBN 978-83-65741-42-4.
8. WOJCIECHOWSKA Maja, ORZOŁ Monika, *Usługi zdalnej komunikacji bibliotekarza z czytelnikiem jako przykład narzędzi wspierających warsztat badawczy użytkownika biblioteki*. „Roczniki Biblioteczne”. 2021, t. 65, s. 293-306. ISSN 0080-3626.
9. WOJCIECHOWSKA Maja, *Marketing szeptany – instrument propagandy współczesnych bibliotek?* In: KUŹMINA Dariusz (red.), *Bibliologia polityczna*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2011, s. 398-405. ISBN 978-83-61464-88-4.
10. WOJCIECHOWSKA Maja, *Spółeczne komunikowanie się biblioteki z otoczeniem. Istota, cele i zasady bibliotecznego PR*. In: ANTCHAK-SABALA Beata, KOWALSKA Małgorzata, TKACZYK Lucyna (red.), *Przestrzeń informacyjna biblioteki akademickiej: tradycja i nowoczesność*. Toruń: Wyższa Szkoła Bankowa w Toruniu, 2009, s. 267-279. ISBN 978-83-923607-6-6.

Rozdział 16.

ZRÓŻNICOWANIE POTRZEB ODBIORCÓW DZIAŁAŃ MARKETINGOWYCH BIBLIOTEK

16.1. Marketing jako proces zaspokajania potrzeb jednostki

Biblioteki działają w określonym środowisku, które wpływa pośrednio lub bezpośrednio na ich funkcjonowanie, stwarzając szanse i zagrożenia dla ich działalności oraz rozwoju. **Otoczenie biblioteki** to właśnie środowisko w jakim działa, na które składają się oddziałujące na nią organizacje i grupy, a także wielowymiarowe warunki, w jakim przychodzi jej funkcjonować [9, s. 33-33]. Ricky W. Griffin dzieli otoczenie organizacji na ogólne i zadaniowe. Elementem otoczenia zadaniowego są konkurenci, klienci, dostawcy, regulatorzy i partnerzy strategiczni [12, s. 75, 81-86]. Jeśli przyjąć, że **klientem** jest każda osoba, która ma kontakt z organizacją [41, s. 51], to w odniesieniu do biblioteki będą to przede wszystkim jej sponsorzy, czyli podmioty finansujące bibliotekę i **użytkownicy**, definiowani jako osoby, zespół osób lub instytucje korzystające z usług i zbiorów bibliotecznych [5, s. 351; 14, s. 69]. Przedmiotem niniejszego rozdziału będą aktualni i potencjalni użytkownicy bibliotek, a zwłaszcza odbiorcy działań marketingowych o specjalnych potrzebach. Nacisk położony zostanie przede wszystkim na zróżnicowanie tych potrzeb i możliwości ich zaspokojenia oraz odmienne formy komunikacji marketingowej.

Jedna z wielu definicji marketingu mówi, że „marketing to proces społeczny i zarządczy, dzięki któremu jednostki i grupy uzyskują to czego potrzebują i pragną, poprzez tworzenie oraz wzajemną wymianę produktów i wartości” [17, s. 39]. Przy czym bazowym pojęciem leżącym u podstaw marketingu są **potrzeby ludzkie**, a wśród nich oprócz potrzeb fizjologicznych (jedzenie, ubranie), potrzeby społeczne (przynależność i uznanie) oraz indywidualne, związane z wiedzą i samorealizacją. Potrzeby ludzkie przyjmują formę pragnień ludzkich, które kształtowane są przez kulturę i indywidualne cechy osobowości. Owe potrzeby i pragnienia człowiek zaspokaja za pomocą produktów, czyli tego wszystkiego, co można zaoferować na rynku. Mogą to być dobra fizyczne, usługi i inne środki. Można je nazwać również źródłem satysfakcji, zasobami czy ofertą. Konsument, użytkownik wybierając produkt lub usługę kieruje się ich wartością. Ocenia więc produkt po kącie zaspokojenia swoich

potrzeb. To jak postrzega dostarczaną przez produkt czy ofertę wartość w stosunku do swoich oczekiwań ma wpływ na satysfakcję, czyli stopień w jakim postrzegane cechy produktu odpowiadają jego oczekiwaniom. Z kolei satysfakcja odbiorcy jest ściśle związana z jakością, stąd wiele organizacji, w tym biblioteki, wdraża programy kompleksowego zarządzania jakością (Total Quality Management – TQM), których celem jest stała poprawa jakości produktów, usług i procesów marketingowych [17, s. 39-42].

Działania marketingowe podejmowane są również przez organizacje non profit, do których zalicza się biblioteki. *Leksykon zarządzania i marketingu w bibliotekoznawstwie* definiuje **marketing biblioteczny** jako „zespół aktywnych działań biblioteki skierowanych na podmioty swego otoczenia w celu kreowania satysfakcji i właściwego wizerunku placówki”, którego „istotnym elementem jest analiza potrzeb i oczekiwań użytkowników, przewidywanie innych możliwych oraz rozpoznanie, czy oferta biblioteczna spełnia te wymagania” [40, s. 127]. Na podstawie tej analizy tworzy się program, którego celem jest zaspokojenie istniejących potrzeb oraz wywołanie nowych. W realizacji programu marketingowego biblioteki posługują się **instrumentami marketingu** tworzącymi marketing mix [40, s. 127]. Instrumenty marketingu definiowane jako „materialne i niematerialne narzędzia oddziaływania na rynek, wykorzystywane przez bibliotekę w realizacji określonej strategii, tworzące marketing-mix” [40, s. 86], odznaczają się różną skutecznością. Klasyczny marketing mix składa się z czterech instrumentów określanych mianem 4P, tzn. produktu, ceny, dystrybucji i promocji, które szczegółowo zostały już opisane we wcześniejszych rozdziałach.

W działaniach marketingowych w rozpoczynającej się trzeciej dekadzie XXI w. wykorzystuje się nowe, bardziej zaawansowane technologicznie narzędzia. Firma McKinsey stworzyła listę innowacji, które mają istotny wpływ na gospodarkę, wymieniając wśród nich: mobilny Internet, automatyzację pracy opartą na wiedzy, internet rzeczy, technologię chmury, zaawansowaną robotykę i drukowanie trójwymiarowe [18, s. 55]. Niektóre z nich mają niebagatelny wpływ na nowoczesną komunikację marketingową, jak chociażby powszechność urządzeń mobilnych. Komunikacja marketingowa wykorzystująca różne instrumenty (reklamę, public relations, sponsoring, marketing bezpośredni) ma wpływ na opinie, wiedzę oraz stosunek do marki wyrobiony na podstawie przeszłych doświadczeń, ale także wpływ na decyzje klientów [18, s. 38].

Komunikacja marketingowa to w znaczeniu węższym zespół działań i środków, za pomocą których biblioteka przekazuje informacje charakteryzujące usługę lub instytucję, kształtuje potrzeby użytkowników oraz pobudza popyt na swoją ofertę. W znaczeniu szerszym, poza promocją, obejmuje także badania marketingowe umożliwiające przekazywanie informacji płynących z rynku [1, s. 117]. Komunikacja marketingowa zatem stanowi jeden z czterech elementów marketingu mix. Proces komunikowania składa się z dziewięciu elementów: nadawcy, odbiorcy, kodowania, odkodowywania, przekazu, środków przekazu, odpowiedzi, sprzężenia zwrotnego

i zakłóceń [19, s. 571]. Ponieważ użytkownicy bibliotek różnią się między sobą, należy przystosować programy komunikacyjne tych placówek do odmiennych grup oraz indywidualnych klientów. Należy wyjść przy tym od ustalenia wszystkich możliwych sposobów interakcji czytelnika z biblioteką i jej ofertą. Aby przekaz był skuteczny, dekodowanie i kodowanie muszą sobie odpowiadać. Przekaz powinien więc składać się ze słów i symboli znanych odbiorcy [17, s. 826-828].

Wśród funkcji, które pełni komunikacja w systemie PR biblioteki, wymienia się:

- budowanie pozytywnego wizerunku biblioteki;
- informowanie o działalności biblioteki i kreowanie jej wizerunku;
- wyjaśnianie działań biblioteki;
- nawiązywanie i utrzymywanie więzi z elementami otoczenia, które są istotne dla realizacji celów biblioteki;
- harmonizowanie relacji społecznych wewnątrz i na zewnątrz biblioteki;
- wsparcie w sytuacjach kryzysowych [45, s. 113].

Aby realizować działania marketingowe, których celem jest zaspokojenie potrzeb zróżnicowanego grona aktualnych i potencjalnych użytkowników bibliotek, należy wyjść od analizy otoczenia użytkowniczego, a następnie przygotować się do ich obsługi. Dokonać należy więc **segmentacji**, czyli podziału aktualnych i potencjalnych użytkowników na odrębne grupy o różnych potrzebach, cechach i zachowaniu, które mogą wymagać odmiennych produktów lub instrumentów marketingowych [17, s. 138]. Po dokonaniu segmentacji użytkowników bibliotek dobrym pomysłem – jeśli pozwala na to sytuacja kadrowa – jest wskazanie osoby odpowiedzialnej za ofertę adresowaną do konkretnej grupy użytkowników, np. osób z niepełnosprawnością, osób starszych, imigrantów itp.

16.2. Różne grupy aktualnych i potencjalnych użytkowników bibliotek

Przyjmując marketingową perspektywę działalności bibliotek zakłada się, że to użytkownicy biblioteki powinni decydować o przebiegu procesów bibliotecznych, gdyż jak pisze Jacek Wojciechowski, „biblioteka jest – lub powinna być – instytucją użytkowniczocentryczną” [43, s. 40]. Stąd konieczne jest rozpoznanie i uwzględnienie potrzeb zróżnicowanego grona aktualnych i potencjalnych użytkowników biblioteki, a następnie dostarczenie dobrej jakościowo usługi, która te potrzeby zaspokoi. Prawo korzystania z bibliotek ma bowiem charakter powszechny. W odniesieniu do bibliotek publicznych ustawodawca określił wręcz, że służą one „zaspokajaniu potrzeb oświatowych, kulturalnych i informacyjnych ogółu społeczeństwa oraz uczestniczą w upowszechnianiu wiedzy i kultury” [37]. Stąd konieczność docierania z informacją o ofercie bibliotek do jak najszerszego grona odbiorców. Organizacje te są w stanie zaspokoić zróżnicowane potrzeby użytkowników. Współczesnej bibliotece przypisuje się bowiem wiele funkcji, w tym edukacyjną, rekreacyjno-relaksacyjną, kulturalną, ochronną, informacyjną, opiekuńczo-wychowawczą, instrukcyjno-metodyczną,

promocyjną, naukowo-badawczą oraz integrująco-wspierającą [2, s. 15-19], przy czym możliwość ich realizacji uzależniona jest od typu biblioteki.

Według raportu Głównego Urzędu Statystycznego (GUS) *Kultura w 2020 r.* w Polsce w 2020 r. funkcjonowało 9195 bibliotek oraz innych placówek biblioteczno-informacyjnych (w 2019 r. było to 9326 placówek). Wśród nich znajdowały się 7782 biblioteki publiczne, 254 biblioteki pedagogiczne, 808 bibliotek naukowych, 274 fachowe, 50 bibliotek fachowo-beletrystycznych, 16 ośrodków INTE i 11 bibliotek towarzystw naukowych. Większość bibliotek publicznych (65%) działało na wsi. Na jedną bibliotekę publiczną przypadało 4917 osób [22, s. 60-61]. Biorąc pod uwagę zajęcia użytkowników, 39% z nich stanowiły osoby pracujące, a 34,9% osoby uczące się [22, s. 63]. Wśród użytkowników bibliotek były również osoby z niepełnosprawnościami. Tylko część bibliotek była przygotowana do ich obsługi i to jedynie w wybranych aspektach. Najlepiej do obsługi użytkowników ze specjalnymi potrzebami dostosowane były biblioteki naukowe. 591 placówek, co stanowi 73,1% ogółu bibliotek naukowych, posiadało wejście do budynku przystosowane do potrzeb osób poruszających się na wózkach inwalidzkich. Udogodnienia wewnątrz budynku posiadało 540 bibliotek naukowych (66,8%). W 2020 r. biblioteki publiczne dysponowały 606 specjalnie przystosowanymi stanowiskami do pracy dla osób z różnym rodzajem niepełnosprawności. Lepiej pod tym względem wyposażone były biblioteki w miastach, dysponujące 414 stanowiskami (68,3%). Biblioteki na wsi oferowały 192 stanowiska (31,7%). Ponadto, instytucje te posiadały na potrzeby osób niewidomych, słabowidzących i seniorów 1042 urządzenia umożliwiające odtwarzanie książek mówionych. W miastach było ich 938, a na wsi 104 [22, s. 67].

Przywołane dane odnoszą się tylko do trzech bliżej niesprecyzowanych aspektów dostępności bibliotek i koncentrują się na dwóch typach niepełnosprawności (osoby z niepełnosprawnością narządu ruchu i z niepełnosprawnością wzroku). W rzeczywistości zróżnicowanie użytkowników bibliotek jest większe, zarówno w zakresie typów reprezentowanych niepełnosprawności, jak i potrzeb wszystkich adresatów oferowanych usług i zasobów.

Według danych ze spisu powszechnego z 2011 r. liczba osób w Polsce z niepełnosprawnością prawną i biologiczną wyniosła 4697 tys., co stanowiło wówczas 12,2%. W tym miejscu warto krótko wyjaśnić, że **osoby niepełnosprawne prawnie i biologicznie** to takie, które posiadają odpowiednie orzeczenie wydane przez organ do tego uprawniony i równocześnie odczuwają ograniczenie w wykonywaniu podstawowych czynności życiowych odpowiednich dla ich wieku. Osoby niepełnosprawne tylko prawnie to takie, które posiadają odpowiednie orzeczenie wydane przez organ do tego uprawniony. Osoby niepełnosprawne tylko biologicznie to takie, które nie posiadają orzeczenia, ale odczuwają ograniczenie w wykonywaniu czynności życiowych odpowiednich dla ich wieku [24, s. 24]. Wśród osób z niepełnosprawnością dominowały osoby starsze, czyli powyżej 60 roku życia [24, s. 52; 46]. Grupa osób z niepełnosprawnością jest niehomogeniczna i obejmuje m.in. osoby z niepełnosprawnością sensoryczną, czyli z uszkodzeniem narządów zmysłów (osoby

niewidome i słabowidzące, głuche i słabosłyszące); osoby z niepełnosprawnością fizyczną, czyli z dysfunkcjami motorycznymi (z uszkodzeniem narządów ruchu) i z przewlekłymi schorzeniami narządów wewnętrznych; osoby z niepełnosprawnością psychiczną, czyli z niepełnosprawnością intelektualną i chorobami psychicznymi; osoby ze specyficznymi trudnościami w uczeniu się; osoby z zaburzeniami emocjonalnymi; osoby niedostosowane społecznie, a także osoby z niepełnosprawnością złożoną, a więc dotknięte więcej niż jedną niepełnosprawnością. Ich potrzeby i możliwości korzystania z bibliotek są niejednorodne i należy je uwzględniać w bibliotecznych działaniach marketingowych.

Warto zauważyć, że w 2019 r. odnotowano wzrost liczby użytkowników bibliotek powyżej 60 roku życia, co może mieć związek z postępującym procesem starzenia się polskiego społeczeństwa. Pod koniec 2019 r. liczba osób powyżej 60 roku życia przekroczyła 9,7 mln i stanowiła 25,4% mieszkańców Polski. Według prognoz Głównego Urzędu Statystycznego ta liczba w 2030 r. wzrośnie do 10,8 mln, a w 2050 r. wyniesie 13,7 mln, co stanowić będzie około 40% ogółu ludności Polski [33, s. 15]. Przewiduje się, że rosnąca liczba osób powyżej 60 roku życia będzie miała wpływ na zwiększenie liczby osób z niepełnosprawnością biologiczną [24, s. 52].

Polskie społeczeństwo jest także zróżnicowane pod względem ekonomicznym. Niektórzy jego członkowie dotknięci są ubóstwem ekonomicznym. **Ubóstwo ekonomiczne** obejmuje ubóstwo skrajne, ubóstwo relatywne oraz ubóstwo ustawowe. Podstawę wyznaczania ubóstwa skrajnego stanowi minimum egzystencji szacowane przez Instytut Pracy i Spraw Socjalnych (IPiSS). W 2021 r. minimum egzystencji zostało określone na poziomie 671,36 zł dla 1-osobowego gospodarstwa pracowniczego i 637,84 zł dla 1-osobowego gospodarstwa emeryckiego. W odniesieniu do większych gospodarstw kwota minimum egzystencji przypadająca na jedną osobę jest niższa. Ubóstwo ustawowe dotyczy grupy osób, które zgodnie z obowiązującymi przepisami są uprawnione do ubiegania się o przyznanie świadczenia pieniężnego z pomocy społecznej. Dla gospodarstwa 1-osobowego od października 2018 do grudnia 2021 r. próg ubóstwa ustawowego wynosił 701 zł oraz 528 zł dla osoby w rodzinie. Relatywna granica ubóstwa stanowi 50% kwoty, którą przeciętnie wydają gospodarstwa domowe w Polsce. Granica ubóstwa relatywnego dla gospodarstwa 1-osobowego w 2020 r. została wyznaczona na poziomie 799 zł [11; 23]. Według danych GUS, w 2020 r. 5,2% polskiego społeczeństwa żyło w gospodarstwach domowych dotkniętych ubóstwem skrajnym. Kategoria minimum egzystencji, która jest podstawą wyznaczenia ubóstwa skrajnego, oznacza bardzo niski poziom zaspokojenia potrzeb. Konsumpcja poniżej tego poziomu utrudnia przeżycie i stanowi zagrożenie dla psychofizycznego rozwoju człowieka. Zasięg ubóstwa ustawowego w 2020 r. wyniósł 9,1%, natomiast ubóstwa relatywnego w tym czasie doświadczyło 11,8% osób [11].

Istotne w procesie segmentacji użytkowników biblioteki jest także zróżnicowanie w zakresie kompetencji językowych i rozumienia czytanego tekstu, które może

mieć wpływ na sposób korzystania z usług bibliotecznych. Badanie PISA¹ (The Programme for International Student Assessment – Program Międzynarodowej Oceny Umiejętności Uczniów) z 2018 r. wykazało, że średni wynik polskich 15-latków w zakresie rozumienia czytanego tekstu (512 punktów) był jednym z najwyższych w skali światowej i oprócz wyników z 2012 r. (518 punktów) najwyższym wynikiem poczynawszy od 2000 r. Obecnie tylko co siódmy 15-latek w Polsce nie opanował umiejętności rozumienia czytanego tekstu w stopniu wystarczającym do swobodnego korzystania ze źródeł pisanych (14,6% badanej populacji), podczas gdy w 2000 r. trudności tego rodzaju posiadał co czwarty (23% badanej populacji) [31, s. 5]. Gorsze wyniki osiągnęła Polska w badaniach PIAAC – The Programme for the International Assessment of Adult Competencies (Międzynarodowe Badanie Kompetencji Osób Dorosłych)². Badania kompetencji dorosłych Polaków w wieku 15-65 lat wykazały, że poziom umiejętności w zakresie rozumienia czytanego tekstu, rozumowania matematycznego i wykorzystywania technologii informacyjno-komunikacyjnych (TIK) jest niższy niż przeciętny poziom umiejętności mieszkańców krajów OECD. Prawie 15% dorosłych Polaków posiada niski poziom umiejętności rozumienia tekstu. Osoby w tej grupie posiadają przy tym niewielkie kompetencje w zakresie wykorzystywania TIK lub w ogóle ich nie posiadają. W Polsce – podobnie jak w innych krajach – spadek poziomu badanych kompetencji obserwowany jest po 30 roku życia. W zakresie rozumienia tekstu kobiety wypadają lepiej niż mężczyźni. Istnieje też silna zależność między umiejętnościami i wykształceniem. Ponadto lepsze wyniki osiągają mieszkańcy miast. Podczas gdy 10% mieszkańców miast uzyskało niskie wyniki w zakresie rozumienia tekstów, na wsi ten odsetek wyniósł aż 25% [30, s. 5-6].

Polska jest krajem jednorodnym narodowościowo. Zgodnie z *Ustawą z dnia 6 stycznia 2005 r. o mniejszościach narodowych i etnicznych i języku regionalnym* za mniejszości narodowe w Polsce uznaje się mniejszości: białoruską, czeską, litewską, niemiecką, ormiańską, rosyjską, słowacką, ukraińską i żydowską. Wymienia się ponadto następujące mniejszości etniczne: karaimeńską, łemkowską, romską i tatarską [39]. Według Narodowego Spisu Powszechnego z 2011 r., identyfikację narodowo-etniczną inną niż polską zadeklarowało 3,8% mieszkańców Polski [13, s. 30]. W tej grupie znaleźli się nie tylko przedstawiciele wymienionych mniejszości, ale również zamieszkujący w Polsce cudzoziemcy. Według stanu na dzień 22.05.2021 w Polsce przebywało 486 949 cudzoziemców posiadających ważne dokumenty uprawniające

¹ Badanie organizowane od 2000 r. przez Organizację Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (The Organisation for Economic Co-operation and Development – OECD). Jedno z najważniejszych międzynarodowych badań umiejętności uczniów na świecie, które realizowane jest co 3 lata w krajach OECD i kilkudziesięciu innych. Przedmiotem pomiaru jest: rozumienie czytanego tekstu, rozumowanie matematyczne i rozumowanie w naukach przyrodniczych [30, s. 3].

² Badanie koordynowane przez OECD. Mierzy trzy umiejętności: rozumienie tekstu, rozumowanie matematyczne i wykorzystywanie technologii informacyjno-komunikacyjnych. To jedno z największych międzynarodowych badań kompetencji osób dorosłych zrealizowane na przełomie roku 2011/2012 [29, s. 5].

do pobytu w kraju [35]. Sytuacja diametralnie zmieniła się 24 lutego 2022 r., w momencie agresji Federacji Rosyjskiej na Ukrainę. Polska stała się krajem, gdzie pojawiła się najliczniejsza grupa uchodźców wojennych. Pod koniec maja 2022 r. szacowano, że granicę Polski przekroczyło od dnia wybuchu wojny ponad 3,5 mln ukraińskich uchodźców, głównie kobiet i dzieci [6].

Kolejny obszar zróżnicowania potrzeb, ale i możliwości dotyczy zasięgu i umiejętności korzystania z Internetu. Dostęp do Internetu w 2020 r. posiadało 90,4% gospodarstw domowych w Polsce. Dynamicznie wzrasta przy tym popularność szerokopasmowych łączy mobilnych, które wykorzystywane były w 2020 r. przez 66,7% gospodarstw domowych [15; 32, s. 134]. W przedziale wiekowym 16-24 lata z Internetu korzysta 99,4% mieszkańców Polski, w przedziale 25-54 lata 96,7% osób, natomiast w przedziale 55-74 lata 57,7% osób. Przy czym we wszystkich grupach istnieje zróżnicowanie w zakresie umiejętności cyfrowych. Podczas, gdy w grupie najmłodszej, obejmującej osoby w wieku 16-24 lata, niskie umiejętności cyfrowe dotyczą 9% osób, w grupie 25-54 lat to już 33,2% osób, natomiast w grupie osób w wieku 55-74 lata nawet 36,5% [44]. 96% użytkowników Internetu korzysta z sieci za pomocą urządzeń mobilnych, takich jak smartfon, tablet czy laptop [10, s. 4].

TIK i dostęp do Internetu dają szansę na szybszy dostęp do informacji, z drugiej strony generują wykluczenie cyfrowe związane z brakiem dostępu do techniki informatycznej, powodując szereg problemów. **Wykluczenie cyfrowe**, które starają się ograniczać biblioteki poprzez różnego rodzaju usługi edukacyjne, definiowane jest jako różnice między tymi, którzy mają regularny dostęp do technologii cyfrowo-komunikacyjnych i potrafią efektywnie z nich korzystać, a tymi, którzy tego dostępu i umiejętności nie mają [3, s. 340-341]. Dobitnie pokazał to okres pandemii COVID-19 (2020-2022), kiedy okazało się, że osoby starsze nie radzą sobie z korzystaniem z usług publicznych za pośrednictwem TIK, w gospodarstwach domowych z dziećmi zabrakło sprzętu komputerowego, a dostęp do Internetu bywał zawodny. Na bariery w dostępie do edukacji zdalnej zwrócono uwagę w analizie opracowanej przez Centrum Cyfrowe, gdzie wymieniono:

- brak dostępu do szerokopasmowego Internetu o odpowiedniej przepustowości (zwłaszcza na terenach wiejskich);
- limit danych w dostępie mobilnym do Internetu, co dotyczyło 50% dzieci posługujących się telefonami na kartę;
- współdzielenie komputerów stacjonarnych i laptopów z rodzeństwem i rodzinami, co dotyczyło 23% uczniów;
- brak kompetencji do nauczania zdalnego i wykorzystywania narzędzi cyfrowych wśród nauczycieli (ok. 30%) [28].

Przywołane dane statystyczne obrazują niektóre tylko aspekty zróżnicowania społecznego, co musi przekładać się na potrzeby biblioteczne. Nie ma możliwości zaspokojenia wszystkich potrzeb, ale świadomość ich istnienia powinna wpłynąć na sposób przygotowania bibliotek do obsługi aktualnych i potencjalnych użytkowników reprezentujących różne segmenty. Należy zatem założyć niejednorodność

użytkowników (potencjalnych i aktualnych) w zakresie kompetencji w posługiwaniu się językiem polskim, fizycznych i intelektualnych możliwości korzystania z zasobów cyfrowych, fizycznych możliwości dotarcia do biblioteki i poruszania się w niej, umiejętności w posługiwaniu się TIK, wiedzy na temat źródeł informacji itp. Konieczne jest zatem uwzględnianie w planowaniu działań marketingowych zasad **projektowania uniwersalnego**, które oznacza „projektowanie produktów, środowiska, programów i usług w taki sposób, by były użyteczne dla wszystkich, w możliwie największym stopniu, bez potrzeby adaptacji lub specjalistycznego projektowania”, lecz gdy zaistnieje taka potrzeba, nie wyklucza pomocy technicznych dla poszczególnych grup osób niepełnosprawnych [16].

Aby zaspokoić potrzeby aktualnych i potencjalnych użytkowników bibliotek i wywołać nowe, a zatem podjąć biblioteczne działania marketingowe, należy zadbać o kilka elementów, w tym takie jak:

- dostępna strona internetowa biblioteki i inne kanały komunikacji z biblioteką;
- dostępność architektoniczna biblioteki i właściwa aranżacja wnętrza;
- technologie informacyjno-komunikacyjne;
- przemysłane budowanie zasobów bibliotecznych;
- projektowanie usług bibliotecznych z uwzględnieniem potrzeb użytkowników;
- wiedza i umiejętności pracowników bibliotek.

Wszystkie wymienione elementy są ważne dla przygotowania strategii marketingowej biblioteki, której adresatami są osoby ze zróżnicowanymi potrzebami. Najwięcej miejsca w dalszej części rozdziału poświęcono jednak kwestiom komunikacji, fundamentalnym z perspektywy projektowania komunikacji marketingowej, a przy tym w ostatnich latach zauważonych i podniesionych w polskim prawodawstwie. Pozostałe elementy zasygnalizowano, odsyłając do istniejących źródeł i opracowań z tego zakresu.

16.3. Dostępna strona internetowa biblioteki i inne kanały komunikacji z biblioteką

Projektując wszelkie formy komunikacji z aktualnymi i potencjalnymi użytkownikami, należy uwzględnić ich potrzeby, możliwości i ograniczenia. Komunikowanie biblioteki odbywa się za pośrednictwem takich narzędzi, jak np.: strona internetowa, media społecznościowe, newsletter, mailing, wydarzenia organizowane przez biblioteki (np. Tydzień Bibliotek, spotkania okolicznościowe, dyskusyjne kluby książki, Międzynarodowy Dzień Białej Laski), prasa, radio, telewizja (lokalna, regionalna, rzadziej ogólnopolska), informatory, foldery, plakaty, wystawy, rozmowy.

Biblioteki wypełniające liczne, przywołane już funkcje społeczne, będące jednocześnie jednostkami sektora finansów publicznych, są predestynowane do zapewniania dostępności swoim aktualnym i potencjalnym użytkownikom. W ten sposób wypełniają zobowiązania, które wynikają z *Konwencji o prawach osób niepełnosprawnych*, przyjętej przez Zgromadzenie Ogólne Narodów Zjednoczonych

13 grudnia 2006 r. Rząd Polski podpisał tę Konwencję 20 marca 2007 r., a jej ratyfikacji strona polska dokonała 6 września 2012 r. W rozumieniu Konwencji, do której odwołują się omówione dalej dwie polskie ustawy, **komunikacja** obejmuje „języki, wyświetlanie tekstu, alfabet Braille’a, komunikację przez dotyk, dużą czcionkę, dostępne multimedia, jak i sposoby, środki i formy komunikowania się na piśmie, przy pomocy słuchu, języka uproszczonego, lektora oraz formy rozszerzone (augmentatywne) i alternatywne, w tym dostępną technologię informacyjno-komunikacyjną” [16]. Z kolei język „obejmuje język mówiony i język migowy oraz inne formy przekazu niewerbalnego” [16]. Tak rozumiane pojęcie komunikacji i języka winno stanowić punkt wyjścia dla planowania strategii komunikacyjnej biblioteki.

Nieco więcej miejsca warto poświęcić stronie internetowej biblioteki. Dostępna strona internetowa jest niezbędnym narzędziem współczesnej biblioteki. Za jej pośrednictwem informuje się o jej działalności, ofercie, nawiązuje relacje z użytkownikami, a także dostarcza określone usługi biblioteczne. **Dostępność cyfrowa** strony internetowej i aplikacji mobilnej polega na „zapewnieniu ich funkcjonalności, kompatybilności, postrzegalności i zrozumiałości” [38]. Dostępność stron internetowych jest szczególnie ważna z punktu widzenia osób z niepełnosprawnością wzroku, osób niesłyszących, osób niepełnosprawnych ruchowo, które posługują się wyłącznie klawiaturą i urządzeniami wskazującymi, osób z niepełnosprawnością intelektualną, osób z zaburzeniami poznawczymi (np. osoby z dysleksją, mające trudności z koncentracją), osób z epilepsją fotogenną. Ponadto dostępne strony są ułatwieniem dla osób starszych, z niskim wykształceniem, osób dla których język urzędowy danego kraju jest językiem obcym, w końcu dla osób z niskimi dochodami, które korzystają ze starego sprzętu komputerowego.

Z perspektywy osób z niepełnosprawnością i innych, które napotykają na bariery w dostępie do różnych sfer życia, w tym do bibliotek, istotne są dwie regulacje prawne, które zostały uchwalone w 2019 r. Traktują one kwestie dostępności szeroko i określają jej wymagania zarówno w kontekście architektonicznym, informacyjno-komunikacyjnym, jak i cyfrowym. Pierwsza to *Ustawa z dnia 4 kwietnia 2019 r. o dostępności stron internetowych i aplikacji mobilnych podmiotów publicznych*, która stosowana jest do jednostek sektora finansów publicznych, a zatem również do bibliotek [38]. Ustawa stanowi wykonanie obowiązku wdrożenia do polskiego porządku prawnego dyrektywy 2016/2102 oraz wpisuje się w założenia rządowego programu Dostępność Plus. W uzasadnieniu do rządowego projektu ustawy wskazano, że ok. 2-3 mln osób w Polsce może mieć trudności lub być całkiem bezradnymi wobec wymogu wymiany informacji i dostępu do usług drogą elektroniczną [34, s. 11]. Ustawa określa:

- wymagania dostępności cyfrowej stron internetowych i aplikacji mobilnych podmiotów publicznych;
- wymagania dotyczące treści, przeglądu i aktualizacji deklaracji dostępności stron internetowych i aplikacji mobilnych podmiotów publicznych oraz ich publikacji;

- kompetencje organu właściwego w sprawach monitorowania zapewnienia dostępności cyfrowej stron internetowych i aplikacji mobilnych podmiotów publicznych oraz nadzoru nad stosowaniem przepisów ustawy;
- zasady monitorowania zapewniania dostępności cyfrowej stron internetowych lub aplikacji mobilnych oraz prowadzenia sprawozdawczości w zakresie dostępności cyfrowej;
- postępowanie w sprawie zapewnienia dostępności cyfrowej strony internetowej, aplikacji mobilnej lub ich elementów [38].

Ustawa nakłada na biblioteki wiele zobowiązań w zakresie dostępności cyfrowej i aplikacji mobilnych oraz obowiązek sporządzenia cyfrowej deklaracji dostępności i dokonywania jej przeglądu oraz aktualizacji do 31 marca każdego roku. Z perspektywy osób z niepełnosprawnością to rozwiązanie pozwala na zebranie w jednym miejscu wszystkich informacji istotnych podczas korzystania z serwisu internetowego [34, s. 91; 37]. W myśl ustawy podmiot publiczny, który w sposób nieuzasadniony i uporczywy nie zapewnia dostępności cyfrowej strony internetowej lub aplikacji mobilnej, nie sporządza i nie publikuje deklaracji dostępności oraz nie zapewnia dostępności cyfrowej strony podmiotowej *Biuletynu Informacji Publicznej* (BIP), podlega karze pieniężnej [38]. Załącznikiem do ustawy są wymagania techniczne zaczerpnięte z Web Content Accessibility Guidelines 2.1 (WCAG 2.1), międzynarodowych wytycznych dotyczących dostępności treści internetowych. Termin ostatecznego dostosowania stron internetowych minął 23 września 2020 r., a aplikacji mobilnych 23 czerwca 2021 r.

Dostępność cyfrowa odnosi się również do dostępności zamieszczanych na stronie internetowej biblioteki filmów (napisy dla niesłyszących, audiodeskrypcja dla niewidomych), ale także właściwego redagowania tekstów. Oprócz takich kwestii, jak np. wyrównanie tekstu do lewej strony i brak justowania, stosowanie czcionek bezszeryfowych (np. Arial, Calibri), wbudowanych stylów nagłówka czy opisów alternatywnych dla ilustracji i fotografii, warto pamiętać o takim redagowaniu tekstu, by był zrozumiały. Uwzględnić zatem należy zasady prostego języka, a w sytuacji, kiedy przekaz kierowany jest np. do osób z niepełnosprawnością intelektualną i głuchych, tekstu łatwego w czytaniu. **Prosty język** (ang. *plain language*) to „sposób organizacji tekstu, który zapewnia przeciętnemu obywatelowi szybki dostęp do zawartych w nim informacji, lepsze ich zrozumienie oraz – jeśli trzeba – skuteczne działanie na ich podstawie” [27, s. 198]. Stosowanie prostego języka wpływa na wyższą jakość i dostępność usług publicznych. Ponadto coraz powszechniejsze korzystanie z urządzeń mobilnych wymusza miniaturyzację przekazu, który musi być krótki i zwięzły. Poniżej przedstawiono zasady efektywnego pisanie tekstów urzędowych do Internetu oraz na urządzenia mobilne, które opracowano w wyniku współpracy Pracowni Poprawnej Polszczyzny (PPP) Uniwersytetu Wrocławskiego z Centralnym Ośrodkiem Informatyki (COI):

1. Używaj słów, które są powszechnie znane.
2. Jedna myśl to jedno zdanie.

3. Używaj naturalnego szyku zdań (podmiot → orzeczenie → dopełnienie).
4. Unikaj imiesłów.
5. Unikaj „ukrytych czynności”, czyli rzeczowników odczasownikowych.
6. Unikaj strony biernej i form odczasownikowych.
7. Unikaj trudnych sformułowań. Jeśli musisz użyć wyrazu specjalistycznego – wyjaśnij, co on oznacza.
8. Wpuść do tekstu światło – używaj nagłówków, dziel tekst na akapity i stosuj wypunktowania.
9. Opisuj tylko to, co jest niezbędne do załatwienia sprawy.
10. Unikaj czasu przeszłego.
11. Nadawaj tekstom powtarzalną strukturę [26].

Uzupełnieniem ustawy o dostępności stron internetowych i aplikacji podmiotów publicznych jest *Ustawa z dnia 19 lipca 2019 r. o zapewnianiu dostępności osobom ze szczególnymi potrzebami*, która również wpływa na działalność bibliotek, jako jednostek sektora finansów publicznych. To kolejna ustawa wdrażająca postanowienia *Konwencji o prawach osób niepełnosprawnych*, której celem jest zapewnienie dostępności wszystkim, którzy jej potrzebują poprzez projektowanie uniwersalne i racjonalne usprawnienia [16]. W myśl definicji **osoba ze szczególnymi potrzebami** to „osoba, która ze względu na swoje cechy zewnętrzne lub wewnętrzne, albo ze względu na okoliczności, w których się znajduje, musi podjąć dodatkowe działania lub zastosować dodatkowe środki w celu przezwyciężenia bariery, aby uczestniczyć w różnych sferach życia na zasadzie równości z innymi osobami” [36]. W ramach zapewniania dostępności osobom ze szczególnymi potrzebami biblioteki powinny podejmować działania mające na celu: uwzględnianie ich potrzeb w planowanej i prowadzonej przez ten podmiot działalności, usuwanie barier, a także zapobieganie ich powstawaniu. Ustawa określa pojęcie dostępności jako dostępność architektoniczną, cyfrową oraz informacyjno-komunikacyjną i wskazuje minimalne wymagania do zapewnienia tak rozumianej dostępności. Zobowiązuje także podmioty publiczne do przygotowywania co cztery lata, najpóźniej do dnia 31 marca danego roku, raportu o stanie zapewniania dostępności osobom ze szczególnymi potrzebami w danym podmiocie i publikowania go na swojej stronie podmiotowej BIP, a jeżeli nie ma strony podmiotowej BIP – na swojej stronie internetowej. W przypadku braku zapewnienia dostępności istnieje możliwość złożenia skargi na jednostkę publiczną [36].

W sytuacji, kiedy biblioteka nie ma możliwości, z przyczyn technicznych lub prawnych, zapewnienia dostępności osobie ze specjalnymi potrzebami, w zakresie minimalnych wymagań określonych w ustawie, jest zobowiązana zapewnić takiej osobie **dostęp alternatywny** [36]. Są to takie działania i rozwiązania, które wprawdzie zapewnią dostęp, lecz niesamodzielny i bez uwzględnienia zasady równości z innymi. Zatem będzie istniała możliwość skorzystania z usług biblioteki, ale tylko z pomocą drugiej osoby lub w inny sposób, np. w sytuacji, kiedy biblioteka nie dysponuje urządzeniem do powiększenia tekstu, może zaoferować odczytanie go.

Zgodnie z ustawą o zapewnianiu dostępności osobom ze szczególnymi potrzebami biblioteka w zakresie minimalnych wymagań dotyczących dostępności informacyjno-komunikacyjnej powinna zapewnić:

- obsługę z wykorzystaniem środków wspierających komunikowanie się lub przez wykorzystanie zdalnego dostępu online do usługi tłumacza przez strony internetowe i aplikacje;
- instalację urządzeń lub innych środków technicznych do obsługi osób słabo słyszących, w szczególności pętli indukcyjnych, systemów FM lub urządzeń opartych o inne technologie, których celem jest wspomaganie słyszenia;
- zapewnienie na stronie internetowej danego podmiotu informacji o zakresie jego działalności – w postaci elektronicznego pliku zawierającego tekst odczytywalny maszynowo, nagrania treści w polskim języku migowym oraz informacji w tekście łatwym do czytania;
- zapewnienie, na wniosek osoby ze szczególnymi potrzebami, komunikacji z podmiotem publicznym w formie określonej w tym wniosku [36].

Komunikowanie się z aktualnymi i potencjalnymi użytkownikami bibliotek uwzględnia nie tylko strony internetowe, ale także media społecznościowe. Jak wynika z najnowszych raportów dotyczących korzystania z Internetu, siedmiu na dziesięciu użytkowników tego medium, co stanowi 69% wszystkich korzystających w 2020 r., miało konto w jakimś serwisie społecznościowym [8, s. 15]. To ważny sposób docierania do aktualnych i potencjalnych użytkowników bibliotek. Przykładowo, potrzeby użytkowników z niepełnosprawnością wzroku przy publikowaniu postów na Facebooku uwzględnił Ośrodek Czytelnictwa Chorych i Niepełnosprawnych Wojewódzkiej Biblioteki Publicznej – Książnicy Kopernikańskiej w Toruniu, który wzbogaca materiały ikonograficzne postów o audiodeskrypcję.

16.4. Dostępny budynek biblioteczny i właściwa aranżacja wnętrza

Niedostępny architektonicznie budynek biblioteczny jest często pierwszą przeszkodą w korzystaniu z usług placówki, zarówno dla osób z niepełnosprawnością narządu ruchu, osób starszych, jak i rodziców z dziećmi w wózkach czy kobiet w ciąży. Przywoływana już *Ustawa z dnia 19 lipca 2019 r. o zapewnianiu dostępności osobom ze szczególnymi potrzebami* definiuje minimalne wymagania dotyczące dostępności architektonicznej obiektu i wymienia wśród nich:

- zapewnienie wolnych od barier poziomych i pionowych przestrzeni komunikacyjnych budynków;
- instalację urządzeń lub zastosowanie środków technicznych i rozwiązań architektonicznych w budynku, które umożliwiają dostęp do wszystkich pomieszczeń, z wyłączeniem pomieszczeń technicznych;
- zapewnienie informacji na temat rozkładu pomieszczeń w budynku, co najmniej w sposób wizualny i dotykowy lub głosowy;

- zapewnienie wstępu do budynku osobie korzystającej z psa asystującego;
- zapewnienie osobom ze szczególnymi potrzebami możliwości ewakuacji lub ich uratowania w inny sposób [36].

Z budynku bibliotecznego korzystają nie tylko użytkownicy zewnętrzni, ale również wewnątrzni, czyli pracownicy. Budynek biblieczny dostępny tylko w części, z której korzystają użytkownicy zewnętrzni, nie będzie spełniał wymogu ustawy o zapewnianiu dostępności, ponieważ potencjalni pracownicy z niepełnosprawnością narażeni zostaną na przeszkody architektoniczne.

Istotne na etapie projektowania budynku, jego adaptacji czy remontu jest konsultowanie planowanych udogodnień z użytkownikami oraz pracownikami instytucji, którzy będą ich beneficjentami. Warto jednak pamiętać, że budynek dostępny architektonicznie jest wygodniejszy w użytkowaniu przez wszystkich. Przykładowo, wejście do budynku z poziomu chodnika i automatycznie otwierające się drzwi do budynku będą odbierane przez wszystkich użytkowników obiektu jako wygodniejsze, bez względu na ich sprawność fizyczną, stan zdrowia czy wiek.

Szczegóły dotyczące dostępności architektonicznej budynków oraz właściwej aranżacji wnętrza znaleźć można w *Rozporządzeniu Ministra Infrastruktury z dnia 12 kwietnia 2002 r. w sprawie warunków technicznych, jakim powinny odpowiadać budynki i ich usytuowanie* [29] oraz w licznych poradnikach z tego zakresu [zob. np. 20; 21]. Warto jednak w tym miejscu zwrócić uwagę na kilka elementów mających szczególnie wpływ na dostępność obiektów użyteczności publicznej, do których zalicza się biblioteki:

1. Otoczenie budynku – ważny jest klarowny system informacyjny, który ułatwi sprawne dotarcie do wejścia do budynku. Muszą to być oznaczenia dla widzących, jak i system naprowadzający dla osób niewidomych (płyty żebrowane i guzowane, tyflografika). Miejsca parkingowe dla niepełnosprawnych powinny być zlokalizowane jak najbliżej wejścia, oznaczone i nieogrodzone przeszkodami terenowymi. Najwłaściwsza szerokość chodnika lub alejki przed wejściem to przynajmniej dwa metry, co umożliwia wyminięcie się dwóch osób na wózku lub dwóch par osób. Wejście – jeśli to możliwe – powinno być z poziomu ulicy. Alternatywne rozwiązania, które należy traktować wyłącznie jako ostateczność (np. dla budynków zabytkowych) to pochylnie, platformy, podnośniki lub schodołazy. Wejście do budynku musi być dobrze oświetlone, szerokie i pozbawione przeszkód. Jeśli drzwi są szklane warto zadbać o naklejenie na nie kontrastujących pasów (np. żółtych), co zapobiegnie zderzeniu się z nimi [21].
2. Rozmieszczenie funkcji w budynku – rozmieszczenie poszczególnych funkcji w obiekcie ma wpływ na wygodę w jego użytkowaniu. Punkt informacyjny powinien być usytuowany blisko wejścia i wyposażony w pętlę indukcyjną, użyteczną z perspektywy osób używających aparatów słuchowych. Musi być przystosowany do potrzeb osób poruszających się na wózkach inwalidzkich (obniżony kontuar) oraz osób, które potrzebują krzesła. W pobliżu wejścia

należy zamieścić informację wizualną dotyczącą rozmieszczenia pomieszczeń, również w wersji dotykowej (tyflografika), ewentualnie dźwiękowej. Przestrzeń ta nie może być jednak przeładowana informacjami (np. plakaty, ogłoszenia, reklamy itp.), które utrudniają orientację wizualną oraz przedmiotami (np. potykacze, donice itp.) mogącymi stanowić przeszkody dla osób z niepełnosprawnością wzroku lub ruchu [21].

3. Poruszanie się wewnątrz budynku – należy dążyć do minimalizowania poruszania się w pionie. Korytarze muszą być szerokie (min. 1,5 m) i pozbawione przeszkód. Należy zadbać o kontrastujące kolory podłóg, ścian i drzwi wejściowych do pomieszczeń. To ważne dla osób słabowidzących. Numery pomieszczeń również winny kontrastować z kolorem drzwi. Dobrze by oznaczenia te były dostępne również w alfabecie Braille’a. Jeśli w budynku są schody, muszą mieć antypoślizgową powierzchnię, poręcze po obu stronach, a pierwszy i ostatni stopień biegu oznaczyć należy kontrastowym kolorem. Schody muszą być dobrze oświetlone. Idealnym rozwiązaniem w budynku wielokondygnacyjnym są windy [21].

Niektóre wymienione udogodnienia są możliwe do zrealizowania bez dużych nakładów finansowych, jak np. zmiana kolorów ścian, usunięcie z przestrzeni zbędnych przedmiotów, usunięcie nadmiernej liczby informacji wizualnych w holu czy zaopatrzenie punktu informacyjnego w krzesło. Nie zawsze jednak wprowadzenie racjonalnych usprawnień jest możliwe, czy to z przyczyn finansowych, czy technicznych. Wówczas należy przemyśleć możliwość realizacji określonych usług w miejscu dostępnym dla wszystkich zainteresowanych (np. parter budynku, organizacja imprez bibliotecznych w dostępnej sali, dostarczanie materiałów bibliotecznych do domu). To oczywiście rozwiązanie niedoskonałe i warto podejmować wszelkie działania, które dadzą osobom o ograniczonej mobilności możliwość skorzystania ze wszystkich usług bibliotecznych na równych zasadach.

16.5. Zasoby biblioteczne, technologie informacyjno-komunikacyjne oraz specjalne formy usług bibliotecznych

Jeśli biblioteka podejmuje działania marketingowe w celu zaspokojenia potrzeb biblioteczno-informacyjnych aktualnych i potencjalnych użytkowników, to oprócz dostępnej strony internetowej musi dysponować kolekcją biblioteczną, która uwzględnia ich możliwości percepcyjne. Zasoby budowane z myślą o różnorodności potrzeb użytkowników, w odniesieniu do grupy osób ze „specyficznymi potrzebami”, jak je określa ustawa, odnoszą się nie do tematyki, lecz formy. Ograniczenia sensoryczne (np. niepełnosprawność wzroku), intelektualne oraz uwarunkowania społeczne (np. niskie wykształcenie, nieznajomość języka) mogą w różnym stopniu utrudniać dostęp do drukowanych książek i prasy. Z myślą o tych grupach powstały alternatywne formaty dokumentów, wśród których znajdują się takie, których

alternatywność odnosi się wyłącznie do formy, jak i takie, które dokonują ingerencji w tekst. Zaliczają się do nich przykładowo:

- publikacje brajlowskie (ang. *braille publications*),
- książki brajlo-drukowe (ang. *twin-vision books, print/braille books*),
- książki dotykowe (ang. *tactile books*),
- tyflografika (ang. *tactile graphic*),
- książki wydrukowane powiększoną czcionką (ang. *large print*),
- publikacje łatwe w czytaniu (ang. *easy-to-read*),
- książki mówione/audiobooki (ang. *talking books*) – aktualnie coraz większe grono użytkowników korzysta z cyfrowych książek mówionych, wówczas niezbędne jest posiadanie odtwarzacza cyfrowych książek mówionych [zob. szerz. 8].

Dostępność do wymienionych materiałów jest ograniczona i wynika z niewielkiej ich produkcji, a co za tym idzie – wysokiej ceny. To z kolei wpływa na fakt, że alternatywne formaty są zazwyczaj gromadzone w specjalistycznych bibliotekach. Dotyczy to np. książek brajlowskich, tyflografik i książek mówionych, które gromadzone są zarówno w placówkach o zasięgu ogólnopolskim (np. Dział Zbiorów dla Niewidomych Głównej Biblioteki Pracy i Zabezpieczenia Społecznego), jak i lokalnym (np. Ośrodek Czytelnictwa Chorych i Niepełnosprawnych Wojewódzkiej Biblioteki Publicznej – Książnicy Kopernikańskiej w Toruniu). Ograniczona produkcja formatów alternatywnych nie oznacza braku możliwości korzystania z informacji przez grupy defaworyzowane. W pewnym stopniu z pomocą mogą bowiem przyjść TIK, które umożliwiają samodzielny lub częściowo samodzielny dostęp do informacji.

Technologie informacyjno-komunikacyjne (TIK) są niezbędnym elementem współczesnej biblioteki. Ważne są z perspektywy użytkowników, którzy nie są w posiadaniu sprzętu komputerowego (lub ten, którym dysponują jest przestarzały), z perspektywy osób, które potrzebują specjalistycznego sprzętu, by móc samodzielnie skorzystać z informacji w bibliotece oraz osób, które potrzebują TIK, by móc się komunikować. TIK, które osobom sprawnym ułatwiły wykonywanie pewnych czynności, osobom z niepełnosprawnością je umożliwiły. W obszarze dostępu do informacji postęp technologiczny w dużym stopniu wyrównał szanse pomiędzy osobami sprawnymi a osobami z niepełnosprawnością, a także ułatwił im akceptację własnej niepełnosprawności [7, s. 95]. Niektóre osoby z niepełnosprawnością, w celu samodzielnego odczytania informacji zapisanej cyfrowo lub analogowo oraz by komunikować się, muszą użyć **technologii wspomagających**. Są one definiowane jako „jakiegokolwiek urządzenie bądź wcześniejsze wyposażenie pozyskane poprzez zakup czy modyfikację wytworu już istniejącego, które jest wykorzystywane w celu utrzymania, podniesienia lub poprawienia funkcjonalnych sprawności osób z niepełnosprawnościami” [8, s. 112]. Technologie te w literaturze czasami dzieli się na *high-tech* (realizowane w technologiach zaawansowanych, czyli zawierające układy elektroniczne lub mikroprocesory) i *low-tech* (realizowane w technologiach niezaawansowanych, czyli niepotrzebujące zasilania do swojego użycia). Wśród

zaawansowanych technologii wspomagających, istotnych z perspektywy pozyskiwania i przetwarzania informacji oraz w komunikacji, należy wymienić:

- powiększalniki elektroniczne i programy komputerowe powiększające znaki na ekranie,
- programy odczytu ekranu (ang. *screen reader*),
- programy udźwiękawiające,
- programy ubrajlawiające,
- synteza mowy,
- monitory (linijki) brajlowskie,
- drukarki brajlowskie,
- skanery,
- specjalistyczne klawiatury,
- urządzenia zastępujące mysz komputerową,
- sprzęt przydatny w komunikacji z osobami z niepełnosprawnością słuchu, np. pętla indukcyjna [zob. szerz. 7, s. 95-108; 8].

Technologii wspomagających jest wiele i dla niektórych są one niezbędne do samodzielnego korzystania z zasobów internetowych. Warto podkreślić, że jeśli strona internetowa nie jest zaprojektowana zgodnie z wymogami WCAG, to korzystanie z technologii wspomagających nie zagwarantuje dostępu do wszystkich treści.

Projektując ofertę usługową należy brać pod uwagę zróżnicowane potrzeby aktualnych i potencjalnych użytkowników bibliotek. Wśród usług bibliotecznych wyróżnia się udostępnianie, informowanie i pracę z użytkownikiem [42, s. 46]. Udostępnianie zasobów może odbywać się w budynku bibliotecznym lub poza nim. W drugim przypadku odnosi się do możliwości zdalnego skorzystania z zasobów cyfrowych i w tym celu niezbędna jest dostępna strona internetowa, dostępny format dokumentu oraz w niektórych przypadkach technologie wspomagające. Udostępnianie może również przybrać formę dostarczania dokumentów do miejsca zamieszkania (mieszkanie prywatne, instytucja, np. dom pomocy społecznej, dom dziennego pobytu, warsztaty terapii zajęciowej), dostarczenia materiałów do miejscowości lub dzielnicy przez bibliobus lub przesłania ich pocztą tradycyjną. Niektóre biblioteki oferują również usługę polegającą na konwertowaniu tekstu drukowanego na format spełniający wymagania użytkownika (np. digitalizacja do formatu „odczytywalnego” przez technologie wspomagające, wydruk w powiększonym druku, wydruk w brajlu).

Informowanie nie ogranicza się do udzielania odpowiedzi na kwerendy informacyjne, ale odnosi się również do promowania informacji na temat przygotowania i gotowości biblioteki do obsługi użytkowników ze zróżnicowanymi potrzebami. Z perspektywy potencjalnego użytkownika, który napotyka na bariery w funkcjonowaniu społecznym, na decyzję o skorzystaniu z usług biblioteki może mieć wpływ informacja dotycząca: odległości od przystanków komunikacji publicznej, dostosowania architektonicznego budynku, wyposażenia w technologie asystujące, kolekcji bibliotecznej oferującej alternatywne formaty dokumentów oraz publikacje w obcych językach, umiejętności i kompetencji bibliotekarzy, np. w zakresie posługiwania

się Polskim Językiem Migowym (PJM) czy językiem macierzystym imigrantów zamieszkujących w otoczeniu biblioteki. Im więcej kanałów powiadamiania, tym większe prawdopodobieństwo zachęcenia do skorzystania z usług bibliotecznych. Oprócz zamieszczania informacji w zasobach sieciowych, ważne jest przygotowanie jej w tradycyjnej i jednocześnie dostępnej formie (np. ulotki, broszury wydrukowane powiększoną czcionką, w wersji łatwej w czytaniu, w językach obcych). Istotna jest również dystrybucja materiałów promocyjnych. Oprócz biblioteki powinny one pojawić wszędzie tam, gdzie bywają aktualni i potencjalni użytkownicy, a więc w przychodniach, ośrodkach pomocy społecznej, kościołach, siedzibach organizacji pozarządowych itp.

Aby z kolei różne formy pracy z użytkownikiem (np. wystawy, spotkania, zajęcia edukacyjne, prelekcje, dyskusyjne kluby książki, pokazy, koncerty) spotkały się z ich zainteresowaniem, należy: powiadomić ich (materiały promocyjne w dostępnych formatach), zadbać o dostępność architektoniczną miejsca wydarzenia, jeśli odbiorcami mają być osoby głuche, zaprosić tłumacza języka migowego, jeśli adresatem wydarzenia są osoby o ograniczonych kompetencjach językowych, zadbać o prosty język przekazu, jeśli zaś organizowany jest pokaz filmu, należy zapewnić wersję z podpisami dla niesłyszących i audiodeskrypcją [7, s. 111-125].

16.6. Wiedza i umiejętności pracowników bibliotek w procesie świadczenia usług na rzecz zróżnicowanych grup odbiorców

Pracownicy biblioteki powinni dysponować wiedzą na temat potrzeb zróżnicowanego otoczenia społecznego, w tym m.in. istoty i konsekwencji różnych typów niepełnosprawności, skutków starzenia się, a także różnic kulturowych w odniesieniu do imigrantów i uchodźców zamieszkujących w otoczeniu lokalnym biblioteki. Niewiedza w tym zakresie może wywoływać niepewność i obawy bibliotekarza przed kontaktem z użytkownikiem napotyającym na bariery w funkcjonowaniu społecznym. Aby podnosić kompetencje bibliotekarzy w zakresie obsługi użytkowników o zróżnicowanych potrzebach, należy organizować szkolenia, konferencje, seminaria, warsztaty itp. Ciekawą metodą na zintegrowanie lokalnej społeczności, budowanie więzi międzyludzkich opartych na zrozumieniu i poszanowaniu różnorodności, dającym przy tym możliwość poznania osób narażonych na dyskryminację, uprzedzenia i wykluczenie (zarówno przez bibliotekarzy, jak i użytkowników bibliotek) jest projekt „Żywa Biblioteka”. Zakłada on możliwość porozmawiania z osobami („żywymi książkami”), które reprezentują grupy mniejszościowe lub narażone na wykluczenie. Projekt ten realizowany jest przez instytucje publiczne (np. biblioteki, domy kultury), organizacje pozarządowe, grupy nieformalne i osoby fizyczne. Ponieważ gwałtownie rozwijają się TIK, pojawiają się nowe formaty dokumentów, zmieniają się uwarunkowania prawne i ekonomiczne, pożądane jest cykliczne aktualizowanie wiedzy na ten temat [zob. szerz. 7, s. 125-137, 272-276; 25].

Istotne w tym kontekście jest nawiązywanie współpracy z lokalnymi instytucjami i organizacjami, zarówno samorządowymi, jak i pozarządowymi. Może ona zaowocować lepszą orientacją bibliotekarzy w lokalnej strukturze społecznej, a co za tym idzie w potrzebach i oczekiwaniach otoczenia zewnętrznego względem bibliotek. Wiele działań można realizować wspólnie, a w efekcie pozyskać nowych użytkowników. Sporą rolę do odegrania mają tutaj również organizacje bibliotekarskie, w tym Stowarzyszenie Bibliotekarzy Polskich.

Istotnym elementem pracy w zróżnicowanym środowisku są umiejętności komunikowania się np. z osobami z niepełnosprawnością. Znajomość podstawowych zasad *savoir-vivre'u* z jednej strony zapobiega niezręcznym sytuacjom, z drugiej przyczynia się do większej otwartości na osoby z niepełnosprawnością i przełamywania lęku przed kontaktami. Umiejętności te można podnieść na warsztatach i szkoleniach, które oferują m.in. organizacje pozarządowe. Dostępne są także publikacje zawierające wskazówki i wytyczne dotyczące komunikowania się z osobami z niepełnosprawnością [zob. np. 4]. Nie należy zapominać o stosowaniu poprawnego, niestygmatyzującego i akceptowanego przez środowisko osób z niepełnosprawnością nazewnictwa [zob. np. 21].

Pomocą bibliotekarzom w zakresie przeprowadzania audytów dostępności, opiniowania rozwiązań w zakresie dostępności oraz przygotowania i koordynowania planu działania na rzecz poprawy zapewniania dostępności osobom ze szczególnymi potrzebami mogą służyć koordynatorzy ds. dostępności [21]. Zgodnie z *Ustawą z dnia 19 lipca 2019 r. o zapewnianiu dostępności osobom ze szczególnymi potrzebami* „każdy organ władzy publicznej, w tym organ administracji rządowej i samorządowej, organ kontroli państwowej i ochrony prawa oraz sądy i trybunały, wyznacza co najmniej jedną osobę pełniącą funkcję koordynatora do spraw dostępności” [36]. Zadania przypisane koordynatorom mogą również dotyczyć podmiotów podległych administracji rządowej i samorządowej, a zatem i bibliotek. Zwraca się uwagę, że zwłaszcza w dużych instytucjach warto wyznaczyć osobę odpowiedzialną za realizację przywołanej ustawy [21].

Marketing biblioteczny rozumiany jako działanie, którego celem jest diagnozowanie, wywoływanie, a następnie zaspokajanie potrzeb użytkowników, musi również uwzględniać oczekiwania osób, które napotykają na bariery w funkcjonowaniu społecznym. Znajomość wymienionych w rozdziale aspektów funkcjonowania bibliotek oraz wiedza na temat potrzeb zróżnicowanego otoczenia zewnętrznego, ułatwi zaprojektowanie strategii marketingowej, w tym komunikacji marketingowej, wpłynie na satysfakcję użytkowników, a w rezultacie na lojalność wobec biblioteki i korzystanie z jej usług.

Bibliografia

1. ALTKORN Jerzy, KRAMER Teodor (red.), *Leksykon marketingu*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 1998. ISBN 83-208-1087-6.
2. ANTCZAK Mariola, KALIŃSKA-KULA Magdalena, *Biblioteczny marketing wewnętrzny w teorii i praktyce. Na przykładzie bibliotek województwa łódzkiego*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 2019. ISBN 978-83-8142-334-2.
3. BATORSKI Dominik, *Polacy wobec technologii cyfrowych – uwarunkowania dostępności i sposobów korzystania*. In: CZAPIŃSKI Janusz, PANEK Tomasz (red.), *Diagnoza społeczna 2013. Warunki i jakość życia Polaków* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <http://ce.vizja.pl/en/issues/volume/7/issue/3.1>. Stan z dnia: 04.04.2022.
4. COHEN Judy, *Praktyczny poradnik savoir-vivre wobec osób niepełnosprawnych* [Dokument Elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://www.power.gov.pl/media/13600/praktyczny-poradnik-savoir-vivre-wobec-ON.pdf>. Stan z dnia 03.04.2022.
5. CZAPNIK Grzegorz, GRUSZKA Zbigniew, TADEUSIEWICZ Hanna (red.), *Podręczny słownik bibliotekarza*. Warszawa: Wydawnictwo SBP; Katedra Bibliotekoznawstwa i Informacji Naukowej Uniwersytetu Łódzkiego, 2011. ISBN 978-83-61464-39-6.
6. DEREWIENKO Emilia, *Ilu uchodźców z Ukrainy jest w Polsce* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://300gospodarka.pl/news/uchodzcy-z-ukrainy-w-polsce-liczba>. Stan z dnia 27.05.2022.
7. FEDOROWICZ Małgorzata, *Człowiek niepełnosprawny w bibliotece publicznej*. Toruń: Wydawnictwo Naukowe UMK, 2010. ISBN 978-83-231-2472-6.
8. FEDOROWICZ-KRUSZEWSKA Małgorzata, CYRKLAFF Magdalena, *Media w środowisku osób zagrożonych wykluczeniem społecznym*. Toruń: Wyższa Szkoła Bankowa, 2016. ISBN 987-83-943316-1-0.
9. FEDOROWICZ-KRUSZEWSKA Małgorzata, *Otoczenie biblioteki*. In: WOJCIECHOWSKA Maja (red.), *Zarządzanie biblioteką*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe i Edukacyjne Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich, s. 32-51. ISBN 978-83-65741-26-4.
10. FELIKSIĄK Michał (opr.), *Korzystanie z Internetu. Komunikat z badań* [Dokument Elektroniczny]. Tryb dostępu: https://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2020/K_085_20.PDF. Stan z dnia 03.04.2022.
11. Główny Urząd Statystyczny, *Zasięg ubóstwa ekonomicznego w Polsce w 2020 r.* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/warunki-zycia/ubostwo-pomoc-spoleczna/zasieg-ubostwa-ekonomicznego-w-polsce-w-2020-roku,14,8.html>. Stan z dnia 03.04.2022.
12. GRIFFIN Ricky W., *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2004. ISBN 978-83-01-14944-4.
13. GUDASZEWSKI Grzegorz, *Struktura narodowo-etniczna, językowa i wyznaniowa ludności Polski. Narodowy Spis Powszechny Ludności i Mieszkań 2011* [Dokument Elektroniczny]. Warszawa: Główny Urząd Statystyczny, 2015. Tryb dostępu: <https://stat.gov.pl/spisy-powszechnie/nsp-2011/nsp-2011-wyniki/struktura-narodowo-etniczna-jezykowa-i-wyznaniowa-ludnosci-polski-nsp-2011,22,1.html>. Stan z dnia 03.04.2022.
14. HOWANIEC Honorata, *Uwarunkowania działalności marketingowej organizacji non profit*. In: CHODYŃSKI Andrzej, HUCZEK Marian, SOCHA Irena (red.),

- Zarządzanie w organizacjach non profit. Strategie. Marketing.* Bielsko-Biała: Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Humanistyczna, 2001, s. 68-77. ISBN 83-913509-2-4.
15. *Jak korzystamy z Internetu 2020* [Dokument elektroniczny]. Warszawa: Główny Urząd Statystyczny, 2020. Tryb dostępu: <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/nauka-i-technika-spoleczenstwo-informacyjne/spoleczenstwo-informacyjne/jak-korzystamy-z-internetu-2020,5,11.html>. Stan z dnia 03.04.2022.
 16. *Konwencja o prawach osób niepełnosprawnych sporządzona w Nowym Jorku dnia 13 grudnia 2006 r.* Dz. U. 2012, poz. 1169.
 17. KOTLER Philip, ARMSTRONG Gary, SAUNDERS John, WONG Veronica, *Marketing. Podręcznik europejski*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2002. ISBN 83-208-1358-1.
 18. KOTLER Philip, KARTAJAYA Hermawan, SETIAWAN Iwan, *Marketing 4.0. Era cyfrowa*. Warszawa: MT Biznes, 2017. ISBN 978-83-8087-190-8.
 19. KOTLER Philip, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*. Warszawa: Gebethner & Ska, 1994. ISBN 83-85205-42-X.
 20. KOWALSKI Kamil, *Włącznik. Projektowanie bez barier* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <http://www.integracja.org/wp-content/uploads/2018/05/Wlacznik-projektowanie-bez-barier-2018.pdf>. Stan z dnia 03.04.2022.
 21. KOWALSKI Piotr, MIKOŁAJCZYK Adam, ZIMNY Bartosz, *Jak wdrażać ustawę o zapewnianiu dostępności* [Dokument elektroniczny]. Łódź: Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej, 2019. Tryb dostępu: https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/media/96815/Poradnik_wdrazanie.pdf. Stan z dnia 03.04.2022.
 22. *Kultura w 2020 r.* [Dokument elektroniczny]. Warszawa; Kraków: Główny Urząd Statystyczny; Urząd Statystyczny w Krakowie, 2021. Tryb dostępu: <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/kultura/kultura-w-2020-roku,2,18.html>. Stan z dnia 03.04.2022.
 23. KUROWSKI Piotr (opr.), *Informacja o poziomie i strukturze minimum egzystencji w 2021 r.* [Dokument elektroniczny]. Warszawa: Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, 2022. Tryb dostępu: <https://www.ipiss.com.pl/?zaklady=minimum-egzystencji-2>. Stan z dnia 03.04.2022.
 24. *Ludność i gospodarstwa domowe. Stan i struktura społeczno-ekonomiczna. Część II. Gospodarstwa domowe. Narodowy Spis Powszechny Ludności i Mieszkań 2011*. Warszawa: Główny Urząd Statystyczny, 2014. ISBN 978-83-7027-560-0.
 25. MOŁDYŃSKA-KÜNTZEL Dorota, *Podręcznik dla osób organizujących Żywą Bibliotekę* [Dokument elektroniczny]. Wrocław: Żywa Biblioteka Polska; Stowarzyszenie Diversja, 2016. Tryb dostępu: <http://zywabibliotekapolska.pl/wp-content/uploads/2016/04/%C2%A9-Podr%C4%99cznik-dla-os%C3%B3b-organizuj%C4%85cych-%C5%BByw%C4%85-Bibliotek%C4%99.pdf>. Stan z dnia 04.04.2022.
 26. PIEKOT Tomasz, ZARZECZNY Grzegorz, MOROŃ Ewelina, *Prosta polszczyzna w praktyce. Standaryzacja języka serwisu Obywatel.gov.pl*. In: KŁOSIŃSKA Katarzyna, ZIMNY Rafał (red.), *Przyszłość polszczyzny – polszczyzna przyszłości*. Warszawa: Narodowe Centrum Kultury, 2017, s. 251-265. ISBN 978-83-7982-267-6.
 27. PIEKOT Tomasz, ZARZECZNY Grzegorz, MOROŃ Ewelina, *Standard „plain language” w polskiej strefie publicznej*. In: ZAŚKO-ZIELIŃSKA Monika, KREDENS Krzysztof (red.), *Lingwistyka kryminalistyczna. Teoria i praktyka*. Wrocław: Uniwersytet Wrocławski; Quaestio, 2019, s. 197-214. ISBN 987-83-956474-0-6.
 28. *Problem wykluczenia cyfrowego w edukacji zdalnej* [Dokument elektroniczny]. Centrum Cyfrowe, 2020. Tryb dostępu: <https://centrumcyfrowe.pl/wp-content/uploads/>

- sites/16/2020/03/Problem-wykluczenia-cyfrowego-w-edukacji-zdalnej-2020.pdf. Stan z dnia 03.04.2022.
29. *Rozporządzenie Ministra Infrastruktury z dnia 12 kwietnia 2002 r. w sprawie warunków technicznych, jakim powinny odpowiadać budynki i ich usytuowanie*. Dz. U. 2019, poz. 1065.
 30. RYNKO Maja (red.), *Umiejętności Polaków – wyniki Międzynarodowego Badania Kompetencji Osób Dorosłych (PIAAC)* [Dokument elektroniczny]. Warszawa: Instytut Badań Edukacyjnych, 2013. Tryb dostępu: <http://eduentuzjasci.pl/piaac-postpiaac>. Stan z dnia 03.04.2022.
 31. SITEK Michał (red.), *Program Międzynarodowej Oceny Umiejętności Uczniów. Programme for International Student Assessment PISA. Wyniki badania 2018 w Polsce* [Dokument Elektroniczny]. Warszawa: Instytut Badań Edukacyjnych, 2019. Tryb dostępu: <https://pisa.ibe.edu.pl/wp-content/uploads/2019/12/raport-wyniki-badan-pisa-2018.pdf>. Stan z dnia 03.04.2022.
 32. *Spółeczeństwo informacyjne w Polsce w 2020 r.* [Dokument elektroniczny]. Warszawa; Szczecin: Główny Urząd Statystyczny; Urząd Statystyczny w Szczecinie, 2020. Tryb dostępu: <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/nauka-i-technika-spoleczenstwo-informacyjne/spoleczenstwo-informacyjne/spoleczenstwo-informacyjne-w-polsce-w-2020-roku,1,14.html>. Stan z dnia 03.04.2022.
 33. *Sytuacja osób starszych w Polsce w 2019 r.* [Dokument elektroniczny]. Warszawa; Białystok: Główny Urząd Statystyczny; Urząd Statystyczny w Białymstoku, 2021. Tryb dostępu: <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/osoby-starsze/osoby-starsze/sytuacja-osob-starszych-w-polsce-w-2019-roku,2,2.html>. Stan z dnia 03.04.2022.
 34. SZPOR Grażyna, CZAPLICKI Kamil, *Ustawa o dostępności cyfrowej stron internetowych i aplikacji mobilnych podmiotów publicznych. Komentarz*. Warszawa: Wolters Kluwer, 2020. ISBN 978-83-8187-209-6.
 35. Urząd Do Spraw Cudzoziemców. *Migracje.gov.pl* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://migracje.gov.pl/statystyki/zakres/polska/typ/dokumenty/widok/mapa/rok/2021/?x=0.7549&y=1.138&level=1>. Stan z dnia 03.04.2022.
 36. Ustawa z 19 lipca 2019 r. o zapewnianiu dostępności osobom ze szczególnymi potrzebami. Dz. U. 2019, poz. 1696.
 37. Ustawa z dnia 11 września 2015 r. o osobach starszych. Dz. U. 2015, poz. 1705.
 38. Ustawa z dnia 27 czerwca 1997 r. o bibliotekach. Dz. U. 1997, Nr 85, poz. 539.
 39. Ustawa z dnia 4 kwietnia 2019 r. o dostępności cyfrowej stron internetowych i aplikacji mobilnych podmiotów publicznych. Dz. U. 2019, poz. 848.
 40. Ustawa z dnia 6 stycznia 2005 r. o mniejszościach narodowych i etnicznych oraz o języku regionalnym. Dz. U. 2005, Nr 17, poz. 141.
 41. WOJCIECHOWSKA Maja, KAMIŃSKA Joanna, ŻOŁĘDOWSKA-KRÓL Beata, JASKOWSKA Bożena (współpr.), *Leksykon zarządzania i marketingu w bibliotekoznawstwie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe i Edukacyjne Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich, 2019. ISBN 978-83-65741-17-2.
 42. WOJCIECHOWSKA Maja, *Zarządzanie zmianami w bibliotece*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2006. ISBN 83-89316-61-7.
 43. WOJCIECHOWSKI Jacek, *Bibliotekarstwo: kontynuacje i zmiany*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, 2001. ISBN 83-233-1439-X.
 44. WOJCIECHOWSKI Jacek, *Marketing w bibliotece*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 1996. ISBN 83-85778-08-1.

45. *Wykorzystanie technologii informacyjno-komunikacyjnych w jednostkach administracji publicznej, przedsiębiorstwach i gospodarstwach domowych w 2020 roku* [Dokument elektroniczny]. Warszawa: Główny Urząd Statystyczny, 2020. Tryb dostępu: <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/nauka-i-technika-spoleczenstwo-informacyjne/spoleczenstwo-informacyjne/wykorzystanie-technologii-informacyjno-komunikacyjnych-w-jednostkach-administracji-publicznej-przedsiębiorstwach-i-gospodarstwach-domowych-w-2020-roku,3,19.html>. Stan z dnia 03.04.2022.
46. ŻOŁĘDOWSKA Beata, *Miejsce public relations w systemie komunikacyjnym biblioteki*. In: CHODYŃSKI Andrzej, HUCZEK Marian, SOCHA Irena (red.), *Zarządzanie w organizacjach non profit. Strategie. Marketing*. Bielsko-Biała: Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Humanistyczna, 2001, s. 112-123. ISBN 83-913509-2-4.

Rozdział 17.

KOMUNIKACJA MARKETINGOWA Z KLIENTEM BIBLIOTEKI

17.1. Znaczenie oraz definicja komunikacji marketingowej

Obecnie jednym z najważniejszych obszarów marketingu jest komunikacja, która stanowi fundament funkcjonowania biblioteki oraz decyduje o jej relacjach z otoczeniem. Nie bez znaczenia są tu procesy globalizacyjne, które zwiększają tempo przemian oraz wymiany informacji dzięki nowoczesnym technologiom komunikacyjno-informacyjnym. W konsekwencji tych procesów dochodzi do ewolucji form przekazu informacji o usługach, także tych bibliotecznych. Przykładem może być np. wykorzystanie narzędzi Web 2.0, które przyczyniło się do wzrostu roli mediów społecznościowych jako miejsca promocji oraz bezpośredniej interakcji z użytkownikami bądź potencjalnymi odbiorcami usług bibliotecznych.

We współczesnym marketingu bibliotecznym istotna jest nie tylko dobra usługa i jej powszechna dostępność, ale również wysokiej jakości komunikacja oraz interakcja z obecnymi i potencjalnymi klientami, a także wieloma innymi osobami, z którymi dana biblioteka ma lub będzie miała kontakt. Dlatego oprócz pojęcia „promocji”, funkcjonuje w marketingu od końca lat osiemdziesiątych ubiegłego wieku pojęcie „komunikacji marketingowej”. Jak pisze Cezary Marcinkiewicz: „stosowane dawniej pojęcie promocji zostało zastąpione w ostatnich latach pojęciem komunikacji marketingowej dla podkreślenia, iż mamy do czynienia z procesem wzajemnych relacji nadawcy i odbiorcy, a nie tylko z procesem oddziaływania sprzedawcy na nabywcę” [20, s. 112-113].

Promocję można rozumieć dwojako. W węższym znaczeniu, czyli w tradycyjnym ujęciu, jest ona interpretowana jako oddziaływanie na klientów, polegające na przekazywaniu im przez organizację informacji, które mają w odpowiednim stopniu zwiększyć wiedzę na temat jej usług w celu stworzenia dla nich jak najlepszej oferty [21, s. 74-75]. Widać tutaj zatem nacisk na zwiększenie zainteresowania usługą i w efekcie jej większe wykorzystanie. Jest to więc działanie jednokierunkowe. Natomiast w szerszym znaczeniu promocję rozumie się jako wspomnianą wyżej komunikację marketingową, która jest pojęciem bardzo pojemnym. Jej formy ewoluują wraz

z rozwojem rynku dóbr i usług. Jest to rodzaj komunikacji dwukierunkowej, która zmierza do wymiany informacji z klientem biblioteki poprzez dialog i interakcje.

Przyjmuje się, że **komunikacja marketingowa biblioteki to integralny element jej strategii marketingowej, w ramach którego mieszczą się działania zmierzające do przekazywania otoczeniu informacji na temat wszelkich wartości instytucji (jej silnych stron, cech stanowiących o atrakcyjności), a także emocji, stylu funkcjonowania, przekonań, postaw itp. Działania te są celowe, przemyślane i skoordynowane. Stanowią spójny system podporządkowany strategii marketingowej, pozwalający na osiągnięcie efektów synergicznych. Sprzężenie zwrotne jest tutaj elementem łączącym odbiorcę z nadawcą przekazu promocyjnego** [por. 17, s. 94].

Szeroko rozumiana promocja będzie zatem stanowiła „zespół działań i środków, za pomocą których biblioteka przekazuje otoczeniu informacje charakteryzujące ją, jej zbiory i usługi, kształtuje potrzeby użytkowników oraz pobudza i ukierunkowuje popyt” [14, s. 130]. Tak rozumiana promocja sprzyja:

- rozbudowie związków i relacji między biblioteką i jej bliższym lub dalszym otoczeniem;
- efektywnemu komunikowaniu się biblioteki ze środowiskiem;
- pozyskiwaniu i zacieśnianiu kontaktów biblioteki z jej obecnymi i potencjalnymi klientami;
- kształtowaniu właściwego wizerunku biblioteki [por. 14].

Biblioteka poprzez komunikację marketingową sygnalizuje klientom i pracownikom swoją **tożsamość**, a więc to „jaka jest, jaka chce być i dokąd zmierza”. Informuje zatem w ten sposób o swoich celach, zakresie i formach działania, o swojej filozofii, o tym jakie wartości i postawy mają jej pracownicy. Mówi o priorytetach, o tym do czego dąży i jakie ma aspiracje. Tożsamość ta może przybierać różne oblicza, co wynika z tego, że pracownicy, czytelnicy oraz przedstawiciele różnych grup mających kontakt czy współpracujący z biblioteką, będą ją rozumieć inaczej [15, s. 13-14].

Komunikację marketingową biblioteki powinno się rozumieć zatem jako wielokierunkowy proces porozumiewania się tej instytucji z jej czytelnikami oraz bliższym i dalszym otoczeniem. Ponieważ „metody i narzędzia komunikowania się biblioteki ze swoim otoczeniem oraz użytkownikami, w wyniku ciągłych zmian zachodzących w społeczeństwie, ulegają nieustannym innowacjom i rozwojowi” [33, s. 267] to proces ten współcześnie powinien być prowadzony zarówno w świecie realnym, jak i wirtualnym [szerz. zob. 28; 29]. Elementami tego procesu będą działania informująco-nakłaniające, których celem będzie zarządzanie popytem na promowaną ofertę oraz kształtowanie korzystnego wizerunku biblioteki i jej usług. Działania te będą efektywne nie tylko wtedy, gdy zapewni się skuteczne dotarcie komunikatu do odbiorców, ale także wówczas, gdy biblioteka wsłucha się w ich potrzeby, oczekiwania, a także obawy i opinie [por. 25].

17.2. Cele i funkcje komunikacji marketingowej biblioteki

Komunikacja marketingowa biblioteki jest ważnym ogniwem służącym do integrowania tej instytucji z aktualnymi oraz potencjalnymi klientami. Skuteczne działania promocyjne umożliwiają wprowadzenie oferty biblioteki na rynek oraz utrzymanie się na nim dzięki szerokiej akceptacji i poparciu czytelników. Sprzyjają temu odpowiednio postawione cele komunikacji marketingowej.

Jak pisze Mariola Antczak: „Biblioteka może komunikować się z klientem w celach: informacyjnych lub wzmacniających i ukierunkowujących zapotrzebowanie na jej usługi, ale też modelowania potrzeb, ponadto może dążyć do budowania pozytywnego wizerunku oraz pogłębiania relacji z otoczeniem” [2, s. 529]. Cele te biblioteka może realizować poprzez różne funkcje komunikacji marketingowej. Teoretycy i praktycy w dziedzinie marketingu wskazują na dwie koncepcje, o czym była mowa w pierwszej części rozdziału. Pierwsza – tradycyjna – dotyczy traktowania komunikacji marketingowej jako tożsamej z jednokierunkowym komunikatem. Druga natomiast interpretuje komunikację marketingową jako interaktywny proces dialogu organizacji z klientami. W ramach ujęcia tradycyjnego wskazuje się na trzy podstawowe funkcje komunikacji marketingowej, a mianowicie:

1. Funkcję informacyjną – która obejmuje przekazywanie różnorodnych informacji o bibliotece, cechach oferowanych przez nią usług, warunkach i zasadach korzystania z nich, co wpływa na budowanie wiedzy dotyczącej funkcjonowania biblioteki i jej aktywności w społeczeństwie przez jej rzeczywistych i potencjalnych czytelników, partnerów i innych osób czy grup ludzi. Tak rozumiana komunikacja ukierunkowana jest na kreowanie świadomości marki biblioteki i zapotrzebowania na jej usługi.
2. Funkcję perswazyjną – której celem jest kształtowanie potrzeb i budowanie lojalności klientów biblioteki, przy czym wspomniane potrzeby oraz metody ich zaspokajania powinny być zgodne z wartościami, którymi kieruje się biblioteka, jej celami i długoterminową strategią funkcjonowania. Funkcja perswazyjna polega najczęściej na zachęcaniu do pierwszego skorzystania z biblioteki i jej usług oraz zwiększania częstotliwości odwiedzin.
3. Funkcję przypominającą – której celem jest przypominanie użytkownikowi o bibliotece, utrwalanie w jego pamięci informacji o jej istnieniu oraz o oferowanych przez nią usługach. Zapobiega to obniżaniu stopnia znajomości marki biblioteki oraz buduje lojalność jej czytelników [por. 26].

Nowoczesne podejście do komunikacji marketingowej wskazuje jeszcze na jej pięć dodatkowych funkcji. Są to:

1. Funkcja edukacyjna – której celem jest pokazanie czytelnikowi kto jest twórcą usługi i co ona sobą reprezentuje, a także zachęcanie do wypróbowania usług biblioteki, jej nowej oferty czy w ogóle odwiedzenia jej. W ten sposób kreowane są także potrzeby oraz trendy w korzystaniu z usług bibliotecznych. Przy okazji następuje złamanie stereotypu dotyczącego tego, że w bibliotece można

- wyłącznie wypożyczać książki. Pojawienie się nowych usług, jak na przykład kursów bankowości elektronicznej, warsztatów decoupage'u czy zajęć sportowych w bibliotece, to propozycje zdecydowanie wybiegające poza standardowo rozumianą ofertę takiej instytucji [zob. 3].
2. Funkcja redukcji barier dostępu do oferty – jej celem jest danie możliwości klientom dowiedzenia się więcej o usłudze w celu eliminacji jakiegokolwiek ryzyka z nią związanego. Biblioteki powinny zatem podejmować takie działania, które ograniczą obawy czy bariery, jak np. organizowanie zajęć pokazowych, przygotowywanie wirtualnych wystaw, zapewnianie otwartego dostępu do zasobów książnicy, pikniki literackie, warsztaty bądź inne wydarzenia kulturalno-oświatowe, które niwelują dystans pomiędzy biblioteką a jej otoczeniem społecznym, a więc także potencjalnymi użytkownikami. Należy też wspomnieć, że redukcja barier w dostępie do oferty bibliotecznej może być również związane ze spełnianiem przez tę instytucję wymogów dostępności architektonicznej, komunikacyjno-informacyjnej oraz cyfrowej. Wiąże się to na przykład z przygotowaniem strony www spełniającej kryteria WCAG 2.1 czy udostępnianiem przez bibliotekę specjalnych materiałów czytelniczych (np. wydawnictw brailowskich, książek tłoczonych powiększoną czcionką, książek mówionych czy książek łatwych w czytaniu) oraz technologii wspomagających (np. monitorów brailowskich, syntezy mowy czy alternatywnych klawiatur) – o czym była już mowa w poprzednim rozdziale [zob. szerz. 11].
 3. Funkcja budowania doświadczeń odbiorcy z usługą/marką – wiąże się z umożliwianiem klientom biblioteki wieloaspektowego doświadczania usług, co pozwala im realizować swoje potrzeby, a przez to szybciej i głębiej zaangażować się w działania na rzecz danej marki. Może to być zapraszanie czytelników do współpracy i współorganizowania przedsięwzięć (np. jako wolontariusze bądź eksperci w jakiejś dziedzinie). To także współpraca z autorami, influencerami, blogerami, artystami, którzy spotykają się w bibliotece ze swoimi fanami i zachęcają do korzystania z jej oferty oraz uczestnictwa w jej aktywnościach. To w końcu także wykorzystanie nowych technologii i mediów do interakcji z czytelnikami, czyli na przykład udział w interaktywnej grze bibliotecznej bądź zgrywalizowanej formie zabawy w bibliotece [7; 8], współtworzenie lipduba [9] czy flashmoba bibliotecznego [6; 10].
 4. Funkcja zwiększania zaangażowania klienta – wiąże się z zachęcaniem użytkowników do dialogu z biblioteką i do wyrażania przez nich opinii o placówce i jej usługach. Opinie użytkowników powinny być brane pod uwagę także w trakcie projektowania oferty, po to, by w przyszłości była ona w stanie zaspokoić ich potrzeby, a także pobudzać do kreatywności.
 5. Funkcja konkurencyjna – bazuje na tworzeniu kolejnych, poza tradycyjnymi usługami biblioteki, instrumentów wyróżniania się w otoczeniu. Będą to głównie środki, które wzmocnią atrakcyjność i niepowtarzalność usług dla

rzeczywistych i potencjalnych użytkowników oraz dostarczą im silnych bodźców, które wpłyną na ich procesy motywacyjne oraz zwiększą uwagę związaną z konkretnymi usługami. Funkcję tę wyraża na pewno odpowiednio przygotowana usługa połączona z inną ciekawą, absorbującą aktywnością, jak na przykład udział w warsztacie lub pokazie w czasie odwiedzin w bibliotece. Działania te wspiera dobrze przygotowana reklama [por. 26].

17.3. Strategia komunikacji marketingowej biblioteki

Współczesne modele działań biznesowych podkreślają, jak istotne jest strategiczne podejście do rozwoju firmy, aby doprowadzić do jej przewagi konkurencyjnej na rynku. Podobnie powinno być w przypadku bibliotek, których funkcjonowanie należy oprzeć na strategicznych elementach zarządzania, a więc planowaniu, organizowaniu i ewaluacji swoich działań, w tym takich, które należą do działań marketingowych. Jedną z klasycznych definicji strategii marketingowej mówi, że jest to określenie głównych, długofalowych celów i zadań organizacji, wybór kierunków działania oraz alokacja środków niezbędnych do realizacji tych celów [5, s. 13]. W podobny sposób powinna przebiegać komunikacja marketingowa, aby skutecznie przekazywać rzeczywistym i potencjalnym klientom biblioteki jej wartości, misję, działania oraz przedstawiać im korzyści, które wynikają z kontaktów czy ze współpracy z nią. Ważne jest zatem, żeby komunikacja marketingowa biblioteki była przygotowywana według ściśle ustalonych wcześniej założeń.

Projektowanie strategii komunikacji marketingowej może być realizowane na trzech różnych poziomach:

1. Procesowym – jako sekwencja czynności, których należy dokonać, aby osiągnąć zamierzone rezultaty (i odnieść sukces).
2. Instrumentalnym – jako zbiór narzędzi, których należy użyć, aby zrealizować swoje cele.
3. Integracyjnym – łączącym wyżej wymienione ujęcia instrumentalne i czynnościowe w całość nazywaną zintegrowaną komunikacją marketingową – aby przyczynić się do jak najlepszego zaspokajania potrzeb interesariuszy i odpowiednio ten fakt komunikować [25, s. 25].

Warto w tym miejscu zwrócić uwagę na pojęcie **zintegrowanej komunikacji marketingowej**. Funkcjonuje ono w literaturze od lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku i rozumiane jest jako „konceptcja planowania komunikacji marketingowej, która podkreśla znaczenie szczegółowego planu oceny strategicznej roli różnych możliwości komunikacyjnych np. reklamy ogólnej, oddziaływania bezpośredniego, promocji sprzedaży, public relations. Łączy ona te możliwości tak, aby zapewnić przejrzystość, spójność i maksymalną komunikatywność dzięki pełnej integracji różnych form przekazu” [24, s. 65]. Chodzi zatem o to, by zintegrowana komunikacja marketingowa biblioteki opierała się na wielu spójnych i konkretnych przekazach,

zaimplementowanych do przestrzeni publicznej równocześnie za pomocą kilku instrumentów.

Jim Blythe wskazuje, że proces opracowania strategii komunikacji marketingowej przebiega zwykle przez sześć faz [4]. W pierwszej fazie następuje identyfikacja grupy odbiorców komunikatu (identyfikacja docelowego segmentu). Dla biblioteki będą ważne trzy segmenty odbiorców: aktualni użytkownicy, potencjalni użytkownicy oraz personel. Niekiedy uwzględnia się również inne elementy otoczenia, jak partnerzy, dostawcy czy konkurenci. Jednorodność poszczególnych segmentów będzie pozwalała na określenie szczegółowych celów komunikacyjnych, co umożliwi zastosowanie dopasowanych instrumentów promocji. Ustalenie zasięgu promocji jest ważne, ponieważ daje bibliotece możliwość racjonalnego rozdysponowania środków na ten cel, co wpływa na wyniki jej komunikacji z otoczeniem. W strategii komunikacji marketingowej powinny być także ustalone granice wykorzystania poszczególnych instrumentów promocji oraz to w jaki sposób będą przygotowywane i przekazywane określone komunikaty. Komunikacja osobista ma na pewno w tym przypadku bardziej ograniczony zasięg oddziaływania niż reklama czy public relations. Poza tym całkowicie inaczej będzie się kształtował zasięg komunikacji z wykorzystaniem mediów oraz komunikacja za pośrednictwem własnych wydawnictw czy na przykład wewnętrznej tablicy ogłoszeniowej. Biblioteka sama powinna ustalić, z których rozwiązań najlepiej skorzystać [14].

W drugiej fazie komunikacji marketingowej następuje określenie oczekiwanej reakcji odbiorców komunikatów. To poszukiwanie odpowiedzi na pytanie o to, jakie zachowania adresatów komunikatu biblioteka uznaje za pożądane. Tutaj należy zaznaczyć, że strategia komunikacji marketingowej biblioteki nie ogranicza się tylko do efektów ilościowych, a więc na przykład większej liczby wypożyczeń czy większej liczby czytelników jako takich. Komunikacja ma bowiem zwrócić uwagę na istnienie księżnicy oraz budowanie jej wizerunku jako placówki wspomagającej dostęp do rzetelnej informacji, a także oferującej konsultacje z profesjonalistami [23]. Zatem ważna będzie również zmiana w postawach użytkowników oraz zmiana ich opinii.

Trzecia faza opracowania strategii komunikacji marketingowej to wybór formy komunikatu. Jest to etap przygotowania treści komunikatu oraz tworzenia i utrwalenia odpowiedniego wizerunku biblioteki wśród jej klientów, pracowników i innych osób. Należy podkreślić, że duży wpływ na wizerunek biblioteki mają pracownicy i ich podejście do pracy oraz utożsamianie się bądź nie z macierzystą instytucją, jej wartościami, misją i zasadami funkcjonowania. Bezpośredni wpływ na to ma sposób zarządzania biblioteką oraz sposób komunikowania organizacyjnego. Zniekształcenia i bariery w komunikowaniu wewnątrz biblioteki mogą doprowadzić do dużych problemów intra- i interpersonalnych, co może rozluźniać poczucie przynależenia do instytucji oraz wiary w jej misję, wartości i działania [zob. szerz. 12].

W czwartej fazie przygotowywania strategii komunikacji marketingowej następuje wybór medium, za pomocą którego będą generowane komunikaty do wybranej grupy odbiorców. Oprócz ogólnej znajomości poszczególnych segmentów

odbiorców komunikacji marketingowej, należy znać ich szczegółowe preferencje w odbiorze informacji i podążać za ich potrzebami w tym zakresie. W przypadku biblioteki uniwersyteckiej, której głównymi odbiorcami będą studenci oraz pracownicy naukowcy uczelni, komunikacja z wymienionymi grupami będzie wyglądała odmiennie. Młodszy odbiorcy preferują zwykle komunikaty płynące z mediów społecznościowych, dlatego dobrze, żeby biblioteka była w tych kanałach obecna. Z kolei starsi pracownicy naukowo-dydaktyczni na ogół przywiązani są do tradycyjnych mediów, jak prasa wewnętrzna czy informatory uczelniane, cenią również bezpośredni kontakt z bibliotekarzem. Dobrze przygotowane komunikaty powinny zatem opierać się na wynikach aktualnych badań preferencji odbiorców.

Piąta faza strategii komunikacji marketingowej dotyczy tzw. wyboru cech obiektu (np. usługi lub całej biblioteki jako marki). Mowa tutaj o tych właściwościach, które trzeba wyeksponować, na które trzeba zwrócić większą uwagę rzeczywistego bądź potencjalnego czytelnika. Podobnie jak we wcześniejszych fazach, należy tutaj dobrze rozpoznać grupy odbiorców docelowych oraz ich potrzeby, tak aby w komunikatach do nich skierowanych pojawiały się odpowiedzi na kluczowe kwestie. To zachęci do utrzymywania kontaktu lub do jego ponowienia czy zainicjowania przez klientów. Zatem do każdego segmentu odbiorców należy kierować inne komunikaty.

W szóstej, ostatniej, fazie opracowania koncepcji komunikacji marketingowej następuje gromadzenie informacji zwrotnej, aby sprawdzić efektywność całego procesu. Odbywa się to zwykle na podstawie badań opinii użytkowników biblioteki metodą ankiety, wywiadu lub obserwacji. Niektóre badania czytelników są na tyle zaawansowane, że pozwalają dotrzeć do ukrytych preferencji. Przykładem jest eyetracking, czyli metoda badania reakcji na materiał wizualny, audiowizualny czy produkt interaktywny. To śledzenie ruchu gałek ocznych, które pozwala na wgląd w procesy poznawcze badanego i określenie punktu skupienia jego wzroku. Wnioski z analizy reakcji klientów, na przykład na komunikaty na stronie internetowej, pozwalają na weryfikację sposobu promowania biblioteki, a co za tym idzie, bieżące reagowanie i wprowadzanie zmian.

Przygotowanie strategii komunikacji marketingowej biblioteki zależy od wielu czynników, w tym między innymi od celów i możliwości księżnicy, warunków jej funkcjonowania czy gotowości do podjęcia elastycznych działań w zmieniającym się szybko otoczeniu. Należy również pamiętać, aby strategia komunikacji marketingowej była spójna z pozostałymi działaniami marketingowymi, a także wynikała z potrzeb i postulatów rzeczywistych oraz potencjalnych klientów biblioteki.

17.4. Narzędzia komunikacji marketingowej biblioteki

W literaturze poświęconej komunikacji marketingowej przytacza się różne klasyfikacje jej narzędzi [18; 24]. W kontekście bibliotecznej komunikacji marketingowej warto wspomnieć o sześciu z nich. Są to:

- promocja osobista,
- promocja biblioteczna,
- reklama,
- public relations,
- sponsoring,
- identyfikacja wizualna.

Dwie pierwsze formy komunikacji marketingowej wyodrębniono ze względu na kryterium nadawcy i odbiorcy. Biblioteczna **promocja osobista** to obsługa osobista klienta biblioteki, gdzie nadawcą jest bibliotekarz, który kieruje ofertą do jednego, dwóch bądź maksymalnie do grupy kilkunastu czytelników (np. w czasie szkolenia bibliotecznego studentów). Można tutaj wyróżnić promocję bezpośrednią lub pośrednią, w zależności od wykorzystanego kanału komunikacyjnego. Promocja pośrednia występuje, gdy wykorzystany zostaje kontakt telefoniczny, emailowy, kontakt poprzez kanał w mediach społecznościowych, a także plakaty, ulotki czy wizytówki. Z kolei promocja bezpośrednia (w firmach nazywana sprzedażą osobistą) to osobista i bezpośrednia prezentacja oferty biblioteki przez bibliotekarza [2]. Philip Kotler uważa, że promocja taka wyróżnia się trzema cechami: osobistym kontaktem, który wiąże się z natychmiastową i interaktywną więzią, utrzymywaniem tej więzi, która może być powierzchowna, ale równie dobrze może się przerodzić w głęboką więź przyjacielską oraz reakcją, która niejako obliguje klienta do swego rodzaju zobowiązania wobec kogoś, kto go dobrze obsłużył czy dobrze zaprezentował ofertę instytucji [16]. Osobista obsługa klienta biblioteki:

- sprzyja wzajemnej wymianie informacji między bibliotekarzem a czytelnikiem;
- wspiera proces dopasowania oferty biblioteki do potrzeb jej użytkowników;
- daje możliwość zaprezentowania kompleksowej informacji o usłudze biblioteki;
- wpływa na odczucia klienta po odwiedzeniu biblioteki, a więc może kształtować jego lojalność wobec tej instytucji;
- przyspiesza proces zbierania informacji zwrotnej o ofercie biblioteki, dzięki czemu umożliwia bieżące jej modyfikowanie i dostosowywanie do potrzeb czytelników [por. 26].

Z kolei **promocję biblioteczną** można określić jako „działania i środki, które poprzez zwiększenie stopnia atrakcyjności podwyższają stopień skłonności użytkowników do skorzystania z oferty” [23, s. 49]. Wartość dodaną stanowi tutaj dla użytkownika korzyść materialna lub intelektualna. Stosuje się ją zwykle, gdy biblioteka:

- wprowadza zmodyfikowane lub nowe usługi;
- chce zwiększyć atrakcyjność swojej oferty;
- rozszerza segmenty użytkowników dla swojej dotychczasowej lub nowej oferty;
- uzupełnia w ten sposób proces komunikacji osobistej, który nie przyniósł określonych rezultatów;
- chce urozmaicić korzystanie z oferty [14; 23].

Najczęściej w promocji bibliotecznej pojawiają się takie działania, jak: okresowe ulgi w karach za niezwrócone książki czy bezpłatne korzystanie z baz danych, Internetu bądź innych usług. Ponadto mogą to być nagrody w konkursach czy grach, które często wpływają na większe zainteresowanie biblioteką i zwiększenie popytu na określony typ literatury. Pewną formą promocji dodatkowej będzie też rozdawanie gadżetów bibliotecznych, czyli np. zakładerek do książek, notesów itp. [14]. Do promocji bibliotecznej można także zaliczyć: „premiowanie najlepszych czytelników zwiększeniem limitu wypożyczanych książek na jakiś okres, możliwość krótkoterminowego wypożyczenia zbiorów, które dotychczas były dostępne tylko na miejscu, obniżenie ceny kawy lub herbaty w bufecie biblioteki dla czytelników przebywających w bibliotece dłużej niż godzinę itp.” [2, s. 530].

Kolejnym instrumentem komunikacji marketingowej jest **reklama**. „Reklama w bibliotece jest formą płatnego oddziaływania na motyw, postawy i sposób postępowania środowiska wobec biblioteki. To zbiór narzędzi i środków informujących i przypominających o ofercie bibliotecznej oraz zachęcających do korzystania z niej” [14, s. 139]. Wśród zalet reklamy wymienia się to, że:

- jej komunikaty mają charakter masowy, a co za tym idzie, docierają do szerokiej publiczności przy niskim koszcie przypadającym na pojedynczego adresata;
- umożliwia emocjonalne zaangażowanie klienta w jej odbiór, ponieważ wykorzystuje zabiegi o podłożu psychologicznym, perswazyjnym;
- wspiera długookresowy proces budowania wizerunku marki;
- jest wielokrotnie powtarzana, więc może dotrzeć do szerokiego grona odbiorców i dokładnie zapoznać ich z jej treścią;
- przekazuje publice treści bez wywierania na niej presji;
- powtarzana na różnych nośnikach, wzmacnia efekt komunikatu [26].

Reklama w bibliotece dotyczy najczęściej nowych usług, wprowadzania nowych rozwiązań technologicznych, nowych materiałów bibliotecznych, zmiany siedziby bądź przygotowywanych imprez [14; 23]. Ze względu jednak na wysoki koszt jest stosunkowo rzadko wykorzystywana.

W komunikacji marketingowej biblioteki częściej stosowane jest **public relations**. PR to polityka nawiązywania długotrwałych pozytywnych relacji biblioteki z otoczeniem, a więc społecznością lokalną, inwestorami, samorządami oraz mediami, która zmierza do kreowania, utrwalania i rozszerzania zaufania społecznego i pozytywnego wizerunku tzw. image’u biblioteki. Działania placówki muszą być planowe, przemyślane, celowe i zgodne z ustaloną misją, która musi zdobyć społeczną akceptację. Wyróżnić można wewnętrzny i zewnętrzny PR. Publicznością wewnętrznego PR są pracownicy biblioteki, np. kadra zarządzająca, pracownicy niższych szczebli, związki zawodowe i inne grupy. Technikami stosowanymi w tym rodzaju komunikacji będą np. osobisty przekaz informacji, doradztwo, imprezy, zebrania firmowe, a także szkolenia dla personelu czy biuletyn biblioteczny. Drugą grupą odbiorców PR są osoby z zewnątrz (PR zewnętrzny), wśród których znajdują

się dotychczasowi i potencjalni klienci biblioteki, pośrednicy, konkurenci, obserwatorzy czy media. Technikami stosowanymi w tym przypadku są: otwarte wykłady, prelekcje, warsztaty, lobbying, sprawozdania z działalności, materiały jubileuszowe czy materiały prasowe o bibliotece [27].

Jednym z instrumentów PR jest współpraca z mediami, określana jako media relations. **Media relations** biblioteki to regularne utrzymywanie kontaktów z mediami w celu zainteresowania bliskiego i dalszego otoczenia jej działalnością, wykreowanie jej pozytywnego wizerunku i opinii w społeczności [30]. Nie należy tego terminu mylić czy utożsamiać z terminem publicity, który po polsku oznacza „rozgłos” i stanowi efekt stosowania niepłatnych środków promocji. Najczęściej są to informacje prasowe wysyłane do mediów, które przekazują je odbiorcom jako ciekawy news [20, s. 17].

Sponsoring to kolejne narzędzie komunikacji marketingowej biblioteki, które zostało wyodrębnione z systemu działań public relations poprzez uregulowania prawne oraz specyfikę działania [26]. **Sponsoring** to „świadoma i celowa działalność polegająca na przekazaniu przez sponsora bibliotece (lub innemu podmiotowi) środków finansowych, rzeczowych lub usług w celu osiągnięcia wzajemnych korzyści, w przeciwieństwie do mecenatu o bezinteresownym charakterze” [31, s. 159]. Dla sponsora to nie tylko narzędzie wspierające wzrost sprzedaży produktów czy usług, ale także środek kreowania wizerunku oraz budowania rozpoznawalności instytucji na rynku. Mechanizm tego działania polega na upowszechnianiu znajomości organizacji i jej produktów lub usług wśród rzeczywistych i potencjalnych klientów poprzez wzrost wskaźników znajomości takich elementów, jak nazwa instytucji, jej logo, nazwy usług, które ta instytucja oferuje. Ponadto buduje się w ten sposób pozytywne skojarzenia związane z marką i utrwala wizerunek sponsora. W kontekście komunikacji marketingowej biblioteki można w pewnym uproszczeniu przyjąć, że sponsoring łączy w sobie elementy reklamy, public relations i promocji bibliotecznej. Biblioteki jednak nie dysponują finansami na ten cel i w związku z tym pełnią raczej funkcje instytucji wspieranych przez sponsorów. Mogą jednak patronować inicjatywom różnych organizacji, które cieszą się pozytywnym odbiorem społecznym, czy też fundować nagrody w konkursach (np. czytelniczych w szkołach, ośrodkach kultury itp.) [2].

Ostatnim elementem komunikacji marketingowej biblioteki jest **identyfikacja wizualna** (tożsamość wizualna, wizualizacja, corporate identity, CI), która definiowana jest jako „zbiór różnorodnych elementów (graficznych, muzycznych, typograficznych oraz o innym charakterze) wraz z dyrektywami dotyczącymi ich wykorzystania, które ujęte są w księdze tożsamości. Dzięki powyższemu systemowi wszystkie komunikaty marketingowe [...] są spójne, współgrają ze sobą, wzmacniając się nawzajem, co daje efekt synergii – suma wspólnego działania jest większa niż sumy działania każdego z osobna” [34, s. 234]. Fundamentem systemu identyfikacji wizualnej są tzw. elementy bazowe, w skład których wchodzi: nazwa biblioteki, jej znak i/lub symbol, kolorystyka elementów systemu oraz typografia [19]. Biblioteka,

projektując komunikację marketingową, musi zadbać o sformułowanie swojego przekazu związanego z misją, wizją i wartościami. Może to zrobić za pomocą tzw. systemu identyfikacji instytucji oraz oferty. Powinno być tam ujęte wszystko to, co odróżnia bibliotekę od innych tego typu placówek oraz to, co ułatwia jej obecnym i potencjalnym klientom dotarcie do siedziby, zarówno tej realnej, jak i wirtualnej, oraz znalezienie poszukiwanych usług (np. wypożyczenia książki czy udziału w warsztacie). Za punkt wyjścia w projektowaniu komunikacji marketingowej biblioteki należy obrać określenie systemu typowych dla niej lub jej usług konstansów, a więc stałych elementów wizualnych, dźwiękowych, zapachowych lub innych, które warto stosować w strategiach informacyjno-perswazyjnych [25]. Innymi słowy, fizyczne artefakty kultury organizacyjnej mogą stanowić element komunikacji marketingowej biblioteki [szerz. zob. 32].

Na system identyfikacji wizualnej biblioteki składają się takie elementy, jak: nazwa (chodzi głównie o jej graficzne wyrażenie), logo, barwy, architektura, wystrój i wyposażenie budynków, zewnętrzne i wewnętrzne oznakowania oraz informacje wizualne, druki firmowe (np. papier, wizytówki, foldery reklamowe, materiały promocyjne), materiały audiowizualne, układ i zawartość merytoryczna strony Internetowej, elementy identyfikacji pracowników (np. ich identyfikatory, wizytówki) i ewentualnie środki transportu, które pozwalają odróżnić markę danej biblioteki od innych tego typu instytucji [por. 1; 26]. Wskazane jest, by w procesie projektowania systemu identyfikacji wizualnej skorzystać z pomocy specjalistów. Pewnym wsparciem dla bibliotek w tym względzie, głównie w kontekście efektywnego oznakowania wizualnego, jest *Przewodnik po systemie oznakowania* [13], który powstał w ramach projektu „Kierunek: biblioteka”, realizowanego przez Fundację Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego (FRSI), prowadzącą Program Rozwoju Bibliotek, Stowarzyszenie Twórców Grafiki Użytkowej oraz studio projektowe Motor Studio.

Podsumowując, szeroko rozumiana promocja biblioteki jest nieodłącznym elementem zespołu instrumentów marketingowych i ściśle wiąże się z każdym z nich. Komunikacja marketingowa biblioteki to jej dialog z czytelnikami bądź interesariuszami, który jest „realizowany z jednej strony przez działania informacyjno-nakłaniające, a z drugiej sprzężenie zwrotne między nabywcą i odbiorcą oferty promocyjnej” [22, s. 152]. Dialog ten prowadzi do wywołania pożądanych reakcji ze strony klientów biblioteki, co warunkuje realizację społecznych celów promocji.

Bibliografia

1. ALTKORN Jerzy, *Wizualizacja firmy*. Kraków: Instytut Marketingu, 1999. ISBN 83-900698-5-6.
2. ANTCZAK Mariola, *Marketing biblioteczny*. In: WOJCIECHOWSKA Maja (red.), *Zarządzanie biblioteką*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe i Edukacyjne Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich, 2019, s. 521-540. ISBN 978-83-65741-26-4.

3. *Biblioteka: więcej niż książki! Prezentujemy raport z analizy danych GUS* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://frsi.org.pl/biblioteka-wiecej-niz-ksiazki/>. Stan z dnia 11.12.2021.
4. BLYTHE Jim, *Komunikacja marketingowa*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2002. ISBN 83-208-1409-X.
5. CHANDLER Alfred D., *Strategy and structure. Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge: MIT Press, 1962.
6. CYRKLAFF Magdalena J., *Flash mob jako narzędzie marketingowe: wykorzystanie psychologii tłumu w promocji instytucji i produktów kultury*. „Roczniki Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Toruniu”. 2014, nr 13, s. 53-70. ISSN 1643-8175.
7. CYRKLAFF Magdalena J., *Grywalizacja jako metoda komunikacji i edukacji*. In: KAMIŃSKA-CZUBAŁA Barbara, SKÓRKA Stanisław (red.), PIOTROWSKA Ewa (współpr.). *Projektowanie informacji w przestrzeni biblioteki*. Kraków: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Pedagogicznego, 2017, s. 187-199. ISBN 978-83-8084-057-7.
8. CYRKLAFF Magdalena J., *How to increase involvement in the learning process? Use of games and gamification in teaching and business activities*. In: WYRZYKOWSKA-ANTKIEWICZ Monika, BŁAŻEJOWSKI Marcin (red.), *Managerial games in education*. Toruń: Wyższa Szkoła Bankowa, 2016, s. 49-60. ISBN 978-83-943316-3-4.
9. CYRKLAFF Magdalena J., *Lipdub jako nowoczesna forma promocji instytucji non profit oraz narzędzie profilaktyki i aktywizacji społeczno-kulturalnej (nie tylko) nastoletnich użytkowników*. In: WOJCIECHOWSKA Maja (red.), *Czytelnictwo w dobie informacji cyfrowej. Rozwój, bariery, technologie*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2015, s. 240-250. ISBN 978-83-64203-38-1.
10. CYRKLAFF Magdalena J., *Wykorzystanie flash mobów w edukacji i aktywizacji społecznej: na przykładzie promocji czytelnictwa i bibliotek*. In: BZYMEK Agnieszka (red.), *Naukowy fermuar, ponowoczesne dyskursy edukacyjno-kulturowe z książką w tle: monografia naukowa*. Gdańsk: Ateneum – Szkoła Wyższa, 2016, s. 137-150. ISBN 978-83-61079-41-5.
11. CYRKLAFF Magdalena J., FEDOROWICZ-KRUSZEWSKA Małgorzata, *Media w środowisku osób zagrożonych wykluczeniem społecznym*. Toruń: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, 2016. ISBN 978-83-943316-1-0.
12. CYRKLAFF-GORCZYCA Magdalena, *Komunikacja i stosunki interpersonalne*. In: WOJCIECHOWSKA Maja (red.), *Zarządzanie biblioteką*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe i Edukacyjne Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich, 2019, s. 377-400. ISBN 978-83-65741-26-4.
13. GROMOTKA Angelika, STĘPKA Paulina, LUFT Kamila, LEŃCZUK-BACHMIŃSKA Beata, *Kierunek: biblioteka. Przewodnik po systemie oznakowania* [Dokument elektroniczny]. Warszawa: Fundacja Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego, 2012. Tryb dostępu: http://www.biblioteki.org/poradniki/kierunek_biblioteka_system_oznakowania_biblioteki_i_przewodnik_po_systemie-.html. Stan z dnia 11.12.2021.
14. HUCZEK Marian, *Marketing organizacji non-profit*. Sosnowiec: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Marketingu w Sosnowcu, 2003. ISBN 83-89275-30-9.
15. JASKOWSKA Bożena, *Niejedno oblicze tożsamości biblioteki akademickiej*. „Bibliotekarz”. 2005, nr 10, s. 13-17. ISSN 0208-4333.
16. KOTLER Philip, *Marketing*. Poznań: Dom Wydawniczy Rebis, 2005. ISBN 978-83-7301-532-6.

17. KRYGIER Joanna, *Współczesne aspekty komunikacji marketingowej*. In: AL-NOOR-ACHI Muzahim (red.), *Współczesne wyzwania marketingowe – wybrane zagadnienia*. Łódź; Warszawa: Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, 2014, s. 88-121. ISBN 978-83-6471-07-5.
18. MACALIK Joanna, *Zintegrowana komunikacja marketingowa w działalności polskich muzeów*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2020. ISBN 978-83-7695-857-6.
19. MALEWICZ-PEŁCZYŃSKA Alicja, *System identyfikacji wizualnej jako element komunikacji marketingowej*. „Zeszyty Naukowe Gnieźnieńskiej Wyższej Szkoły Humanistyczno-Menedżerskiej „Milenium”. Zarządzanie i Marketing”. 2007, nr 1, s. 21-30. ISSN 1898-2875.
20. MARCINKIEWICZ Cezary, *Nowoczesna koncepcja komunikacji marketingowej jako dialog przedsiębiorstwa z otoczeniem*. „Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie. Pragmata Tes Oikonomias”. 2011, nr 5, s. 103-116. ISSN 2300-2999.
21. PRZYDATEK Elżbieta, PRZYDATEK Jan, *Promocja*. Warszawa: Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, 1999. ISBN 83-02-06716-4.
22. SOBCZYK Genowefa, CELOCH Aneta, *Marketing współczesnej organizacji*. In: FILAR Dorota (red. nauk.), *Współczesny marketing. Skuteczna komunikacja i promocja. Podręcznik dla studentów specjalności Komunikacja urzędowa i biznesowa*. Lublin: UMCS, 2012, s. 11-191. ISBN 978-83-63503-05-5.
23. SÓJKA Jan, *Promocja w strategii marketingowej biblioteki*. Poznań: Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, 1994. ISSN 1230-6673.
24. SZYMAŃSKA Aneta, *Public relations w systemie zintegrowanej komunikacji marketingowej*. Wrocław: Oficyna Wydawnicza Unimex, Renata Zubrzycka, 2004. ISBN 83-88785-69-9.
25. SZYMONIUK Barbara, *Komunikacja marketingowa w klastrach i uwarunkowania jej skuteczności*. Lublin: Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, 2019. ISBN 978-83-7947-360-1.
26. TARANKO Teresa, *Komunikacja marketingowa. Istota, uwarunkowania, efekty*. Siedliska: Wydawnictwo Nieoczywiste – GAB Media, 2018. ISBN 978-83-63391-50-8.
27. WIKTOR Jan W. *Promocja. System komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2005. ISBN 83-01-14412-2.
28. WOJCIECHOWSKA Maja, CYRKLAFF-GORCZYCA Magdalena (red.), *Mobilnie, interaktywnie, kompetentnie. Usługi, media i technologie informacyjno-komunikacyjne w nowoczesnej bibliotece*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe i Edukacyjne Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich, 2019. ISBN 978-83-65741-42-4.
29. WOJCIECHOWSKA Maja, ORZOŁ Monika, *Usługi zdalnej komunikacji bibliotekarza z czytelnikiem jako przykład narzędzi wspierających warsztat badawczy użytkownika biblioteki*. „Roczniki Biblioteczne”. 2021, t. 65, s. 293-306. ISSN 0080-3626.
30. WOJCIECHOWSKA Maja, *Media relations jako forma komunikacji marketingowej biblioteki*. „Toruńskie Studia Bibliologiczne”. 2009, nr 2, s. 81-91. ISSN 2080-1807.
31. WOJCIECHOWSKA Maja, *Sponsoring w działalności biblioteki*. „Zarządzanie Biblioteką”. 2012, nr 1, s. 159-163. ISSN 2081-1004.
32. WOJCIECHOWSKA Maja, *Fizyczne artefakty kultury organizacyjnej jako element komunikacji marketingowej. Na przykładzie systemu identyfikacji wizualnej*. In: *Modern Problems of Libraries Activity in the Information Society Environment*. Lwów: Biblioteka Politechniki Lwowskiej, 2013, s. 75-89.

33. WOJCIECHOWSKA Maja, *Spółeczne komunikowanie się biblioteki z otoczeniem. Istota, cele i zasady bibliotecznego PR*. In: ANTCZAK-SABALA Beata, KOWALSKA Małgorzata, TKACZYK Lucyna (red.), *Przestrzeń informacyjna biblioteki akademickiej: tradycja i nowoczesność*. Toruń: Wyższa Szkoła Bankowa w Toruniu, 2009, s. 267-279. ISBN 978-83-923607-6-6.
34. WRONA Katarzyna, *Identyfikacja wizualna – jej rola w kształtowaniu świadomości marki oraz komunikacji marketingowej*. „Marketing Instytucji Naukowych i Badawczych”. 2012, nr 1, s. 233-249. ISSN 2353-8414.

Rozdział 18.

MARKETING RELACJI

18.1. Definicja, koncepcja i podstawy teoretyczne marketingu relacji

Już sam termin „marketing relacji” (ang. *relationship marketing*) pokazuje, co znajduje się w centrum tej koncepcji działalności marketingowej, a jest to budowanie trwałych relacji z różnymi podmiotami – przede wszystkim klientami (odbiorcami usług, użytkownikami, czytelnikami), ale również pracownikami (marketing wewnętrznymi) oraz partnerami, z którymi dany podmiot współpracuje [13; 30; 34; 36; 38]. W przypadku bibliotek będą to partnerzy rynkowi – dostawcy książek, sprzętu, oprogramowania, potencjalni pracownicy (studenci, absolwenci), ale też współpracownicy z sektora działalności kulturalnej czy oświatowej (ministerstwa, inne biblioteki, szkoły, domy kultury, organizacje pozarządowe, stowarzyszenia zawodowe, sponsorzy itd.) czy władze lokalne oraz organizatorzy bibliotek [27]. Na określenie tego typu działań stosowane są także inne określenia uznawane za synonimiczne bądź bliskoznaczne, jak: marketing partnerski, marketing powiązań, marketing relacyjny, marketing związków, marketing więzi [30; 33]. Niekiedy nazewnictwo różnicuje się w zależności od siły relacji, uznając, że relacja jest związkiem pierwszym (początkowym) i najsłabszym, na jej podstawie buduje się więź, a docelowo najsilniejsze jest partnerstwo [30; 33]. Maciej Mitrega, podsumowując przegląd definicji, pisze, że: „marketing relacji najlepiej jest rozumieć szeroko jako proces współdziałania przedsiębiorstwa z pracownikami i innymi grupami interesariuszy na rzecz rozwoju zyskowych relacji z klientami, które opierają się na ich satysfakcji i zaangażowaniu emocjonalnym” [30, s. 35]. Zatem pozyskiwanie nowych klientów powinno być etapem wstępnym, nie zaś finałem działań marketingowych. W przypadku bibliotek **marketing relacji będzie rozumiany jako tworzenie i rozwijanie trwałych, bliskich związków czytelników z biblioteką, których celem – z punktu widzenia instytucji – jest budowanie lojalności klienta i zwiększanie zaufania do instytucji oraz oferowanych przez nią usług** [47, s. 88; 48, s. 39; 49, s. 85]. „Koncepcja ta zakłada traktowanie klienta jako naczelnej wartości organizacji, zaś za produkt uznaje relację, którą inicjuje organizacja w stosunku do swoich użytkowników, co czyni obecnie wiele bibliotek. Marketing relacji definiowany jest jako proces

planowania, rozwoju i pielęgnowania klimatu więzi promującego dialog, którego następstwem będzie wpojenie wzajemnego zrozumienia i zaufania oraz respektowanie możliwości każdej ze stron w zgodzie z ich rolami ustalonymi na rynku i w społeczeństwie” [47, s. 90].

Koncepcja marketingu relacji rozwijana była od początku lat osiemdziesiątych XX w., choć niektórzy szukają jej początków nawet w latach sześćdziesiątych XX w., kiedy to zaobserwowano rosnącą potrzebę zacieśniania relacji z partnerami rynkowymi [26]. Koncepcja ta pojawiła się najpierw w specyficznym kontekście marketingu usług, którego realizacja opiera się na kontaktach i budowaniu relacji z klientami, ale jest wykorzystywana także w odniesieniu do marketingu produktu czy – jak w przypadku bibliotek – marketingu działań niedochodowych. Wśród powodów wskazujących na zasadność wprowadzania marketingu relacji wymienia się m.in. spadek lojalności, pogorszenie jakości obsługi klienta, pojawienie się nowych kanałów dystrybucji i komunikacji. W tych okolicznościach zalecane jest budowanie lojalności na pozytywnych emocjach [19].

Silne podstawy teoretyczne tej koncepcji opracowali badacze z tzw. Szkoły Nordyckiej [33]. Za kluczowe uznali: błędy i braki teoretyczne w tradycyjnej koncepcji marketingu, nadmierne uogólnienia (np. bezkrytyczne zastosowanie marketingu mix do usług czy rynków innych niż rynek dóbr konsumpcyjnych), brak orientacji na klienta. Maciej Mitrega wśród innych powiązań teoretycznych i koncepcyjnych, ważnych dla rozwoju marketingu relacji, wymienił ponadto marketing bezpośredni, marketing rynku instytucjonalnego (business to business, B2B), a także wybrane teorie organizacji i zarządzania oraz ekonomii, takie jak: zarządzanie przez jakość, kultura organizacyjna nakierowana na klienta, teoria organizacji o rozmytych granicach, zarządzanie procesowe, teoria wymiany społecznej, teoria gier, zbilansowana karta dokonań, nowa ekonomia instytucjonalna czy teoria kosztów transakcyjnych [30]. Podstawy teoretyczne marketingu relacji obejmują ponadto: typologie relacji, założenia i poziomy marketingu relacji, strategie jego stosowania oraz etapy realizacji.

W literaturze wyróżnia się kilka typów relacji podmiotu z otoczeniem: klasyczne (dwu- i wielostronne, w bibliotekach są to relacje między bibliotekarzem i czytelnikiem, między bibliotekarzami oraz między czytelnikami) bądź specyficzne relacje rynkowe (np. z członkami programów lojalnościowych, a więc również czytelnikami), megarelacje (wykraczające poza zakres stosunków wymiennych, np. kształtowanie opinii publicznej na temat bibliotek w ogóle lub konkretnych placówek) oraz nanorelacje (wewnętrzne, między pracownikami) [30; 50]. Według kryterium zaawansowania działań prolojalnościowych relacje klasyczne dzielą się na:

- podstawowe (obejmujące sam proces świadczenia usługi, np. wypożyczeń, organizacji wydarzeń kulturalnych);
- reaktywne (realizacji usługi towarzyszy zachęta do kontaktu w razie wystąpienia jakichkolwiek problemów oraz zaproszenie do kolejnej wizyty);
- odpowiedzialne (zakładające kontakt inicjowany przez bibliotekarza wkrótce po wizycie – celem sprawdzenia poziomu zadowolenia klienta, pozyskiwanie

od niego informacji dotyczących możliwych ulepszeń lub przyczyn niezadowolenia);

- proaktywne (kontakt inicjowany przez bibliotekarza celem przekazania informacji o aktualnej ofercie i nowych usługach, tu przykładem może być mailing z informacjami o nowościach w zbiorach biblioteki, o planowanych wydarzeniach itp.);
- partnerskie (kontakt i współpraca z czytelnikami utrzymywane w trybie ciągłym, których celem jest nieustanne szukanie sposobów dostarczania nowych lub innych, poszukiwanych wartości) [22; 50].

Relacje dzielić można także według innych kryteriów, takich jak: miejsce zachodzenia relacji (relacje zachodzące w bibliotece, poza nią, mieszane), forma uzewnętrzniania relacji (relacje werbalne, niewerbalne, mieszane), celowość zachodzenia relacji (relacje zamierzone, niezamierzone – przypadkowe), ocena interakcji (relacje pozytywne, negatywne), zbiorowość uczestnicząca w procesie (relacje indywidualne, grupowe). Ponadto wyróżnić można relacje wewnętrzne – kooperacyjne (wynikające z więzi technicznej, podziału pracy i systemu realizacji zadań), relacje koordynacyjne (kształtowane przez przyjęty system hierarchii), relacje komunikacyjne (których specyfiką jest konsekwencją sposobu przekazywania informacji – w sposób formalny i nieformalny, pionowo lub poziomo), a także relacje strukturalne, które są konsekwencją systemu hierarchii i stopnia decentralizacji w organizacji [49, s. 39-40].

Do najważniejszych założeń marketingu relacji należą:

- model sześciu rynków, na które składają się: nabywcy (czytelnicy, użytkownicy), potencjalni nabywcy (potencjalni czytelnicy), pośrednicy (dystrybutorzy), potencjalni pracownicy, wpływowe instytucje, rynki wewnętrzne;
- koncentracja na utrzymaniu czytelnika – do najważniejszych problemów zaliczane są tu: brak właściwej opieki (kontaktu, reakcji na zgłaszane problemy) oraz niedotrzymywanie obietnic;
- długi okres współpracy, dzięki czemu możliwe jest przyjęcie założenia o inwestycjach w relacje z użytkownikami w celu uzyskania zysków w postaci długoterminowej współpracy oraz lojalnych użytkowników, a także monitorowanie wskaźnika retencji (liczba klientów pozostających przy bibliotece);
- wysoka jakość obsługi (istotna rola pracowników pierwszego kontaktu, unikatowość sposobu obsługi jako element przewagi konkurencyjnej);
- stały dialog z użytkownikami, ciągła komunikacja, w której inicjatywa leży po obu stronach;
- indywidualizacja oferty i usług bibliotecznych [27; 36].

W ramach teorii marketingu relacji zdefiniowano trzy jego podstawowe poziomy: poziom finansowy, społeczny i strukturalny [2; 27; 30; 50]. Pierwszy z nich, finansowy, a więc stosowanie różnego rodzaju rabatów, upustów, darmowych usług dodatkowych itp., uznawany jest za najsłabszy ze względu na niski stopień dostosowania do potrzeb klientów i niski potencjał utrzymania przewagi konkurencyjnej.

Specyfika usług bibliotecznych powoduje, że w praktyce tej działalności właściwie nie ma on zastosowania, może poza wyjątkami w postaci okresowej rezygnacji z opłat za wybrane usługi lub obniżenia kary za nieterminowy zwrot wypożyczonych materiałów [50].

Poziom społeczny, o średnim potencjale responsywności i konkurencyjności, opiera się na bezpośrednich kontaktach pracowników z odbiorcami usług, z wykorzystaniem różnych kanałów komunikacji, pozwalających na poznawanie klientów i stopniową indywidualizację obsługi. Jego skuteczność w dużym stopniu zależy od kompetencji pracowników pierwszego kontaktu (dyżurny bibliotekarz, pracownik wypożyczalni, animator działań kulturalnych).

Ostatni – trzeci poziom marketingu relacji – to poziom strukturalny, o wysokim potencjale indywidualizacji oferty i utrzymania przewagi konkurencyjnej. Zakłada on nie tylko osobiste kontakty pracowników z klientami, ale też wdrożenie rozwiązań służących budowaniu więzi strukturalnych – dostosowanie oferty i procedur działania do dostrzeganych potrzeb. Przykładem takiego rozwiązania może być otwieranie bibliotek publicznych w centrach handlowych, aby oszczędzić czas czytelników i umożliwić skorzystanie z oferty przy okazji zakupów, w ramach miłego spędzenia czasu i chwilowego odpoczynku od obowiązków. Inny przykład to wdrażane usługi abonamentowe – wygodne z punktu widzenia osób przyzwyczajonych do korzystania z sieciowego dostępu do treści, także dla celów edukacyjnych lub naukowych (podręczniki i literatura naukowa), ale również „ratujące” działalność bibliotek i zagospodarowujące czas wolny czytelników, co było szczególnie istotne np. w okresach pandemicznego lockdownu.

Koncepcja marketingu relacji zakłada pięć strategii jego zastosowania:

1. Rozwijanie usługi kluczowej – podstawowej, unikatowej, wyjątkowej – zwłaszcza z punktu widzenia klienta i jego potrzeb. Idealna usługa przyciąga nowych użytkowników, ale także wiąże zespół pracowników ze względu na swoją jakość, angażowanie różnych sfer, długoterminowy charakter. Usługi kluczowe dotyczą raczej podstawowych niż pobocznych potrzeb identyfikowanych wśród odbiorców. W tym podejściu kluczowa jest sama usługa, jej jakość i zaufanie klientów.
2. Dostosowywanie oferty do oczekiwań klientów indywidualnych, uczenie się o specyfice ich potrzeb, gromadzenie danych. W ten sposób biblioteka, reagując na zgłaszane potrzeby, zachęca czytelników do pozostania, aby nie rozpoczynali od nowa poszukiwania miejsca zaspokajania swoich potrzeb.
3. Wzbogacanie usługi kluczowej o specjalne korzyści (wartość dodaną), aby odróżnić ją od oferty konkurencji.
4. Cenowe stymulowanie lojalności konsumentów, które w bibliotekach ma ograniczone zastosowanie, ponieważ większość usług tych instytucji jest darmowa, w związku z czym rzadziej mowa jest o cenie, częściej zaś o innych korzyściach, jakie można odnieść z bycia lojalnym użytkownikiem biblioteki.
5. Podejmowanie intensywnych działań marketingowych wobec własnych pracowników [2; 3].

Przyjęcie i realizacja marketingu relacji składa się z czterech etapów. Są to: etap formacji, zarządzania, oceny wyników oraz etap ewolucji [30]. Formacja zakłada określenie celów, do których należy zazwyczaj poprawa efektów działań statutowych korzystna dla obu stron relacji, tj. dla biblioteki i dla użytkowników (oraz innych partnerów). Trzeba więc najpierw ustalić partnerów, definiując ich grupy i typy relacji (inne z użytkownikami, inne z dostawcami treści, inne z władzami, podmiotami sfery edukacji, kultury itd.). W zależności od dokonanych wyborów i segmentacji, projektowane są schematy działania wobec konkretnych grup, aby relacje rozwijać i pogłębiać. Etap zarządzania obejmuje przyjęcie konkretnych ról, prowadzenie komunikacji, budowę i wzmacnianie więzów, wspólne planowanie – w tym angażowanie użytkowników w projektowanie działań marketingowych, dbałość o zintegrowanie procesów utrzymywania relacji z innymi działaniami i systemami w bibliotece, kształtowanie kultury organizacyjnej (szkolenia, system rozwoju i doskonalenia kadr), monitorowanie. Etap oceny wyników jest niezbędny dla celów ewaluacji oraz wprowadzania poprawek. Etap ewolucji zaś to zmiany, jakie zachodzą (zazwyczaj po upływie dłuższego czasu) w relacji, pod wpływem czynników zewnętrznych oraz wewnętrznych (po stronie użytkownika).

Korzyści płynące ze stosowania marketingu relacji to wzrost zadowolenia użytkowników, ponieważ dzięki aktywnym kontaktom z nimi możliwe jest dostosowanie do ich potrzeb zakupów zbiorów, procedur obsługi, czy przygotowanie odpowiedniej oferty pozaksiążkowej. To także wzrost zadowolenia pracowników dzięki dostępnym wynikom, zadowoleniu użytkowników, dobrej atmosferze w pracy, perspektywom rozwoju. Zadowolenie czytelników przekłada się na regularność korzystania z oferty bibliotecznej, co z kolei potwierdza użyteczność placówki dla lokalnej społeczności oraz celowość wydawania środków na tego typu działalność.

18.2. Rola klienta biblioteki w marketingu relacji

Jak już wcześniej sygnalizowano, w marketingu relacji kluczowa jest więź z klientem, a dla bibliotek, wśród różnych typów partnerów, najważniejszymi są czytelnicy i użytkownicy. Stanowią oni kapitał biblioteki, a im bliższe relacje wiążą ich z placówką, tym bardziej stają się jej bliskimi partnerami [50]. Relacje, kształtowane w każdym aspekcie działalności bibliotecznej, pozwalają na wzajemne poznawanie się, są też wartością samą w sobie [35]. Warto jednak zwrócić uwagę, że marketing relacji zakłada pewną kulturę działania w całej organizacji, nie tylko w bezpośrednim kontakcie z czytelnikiem. Wynika to z jednej strony z założenia, że klientami są, również nawzajem dla siebie, pracownicy, z drugiej – że potrzeby użytkowników powinny stać w centrum, a więc wpływać na sposób pracy we wszystkich działach i funkcjach biblioteki [18].

Marketing relacji jest podejściem zindywidualizowanym. Zakłada trwałość kontaktów, dwustronność komunikacji, koncentrację na utrzymaniu czytelnika, jego

uwagi i czasu [6]. Wśród korzyści z dbałości o nawiązanie i utrzymanie więzi wymienia się przede wszystkim fakt, że stały użytkownik biblioteki jest „tańszy” – i w wymiarze materialnym, i niematerialnym. Dotarcie do niego, zachęcenie do korzystania z usług nie wymaga tak intensywnych działań promocyjnych, jak w przypadku nowych potencjalnych czytelników. Tańsza, w tym mniej czasochłonna, jest obsługa takiej osoby, która najczęściej dobrze zna już zasoby i ofertę biblioteki, precyzyjnie określa swoje potrzeby, często sama korzysta z księgozbioru oraz usług i jest do nich pozytywnie nastawiona [6]. Biblioteki nie sprzedają produktów, oferują natomiast klientom wsparcie (informacyjne, edukacyjne, kulturalne, rozrywkowe) w codziennym funkcjonowaniu, w realizacji celów [18]. To, jakiego wsparcia będą oni potrzebowali, w zmieniającej się rzeczywistości, powinno zwrotnie kształtować ofertę biblioteczną.

Maja Wojciechowska zwróciła uwagę na różne możliwe zachowania i poziomy zaangażowania użytkowników biblioteki [48]. Mogą to być osoby intensywnie z niej korzystające (wypożyczające, czy biorące udział w proponowanych aktywnościach) – na wyłączność (w wybranej, jednej placówce, z konieczności lub w wyniku świadomego wyboru) lub nie. Można wskazać czytelników od wielu lat korzystających z biblioteki, ale mało intensywnie. Można również znaleźć takich, którzy są „adwokatami” biblioteki, wypowiadając się na jej temat chętnie, często i pozytywnie. Zapewne można też wskazać tych, którzy bibliotekę (jedną konkretną lub jako typ instytucji) będą krytykować. Wymienione przykładowo typy nie są rozłączne ani stałe – czytelnicy, ich wybory, preferencje, postawy i oceny zmieniają się w czasie. Na klienta, jego oczekiwania, zachowania, może mieć wpływ wszystko, czyli różne czynniki zewnętrzne i wewnętrzne. Stały czytelnik nie jest więc czytelnikiem „niezmiennym”. Jego potrzeby zmieniają się w czasie, tak jak zmienia się sytuacja rodzinna czy zawodowa.

Również relacje mają tę specyfikę, że są dynamiczne i także zmieniają się w czasie. W omawianym tu kontekście zaproponowano koncepcję **cyklu życia związku z klientem** [30]. Związek ten rozpoczyna się (bądź aktywizuje) w momencie, kiedy użytkownik uzna, że odczuwana przez niego potrzeba może zostać zrealizowana właśnie w bibliotece. Można tu postawić pytanie o obecność biblioteki (konkretnego jej typu) w horyzoncie użytkownika, w jego świadomości, przede wszystkim w trzech obszarach – informacji, edukacji/nauki/rozwoju zawodowego oraz aktywności kulturalnej/rozrywki/spędzania czasu wolnego. Pozytywne przekonanie co do potencjału biblioteki inicjuje drugi etap cyklu, czyli (w zależności od kompetencji, czasu, spodziewanego wysiłku i spodziewanego efektu) bliższe przyjrzenie się ofercie biblioteczej (np. przez analizę zasobów, informacji dostępnych w Internecie, kontakt indywidualny, osobisty, przez sieć lub telefon) oraz wizytę w placówce celem realizacji potrzeby. Pierwszy pozytywnie zakończony kontakt z biblioteką rozpoczyna kolejny etap, czyli proces korzystania z oferty biblioteczej. Każdy kolejny kontakt, wypożyczenie, udział w wydarzeniu itp. buduje doświadczenie użytkownika, znajomość oferty, ale też wzmacnia (przy założeniu pozytywnych doświadczeń)

więzi z bibliotekarzami, wzajemną znajomość, w tym pogłębioną znajomość jego potrzeb i preferencji przez pracowników. Przerwanie związku czytelnika z biblioteką może nastąpić z powodu jego niezadowolenia, niezaspokojenia potrzeb, ale również z powodów zewnętrznych, niezależnych (przeprowadzka, obowiązki zawodowe lub rodzinne, stan zdrowia itd.). Może również oznaczać przerwanie związku z konkretną placówką, ale wejście w kontakt z inną (o czym nie zawsze będzie wiadomo). Związek może zostać zakończony definitywnie, ale też może zostać w dowolnym momencie odnowiony. Na cykl życia związku z klientem można też popatrzeć jak na ewolucję relacji – od potencjalnej, przez transakcyjną, uczącą się, prawdziwy związek, aż po regres relacji [30].

Bibliotekarze powinni zadać pytanie – z kim nawiązywać relacje? Czy ze wszystkimi osobami odwiedzającymi placówkę, czy może tylko z tymi najbardziej „rokującymi”? Wydaje się, że biorąc pod uwagę cel i sposób funkcjonowania bibliotek, mają one w horyzoncie swoich działań wszystkich – aktywnych i potencjalnych użytkowników, ze świadomością i akceptacją dla różnic w poziomach i jakości utrzymywanych relacji. Obok planu marketingowego można więc tworzyć plan relacji, na podstawie badań indywidualnych potrzeb [11].

Magdalena Paul wykazała w badaniach jakościowych, że już samo użytkowanie bibliotek jest formą relacji między użytkownikami a bibliotekarzami. Wyszczególniła przy tym różne ich poziomy i wymiary [35]. Zaangażowanie w relację może pozostawać na poziomie płytkim i wówczas aktywność czytelnika ograniczona jest do korzystania z typowych usług bibliotecznych, komunikacja zaś – wyłącznie do realizacji celu wizyty, użytkownik stara się być samodzielny i jest nastawiony wyłącznie na siebie, a więc na realizację swojej potrzeby. Na poziomie pośrednim relacji można zaobserwować większe zaangażowanie bibliotekarza, który pomaga w realizacji potrzeby, udziela pomocy i wsparcia, przy czym umiejętności te są przez czytelników często postrzegane jako wyjątkowy, doceniany talent. W relacji głębokiej użytkownicy działają nie tylko dla realizacji własnego celu, ale dla dobra grupy, nastawieni są na budowanie wspólnoty. W miarę rozwoju i pogłębiania relacji widać, że indywidualizm zastępowany jest przez kolektywizm. Do czynników hamujących rozwój relacji po stronie użytkowników Paul zaliczyła: małą dostępność czasu wolnego, alternatywne źródła korzyści (alternatywny dostęp do książek, urządzeń, miejsc – wygodniejszy i tańszy, także czasowo) oraz brak odwzajemnienia zaangażowania ze strony bibliotekarza. I odwrotnie – więcej czasu, mniejsza dostępność rozwiązań alternatywnych, duże zaangażowanie bibliotekarza w kontakcie z czytelnikiem sprzyjają wzmocnieniu relacji [35].

Niezadowolony użytkownik jest dla biblioteki zagrożeniem i wyzwaniem. Zagrożeniem w tym sensie, że poprzez swoje negatywne wypowiedzi prowadzi względem placówki tzw. **czarny PR**, przez to zwiększając koszty pozyskiwania nowych odbiorców. Jego negatywne nastawienie zamyka go na komunikację, w tym także na informacje o nowych pomysłach czy rozwiązaniach, które być może odpowiadałyby jego potrzebom. Może to wywołać spadek zaufania, otwartości, elastyczności wobec

biblioteki. Jednocześnie trzeba jednak pamiętać, że wyrazy niezadowolenia są też (pośrednio) informacją na temat oczekiwań lub popełnionych przez bibliotekę (także nieświadomie) błędów, np. komunikacyjnych.

Zgodnie z przytoczoną klasyfikacją relacji, te wzmacniające i aktywizujące, z założenia skuteczniejsze, powinny być w dużej mierze inicjowane przez bibliotekarzy, oparte na uczciwości i zaufaniu, podtrzymywane przez życzliwą, konsekwentną, ciągłą komunikację, dostosowywaną do obserwowanych i badanych reakcji oraz zachowań użytkowników [48]. Trzeba jednak pamiętać, że użytkownicy nie zawsze zachowują się w sposób typowy czy przewidywalny. Jak już wspomniano, sama relacja też ma swoją dynamikę. Rodzaj czy jakość interakcji z czytelnikiem będą więc zależały nie tylko od zgłaszanych przez niego potrzeb czy przyczyn wizyty, ale także od nastroju danego dnia czy nawet pogody. Trzeba też uwzględnić możliwe różnice między deklarowanymi wyborami (np. oczekiwaną jakością usług) a faktycznymi działaniami (wybranie najszybszego rozwiązania, np. niesprawdzonej informacji z Internetu) [6].

Bibliotekarze wskazują różne przykłady działań wzmacniających tworzenie się więzi – od wprowadzania różnego typu ułatwień w dostępie do zbiorów, przez organizowanie ciekawych wydarzeń, działalność dydaktyczną i informacyjną, projektowanie przestrzeni biblioteki, po komunikowanie się online [29]. Podstawą pozostaje zawsze sprawne działanie, gdyż bez tego trudno jest realizować kolejne potrzeby „wyższego rzędu”. Te podstawowe, elementarne aspekty działalności, to: zrozumiała organizacja zbiorów i dogodny dostęp do nich, komunikatywność, godziny otwarcia dopasowane do możliwości użytkowników, dbałość o spójność estetyczną infrastruktury, nadążanie za rozwojem technicznym, stały rozwój kompetencji pracowników. Ta ostatnia kwestia wydaje się być szczególnie ważna w realizowaniu marketingu relacji. Świadomość własnych kompetencji komunikacyjnych, miękkich, w zakresie radzenia sobie ze stresem, w sytuacjach wymagających emocjonalnie, w organizacji pracy, umiejętności diagnozowania potrzeb użytkowników, jest warunkiem skutecznego działania oraz wymaga ustawicznego doskonalenia zawodowego.

Wartości dodane do usług podstawowych pozwalają pogłębiać relacje i budować bibliotece własną markę, dzięki czemu oba te działania marketingowe wzmacniają wzajemnie swoją siłę. Przykładem takich wartości dodatkowych, zwiększających wartość usługi podstawowej jest dostosowanie przestrzeni, co wiąże się z wprowadzeniem narzędzi pozwalających na samoobsługę wypożyczeń i zwrotów, tworzeniem obszarów do pracy indywidualnej i grupowej, różnicowaniem miejsc pracy na miejscu (czytelnia, miejsca pracy indywidualnej w strefie wolnego dostępu itp.). Dostosowanie oferty do potrzeb osób z niepełnosprawnościami jest tu oczywistością. Ważne jest także ograniczenie do minimum obowiązkowych form kontaktu z pracownikami (zwłaszcza tych wymagających osobistej wizyty w bibliotece) [28; 29].

Oczywistą konsekwencją i warunkiem skutecznego rozwijania relacji jest zbieranie informacji o użytkownikach [6]. Wykorzystuje się do tego różne źródła i kanały

informacji – bardziej lub mniej formalne rozmowy, dokumentację (statystykę) biblioteczną, wyniki prowadzonych badań potrzeb i preferencji użytkowników.

18.3. Badania preferencji klientów bibliotek i nieużytkowników

Badanie potrzeb i preferencji jest kluczem do nawiązywania, utrzymywania i pogłębiania relacji. Badając preferencje użytkowników, trzeba pamiętać o różnorodnych czynnikach wpływających na ich zachowania, obiektywnych (ekonomicznych i pozaekonomicznych) oraz subiektywnych [21]. Do czynników ekonomicznych zalicza się czynniki wewnętrzne, takie jak indywidualna sytuacja finansowa i ekonomiczna (stan posiadania, poziom konsumpcji), oraz zewnętrzne (podaż, ceny, dostępność infrastruktury, polityka sprzedaży). Te elementy mogą wpływać na korzystanie z bibliotek, zarówno negatywnie, jak i pozytywnie. Osoby o lepszej sytuacji finansowej mogą dokonywać samodzielnego zakupu książek na własne potrzeby, ale też wspierać biblioteki, m.in. przekazując środki na projekty lub darować zakupione przez siebie książki, łatwiej im też korzystać z różnych form udostępniania treści, jeśli np. posiadają czytniki ebooków, komputery lub odpowiednie aplikacje. Osoby w trudniejszej sytuacji finansowej będą z kolei chętniej korzystać z wszelkich bezpłatnie dostępnych form działalności i oferty biblioteczej, a także infrastruktury bibliotek, która jest w Polsce dość dobrze rozwinięta i może stanowić dla czytelników przestrzeń do pracy indywidualnej i nauki oraz zaplecze do organizowania różnego rodzaju spotkań czy imprez wymagających odpowiednich warunków technicznych i lokalowych.

Do obiektywnych czynników pozaekonomicznych należą: otoczenie kulturowe, ale też geograficzno-przyrodnicze czy organizacja życia społecznego, jak również charakterystyka demograficzna obsługiwanego środowiska, sytuacja rodzinna oraz grupy odniesienia. Mogą one wpływać na gotowość lub częstotliwość korzystania z biblioteki, na specyfikę i zróżnicowanie grup czytelniczych, także w zależności od pory roku (np. w bibliotekach położonych w miejscowościach turystycznych lub uzdrowiskowych).

Wreszcie, w grupie czynników subiektywnych znajdują się: nawyki, postawy, motyw, osobowość, proces uczenia się itp., które są cechami osobniczymi i będą indywidualnie różnicować gotowość i sposób korzystania z biblioteki poszczególnych użytkowników lub nieużytkowników.

W badaniach preferencji, pamiętając o zasadzie marketingu relacji dotyczącej indywidualizacji podejścia do użytkownika, warto zacząć od wstępnego zorganizowania grup rzeczywistych i potencjalnych użytkowników, czyli ich segmentacji, która w zależności od typu i wielkości biblioteki oraz jej lokalizacji może przebiegać odmiennie [27]. W badaniach relacji szczególnie ważne są wskaźniki utrzymania i utraty użytkowników oraz ich lojalności, a więc ciągła obserwacja płynności ruchu użytkowników, w tym wśród poszczególnych ich grup, według stopnia zaangażowania

[48]. Wskaźnikiem skuteczności działań marketingowych będzie badanie satysfakcji użytkowników w skali ogólnej (korzystania z biblioteki) i w poszczególnych aspektach działalności, np. w obszarze dostępności i aktualności zbiorów, jakości komunikacji i obsługi [20], kontaktu rzeczywistego oraz usług i funkcjonalności dostępnych online [44].

Potrzeby nieużytkowników to wątek rzadko podejmowany w badaniach i literaturze. Wynika to zapewne częściowo z ograniczonego czasu i środków, w ramach których bada się osoby już odwiedzające bibliotekę. Warto jednak podkreślić, że w każdej społeczności można wskazać mniejsze grupy, o różnych potrzebach czy ograniczeniach wpływających na fakt niebywania fizycznie w bibliotece czy nieodwiedzania jej wirtualnie.

Nieużytkownicy są grupą niejednorodną. Można wśród nich wskazać na przykład osoby, które nigdy w takiej instytucji się nie pojawiły, ale również tych, którzy świadomie zrezygnowali z korzystania z bibliotek. Rezygnacja taka mogła nastąpić na różnych etapach życia, z różnych przyczyn. Z punktu widzenia biblioteki na pewno ważne jest, jak długo dana osoba nie korzysta z placówki, do której jakiś czas temu się zapisała. Warto również zbadać motywacje osób, które choć korzystają z oferty online, nigdy fizycznie nie odwiedziły placówki bibliotecznej. Wszyscy oni bywają określani też jako **użytkownicy potencjalni**.

Problem niekorzystania z bibliotek, choć – jak wspomniano – podejmowany jest zdecydowanie rzadziej niż badania aktywnych użytkowników, dotyczy różnych typów bibliotek, nie tylko publicznych [5; 7; 12; 32; 39; 43]. Autorzy zwracają uwagę, że podstawowym warunkiem skuteczności tego typu badań jest wyjście poza bibliotekę, dotarcie badacza do potencjalnych respondentów w ich środowiskach. Prowadzone badania mają charakter głównie ankietowy, choć realizowane są również projekty zróżnicowane metodologicznie, z komponentem jakościowym. Są one źródłem cennych informacji, wskazujących na główne bariery w korzystaniu z bibliotek – począwszy od fizycznych, przez różnego typu koszty (w tym czas) i okoliczności życiowe, negatywne stereotypy, bariery emocjonalne (w tym negatywne doświadczenia z przeszłości), aż po brak doświadczeń pozytywnych czy wiedzy, czym faktycznie współczesna biblioteka jest i jaką ma ofertę. Poznanie barier pozwala dostosowywać i zmieniać działania, dając dotychczasowym nieużytkownikom szansę na pozytywne doświadczenia.

18.4. Rola Internetu w rozwoju marketingu relacji

Internet powoduje, że zmienia się postrzeganie personelu kontaktowego. To już nie tylko osoby pracujące w wypożyczalni czy dyżurujący bibliotekarze, ale także ci niewidoczni, odpowiadający na maile, komentarze, wpisy w mediach społecznościowych ludzie zatrudnieni na różnych stanowiskach bibliotecznych. Docieranie z komunikacją marketingową do (potencjalnych) odbiorców przebywających głównie

w sferze wirtualnej określane jest jako **inbound marketing**. Olgierd Witczak pisze o nim, że są to „działania zorientowane na wzbudzenie zainteresowania ofertą przedsiębiorstwa wśród odbiorców, którzy przeszukując Internet docierają do informacji zamieszczonych przez przedsiębiorstwo w mediach i serwisach społecznościowych. Zgromadzone dane o odwiedzających serwisy www stanowią podstawę przygotowania zindywidualizowanej oferty i optymalizacji działań aktywizujących sprzedaż” [46, s. 24]. Te same działania można przełożyć na perspektywę biblioteczną. Biblioteki mogą bowiem poszukiwać użytkowników w mediach społecznościowych, na lokalnych lub tematycznych (w zależności od typu biblioteki) stronach lub portalach tworzonych dla i przez miłośników książek, czytania, kultury, regionalizmu itp. Swoje komunikaty powinny jednak zamieszczać nie tylko tam, gdzie są aktywni już czytelnicy – zwłaszcza, jeśli szukają nowych odbiorców.

Marketing relacji online – realizowany w środowisku sieciowym – ewoluuje w miarę dostępnych narzędzi: od hipertekstu, przez media społecznościowe, semantyczny Web (nie tylko czytanie i pisanie, ale także działania oraz prace na big data), po Web semiotyczny (obejmujący m.in. sztuczną inteligencję i rozszerzoną rzeczywistość) [16; 17]. Jak wykazali Lena Steinhoff, Denni Arli, Scott Weaven i Irina Kozlenkova, relacje online są płynne, usieciowione, wielokanałowe, spersonalizowane i zantropomorfizowane [41]. Co to oznacza? Płynność wiąże się z brakiem lub przekraczaniem granic czasu i miejsca, godzin otwarcia itp. To doświadczenie jako pierwsze zyskały chyba biblioteki cyfrowe. Usieciwienie odnosi się nie tylko do strony technicznej, ale również do kontaktów społecznych. Można tu mówić o docieraniu do liderów grup czy opinii, o konsekwencjach rekomendacji w mediach społecznościowych (ale także o publikowaniu opinii negatywnych). Marketing relacji online dociera do klientów na różne sposoby, wykorzystując zalety stron internetowych, mailingu, mediów społecznościowych, aplikacji mobilnych.

Wiedza o klientach gromadzona jest dziś w narzędziach ICT (ang. *technology-enabled relationship marketing*) – bazach danych, narzędziach ich analizy, data mining. Przy czym konieczna jest oprócz tego umiejętność skutecznego docierania do właściwych klientów oraz ich utrzymania [26]. Jednym z często opisywanych i wdrażanych w bibliotekach sposobów nawiązywania i zarządzania relacjami z użytkownikami wykorzystujących nowoczesne technologie informatyczne jest **Customer Relationship Management** (CRM). Metoda ta pozwala na indywidualne monitorowanie klientów, gromadzenie danych o sposobach korzystania przez nich z biblioteki i utrzymywanie kontaktów.

CRM jako narzędzie będzie efektywne tylko pod warunkiem wdrożenia wspomnianych wcześniej założeń – a więc zasad i strategii marketingu relacji, na każdym etapie cyklu życia relacji, dbałości o jakość usług, o wartości współtworzone z użytkownikami [4; 9; 14; 42]. Z kolei możliwe przyczyny nieudanych wdrożeń systemu to przekonanie, że wystarczy sama aplikacja (oprogramowanie), opór personelu względem zmian, próby „chodzenia na skróty” i natychmiastowego implementowania wszystkich rozwiązań, brak wiedzy i niewykorzystywanie całego potencjału CRM

[14]. Sylwia Bielawska podkreśla kluczową rolę personelu bibliotecznego w skutecznym korzystaniu z CRM [4].

Na zaangażowanie, wiedzę, aktywność bibliotekarzy zwracają też uwagę inni autorzy, pisząc o wdrażaniu systemów CRM w bibliotekach akademickich i publicznych w różnych krajach [1; 10; 14; 25; 31]. CRM pozwala m.in. na mocniejsze powiązania bibliotekarzy (pracujących w bezpośrednim kontakcie i tych z działów wewnętrznych) z czytelnikami, dzięki przepływowi informacji na temat potrzeb i wyborów tych ostatnich oraz lepszej komunikacji wewnętrznej [42]. Czytelnicy z kolei są bardziej usatysfakcjonowani, czują się lepiej rozumiani i lepiej realizowane są ich potrzeby. W konsekwencji biblioteki stosujące tego typu rozwiązania uzyskują wyższe wskaźniki utrzymania czytelników [14].

Kolejnym narzędziem komunikacji i marketingu jest oczywiście mailing, który również może służyć personalizacji. Punktem wyjścia jest tu pozyskanie danych kontaktowych pozwalających na przesyłanie użytkownikowi wiadomości, a na kolejnych etapach wykorzystywanie danych behawioralnych i transakcyjnych (o działaniach realizowanych przez użytkowników na stronie biblioteki i w katalogu OPAC oraz w mediach społecznościowych) [23].

Nawiązywaniu i wzmacnianiu relacji oraz angażowaniu użytkowników w życie biblioteki mogą także służyć media społecznościowe. Niektóre (jak Twitter) są używane raczej do szybkiego informowania o bieżących wydarzeniach. Inne (Facebook, Instagram, TikTok) są stosowane do utrzymywania kontaktu, dzielenia się wiedzą, budowania społeczności. Proces angażowania społeczności wirtualnych przebiega trzyletowo. Punktem wyjścia jest zrozumienie potrzeb i motywacji klientów, następnie promowanie udziału w sieciach społecznościowych i dalej motywowanie do współpracy (a więc do pewnej formy lojalności). Ważnym elementem jest tu łączenie doświadczenia „high-tech” i „high-touch”, zachowanie równowagi między technologią a relacją emocjonalną i kontaktem z drugim człowiekiem. Istotne jest, aby użytkownicy byli przekonani o tym, że ich udział, wkład, współdziałanie są ważne, faktycznie wpływają na pracę biblioteki oraz że są słuchani [40]. W wykorzystaniu technologii do budowania relacji nie chodzi bowiem o samą aplikację czy program, ale o budowanie i realizowanie kultury skupionej na czytelniku, na kliencie, co wspierają odpowiednie narzędzia techniczne. Nowe rozwiązania techniczne w bibliotekach pojawiają się często właśnie dlatego, że to za ich pośrednictwem użytkownicy (czy inni partnerzy) chcą się komunikować [42]. Więcej na temat różnego rodzaju elektronicznych i wizualnych form marketingu bibliotecznego można przeczytać w części VI książki.

18.5. Relacje a lojalność klienta

Celem marketingu relacji jest pozyskanie i utrzymanie jak największej liczby lojalnych klientów. **Lojalność** rozumiana jest tutaj jako intencja korzystania z oferty

(także z kolejnych nowych propozycji) oraz emocjonalny stosunek do biblioteki (w tym tzw. wierność emocjonalna) [8]. Podstawą rozwijania więzi jest satysfakcja użytkownika, potwierdzająca zdolność biblioteki do świadczenia usług na poziomie przewyższającym jego oczekiwania [50]. Ważne są również kompetencje miękkie bibliotekarzy, ich „wyjątkowy talent” komunikacyjny, o którym pisze Magdalena Paul [35].

Nawiązywanie więzi w oparciu o pozytywne emocje bywa wyzwaniem większym lub mniejszym, zależnie od okoliczności. Ważnym czynnikiem jest tu na pewno wielkość placówki. Mniejsze, jedno- lub kilkusobowe zespoły pracujące dla małych społeczności mają w pewnym sensie „łatwiej”, ze względu na znajomość środowiska i częstsze kontakty bezpośrednie. Bywają też jednak sytuacje konfliktowe, które w mniejszych społecznościach mogą powodować silniejsze negatywne reakcje emocjonalne, ujawniające się także w relacjach „okołobibliotecznych”. Z kolei w dużych placówkach, działających na rzecz większych grup, może trudniej o nawiązanie bliższych relacji, ale też inaczej przebiegają konflikty czy spory. Nie można więc wprost powiedzieć, że części bibliotekarzy jest łatwiej, a innym trudniej zacieśniać więzi z użytkownikami. To są każdorazowo wybory, strategie, decyzje poszczególnych placówek i bibliotekarzy w nich pracujących, w relacji do indywidualnych, specyficznych odbiorców.

Jak pisze Magdalena Paul, kluczową dla zacieśniania więzów wydaje się postawa bibliotekarza wobec czytelnika [35]. Nawet jeśli przychodzi on wyłącznie w celu realizacji partykularnego celu, być może jednorazowego, zachęta i zainteresowanie ze strony pracownika stanowią czynnik pozytywnie wpływający na potencjalną relację. Zapewne, im częstsze odwiedziny w bibliotece, będące dla klienta doświadczeniem pozytywnym, dającym poczucie bycia podmiotem zainteresowania, tym większa szansa na pogłębienie więzi i utrzymanie użytkownika.

Marketing relacyjny wydaje się w tym aspekcie korelować z działaniami z obszaru marketingu empatycznego, który prezentuje ofertę usług odpowiadających na podstawowe potrzeby emocjonalne użytkownika (a więc potrzeby kontroli, ekspresji, rozwoju, uznania, przynależności i troski – bycia objętym opieką) [15]. Podstawowym założeniem jest tu uznanie za kluczowe roli emocji (choć niekoniecznie uświadomionych) w podejmowaniu decyzji. W kontekście bibliotek ważną perspektywą obu form marketingu (tj. marketingu relacji i marketingu empatycznego) jest z pewnością potencjał przemiany, jaki się z nimi kojarzy, a więc ich możliwy wpływ na dobrostan (człowieka, społeczności) i postrzegana skuteczność.

Lojalność przejawia się w postawach (budowanych przez doznania emocjonalne i stan świadomości, rozumianych jako subiektywne odczucia użytkowników, które powodują ich indywidualne przywiązanie do poszczególnych usług i konkretnej biblioteki), zachowaniach (takich jak, przede wszystkim, akceptacja i zaufanie do biblioteki, systematyczne odwiedziny, ich planowość i powtarzalność w dłuższym czasie), świadomym wyborze konkretnych usług konkretnej placówki, korzystaniem z różnych ofert przygotowanych przez bibliotekę, rekomendacjach dla potencjalnych

użytkowników (online i offline) i wreszcie obustronną współpracą z bibliotekarzami [35; 50].

Maja Wojciechowska wskazuje na korzyści płynące z lojalności użytkowników bibliotek, które mogą stanowić wartość nie tylko dla bibliotekarzy. Są to: utrwalenie nawyku czytania oraz weryfikowania informacji, rekomendacje i tzw. marketing szeptany ze strony zadowolonych czytelników, mniejsze koszty ich obsługi (większa samodzielność, mniej czasu i pomocy ze strony bibliotekarza), większa akceptacja czasowych niedogodności (jak w wypadku ograniczeń sanitarnych związanych z pandemią czy np. przeprowadzki biblioteki do nowego lokum), mniejsze zainteresowanie usługami lub produktami konkurencji [49]. Można by tu dodać też realną pomoc – fizyczną lub materialną, którą mogą oferować ze swej strony lojalni użytkownicy oraz ich zaangażowanie np. w głosowania na rzecz biblioteki w corocznych projektach budżetu obywatelskiego. Jak widać, część z tych korzyści odnosi się bezpośrednio do partnerów relacji, część jednak ma szerszy, społeczny wymiar.

Lojalnego użytkownika nie zniechęca konieczność włożenia większego wysiłku w odwiedzin, wynikającego, np. z dłuższego dojazdu, potrzeby dopasowania ich terminu do godzin otwarcia itp. Choć – z drugiej strony – wspomniany wysiłek wymieniany jest wśród barier w budowaniu wśród użytkowników poczucia lojalności. Pozostałe to: brak satysfakcji z oferty i/lub jakości usług, duża konkurencyjność innych mediów i instytucji (tu należałoby zapewne wskazać obecnie rosnącą popularność platform streamingowych), poczucie znudzenia i rutyny w przypadku długiego czasu korzystania z tej samej placówki, która funkcjonuje w dość stabilny i przewidywalny sposób [49].

Klient niezadowolony nie bywa (lub przestaje być) lojalny i odchodzi. Co więcej, może zacząć działać na niekorzyść biblioteki – w wymiarze indywidualnym (zniechęcanie znajomych) lub publicznym (reklamacja, skargi, publikowanie w sieci negatywnych opinii). Trzeba wówczas podejmować działania naprawcze – przede wszystkim reagować, nie pozostawać biernym, poprawiać, zmieniać, badać reakcje, ewentualnie tłumaczyć i wyjaśniać, dlaczego pewne zmiany są niemożliwe do przeprowadzenia.

W literaturze znaleźć można różne propozycje kategoryzacji użytkowników bibliotek według ich poziomu lojalności. Przykładowe zaprezentowano w tabeli 1.

Tabela 1. Kategoryzacja i poziomy lojalności użytkowników bibliotek

M. Wojciechowska	B. Pilarczyk i H. Mruk	E. Rudawska
BRAK LOJALNOŚCI		
Klienci nielojalni (lubią różnorodność, nie przywiązują się do żadnej z bibliotek, w zależności od sytuacji zmieniają instytucję, z której usług chcą korzystać)	użytkownicy potencjalni	brak lojalności (bez szans na zmianę, np. osoby trwale zrażone do czytania)

Klienci zmiennie lojalni (czasowo wiążą się z jedną biblioteką, uważając, iż w danym momencie najlepiej realizuje ona ich potrzeby czytelnicze)	użytkownicy korzystający z usług biblioteki po raz pierwszy	lojalność bierna (czytelnicy aktywni, ale bez nawiązanej relacji z konkretną biblioteką, łatwi do przejęcia przez konkurencję na podstawie lepszej oferty)
Klienci podzielnie lojalni (korzystają z usług dwóch lub kilku bibliotek, uważając, iż oferują one usługi na podobnym poziomie i wzajemnie się uzupełniają)	użytkownicy dokonujący powtarzających się wypożyczeń / odwiedzin	lojalność ukryta (wierni użytkownicy jednej biblioteki, ale mało aktywni, np. z powodu dużego zaangażowania w pracę zawodową, życie rodzinne lub inne obowiązki)
Klienci niezmiennie lojalni (korzystający wyłącznie z usług jednej biblioteki)	stali użytkownicy	lojalność wyjątkowa (niewielka grupa użytkowników, silnie emocjonalnie związanych z biblioteką, bardzo aktywnych)
Ambasadorzy biblioteki (wyjątkowo lojalni, działający na rzecz biblioteki, np. przez wolontariat lub rzecznictwo)	adwokaci, czyli niezwykle zaangażowani, wierni i lojalni czytelnicy, korzystający z usług wyłącznie jednej biblioteki	
NAJWYŻSZA LOJALNOŚĆ		

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury przedmiotu.

Narzędziem wspomagającym budowanie silnych, długoterminowych relacji są **programy lojalnościowe** [36]. Pozwalają one zmniejszyć wskaźnik odejść i zwiększyć intensywność korzystania z usług, a przede wszystkim zatrzymać użytkownika w danej bibliotece. Na rynku komercyjnym można wskazać różne programy lojalnościowe, takie jak kluby marketingowe i karty stałego klienta, programy nagradzania lojalności czy programy uczestnictwa. W bibliotece od samego początku użytkownik wchodzi do pewnego rodzaju programu (systemu), otrzymując kartę czytelnika. W części placówek jest to uprawnienie do korzystania z więcej niż jednej biblioteki (np. z sieci dzielnicowej lub miejskiej). Już samo to jest atutem, ułatwieniem, ale wymaga myślenia ponadjednostkowego. Karta czytelnika umożliwia korzystanie z oferty online i offline. Nie wiąże się ze zbieraniem punktów, ale pozwala wskazać liderów wypożyczeń, którzy mogą mieć specjalne prawa, np. współdecydowania o zakupie nowości, udziału w spotkaniach, także w spotkaniach pracowników z głosem doradczym, pierwszeństwa w wypożyczeniach, możliwości wypożyczenia większej liczby egzemplarzy, przedłużenia terminu zwrotu wypożyczonych materiałów.

Przyjemnym dodatkiem bywają np. gadżety biblioteczne czy ewentualnie różne formy uznania dla zaangażowanych wolontariuszy (dyplomy itp.). Niektóre biblioteki oferują karty biblioteczne połączone z systemem zniżek do innych instytucji kultury (teatrów, filharmonii, muzeów etc.), a nawet kawiarni czy klubów.

Programy lojalnościowe mogą być jednocześnie narzędziem gromadzenia danych wykorzystywanych w polityce gromadzenia zbiorów czy planowania działalności kulturalnej. Dla niektórych użytkowników problemem będzie jednak konieczność przekazania swoich danych osobowych. Do udziału zniechęcać może również fikcyjność programu – zbyt słabe bodźce czy brak możliwości realizacji obiecanych przywilejów lub utrata ich wartości, np. z powodu udostępnienia wszystkim czytelnikom pewnych form czy możliwości. Dlatego na etapie projektowania programu lojalnościowego należy wziąć pod uwagę wszystkie te kwestie.

Podsumowując, budowanie trwałych relacji z klientem nie jest dla bibliotek nowością. Wartością marketingu relacyjnego są natomiast: dodatkowa wiedza psychologiczna i społeczna oraz wiedza z obszaru nauk o organizacji i zarządzaniu, techniki i narzędzia stosowane dla nawiązania i utrzymywania tych relacji, udoskonalane wraz z rozwojem wiedzy i całej sfery technologicznej, z której obie strony relacji korzystają.

Bibliografia

1. BAHADER Mir, IDREES Haroon, NAVEED Muhammad Asif, *User relationship management in university libraries of Pakistan: head librarians' perceptions*. „Pakistan Library & Information Science Journal”. 2020, ICEIL-II Issue (May), s. 85-97. ISSN 0030-9956.
2. BERRY Leonard, *Relationship marketing of services – growing interest, emerging perspectives*. „Journal of the Academy of Marketing Science”. 1995, nr 4, s. 236-245. ISSN 0092-0703.
3. BERRY Leonard, *Relationship marketing of services perspectives from 1983 and 2000*. „Journal of Relationship Marketing”. 2002, nr 1, s. 59-77. ISSN 1533-2667.
4. BIELAWSKA Sylwia, *Zarządzanie relacjami z klientem (CRM) w bibliotece akademickiej. Zadania oraz wymagania wobec personelu bibliotecznego*. „Zarządzanie Biblioteką”. 2011, nr 1, s. 9-19. ISSN 2081-1004.
5. BORTEYE Edward Mensah, ATISO Kodjo, KNUST Afia Densi Asare-Kyire, *Identifying non-use of library services by faculty in a Ghanaian University*. „Library Philosophy and Practice”. 2018, nr 1790, s. 1-19. ISSN 1522-0222.
6. BROADY-PRESTON Judith, *Changing marketing concepts: contemporary theories and paradigms in services marketing*. In: GUPTA Dinesh K., KOONTZ Christie, MASSISIMO Angels (red.), *Marketing library and information services II: a global outlook*. Berlin, Boston: De Gruyter Saur, 2013, s. 23-42. ISBN 978-3110281040.
7. BUDROWSKA Wiesława, PAUL Magdalena, ZAWAŁKIEWICZ Aldona, ŻYNDA Marcin, *Z biblioteką czy bez? Badanie nieużytkowników biblioteki*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe i Edukacyjne SBP, 2020. ISBN 978-83-65741-61-5.

8. CHĘCIŃSKA Martyna, MITRĘGA Maciej, *Czynniki warunkujące zarządzanie relacjami z klientami – studium przypadku placówki medycznej X*. „Studia Ekonomiczne”. 2014, nr 182, s. 111-120. ISSN 2083-8611.
9. CHLIPAŁA Paweł, *Marketing relacyjny i marketing wartości – w kierunku paradygmatu zintegrowanego*. „Studia Ekonomiczne”. 2014, nr 182, s. 11-19. ISSN 2083-8611.
10. DA SILVA ARAÚJO Walqueline, BEZERRA DA SILVA Márcio, *Relationship marketing in Brazilian University Libraries*. In: GUPTA Dinesh K., KOONTZ Christie, MASSISIMO Angels (red.), *Marketing library and information services II: a global outlook*. Berlin, Boston: De Gruyter Saur, 2013, s. 249-262. ISBN 978-3110281040.
11. DRAPİŃSKA Anna, *Marketing relacji: istota i czynniki wpływające na sukces*. „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług”. 2009, nr 41, s. 39-45. ISSN 1896-382X.
12. FERNÁNDEZ-ARDEVOL Mireia, FERRAN-FERRER Núria, NIETO-ARROYO Javier, FENOLL Carme, *The public library as seen by the non-users*. „El profesional de la información (EPI)”. 2018, nr 3, s. 659-670. ISSN 1699-2407.
13. FONFARA Krzysztof, *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2014. ISBN 978-83-208-2070-6.
14. FOUAD Nehal, AL-GOBLAN Najah, *Using customer relationship management systems at university libraries: A comparative study between Saudi Arabia and Egypt*. „IFLA Journal”. 2017, nr 2, s. 158-170. ISSN 1745-2651.
15. GIRTON Carrie, SMERALDI Ann Marie, STARKEY Jennifer, *Marketing to their needs: utilizing empathetic marketing techniques in student outreach*. „Public Services Quarterly”. 2019, nr 2, s. 151-162. ISSN 1522-8959.
16. GMITEREK Grzegorz, *Polish university libraries social networking services during the COVID-19 pandemic spring term lockdown*. „The Journal of Academic Librarianship”. 2021, nr 3, s. 1-7. ISSN 0099-1333.
17. GMITEREK Grzegorz, KOTUŁA Sebastian, *Aplikacje mobilne nie tylko w bibliotece*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2017. ISBN 978-83-642-0384-8.
18. GRÖNROOS Christian, *Relationship marketing and service: an update*. „Journal of Global Scholars of Marketing Science”. 2017, nr 3, s. 201-208. ISSN 2163-9167.
19. JASIAK Małgorzata, *Marketing relacji*. „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”. 2013, nr 5, s. 91-103. ISSN 1898-6447.
20. JASTRZĘBSKA Małgorzata, *Użytkownik biblioteki. Analiza potrzeb i poziomu zadowolenia*. In: ŚWIRAD Małgorzata, ŻMIGRODZKA Barbara (red.), *Biblioteka na miarę: przestrzeń, zasoby, usługi*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2016, s. 63-78. ISBN 978-83-7695-582-7.
21. KIEŻEL Ewa, *Rynkowe zachowania konsumentów*. Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, 2000. ISBN 83-7246-185-6.
22. KOTLER Philip, ARMSTRONG Gary, SAUNDERS John, WONG Veronica, *Marketing. Podręcznik akademicki*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2002. ISBN 83-208-1358-1.
23. KOWALSKA Magdalena, *E-mail marketing na różnych etapach budowania relacji z klientem*. „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”. 2018, nr 526, s. 99-108. ISSN 1899-3192.
24. LASKOWSKA Justyna, MITRĘGA Maciej, *Czynniki zachęcające i zniechęcające konsumentów do udziału w punktowych programach lojalnościowych*. „Studia Ekonomiczne”. 2014, nr 182, s. 89-98. ISSN 2083-8611.

25. LELIGDON Lora, QUINN Todd, BRIGGS Lea, *Strategic CRM: improving the business of academic libraries*. „College & Undergraduate Libraries”. 2015, nr 3/4, s. 247-260. ISSN 1545-2530.
26. ŁAPCZYŃSKI Mariusz, *Hybrydowe modele predykcyjne w marketingu relacji*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, 2016. ISBN 978-83-7252-715-9.
27. MALESA Renata, *Marketing partnerski w działalności biblioteki publicznej*. „Folia Bibliologica”. 2013, nr 55, s. 91-103. ISSN 2449-8246.
28. MATYSIAK Dorota, *Przestrzeń biblioteczna odpowiedzią na potrzeby czytelnika*. In: ŚWIRAD Małgorzata, ŻMIGRODZKA Barbara (red.), *Biblioteka na miarę: przestrzeń, zasoby, usługi*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2016, s. 11-26. ISBN 978-83-7695-582-7.
29. MILDNER Paweł, ZGORZELSKA Marzena, *Kształtowanie więzi czytelnik – biblioteka*. In: ŚWIRAD Małgorzata, ŻMIGRODZKA Barbara (red.), *Biblioteka na miarę: przestrzeń, zasoby, usługi*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2016, s. 27-50. ISBN 978-83-7695-582-7.
30. MITRĘGA Maciej, *Marketing relacji: teoria i praktyka*. Warszawa: CeDeWu, 2021. ISBN 978-83-8102-172-2.
31. NWACHOKOR Isioma Maureen, OKEKE Ifeka, *Customer Relationship Management practices among librarians in Academic Libraries in Delta State*. „Library Philosophy and Practice”. 2020, nr 4010, s. 1-17. ISSN 1522-0222.
32. O'DELL Frederick, PRESTON Hugh, *Exploring factors in non-use of hospital library resources by healthcare personnel*. „Library Management”. 2013, nr 1/2, s. 105-127. ISSN 0143-5124.
33. OTTO Jacek, *Marketing relacji*. „Przegląd Organizacji”. 2000, nr 5, s. 29-33. ISSN 0137-7221.
34. OTTO Jacek, *Rola i znaczenie relacji we współczesnym marketingu*. „Przegląd Organizacji”. 2000, nr 7/8, s. 54-57. ISSN 0137-7221.
35. PAUL Magdalena, *Korzystanie z bibliotek jako formy relacji – analiza koncepcji teoretycznej z wykorzystaniem triangulacji metod badawczych*. „Przegląd Biblioteczny”. 2018, nr 4, s. 531-553. ISSN 0033-202X.
36. PILARCZYK Bogna, MRUK Henryk (red.), *Kompendium wiedzy o marketingu*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2007. ISBN 978-83-01-14837-9.
37. RUDAWSKA Edyta, *Lojalność klientów*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2005. ISBN 83-208-1558-4.
38. RYDEL Maciej, RONKOWSKI Sławomir, *Marketing partnerski*. „Marketing i Rynek”. 1995, nr 9, s. 5-10. ISSN 1231-7853.
39. SBAFFI Laura, ROWLEY Jennifer, *Public libraries and non-users: a comparison between Manchester and Rome*. „Journal of Librarianship and Information Science”. 2015, nr 2, s. 104-116. ISSN 1741-6477.
40. SINGH Rajesh, *Effective use of social media marketing for customer engagement in information organizations*. In: GUPTA Dinesh K., KOONTZ Christie, MASSISIMO Angels, *Marketing library and information services II: a global outlook*. Berlin, Boston: De Gruyter Saur, 2013, s. 361-371. ISBN 978-3110281040.
41. STEINHOFF Lena, ARLI Denni, WEAVER Scott, KOZLENKOVA Irina V., *Online relationship marketing*. „Journal of the Academy of Marketing Science”. 2019, nr 3, s. 369-393. ISSN 1552-7824.

42. STOKIĆ Aleksandar, STOJANOVIĆ Danijela, BOGDANOVIĆ Zorica, DESPOTOVIĆ-ZRAKIĆ Marijana, RADENKOVIĆ Božidar, *Enhancing the customer relationship management in public libraries*. „Library Hi Tech”. 2019, nr 2, s. 251-272. ISSN 0737-8831.
43. TURTLE Kathleen M., *A survey of users and non-users of a UK teaching hospital library and information service*. „Health Information & Libraries Journal”. 2005, nr 4, s. 267-275. ISSN 1471-1842.
44. WECKO Małgorzata, WOŁOWIEC Katarzyna, *Klient w bibliotece – analiza treści zapytań czytelników*. In: ŚWIRAD Małgorzata, ŻMIGRODZKA Barbara (red.), *Biblioteka na miarę: przestrzeń, zasoby, usługi*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2016, s. 51-62. ISBN 978-83-7695-582-7.
45. WEREDA Wioletta, *Zarządzanie relacjami z klientem (CRM) a postępowanie nabywców na rynku usług*. Warszawa: Difin, 2009. ISBN 978-83-7641-017-3.
46. WITCZAK Olgierd, *Inbound marketing a koncepcja marketingu relacji*. „Studia Ekonomiczne”. 2014, nr 182, s. 20-29. ISSN 2083-8611.
47. WOJCIECHOWSKA Maja, *Reputacja jako czynnik wspierający budowanie relacji instytucji świadczących usługi informacyjne*. In: TARASZKIEWICZ Beata (red.), *Ekologia informacji w e-społeczeństwie*. Słupsk: Stowarzyszenie Bibliotekarzy Polskich, Biblioteka Uczelniana Akademii Pomorskiej, Pedagogiczna Biblioteka Wojewódzka w Słupsku, 2014, s. 88-96. ISBN 978-83-88783-20-3.
48. WOJCIECHOWSKA Maja, *Rozwój zarządzania relacjami w bibliotekach i ich otoczeniu*. In: WROCŁAWSKA Maria, JERZYK-WOJTECKA Justyna (red.), *Stare i nowe w bibliotece: współpraca czy konkurencja. Konferencja Biblioteki Uniwersytetu Łódzkiego: materiały konferencyjne*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 2010, s. 37-42. ISBN 978-83-7525-413-6.
49. WOJCIECHOWSKA Maja, *Zjawisko lojalności wśród klientów biblioteki*. „Bibliotheca Nostra”. 2010, nr 1, s. 84-96. ISSN 2084-5464.
50. ŻOŁĘDOWSKA-KRÓL Beata, *Rola i znaczenie relacji we współczesnym bibliotekarstwie*. „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie i Marketing”. 2006, nr 1, s. 139-145. ISSN 1899-8658.

Rozdział 19.

MARKETING PARTNERSKI I WIĘZI PARTNERSKIE

19.1. Geneza i definicja marketingu partnerskiego

Instytucje, które chcą skutecznie działać we współczesnym społeczeństwie muszą dostosowywać się do nowych sytuacji oraz zmian w otoczeniu i najnowszych technologii. Przetrwanie na rynku jest często uzależnione od podejmowania różnych wyzwań, ryzyka oraz nadążania za postępem. Sukcesywnie rośnie świadomość, że działania marketingowe muszą zostać wpisane w strategię organizacji [10, s. 63-64]. Charakterystyczną cechą współczesnego marketingu jest dostrzeżenie klienta indywidualnego i potrzeby bliższych z nim więzi, które mogą łączyć nie tylko ludzi, ale również organizacje i ich klientów [22, s. 86]. Działania marketingowe wielu instytucji od kilkudziesięciu lat są intensywnie dostosowywane do zmian rynkowych i rosnących potrzeb odbiorców oferty. Również coraz większa liczba bibliotek dostrzega możliwość odniesienia sukcesu dzięki tworzeniu trwałych, bezpośrednich i długookresowych kontaktów z klientami. Szczególne zainteresowanie ich rolą przypada na przełom lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych XX w., kiedy zaczęto eksploatować ich znaczenie w systemach bibliotecznych oraz konieczność dostosowywania poziomu usług bibliotecznych do ich potrzeb i oczekiwań [6, s. 347]. Takie działania wpisują się w koncepcję marketingu partnerskiego, najsilniej związanego z usługami, dlatego celowe jest jego wdrażanie w bibliotekach jako organizacjach nastawionych właśnie na ich świadczenie.

Marketing partnerski, nazywany też marketingiem relacji, marketingiem relacyjnym, marketingiem powiązań, związków lub marketingiem więzi to stosunkowo nowe podejście, polegające na tworzeniu długoterminowych związków opartych na wzajemnym zaufaniu i interaktywnych relacjach pomiędzy organizacją a jej otoczeniem, które tworzą nie tylko klienci, ale również dostawcy, dystrybutorzy, pośrednicy, organizacje społeczne, grupy nacisku itp. [20, s. 74]. W literaturze nie do końca zachodzi zgodność czy termin „marketing partnerski” można zastąpić określeniem „marketing relacyjny”. Wydaje się, że w marketingu partnerskim nacisk kładziony jest na współpracę ze wszystkimi grupami otoczenia, nie zaś tylko z klientami biblioteki (o czym była już mowa w poprzednim rozdziale). Analizując zjawisko nawiązywania

relacji najczęściej zwracana jest uwaga na zdobywanie, budowę i utrzymywanie trwałych więzi z klientami instytucjonalnymi, wskazując je jako główny cel działań marketingowych (B. B. Jackson, 1985); tworzenie, utrzymywanie i rozszerzanie relacji z klientami (L. L. Berry, 1983); zależność skuteczności rynkowej od nawiązywania partnerskich stosunków z uczestnikami rynku (M. Rydel, C. Ronkowski, 1995), a także na konieczność mobilizacji personelu, która ma z nabywcy uczynić nie tylko współtwórcę wartości – produktu, ale trwale związać go z firmą (K. Rogoziński, 1998) [14, s. 33]. Ten rodzaj marketingu, określany jest jako „ciągły proces poszukiwania i tworzenia nowej wartości z indywidualnym klientem oraz dzielenia się korzyściami w ramach układu partnerskiego, obejmującego cały okres aktywności nabywczego klienta” [7, s. 35-36]. Wydaje się, że **marketing partnerski można rozumieć jako rozbudowany proces współdziałania biblioteki z pracownikami i różnymi partnerami na rzecz rozwoju owocnych relacji z użytkownikami, które opierają się na ich satysfakcji i zaangażowaniu emocjonalnym** [por. 14, s. 35].

Głównym założeniem tej koncepcji jest twierdzenie, że w warunkach nieustannie nasilającej się konkurencji, zbudowanie długoterminowych związków z partnerami staje się możliwe jedynie dzięki pełnej satysfakcji [12, s. 17-20; 16, s. 73; 19]. Powoduje to konieczność poznania preferencji i oczekiwań partnerów, nie tylko klientów, ale również instytucji współpracujących z bibliotekami przy różnego rodzaju projektach, donatorów, sponsorów, dostawców itp. Jak już była mowa w poprzednim rozdziale, posiadanie informacji na temat użytkowników stwarza szansę dostarczania oczekiwanej przez nich oferty dopasowanej do ich potrzeb. Stosowanie marketingu partnerskiego wymaga współdziałania wszystkich działów biblioteki, a budowanie wartości dla użytkownika powinno odbywać się na wielu poziomach: ekonomicznym, społecznym, technicznym, prawnym. Prowadzi to do zwiększenia wzajemnego zaufania. Ten rodzaj marketingu polega na tworzeniu łańcucha partnerstwa, który obejmuje nić powiązań wewnętrznych – pomiędzy pracownikami i kierownictwem oraz zewnętrznych – ze wszystkimi podmiotami, z którymi nawiązywane są kontakty. Jego podstawą jest zrozumienie znaczenia trwałej współpracy pomiędzy dostawcami usług a wybraną grupą klientów oraz kierowanie nią w celu tworzenia wspólnej wartości, po to by się nią następnie podzielić. Mechanizmem, który umożliwia efektywną współpracę są wzajemne powiązania i dostosowanie struktur organizacyjnych partnerów [7, s. 36].

W działalności instytucji usługowych zwrot w kierunku budowy trwałych relacji z partnerami nastąpił w latach osiemdziesiątych XX w. W 1983 r. Leonard Berry po raz pierwszy opisał marketing relacji jako koncepcję zarządzania firmą usługową. Wyróżnił wówczas pięć strategicznych elementów jego zastosowania, które do dziś stanowią teoretyczną bazę koncepcji. Jest to: rozwijanie rdzenia usług, dostosowanie oferty do oczekiwań klienta indywidualnego, wzbogacanie rdzenia usługi o specjalne korzyści (wartość dodaną), cenowe stymulowanie lojalności konsumentów oraz podejmowanie intensywnych działań marketingowych wobec własnych pracowników – klientów wewnętrznych [14, s. 13]. Pomijając element cenowy, który

w bibliotekach nie ma większego zastosowania, pozostałe mogą i są stosowane z różnym natężeniem w placówkach bibliotecznych różnego typu. Rdzeń usługi, który dla bibliotek stanowią procesy związane z udostępnianiem materiałów bibliotecznych, jest sukcesywnie poszerzany o dodatkowe wartości (np. biblioteka jako trzecie miejsce, biblioteka jako przestrzeń społeczna), które wzbogacają ofertę, a tym samym zwiększają satysfakcję użytkowników z działań instytucji. Sukcesywnie wzrasta też znaczenie marketingu wewnętrznego w bibliotece i koncepcja klienta wewnętrznego [1; 9].

Teorię relacji i partnerstwa w szerokim ujęciu przedstawili Martin Christopher, Adrian Payne i David Ballandine. Jej kluczowe elementy to założenia mówiące, że:

- Organizacje zmieniają sposób postrzegania swoich relacji z otoczeniem. Punkt ciężkości działań marketingowych przesuwa się z dążenia do zawarcia transakcji (w przypadku bibliotek będzie to akt wypożyczenia książki) do zbudowania więzi weryfikowanej długoletnim kontaktem klienta z instytucją.
- Organizacje zaczynają dostrzegać nowe obszary swojej działalności. Oprócz zaspokajania potrzeb i wymagań swoich klientów interesują się nawiązywaniem i podtrzymywaniem trwałych kontaktów z innymi rynkami zewnętrznymi (dostawcami, potencjalnymi pracownikami, decydentami, sponsorami). Ten aspekt od jakiegoś czasu jest wyraźnie akcentowany w działalności bibliotek różnego typu, które sukcesywnie rozszerzają swoją ofertę, dostosowując ją nie tylko do swoich bezpośrednich użytkowników, ale także do szeroko rozumianego bliższego otoczenia.
- Jakość, obsługa klienta i marketing są ze sobą nierozzerwalnie związane [15, s. 103; 18, s. 51].

Aby strategia marketingu partnerskiego mogła zostać zrealizowana w bibliotece z sukcesem musi bazować na określonych działaniach, które spowodują jej efektywność. Należą do nich m.in.:

- koncentracja na pozyskiwaniu i utrzymywaniu użytkowników – najważniejszych partnerów biblioteki;
- dążenie do długiego okresu współpracy – biblioteka nie może bazować na jednorazowym kontakcie, lecz musi opierać się na długofalowym partnerstwie, także instytucjonalnym;
- przywiązanie – partnerstwo budowane jest na związkach emocjonalnych (jest to szczególnie istotne w małych bibliotekach publicznych oraz bibliotekach szkolnych, gdzie więzi między bibliotekarzem a czytelnikiem są często bardzo silne oraz we współpracy ze sponsorami, partnerami instytucjonalnymi, z którymi biblioteka realizuje długofalowe i liczne projekty);
- stała dwukierunkowa komunikacja nastawiona na przekazywanie informacji – wymaga to od biblioteki zaprojektowania i dostosowania procesów, narzędzi komunikowania, technologii i ludzi, tak aby jak najlepiej odpowiadać na oczekiwania partnerów.

Ponadto niezwykle istotne jest budowanie relacji z szeroko pojętym otoczeniem biblioteki, jakość obsługi i jej związek z budową pozytywnego wizerunku placówki, zaangażowanie do budowy partnerstwa wszystkich pracowników, również tych, którzy nie mają bezpośredniego kontaktu z partnerem, a także indywidualizacja zamiast segmentacji, czyli przyznanie głównej roli indywidualnym preferencjom partnera [20, s. 76-77; 27, s. 32-46]. Przyjęcie wymienionych założeń pozwala na nowo zdefiniować warunki funkcjonowania biblioteki.

W kontekście współpracy z czytelnikami na pierwszy plan wysuwają się takie działania, jak:

- wyraźne wyeksponowanie pierwszoplanowej roli użytkownika w bibliotece;
- trwała współpraca pomiędzy bibliotekarzami a wybranymi użytkownikami, skierowana na osiągnięcie obopólnych korzyści;
- przygotowanie i zaoferowanie użytkownikowi kluczowej usługi, która może stanowić podstawę długotrwałych więzi;
- utrzymanie bezpośrednich więzi między biblioteką a czytelnikiem;
- aktywne pobudzanie i zaspokajanie rosnących potrzeb użytkowników;
- dostosowanie poziomu usług bibliotek do potrzeb i oczekiwań użytkowników;
- poszerzenie lub uatrakcyjnianie oferty w celu przyciągnięcia nowych czytelników [8; 23; 25].

19.2. Warunki wdrażania marketingu partnerskiego w bibliotekach

Aby koncepcja marketingu partnerskiego mogła być skutecznie stosowana w bibliotece, konieczne jest spełnienie określonych warunków. Należą do nich przede wszystkim:

- współdziałanie wszystkich, którzy mają jakikolwiek kontakt z klientem (w bibliotece dotyczy to nie tylko bibliotekarzy, ale także pracowników obsługi, np. szatni, portierni);
- wzajemne zaufanie, bo marketing partnerski upublicznia informację o kliencie, którą dysponują pracownicy;
- umiejscowienie klienta i jego potrzeb w centrum myślenia i działania biblioteki (kultura organizacji); obdarzenie klienta zaufaniem, wiara w jego dobre intencje i chęć współpracy, troska o innych partnerów biblioteki (donatorów, sponsorów, współorganizatorów wydarzeń);
- konieczność podziału klientów na grupy, np. pierwszoplanowi i drugoplanowi;
- prowadzenie szkoleń bibliotecznych i kształcenie użytkowników [2; 8; 11].

Wdrażanie marketingu partnerskiego w bibliotece wymaga zwrócenia szczególnej uwagi na:

- technologię informatyczną jako narzędzie umożliwiające kontakt z partnerami biblioteki – tworzenie trwałych związków w stechniczowanym

społeczeństwie jest możliwe tylko dzięki sprawnemu przepływowi informacji oraz elektronicznym bazom danych;

- wzbogacanie oferty i współpracy o nowe komponenty i wartości;
- łańcuch partnerstwa (powiązań), który biblioteka musi stworzyć, aby móc efektywnie zaspokajać coraz to nowe potrzeby klientów (obejmuje on relacje zachodzące pomiędzy placówką a użytkownikami, dostawcami, pracownikami, wpływowymi instytucjami, inwestorami i sponsorami, a także organizacjami, które mogą wystawić pozytywne opinie i tym samym korzystnie wpływać na wizerunek instytucji);
- weryfikację trzech elementów marketingu mix (produkt musi być odpowiedzą na oczekiwania użytkowników, promocja staje się narzędziem kształtowania marki, natomiast dystrybucja w marketingu partnerskim staje się procesem, w którym klient decyduje, kto i gdzie ma mu dostarczyć wymaganą wartość. Cena, jako instrument marketingu mix, nie odgrywa większego znaczenia w strategii marketingowej biblioteki) [por. 10, s. 66-67].

Na potrzeby marketingu partnerskiego sformułowano tzw. model sześciu rynków (o którym częściowo była już mowa w poprzednim rozdziale). Każdy z nich obrazuje obszar, w którym biblioteka może prowadzić działania marketingowe oraz powinna budować wzajemnie korzystne relacje. Model sześciu rynków obejmuje:

- rynek klientów/nabywców,
- rynek pośredników,
- rynek dostawców,
- rynek potencjalnych pracowników,
- rynek wpływowych instytucji,
- rynki wewnętrzne [11, s. 46; 15, s. 103-106].

Wydaje się, że w bibliotekach najlepiej rozpoznany jest rynek klientów, ponieważ to ich satysfakcja warunkuje istnienie tych instytucji. Rynek ten jest zróżnicowany w zależności od typu placówki i sytuacji w jakiej działa. Dla biblioteki publicznej przede wszystkim stanowią go mieszkańcy obsługiwanych miejscowości. Ale mogą go uzupełniać np. kuracjusze w przypadku miejscowości uzdrowiskowych, imigranci czy turyści. Oczywistym jest, że z osobami przebywającymi jedynie czasowo w obszarze działalności biblioteki, zbudowanie trwałych więzi jest praktycznie niemożliwe. Analogiczna sytuacja w przypadku bibliotek akademickich może dotyczyć np. uczestników krótkotrwałych kursów. Dla bibliotek szkolnych rynek klientów jest ściśle określony. To przede wszystkim nauczyciele i uczniowie, ostatnio coraz częściej także rodzice. Rynek ten ma charakter zmienny, związany z cyklem nauczania [27, s. 483-520]. Rynek pośredników w przypadku biblioteki obejmuje firmy i osoby fizyczne wspierające ją w zakresie gromadzenia, uzupełniania oraz promowania dóbr i usług. Wśród nich znajdują się hurtownie książek, księgarnie, dysponenci baz danych, ale również środki komunikacji masowej [23, s. 28]. Dostawcami dla bibliotek mogą być przedsiębiorstwa, instytucje, organizacje i osoby fizyczne, które oferują bibliotece niezbędne do jej działalności zasoby rzeczowe, ludzkie i finansowe. Są

to m.in. uczelnie kształcące kadrę biblioteczną, dostawcy specjalistycznego sprzętu i wyposażenia bibliotecznego czy producenci baz danych. Rynek potencjalnych pracowników stanowią przede wszystkim studenci i absolwenci uczelni wyższych. Rynek wpływowych instytucji to dla bibliotek odpowiednie ministerstwa (m.in. Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego dla bibliotek publicznych, Ministerstwo Edukacji i Nauki dla bibliotek szkolnych, pedagogicznych i naukowych), stowarzyszenia zawodowe, sponsorzy, fundacje, władze lokalne, podmioty gospodarcze, media, inne biblioteki i organizacje kulturalno-oświatowe działające na danym terenie. Natomiast rynek wewnętrzny to wszyscy pracownicy instytucji. Są oni dla siebie nawzajem zarówno klientami wewnętrznymi, jak i dostawcami. Z uczestnikami każdego z wymienionych rynków biblioteka powinna się starać zbudować odpowiednie relacje, wykorzystując właściwe instrumenty marketingowe. Dla każdego z nich powinna również określić priorytety. W przypadku rynku klientów jest to przywiązanie szczególnej wagi do ich obsługi, co może wyróżniać ofertę biblioteki spośród ofert konkurencji, natomiast na rynku wewnętrznym zadaniem kluczowym będzie stworzenie klimatu pełnego zrozumienia ze strony pracowników dla działań nakierowanych na użytkownika [4].

19.3. Komponenty marketingu partnerskiego

Marketing partnerski składa się z ośmiu komponentów, które odpowiadają poszczególnym elementom instytucji. Są to:

- kultura organizacyjna i system wartości,
- kierownictwo,
- strategia,
- struktura organizacyjna,
- ludzie,
- technologia informacyjna,
- wiedza i procesy [7, s. 51-62; 11, s. 49-52].

Kultura organizacyjna stanowi „system wzorów myślenia i działania, które są utrwalone w środowisku społecznym organizacji i mają znaczenie dla realizacji jej formalnych celów” [21, s. 4]. Musi ona sprzyjać budowaniu partnerstwa, ponieważ to od jej charakteru zależy, czy biblioteka będzie przyjazna użytkownikowi. Optymalna jest organizacyjna kultura jakości, która powinna mieć charakter kompleksowy i obejmować wszystko, co wiąże się z funkcjonowaniem danej biblioteki. Charakteryzuje się ona otwartością na klientów wewnętrznych i zewnętrznych. W tym rodzaju kultury przyjmuje się założenie, że to od klientów zależy sukces biblioteki i jej pracowników [27, s. 164-179; 28]. *Kierownictwo biblioteki* powinno z kolei rozumieć, wspierać i inicjować proces budowania partnerstwa, decyduje ono o kierunkach i charakterze współpracy z otoczeniem. Może także wspierać nawiązywanie relacji, budowanie więzi oraz przygotowywać strategię nastawioną na

współpracę z innymi podmiotami. *Strategia* powinna określać zadania biblioteki w długoterminowej perspektywie. Musi być ona realna i adekwatna do zasobów biblioteki oraz potrzeb środowiska. Jej centralnym punktem powinno być partnerstwo z indywidualnym klientem. *Struktura organizacyjna* służy realizacji strategii, przepływowi informacji o potrzebach klienta i ich zaspokajaniu. Musi być dostosowana do wielkości, typu i indywidualnych potrzeb placówki. Jednak najistotniejszą rolę w partnerstwie zawsze odgrywają *ludzie*. Działalność bibliotek opiera się na ludziach i ludziom ma służyć. To pracownicy i ich zaangażowanie zwykle jest czynnikiem decydującym o sukcesie biblioteki. Ważne jest aby były to osoby lojalne, kreatywne, zaangażowane, dynamiczne i przyjazne w komunikowaniu się z klientami. Kształtowaniu więzi z użytkownikami nie sprzyjają częste zmiany personelu, gdyż zwykle źle wpływają na wizerunek instytucji [11, s. 50-51]. Biblioteki są placówkami, gdzie rotacja personelu jest niewielka, a okres zatrudnienia w jednej instytucji stosunkowo długi. *Technologia informacyjna* obejmuje komunikację zewnętrzną, komunikację wewnętrzną, przetwarzanie danych i przechowywanie informacji. Stanowi ona siłę napędową procesów. W bibliotekach technologia informacyjna wspomaga zarówno komunikację z użytkownikiem (strony internetowe, komunikatory, social media), jak i podstawowe procesy biblioteczne, w tym przetwarzanie informacji o czytelnikach i zasobach. Ułatwia także badania potrzeb i zainteresowań użytkowników. Kolejnym komponentem marketingu partnerskiego jest *wiedza o kliencie* (użytkowniku biblioteki). Źródłem wiedzy o klientach bibliotek powinny być regularnie prowadzone badania ich potrzeb, ankiety pomiaru ich satysfakcji, ale także ciągły dialog. Bliskie, często przyjacielskie relacje, które mają miejsce pomiędzy pracownikami i użytkownikami bibliotek, zwłaszcza publicznych i szkolnych sprzyjają lepszemu poznawaniu ich potrzeb. Ostatnim komponentem marketingu partnerskiego są *procesy* zachodzące w organizacji. Powinny być one podporządkowane realizacji celów biblioteki, a ich centralnym punktem winni być obecni klienci. Zadaniem marketingu partnerskiego jest połączenie wspomnianych komponentów z wybranymi klientami i innymi podmiotami, które są zainteresowane działalnością biblioteki.

Każda organizacja może opracować i wdrożyć wiele odmiennych strategii marketingu partnerskiego (o strategii szerzej była już mowa w rozdziale 10). W bibliotekach może to być np. strategia kluczowej usługi, polegająca na przygotowaniu i zaoferowaniu usługi mogącej stanowić podstawę długookresowych więzi z jej klientami. Biblioteki stale rozszerzają wachlarz oferowanych usług, znacznie wykraczając poza sferę działań stricte bibliotecznych, dlatego wybór usługi kluczowej powinien być przemyślany i poprzedzony rozpoznaniem oczekiwań środowiska. Badanie potrzeb i preferencji klientów jest też podstawą strategii indywidualizowania relacji z klientami. Strategia rozwoju (poszerzania) usługi wydaje się być również przydatna i możliwa do zastosowania w placówkach bibliotecznych, podobnie jak strategia marketingu wewnętrznego [5, s. 32-33].

19.4. Realizacja marketingu partnerskiego w bibliotekach

W literaturze przedmiotu wyróżnia się trzy poziomy implementacji marketingu partnerskiego: finansowy, społeczny i strukturalny. Każdy z nich charakteryzuje inny rodzaj więzi z klientem [14, s. 37]. Poziom pierwszy (finansowy) polega na stosowaniu wobec stałych klientów zachęt finansowych, takich jak np. rabaty czy upusty. Jego odpowiednikiem w koncepcji marketingu mix jest cena. Ze względu na niekomercyjny charakter działań bibliotek nie ma on większego zastosowania w tych placówkach. Chociaż za element realizacji tego poziomu można uznać np. rezygnację z naliczania kar za przetrzymanie książek dla najwierniejszych czy najbardziej aktywnych czytelników. Niewątpliwie może to sprzyjać poprawie wizerunku biblioteki i pogłębianiu więzi z użytkownikami. Poziom drugi (społeczny) wydaje się mieć większe znaczenie w bibliotekach. Wiąże się on z ukształtowaniem więzów społecznych, które wynikają z bezpośrednich i pośrednich kontaktów pracowników z klientami oraz pozostałymi partnerami. Dzięki temu możliwe staje się poznanie ich preferencji i oczekiwań, co pozwala indywidualizować ich obsługę. Biblioteki szkolne i publiczne, szczególnie małe z jedno- lub kilkusobową obsadą często wyróżnia dobra znajomość środowiska oraz wręcz „przyjacielskie”, sąsiedzkie kontakty z użytkownikami. To powoduje duże szanse w osiągnięciu tego poziomu marketingu relacji. Kluczowymi elementami marketingu mix na tym poziomie jest więc personel oraz public relations. Ostatni, trzeci poziom (strukturalny) jest najtrudniejszy do osiągnięcia. Wymaga wytworzenia więzi strukturalnych, które nie opierają się na osobistych relacjach z klientami, ale na odpowiednim dostosowaniu oferty i procedur do konkretnych problemów, z którymi borykają się klienci. Osiągnięcie go jest możliwe poprzez odpowiednie modelowanie usługi, dystrybucji i komunikacji. W bibliotekach najczęściej można spotkać połączenie poziomu drugiego z trzecim.

Wdrożenie strategii marketingu partnerskiego w bibliotece powinno odbywać się w sposób planowy i składać z kilku etapów. Są to:

- przygotowanie do planowania – powołanie zespołu badawczego, sporządzenie listy problemów, harmonogramu działań;
- ocena klientów (partnerów) – zbadanie ich struktury, stopnia zainteresowania partnerstwem;
- benchmarking – porównanie własnej oferty z ofertą innych instytucji (zarówno najlepszych w skali kraju, jak i zagranicznych);
- samoocena biblioteki – identyfikacja zwłaszcza czynników hamujących zmiany, np. kultura organizacyjna, ludzie, styl przywództwa, brak elastyczności procesów, relacje wewnętrzne;
- określenie szans i możliwości – odpowiedź na pytania: dlaczego chcemy wprowadzić marketing partnerski, którzy klienci są dla nas kluczowi, jakie typy relacji chcemy tworzyć, jakie zasoby są niezbędne do ich tworzenia?, które instytucje mogą być partnerami biblioteki?;

- wizja przyszłości – wyznaczenie celów, analiza luki pomiędzy własną i konkurencyjną ofertą;
- opracowanie biznesplanu;
- zarządzanie partnerstwem i realizacja planu – określenie harmonogramu działań, podpisanie umów partnerskich [por. 7, s. 183-219].

Działania podejmowane w celu zastosowania koncepcji marketingu partnerskiego można zgrupować w obrębie czterech głównych etapów:

- Etap formacji – podjęcie decyzji dotyczących określenia celów działania, partnerów działań oraz schematów działań (nakierowane na trwałość relacji lub indywidualizację relacji).
- Etap zarządzania – określenie ról poszczególnych partnerów, budowa więzi, komunikacja, zaangażowanie klientów do planowania działań marketingowych (np. poprzez ankiety, sondaże, wywiady), motywowanie i szkolenie pracowników.
- Etap oceny wyników – przeprowadzenie ewentualnej korekty działań w zakresie celów, programów czy sposobów zarządzania.
- Etap ewolucji – rozpoczyna się, gdy relacje z partnerami zostały nawiązane już wcześniej i ewoluują, ulegają przekształceniom, modyfikacjom, zmianom [14, s. 45-49].

19.5. Partnerstwa i więzi partnerskie bibliotek

Współczesne biblioteki funkcjonują w społeczeństwie bardzo zróżnicowanym pod względem kulturalnym, społecznym i gospodarczym, dlatego muszą uwzględniać różnorodność zainteresowań i potrzeb obsługiwanego środowiska. To właśnie znajomość tych potrzeb powinna być podstawą kształtowania celów społecznych bibliotek i wytyczną do planowania ich działalności. Marketing partnerski oznacza nawiązanie więzi z uczestnikami rynku, a więc nie tylko klientami, ale i innymi partnerami biblioteki. Więzy te powinny mieć charakter długoterminowy. Ich ważnym składnikiem jest wzajemne zaufanie, które stwarza warunki dla większej skuteczności i efektywności relacji. Komponentami zaufania są: wiarygodność (stopień, w jakim klient wierzy, że dostawca usług – bibliotekarz/biblioteka ma wystarczające kompetencje do wykonywania swego zawodu efektywnie i rzetelnie, czy dotrzymuje umów) oraz życzliwość (stopień, w jakim użytkownik wierzy, że bibliotekarze kierują się intencjami i motywami korzystnymi dla niego). Zasadniczy wpływ na powstanie zaufania u partnera ma reputacja, satysfakcja z dotychczasowych usług, doświadczenie oraz postrzeganie instytucji partnerskiej [24, s. 142-143].

Sensem istnienia każdej biblioteki jest rozbudzanie i zaspokajanie potrzeb czytelników oraz informacyjnych w danym środowisku. Z punktu widzenia teorii marketingowych, w tym również marketingu partnerskiego, podstawą działania każdej biblioteki powinny być badania profili klientów. Ich celem jest stworzenie obrazu

społeczności zawierającego wszystkie jej cechy: socjalne, wiekowe, zawodowe ect. Dzięki temu biblioteka może uzyskać dane potrzebne do dostosowania odpowiednich form działalności. Proces taki w marketingu tradycyjnym nazywany jest segmentacją rynku. Obecnie jednak, zgodnie z zasadami marketingu partnerskiego wydaje się, że korzystniejsza jest „segmentacja ze względu na korzyści”. Polega ona na próbie określenia, czego użytkownik biblioteki najprawdopodobniej potrzebuje i dopiero na tej podstawie budowaniu oferty usługowej. Pozwala to na indywidualizację podejścia do klienta [29, s. 42].

Biblioteki często nie są jednak w stanie zaspokoić potrzeb klientów na satysfakcjonującym poziomie, działając w sposób indywidualny. Dlatego od dawna w swojej praktyce rozwijają współpracę w różnych obszarach. Jednym z jej elementów stało się budowanie partnerstw [3; 13; 17]. **Partnerstwo** to termin szeroko stosowany w wielu obszarach. Zazwyczaj jest definiowane jako „dobrowolna i kooperatywna relacja pomiędzy różnymi stronami, w której wszyscy uczestnicy zgadzają się pracować razem, by osiągnąć wspólny cel bądź podjąć specyficzne zadanie, jednocześnie dzieląc ryzyko, odpowiedzialność, zasoby, kompetencje i korzyści” lub „więź, łącząca członków zespołu, który pracuje w celu wypełnienia misji i celów, wspólnych dla wszystkich członków zespołu z korzyścią dla wszystkich, działając w sposób skoordynowany i zaangażowany” [17, s. 8]. Wszystkie strony partnerstwa powinny być zaangażowane we wspólne działania i pracować w sposób skoordynowany. Relacje między partnerami mogą być tymczasowe lub trwałe. Partnerstwa mogą mieć na celu wspólne rozwiązywanie problemów, wymianę zasobów, współpracę, koordynację lub też budowanie koalicji [10, s. 70; 13].

Idea tworzenia partnerstw w Polsce jest popularyzowana od lat dziewięćdziesiątych XX wieku, szczególnie na poziomie lokalnym. Aby jednak można było mówić o działaniach na zasadach partnerstwa, muszą być spełnione określone warunki:

- muszą być przynajmniej dwie strony;
- każda ze stron ma coś, co stanowi wartość dla drugiej strony;
- każda ze stron potrafi się porozumieć i jest w stanie dostarczyć jakieś dobro;
- każda ze stron ma możliwość przyjęcia bądź odrzucenia oferty;
- każda ze stron wierzy, że wskazane jest utrzymywanie kontaktów z drugą ze stron [5, s. 63].

Przekładając wymienione warunki istnienia partnerstwa na sytuację bibliotek, należy stwierdzić, że są one możliwe do spełnienia. Stronami mogą być np. bibliotekarze i czytelnicy, bibliotekarze i sponsorzy, ale również biblioteka i dostawcy, biblioteka i władze, biblioteka i inne organizacje. Dobra, które strony mogą sobie wzajemnie dostarczać, są bardzo zróżnicowane. Mogą je stanowić książki lub inne materiały biblioteczne, informacje, środki finansowe, przestrzeń biblioteczna, a nawet różnego rodzaju usługi, jak np. doradztwo. Niewątpliwie istotnym warunkiem jest dobrowolność podejmowania współpracy oraz korzyści, które powinna ona przynosić [por. 20, s. 75].

Więzi partnerskie mogą być tworzone zarówno wewnątrz instytucji, jak i na zewnątrz. Mogą one przybierać różne formy. Wewnątrz biblioteki są tworzone w konfiguracjach: bibliotekarz – bibliotekarz, bibliotekarz – władze (na różnych szczeblach, np. kierownik oddziału, dyrektor), bibliotekarz – pracownik działalności pozabibliotecznej. Więzi tworzone na zewnątrz obejmują relacje pomiędzy biblioteką a uczestnikami rynku, na którym działa. Mogą obejmować: dostawców, klientów, konkurentów, ośrodki władzy, organizacje społeczne, instytucje opiniotwórcze, media itp. Istnienie partnerstwa zależne jest od wystąpienia pewnych elementów, które pozwolą potencjalnym partnerom na zacieśnienie już istniejących więzi. Pomiędzy stronami powinien istnieć związek. Zawiązaniu partnerstwa sprzyja też wspólna wizja i misja oraz jasno zdefiniowane cele. Aby związek miał charakter stały powinno występować także obustronne zaangażowanie się w tworzenie planu działania, otwarta komunikacja i jasne opracowanie procedur działania [10, s. 70].

Partnerstwo daje bibliotekom większe szanse na rozwój, zdobycie zaufania społecznego i sponsorów. Pozwala także kreować odpowiedni wizerunek i poszerza możliwości świadczenia użytkownikom bardziej kompleksowych usług. Budując relacje z członkami społeczności, lokalnymi organizacjami, szkołami i innymi instytucjami, które podzielają te same wartości, biblioteka może zwiększyć wiedzę o potrzebach obsługiwanych grup.

Celem nawiązania więzi partnerskich w bibliotekach jest więc przede wszystkim tworzenie lepszych relacji ze społecznością, docieranie do swoich użytkowników na nowe sposoby, korzystanie z zasobów w inny sposób, zdobywanie wiedzy o określonych grupach docelowych oraz uzyskiwanie nowych kompetencji, a także możliwość rozpowszechniania lub oferowania nowych usług [13].

Współpraca na zasadzie partnerstwa ma wiele zalet. Do najważniejszych należą:

- promocja, rozpoznawalność, wzmocnienie wizerunku poszczególnych partnerów, możliwość zdobycia większego rozgłosu;
- zwiększenie efektywności działań poszczególnych instytucji;
- eliminowanie dublowania zadań oraz lepsza koordynacja działań;
- pozyskanie dodatkowych środków finansowych na wspólne projekty partnerskie;
- wymiana informacji, doświadczeń, wiedzy, zasobów, wzajemna inspiracja;
- budowanie relacji, wzmacnianie zaufania;
- angażowanie obsługiwanej społeczności;
- osobista integracja uczestników;
- wypracowanie zasad współpracy z władzami;
- mediacje w sytuacji konfliktu między środowiskami [17, s. 4].

Istotą partnerstwa jest dobrowolność, równość, zaangażowanie, wspólny cel i współodpowiedzialność. Należy jednak odróżnić wymianę usług (np. w formie wzajemnego udziału w organizowanych wydarzeniach) od współpracy partnerskiej, która zaczyna się od wspólnego pomysłu i łączy ze wspólną jego realizacją oraz oceną [17, s. 10].

Biblioteki mogą tworzyć więzi partnerskie z różnymi partnerami. Ich dobór jest uzależniony od typu placówki, jej specyfiki i środowiska, w którym funkcjonuje. Do potencjalnych partnerów bibliotek zaliczyć można:

- władze – decydentów,
- szkoły różnego szczebla,
- instytucje kultury, nauki i biznesu,
- organizacje pozarządowe (stowarzyszenia, fundacje, towarzystwa),
- użytkowników biblioteki,
- media,
- inne biblioteki.

Podstawą marketingu partnerskiego jest tworzenie trwałych związków z partnerami. Każda biblioteka może tworzyć różne związki z otoczeniem. Jednak dla każdej z nich kwestią najistotniejszą powinno być budowanie trwałej relacji z użytkownikami. Warto zaznaczyć, że elementy marketingu partnerskiego można stosować, nie posiadając żadnego partnera instytucjonalnego, mając na celu jedynie przyciągnięcie użytkowników i ich utrzymanie. Partnerstwo nie może zaistnieć, jeśli obie strony nie wyrażą chęci współpracy i podjęcia wspólnych działań oraz nie znajdą wspólnego celu. W tym rozumieniu więzi partnerskie są elementem koncepcji marketingu partnerskiego, jednak nie są to pojęcia w pełni tożsame [10, s. 71]. Wspólną ich cechą jest natomiast nastawienie na długofalową współpracę, która ma przynieść korzyści obydwu stronom. Stosowanie elementów marketingu partnerskiego w działalności biblioteki może przyczynić się do zmiany jej wizerunku, poprawy relacji z użytkownikami i otoczeniem oraz pozyskania nowych partnerów do działań. Jedną z najważniejszych idei tej koncepcji jest przesłanie, że zadowolony klient to najlepsza reklama instytucji.

Na rynku usług bibliotecznych działania wpisujące się w koncepcję marketingu partnerskiego są niestety często podejmowane przypadkowo lub intuicyjnie, bez starannego opracowania strategii ich wdrażania. A przecież długotrwała współpraca oparta na wzajemnej więzi z użytkownikami stanowi cel strategiczny biblioteki, dlatego powinny one się troszczyć o swoich najlepszych użytkowników, dążąc do pozyskania ich lojalności [szerz. zob. 26]. Biblioteki, dbając o swój pozytywny wizerunek, powinny także aktywnie angażować się w proces poszukiwania partnerów, również wśród podmiotów komercyjnych. Skuteczność takich działań jest w znacznym stopniu zależna od znajomości zasad marketingu partnerskiego.

Bibliografia

1. BRZEZIŃSKA-STEC Halina, KUDRAWIEC Jolanta (red.), *Marketing wewnętrzny i zarządzanie zasobami ludzkimi w bibliotece: II ogólnopolska konferencja naukowa, Białystok, 24-26 czerwca 2009*. Białystok: Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, 2010. ISBN 978-83-7431-240-0.

2. CHLIPAŁA Paweł, *Marketing relacyjny i marketing wartości – w kierunku paradygmatu zintegrowanego*. „Studia Ekonomiczne”. 2014, nr 182, s. 11-19. ISSN 2083-8611.
3. CHROMIAK Ewa, ENGELMAYER Urszula (red.), *Przepis na współpracę w bibliotece. Poradnik praktyk i inspiracji* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: http://programrozwojubibliotek.org/wpcontent/uploads/2015/07/przepis_na_wspolprace_w_bibliotece.pdf. Stan z dnia 15.06.2021.
4. FONFARA Krzysztof, *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2004. ISBN 83-208-1485-5.
5. FURTAK Robert, *Marketing partnerski na rynku usług*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2003. ISBN 83-208-1472-3.
6. GŁOWACKA Ewa, *Marketing w bibliotece a kompleksowe zarządzanie jakością usług bibliotecznych*. „Przegląd Biblioteczny”. 2001, z. 4, s. 347-355. ISSN 0033-202X.
7. GORDON Ian H., *Relacje z klientem. Marketing partnerski*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2001. ISBN 83-208-1320-4.
8. JURCZAK Izabela, OKULARCZYK Elżbieta (red.), *Partnerzy bibliotek. Model komunikacji z otoczeniem*. Łódź: Firma Księgarska Wiesława Juszcza, 2008. ISBN 978-83-925616-0-6.
9. KAMIŃSKA Joanna, *Marketing wewnętrzny w bibliotece*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, 2006. ISBN 83-226-1558-2.
10. KĘDZIERSKA Ilona, *Marketing partnerski jako wstęp do partnerstwa*. „Zeszyty Naukowe. Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”. 2011, nr 24, s. 63-73. ISSN 2080-4881.
11. ŁAGODZIŃSKA Alina, *Realizacja idei partnerstwa w bibliotece szkoły wyższej*. In: JURCZAK Izabela, OKULARCZYK Elżbieta (red.), *Partnerzy bibliotek. Model komunikacji z otoczeniem*. Łódź: Firma Księgarska Wiesława Juszcza, 2008, s. 43-56. ISBN 978-83-925616-0-6.
12. ŁAWICKI Jacek Stanisław, *Marketing sukcesu – partnering*. Warszawa: Difin, 2005. ISBN 83-7251-517-4.
13. *Materiały edukacyjne partnerstwa* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://www.biblioteki.org>. Stan z dnia 30.07.2021.
14. MITRĘGA Maciej, *Marketing relacji: teoria i praktyka*. Warszawa: CeDeWu, 2005. ISBN 83-87885-85-1.
15. OTTO Jacek, OLCZAK Artur, *Marketing w handlu i usługach*. Łódź: Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, 2007. ISBN 83-7283-202-1.
16. OTTO Jacek, *Marketing relacji: koncepcja i zastosowanie*. Warszawa: C.H. Beck, 2004. ISBN 83-7387-442-9.
17. *Partnerstwa dla bibliotek. Materiały informacyjno-edukacyjne* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: http://programrozwojubibliotek.org/wp-content/uploads/2015/09/Partnerstwa_dla_bibliotek_materiały_informacyjno_edukacyjne.pdf. Stan z dnia 24.07.2021.
18. PAYNE Adrian, *Marketing usług*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 1996. ISBN 83-208-1050-7.
19. PIŻŁO Wojciech, *Marketing relacji – koncepcja i kierunki rozwoju* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: http://sj.wne.sggw.pl/pdf/EIOGZ_2008_n69_s89.pdf. Stan z dnia 15.05.2021.
20. PRZYBYSZ Janina, ZIELENIECKA Barbara, *Związki partnerskie bibliotek*. In: JURCZAK Izabela, OKULARCZYK Elżbieta (red.), *Partnerzy bibliotek. Model*

- komunikacji z otoczeniem*. Łódź: Firma Księgarska Wiesława Juszcza, 2008, s. 73-84. ISBN 978-83-925616-0-6.
21. SIKORSKI Czesław, *Kultura organizacyjna*. Warszawa: C.H. Beck, 2002. ISBN 83-7247-676-4.
 22. SOBIECH Anna, *Marketing partnerski w usługach bibliotek*. In: JURCZAK Izabela, OKULARCZYK Elżbieta (red.), *Partnerzy bibliotek. Model komunikacji z otoczeniem*. Łódź: Firma Księgarska Wiesława Juszcza, 2008, s. 85-94. ISBN 978-83-925616-0-6.
 23. SÓJKA Jan, *Promocja w strategii marketingowej biblioteki*. Warszawa: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, 1994. ISSN 1230-6673.
 24. ŚWIATOWIEC Justyna, *Modelowanie długookresowych więzi partnerskich między nabywcami i dostawcami na rynku przemysłowym*. „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”. 2003, nr 624, s. 131-146. ISSN 1898-6447.
 25. WOJCIECHOWSKA Maja (red.), *Marketing biblioteczny. Rozważania, dyskusje, konteksty*. Gdańsk: Wydawnictwo Ateneum, 2007. ISBN 978-83-61079-002.
 26. WOJCIECHOWSKA Maja, *Rozwój zarządzania relacjami w bibliotekach i ich otoczeniu*. In: WROCŁAWSKA Maria, JERZYK-WOJTECKA Justyna (red.), *Stare i nowe w bibliotece: współpraca czy konkurencja. Konferencja Biblioteki Uniwersytetu Łódzkiego: materiały konferencyjne*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 2010, s. 37-42. ISBN 978-83-7525-413-6.
 27. WOJCIECHOWSKA Maja (red.), *Zarządzanie biblioteką*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe i Edukacyjne SBP, 2019. ISBN 978-83-65741-26-4.
 28. ZYBERT Elżbieta Barbara (red.), *Biblioteka w otoczeniu społecznym*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2000. ISBN 83-87629-48-0.
 29. ZYBERT Elżbieta Barbara, *Organizacyjna kultura jakości w bibliotekach*. „Bibliotekarz”. 2005, nr 1, s. 2-8. ISSN 0208-4333.

Rozdział 20.

MARKETING BEZPOŚREDNI

20.1. Podstawy koncepcji marketingu bezpośredniego

Marketing bezpośredni, czyli tzw. direct marketing, jest stosunkowo nową, za to niezwykle szybko rozwijającą się formą marketingu. Początkowo była to metoda promocji i sprzedaży, w ramach której wykorzystywano zróżnicowany zestaw narzędzi. Jednak w związku z dynamicznym rozwojem technologii informacyjnych i nowych mediów, w tym głównie Internetu, marketing bezpośredni przeszedł radykalną transformację. Współcześnie dla wielu organizacji marketing bezpośredni stanowi kompletny model prowadzenia działalności, obejmujący całokształt działań marketingowych ukierunkowanych na osiąganie własnych celów poprzez zaspokajanie potrzeb poszczególnych odbiorców. To nowe postrzeganie marketingu bardzo szybko zmieniło sposób myślenia organizacji o budowaniu relacji z odbiorcami [1, s. 615].

Potwierdzeniem tego, jak dynamicznie zmienia się marketing bezpośredni z powodu rozwoju nowych technologii, mogą być wymienione przez Jacka Otto, w książce o marketingu bezpośrednim sprzed prawie 30 lat, media przyszłości, takie jak: komputer, fax, kaseta wideo, telewizja interaktywna [7, s. 68-71]. Wśród opisanych przez autora w 1994 r. mediów przyszłości nie ma Internetu, dość popularnie już używanego kilka lat później. Mając to na uwadze trzeba pamiętać, że wizje przyszłości mogą zmaterializować się znacznie szybciej niż się tego spodziewamy, jak chociażby system rozpoznawania twarzy, sieci semantyczne, inteligentne regały i interaktywne biblioteczne ściany. Mogą one, w dość niedalekiej przyszłości, stać się standardem stosowanym przez biblioteki, które chcą sprostać wymaganiom społeczeństwa w świecie zdominowanym przez nowoczesne technologie [12, s. 72]. W rozdziale zaprezentowano zatem całe spektrum, stosowanych obecnie przez organizacje, form marketingu bezpośredniego, które w wyborze i po odpowiedniej adaptacji mogą być wykorzystywane przez biblioteki.

Rozwój koncepcji marketingu bezpośredniego przypada na lata osiemdziesiąte XX w. W czasach niepewności, jak często nazywany jest ten okres, rozwój mediów, w tym m.in. Telegazety, przyczynił się do podjęcia bezpośredniego dialogu z konsumentami. Rozpoczęto wówczas poszukiwania zindywidualizowanych kontaktów

z odbiorcami i przygotowywanie oferty „szytej na miarę” [9, s. 27, 346]. Od tego czasu marketing bezpośredni ulegał licznym przeobrażeniom – poszerzały się jego formy i obszary działania, przybierał na sile proces zaspokajania indywidualnych potrzeb, coraz bardziej wymagających odbiorców [14, s. 12]. Wartym, w tym miejscu, odnotowania jest fakt, że wydanie pierwszego katalogu sprzedaży bezpośredniej książek naukowych i akademickich (jedna z późniejszych klasycznych form marketingu bezpośredniego) miało miejsce już w 1744 r. Z kolei pomoc w rozprowadzaniu tych książek przypisuje się Benjaminowi Franklinowi (1706-1790) – amerykańskiemu politykowi, publicyście, filozofowi, wynalazcy i zarazem drukarzowi, jednemu z największych uczonych XVIII w. [8, s. 191].

Ewolucja jaka dokonała się w obszarze marketingu bezpośredniego na przestrzeni lat jest zarazem powrotem do pierwotnych relacji z klientami. Ponad dwa wieki temu, większość relacji między producentem a konsumentem była bezpośrednia. Jak pisze Jacek Otto: „szewc robił buty konkretnemu klientowi, krawiec szył ubranie osobie, którą znał itd.”. Wytwórca utrzymywał osobistą i bezpośrednią więź z kupującym, miał też wiedzę o indywidualnych wymaganiach klienta. Jednak wraz z upowszechnieniem produkcji masowej w XIX w., zmieniła się dystrybucja, pojawili się pośrednicy, a osobiste więzi zaczęły dość szybko zanikać. Paradoks historii polega na tym, że to, co kiedyś rozwój techniki zniszczył (więź producenta z klientem), dziś przywracane jest właśnie dzięki postępowi technicznemu. Odradza się trend ku indywidualizacji, bezpośrednim kontaktom, związkom wytwórcy z odbiorcą, a nade wszystko – tendencja budowania trwałych relacji pomiędzy nimi, co wyraźnie widać również w obszarze działania bibliotek [7, s. 14].

Trzeba jasno podkreślić, że nie ma jednej, powszechnie obowiązującej definicji marketingu bezpośredniego, co do której byliby zgodni wszyscy autorzy. Brak jednoznacznie zdefiniowanego pojęcia wynika z jego ewoluowania w czasie. Wpływ na definiowanie marketingu bezpośredniego, jego zakresu i stosowanych form, miały i nadal mają: postęp technologiczny, rozwój technologii informacyjno-komunikacyjnych, cyfryzacja, pojawienie się nowych mediów oraz szerokie zastosowanie Internetu. Stąd w literaturze przedmiotu znaleźć można wiele, nieco różniących się między sobą, definicji, typowych dla czasu ich powstania. W tabeli 1 w porządku chronologicznym zaprezentowane zostały wybrane definicje marketingu bezpośredniego.

Tabela 1. Definicje marketingu bezpośredniego

Lp.	Definicja	Źródło
1.	Rodzaj przekazów promocyjno-informacyjnych, które kierowane są bezpośrednio do starannie wybranych, pojedynczych klientów, w celu uzyskania natychmiastowej i mierzalnej reakcji konsumenta.	<i>Leksykon zarządzania i marketingu w bibliotekoznawstwie.</i> 2019, s. 128.
2.	Polega na bezpośrednim kontakcie ze starannie wybraną grupą docelową konsumentów, zarówno w celu otrzymania szybkiej odpowiedzi, jak i po to, by tworzyć długotrwałe relacje z klientem.	Armstrong G., Kotler P. 2016, s. 614.

3.	Jest formą promocji, w ramach której są wykorzystywane przede wszystkim nieosobowe narzędzia reklamy (listy, telefony, katalogi, Internet) w celu komunikowania się z obecnymi i potencjalnymi klientami firmy.	Pazio N. M. 2013, s. 261.
4.	Proces polegający na identyfikowaniu pojedynczych nabywców, określaniu ich potrzeb i preferencji, motywowaniu do zakupu i podtrzymywaniu z nimi relacji przez zaspokojenie ich indywidualnych potrzeb. Proces ten wymaga użycia bazy danych.	Trojanowski M. 2010, s. 32.
5.	Metoda reklamy i sprzedaży nakierowana na indywidualnego klienta, wykorzystująca jako narzędzie pocztę, telefon, katalogi, media elektroniczne.	<i>Leksykon public relations</i> . 2009, s. 49.
6.	To możliwość bezpośredniego dotarcia do użytkowników, nawiązanie kontaktu z obecnymi lub potencjalnymi czytelnikami za pośrednictwem poczty, Internetu, filmu edukacyjnego.	Leder-Niewola B. 2008, s. 111.
7.	Polega na docieraniu z informacją o ofercie bezpośrednio do nabywców i w następstwie tego dostarczanie im wytwarzanych dóbr z pominięciem pośredników.	Pabian A. 2008, s. 191.
8.	To ciągły proces zdobywania nowych i utrzymywania dotychczasowych klientów oraz rozwijania relacji z nimi, służący wzrostowi ich lojalności i wartości zakupów.	Stone M., Bond A., Blake E. 2007, s. 25.
9.	Zespół działań i środków bezpośredniego oraz zindywidualizowanego oddziaływania na nabywców. Wymaga dotarcia do indywidualnego konsumenta. Jest systemem interaktywnym, pozwala bowiem konsumentowi bezpośrednio reagować na dany komunikat. Obejmuje zespół instrumentów umożliwiających indywidualny kontakt wytwórcy z odbiorcą.	<i>Kompendium wiedzy o marketingu</i> . 2006, s. 24-25, s. 233.
10.	Polega na bezpośrednich komunikatach kierowanych do starannie wybranych, pojedynczych klientów, często w indywidualnym, interaktywnym kontakcie, w celu uzyskania bezpośredniej reakcji/odpowiedzi.	Kotler P., Armstrong G., Saunders J., Wong V. 2002, s. 1037.
11.	Interakcyjny system marketingu, korzystający z jednego lub więcej mediów reklamowych w celu wywołania określonej odpowiedzi i doprowadzenia do transakcji.	Szuman-Dobska M., Dobski P. 1999, s. 12.
12.	Obejmuje całokształt działań marketingowych, wykorzystujących wielofunkcyjne media reklamy bezpośredniej i bazę danych dla zbudowania długotrwałej, indywidualnej i obopólnie korzystnej więzi z klientem.	Otto J. 1994, s. 21.

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury przedmiotu.

Po dokonaniu analizy literatury przedmiotu pod kątem definicji marketingu bezpośredniego, **biblioteczny marketing bezpośredni zdefiniować można jako bezpośrednio kierowanie komunikatów promocyjno-informacyjnych do starannie wybranych, pojedynczych – obecnych i potencjalnych – użytkowników**

biblioteki w celu uzyskania bezpośredniej reakcji, ale przede wszystkim tworzenia oraz rozwijania indywidualnych, długotrwałych i obopólnie korzystnych relacji służących wzrostowi lojalności, przy wykorzystaniu aktualnie dostępnych narzędzi.

Autorzy opracowań dotyczących marketingu bezpośredniego wskazują na podstawowe cechy charakteryzujące to podejście. A zatem marketing bezpośredni:

- oparty jest na osobistej komunikacji między nadawcą a odbiorcami, bez udziału ogniw pośredniczących;
- nastawiony jest na zaspokajanie indywidualnych potrzeb odbiorców, przy jednoczesnym zorientowaniu na osiąganie celów organizacji;
- dociera do konkretnej osoby/określonych grup odbiorców w celu wywołania zamierzonych reakcji;
- jest interaktywny, nastawiony na prowadzenie dialogu między nadawcą a odbiorcą, z możliwością ewentualnej modyfikacji przekazu w zależności od reakcji odbiorcy;
- daje możliwość mierzenia, oceniania i analizowania reakcji odbiorców, a sam pomiar zapewnia dużą dokładność wyników;
- wymaga budowania i utrzymywania baz danych na temat obecnych i potencjalnych odbiorców [4, s. 844; 7, s. 16-17; 13, s. 24].

Jak już wspomniano, istnieją zróżnicowane stanowiska co do istoty i zakresu marketingu bezpośredniego. Aktualnie, uznawany jest on za pełnowartościową, całościową koncepcję marketingową, obejmującą pełen zestaw funkcji i wszystkie możliwości działania, ukierunkowane na stworzenie trwałej więzi z klientem traktowanym indywidualnie [1, s. 610; 7, s. 21; 14, s. 16-17]. Coraz więcej autorów zwraca szczególną uwagę i podkreśla znaczenie nawiązywania długookresowej więzi z klientem w marketingu bezpośrednim, co powoli staje się jego istotą. Wyróżnikami marketingu bezpośredniego są: baza danych i wielofunkcyjne media reklamy bezpośredniej.

20.2. Baza danych w marketingu bezpośrednim

Punktem wyjścia do realizacji skutecznego marketingu bezpośredniego jest odpowiednia baza danych klientów, która stanowi potężne narzędzie do budowania relacji z nimi. Odpowiednio opracowana **baza danych** daje szeroki obraz odbiorców usług i ich zachowań, gdyż stanowi zorganizowany, uporządkowany zbiór wyczerpujących informacji na temat poszczególnych użytkowników (obecnych/potencjalnych), zawierający m.in. dane demograficzne, adresowe, psychograficzne i behawioralne. Patrząc przez pryzmat marketingu bezpośredniego, siła organizacji mierzona jest poziomem wiedzy o klientach [1, s. 618]. Pozyskiwanie informacji o klientach do bazy danych możliwe jest za sprawą indywidualnej natury marketingu bezpośredniego. Biblioteki mają możliwość wchodzenia w bezpośrednie interakcje

z odbiorcami oferty (m.in. poprzez telefon, mail, Internet) i dowiadywania się coraz więcej na temat ich potrzeb, a finalnie – dostosowywania swoich usług do ich konkretnych gustów [1, s. 616-617; 19, s. 128]. Posiadanie właściwie zaprojektowanych baz danych umożliwia wyszukiwanie, porównywanie, analizowanie i selekcjonowanie informacji według różnego rodzaju parametrów [7, s. 26-36; 9, s. 350-351; 10, s. 237-238; 13, s. 71-81; 14, s. 26-39]. Z drugiej strony, klienci mają możliwość zadawania pytań i wyrażania swoich opinii. Dzięki bazie danych organizacja porządkuje swoją wiedzę o obsługiwanym rynku, a zgromadzone w niej zasoby informacyjne mogą stanowić podstawę uzyskania przez nią przewagi konkurencyjnej [4, s. 1041-1043].

Wiele instytucji edukacyjnych, w tym bibliotek, w coraz większym stopniu korzysta z marketingu opartego na bazie danych, w celu nawiązywania i utrzymywania trwałych relacji z odbiorcami, rozpowszechniania informacji na temat swojej działalności, zachęcania do korzystania ze swoich usług. Biblioteczna baza danych, wykorzystywana w działaniach prowadzonych w ramach marketingu bezpośredniego, może zawierać dane o użytkownikach w poniższych kategoriach:

- demograficzne: imię, nazwisko, wiek, data urodzenia, członkowie rodziny, daty ich urodzenia;
- adresowe: adres zamieszkania, numer telefonu, adres mailowy;
- psychograficzne: zainteresowania, hobby, ulubione czynności, styl życia, opinie;
- behawioralne: preferencje i częstotliwość wypożyczeń, daty wypożyczeń, data ostatniego wypożyczenia, liczba dotychczasowych wypożyczeń i inne, przeszłe zachowania użytkownika związane z jego uczestnictwem w organizowanych przez bibliotekę wydarzeniach.

Baza umożliwia więc stworzenie profilu użytkownika, wraz z listą książek, które wypożyczył oraz zestawieniem przedsięwzięć, w których wziął udział. Na podstawie informacji zawartych w bazie danych, biblioteki mogą dostosowywać ofertę do szczególnych preferencji i zachowań grup docelowych bądź nawet pojedynczych odbiorców. Baza danych biblioteki stanowi zatem ważne narzędzie w budowaniu silnych i długoterminowych relacji z użytkownikami. Biblioteki mogą tworzyć bazę danych użytkowników na podstawie historii wypożyczeń, uczestnictwa w wydarzeniach przez nie organizowanych, a także w oparciu o inne, bezpośrednio uzyskane od użytkowników, informacje. Aby zapewnić aktualność informacji pozostających w bazie danych, biblioteka powinna regularnie przeprowadzać badania ankietowe wśród swoich użytkowników. Przygotowana przez bibliotekę spersonalizowana oferta może skutkować wysokim poziomem lojalności i wzrostem zainteresowania ofertą biblioteczną (częstsze wypożyczenia, aktywniejsze uczestnictwo w wydarzeniach organizowanych przez bibliotekę itp.). Trzeba jednak mieć na uwadze, że tego typu marketing wymaga sporych nakładów finansowych, w tym m.in. na zakup sprzętu komputerowego, oprogramowania, łącza komunikacyjnego oraz na zatrudnienie personelu o odpowiednich kwalifikacjach. W organizacjach komercyjnych marketingiem bezpośrednim najczęściej zajmuje się menedżer ds. marketingu

bezpośredniego, menedżer ds. zarządzania relacjami z klientami, specjalista ds. systemów, specjalista ds. mediów, analityk bazy danych lub analityk statystyk. W bibliotekach zwykle nie ma specjalnie powołanych w tym celu stanowisk, lecz obowiązki takie mogą należeć do przedstawicieli działu marketingu/promocji.

20.3. Formy marketingu bezpośredniego

Wraz z rozwojem technologii pojawiają się nowe narzędzia umożliwiające kształtowanie indywidualnych relacji z klientami. Wyczerpujący i aktualny katalog form marketingu bezpośredniego zaprezentowali Gary Armstrong i Philip Kotler [1, s. 620-651]. Autorzy wymienili formy począwszy od tradycyjnych (promocja osobista, marketing pocztowy, marketing katalogowy, telemarketing, marketing telewizyjny), aż po współczesne, bazujące na nowych mediach (marketing za pośrednictwem telefonu komórkowego, podcasty i vodcasty, iTV, terminale, korespondencja elektroniczna). W tym miejscu warto krótko zaprezentować i scharakteryzować najważniejsze formy marketingu bezpośredniego stosowane przez współczesne organizacje, ze szczególnym wskazaniem i omówieniem tych, które mogą być wykorzystywane przez biblioteki.

Jedną z takich form jest promocja osobista. **Promocja osobista** (nazywana z języka angielskiego *direct promotion*, ale także promocją *twarzą w twarz*, *one to one*, czy *person to person*) jest najstarszą formą marketingu bezpośredniego. Polega na bezpośrednim kontakcie przedstawiciela biblioteki z potencjalnymi oraz aktualnymi odbiorcami usług w celu ich promocji oraz budowania kontaktów z otoczeniem. Skuteczna promocja bezpośrednia zależy od budowania trwałych i długofalowych relacji opartych na działaniu i zaufaniu. Bywa bardziej efektywna niż reklama i ma szerokie zastosowanie w bibliotekach.

Promocja osobista posiada wiele zalet. Najważniejszą z nich jest dwukierunkowy charakter komunikacji, za sprawą którego możliwa jest indywidualizacja przekazu, śledzenie reakcji odbiorcy i jego wnikliwa obserwacja. Do cech charakterystycznych promocji bezpośredniej zaliczane są:

- konfrontacja personalna – wzajemne bezpośrednie kontakty między bibliotekarzem a czytelnikiem, podczas których możliwe jest lepsze poznanie potrzeb i oczekiwań tych drugich;
- utrzymywanie relacji – stałe i długotrwałe związki z czytelnikami, w tym szczególna troska o utrzymanie dobrych relacji z dotychczasowymi użytkownikami biblioteki;
- reakcja zwrotna – dążenie personelu bibliotecznego do uzyskiwania informacji zwrotnej na temat usług od użytkowników.

W bibliotece promocja osobista polega na prezentowaniu oferty tej instytucji i zachęcaniu do korzystania z niej za pomocą bezpośrednich kontaktów interpersonalnych bibliotekarza z użytkownikami. Promocja osobista w tej formie realizowana

jest poprzez bezpośrednią rozmowę bibliotekarza z czytelnikiem, w tym – informowanie, doradzanie, pomoc w wyszukiwaniu źródeł informacji czy prezentowanie materiałów. Skuteczność działań w tym zakresie w bardzo dużym stopniu zależy od posiadanych kompetencji interpersonalnych pracowników biblioteki oraz ich profesjonalnej wiedzy [19, s. 644].

Szczególnym rodzajem promocji osobistej są wydarzenia marketingowe, czyli tzw. event marketing, który został omówiony szerzej w dalszej części książki. **Event marketing** obejmuje działania nastawione na organizowanie spotkań z czytelnikami w szczególnych miejscach, z ciekawą oprawą i atrakcyjnym programem (np. pikniki czytelnicze, gry terenowe z książką). Ich organizacja opiera się na budowaniu unikatowych połączeń imprez kulturalnych, sportowych, edukacyjnych i naukowych. Do wydarzeń marketingowych najczęściej zaliczane są: wystawy, spotkania autorskie, seminaria, konferencje, wydarzenia towarzyszące, szkolenia, pokazy, prezentacje, konkursy, happeningi oraz wszelkie imprezy rozrywkowe służące podtrzymywaniu więzi z biblioteką. W trakcie tych wydarzeń bibliotekarze osobiście kontaktują się z użytkownikami, prezentując aktualną i dostępną ofertę programową. Do nietypowych form działań marketingowych realizowanych przez niektóre biblioteki zaliczyć można także biblioteki mobilne czy biblioteki „pod chmurką”.

Drugą formą marketingu bezpośredniego jest niegdyś często stosowany **marketing pocztowy**. Polega on na wysyłaniu drukowanej formy komunikatu promocyjnego, bezpośrednio do konkretnie wybranych osób na ich adres fizyczny. Wymaga zatem dokładnej i aktualnej bazy odbiorców. Formę tę cechuje selektywność, silne zindywidualizowanie, personalizowanie komunikatu, elastyczność, relatywnie duża skuteczność oraz łatwy i precyzyjny pomiar efektów. Nową formą marketingu pocztowego jest marketing e-mailowy. Jedyną różnicą polega na tym, że korespondencja wysyłana jest na adres poczty elektronicznej. Z uwagi na wykorzystanie Internetu ta forma marketingu pocztowego zaliczana jest do e-marketingu.

Analitycy przewidują zmniejszenie znaczenia tradycyjnego marketingu pocztowego na korzyść nowszych form, opisanych w dalszej części rozdziału, które dostarczają wiadomości dużo szybciej i taniej, choć podkreślić należy, że pewne grupy klientów preferują fizyczne, namacalne formy przekazu, takie jak ulotki o bibliotece czy plakaty informacyjne. Jednak zarówno tradycyjna, jak i cyfrowa forma marketingu pocztowego bywa niekiedy odrzucana jako makulatura/spam, jeżeli zostanie wysłana do osób nią niezainteresowanych. Dlatego ważne jest staranne wybieranie adresatów, aby nie marnować pieniędzy instytucji i czasu odbiorców [10, s. 233; 13, s. 135-149; 15, s. 272-301].

Do zalet marketingu pocztowego zaliczyć można: możliwość przekazania wielu informacji, dostosowanie przekazu promocyjnego do danego adresata, możliwość dotarcia do właściwych odbiorców we właściwym czasie, brak ograniczeń przestrzennych, relatywnie długi okres życia komunikatu. Z kolei do wad zalicza się kłopoty z bazami danych, opłaty pocztowe oraz postrzeganie tego typu komunikatów przez niektórych odbiorców jako natarczywych.

Forma marketingu bezpośredniego wykorzystująca pocztę elektroniczną jako narzędzie komunikacji polega na wysyłaniu elektronicznych listów promocyjno-reklamowych na adresy pocztowe użytkowników sieci. Zwykle uważana jest za nachalną, ponieważ trafia bez zapowiedzi do skrzynki pocztowej adresata, mimo to wciąż jest chętnie wykorzystywana, także przez biblioteki, informujące np. o różnego rodzaju wydarzeniach czy zmianach w pracy placówki. Najpopularniejszymi jej formami są: prowadzenie wysyłek newsletterów oraz mailing (reklamy w wiadomościach e-mail).

Na procesy **e-mail marketingu** składają się takie etapy, jak: tworzenie, rozbudowa i zarządzanie bazami adresów e-mail, przygotowanie treści wiadomości e-mail, wysyłka wiadomości e-mail i obsługa wiadomości zwrotnych. Jego specyfika i unikalność polega na budowaniu relacji i utrzymywaniu więzi z odbiorcami, którzy wyrazili zgodę na otrzymywanie komunikatów marketingowych tym kanałem (tzw. marketing za przyzwoleniem) [18, s. 66]. Aby e-mail marketing był skuteczny, ważne jest poznanie indywidualnych preferencji odbiorców, by dostarczać im te treści, które chcą czytać i którymi mogą być potencjalnie zainteresowani. E-mail marketing stosowany może być z powodzeniem w sytuacji, gdy dostarczane są spersonalizowane i atrakcyjne dla odbiorcy treści [3, s. 277; 11, s. 331-332].

Zaletami e-mail marketingu są: krótki czas dostarczenia informacji, rozbudowany przekaz, duża liczba odbiorców, wysoka selektywność, istniejące duże bazy danych e-maili, relatywnie wysoka efektywność, interakcja z użytkownikiem, niski koszt jednostkowy. Z kolei do wad zaliczyć można: niechęć odbiorców do czytania przekazów marketingowych wysyłanych przez Internet, aktywne działania odbiorców zmierzające do unikania maili reklamowych, konieczność oczekiwania na odpowiedź drugiej strony, brak pewności co do odebrania listu przez adresata, niemożność korespondowania z osobami niekorzystającymi z poczty elektronicznej (szczególnie osobami starszymi, których wiele zapisanych jest do bibliotek) [3, s. 293; 15, s. 377-403].

Niekiedy jako formę marketingu bezpośredniego traktuje się dostępne w punktach bibliotecznych bądź prezentowane w Internecie katalogi drukowane, broszury, foldery lub katalogi cyfrowe, wysyłane do wybranych odbiorców usług, [1, s. 622]. Coraz więcej materiałów informacyjnych przygotowywanych przez biblioteki przyjmuje obecnie formę cyfrową, gdyż pozwala to na wyeliminowanie kosztów druku i wysyłki, nieograniczoną wręcz objętość oraz możliwość dokonywania na bieżąco różnego rodzaju modyfikacji. Jednakże niektóre placówki biblioteczne wciąż nie rezygnują z form papierowych, ponieważ potrafią one wytworzyć jedyną w swoim rodzaju więź emocjonalną z odbiorcami, jakiej nie są w stanie zapewnić formy wirtualne, ponadto preferują je niektórzy czytelnicy.

Kolejną formę marketingu bezpośredniego stanowi **telemarketing**. Polega on na nawiązywaniu kontaktu z klientem przez telefon. W telemarketingu bardzo ważna jest, jeśli nie najważniejsza, koncentracja na zarządzaniu relacjami z obecnymi klientami, bazująca na tworzeniu systemów telefonowania do klientów za ich zgodą, dzięki czemu dostarczane są użyteczne informacje i oferty osobom, które wcześniej

zezwoili instytucji na kontakt drogą telefoniczną. W bibliotekach telemarketing służy na ogół do informowania i zachęcania użytkowników (zwłaszcza seniorów) do wzięcia udziału w interesujących wydarzeniach kulturalnych, organizowanych przez te instytucje. Okazją do wzmacniania relacji z czytelnikami może także być kontakt telefoniczny w ramach realizacji zamówień, prowadzenia rezerwacji bądź prolongat książek.

Do realizowania celów marketingu bezpośredniego mogą również służyć różnego rodzaju urządzenia do udzielania informacji, składania zamówień itp., czyli terminale oraz kioski. W bibliotekach przykładem zastosowania terminalu jest książkomat, który pozwala odbierać zamówione w bibliotece książki o dowolnej porze, przez 24 godziny na dobę. Czytelnik zamawia wybrany tytuł przez Internet, oznacza książkomat jako miejsce odbioru i czeka na maila z informacją o możliwości odbioru. Do obsługi książkomatu potrzebna jest karta biblioteczna, którą zbliża się do czytnika. Warto również w tym miejscu wspomnieć o wrzutni bibliotecznej, która jest całodobowym urządzeniem umożliwiającym wygodny i bezkontaktowy sposób zwrotu wypożyczonych książek o każdej porze, również podczas świąt i dni wolnych od pracy i nauki. Zazwyczaj umieszczona jest przed wejściem do biblioteki i opróżniana codziennie przez personel placówki. Książki zwrócone za pomocą wrzutni zostają usunięte z konta czytelnika najpóźniej w kolejnym dniu roboczym. Coraz więcej bibliotek zaopatruje się we wrzutnie i książkomaty, które odpowiednio skonfigurowane mogą również być nośnikami komunikatów marketingowych generowanych w trakcie obsługi czytelnika.

20.4. Nowe technologie cyfrowe w marketingu bezpośrednim

Nowe technologie coraz częściej wykorzystywane są jako narzędzie marketingu bezpośredniego, ponieważ skutecznie docierają do wybranych odbiorców w sposób bezpośredni i często interaktywny, budując określone relacje. Pozwalają skomunikować się i wchodzić w interakcje z odbiorcami w dowolnym miejscu, o każdej porze, bez specjalnych ograniczeń.

Do nowych form komunikacji stosowanych w marketingu bezpośrednim zaliczany jest marketing za pośrednictwem telefonu komórkowego/smartfona. To ważny środek przekazu informacji i narzędzie nawiązywania relacji, ponieważ aktualnie już prawie każdy użytkownik biblioteki posiada telefon komórkowy bądź smartfon, a wiele osób traktuje kontakt elektroniczny jako jedną z podstawowych form komunikowania. Kontakty podejmowane przez biblioteki mogą przybierać różne formy, mogą to być m.in.: oferty darmowych dzwonek bądź gier, konkursy SMS-owe, ogłoszenia, propozycje współpracy, aplikacje na telefon dostarczające informacji. Oferta w tej formie może jednak być skierowana wyłącznie do osób, które wyrażą na to zgodę, np. podpisując stosowny dokument, zapisując się na listę mailingową lub ściągając aplikacje. Kluczem do sukcesu jest dostarczanie prawdziwie przydatnych

informacji o ofertach, z których czytelnicy będą chcieli skorzystać. Użytkownicy są zwykle otwarci na reklamę elektroniczną, jeśli okazuje się ona zgodna z ich zainteresowaniami i potrzebami. W bibliotece tego typu kontakt może być stosowany w kontekście zbliżającego się terminu zwrotu książki, przetrzymania książki, może także dotyczyć zaproszenia na organizowane wydarzenie lub informacji o zakupionych nowościach książkowych. Z kolei aplikacja na telefon może pozwolić na sprawdzanie stanu konta czytelnika, dokonanie przelewu za przetrzymanie książki lub też oferować elementy rozrywki, stanowić narzędzie do wyszukiwania informacji, bądź oferować chat z bibliotekarzem lub botem bibliotecznym.

Inna formą, z której mogą korzystać biblioteki są **podcasty i vodcasty**. Dzięki technologii podcastingu odbiorcy mogą ściągać pliki audio (podcasty) lub video (vodcasty) z Internetu na urządzenia mobilne, a następnie w dowolnym miejscu i czasie – odsłuchiwać, przeglądać, oglądać, dzielić się z innymi. Formy te obejmują m.in.: programy radiowe, odcinki seriali, programy sportowe, teledyski, reklamy, wywiady, reportaże. W działaniach bibliotecznych mogą wykorzystywane być podcasty lub vodcasty przedstawiające wywiady z pisarzami, reportaże, relacje ze spotkań autorских, rozmowy z czytelnikami, nagrania dyskusyjnych klubów czytelniczych, czytanie bajek dla dzieci, zapowiedzi nowych zakupów książkowych oraz zbliżających się wydarzeń organizowanych przez bibliotekę, a nawet zwiedzanie kulisów biblioteki.

Tak więc najnowsza i zarazem najbardziej dynamicznie rozwijająca się forma marketingu bezpośredniego obejmuje działania zmierzające do promowania produktów i usług, a także budowania relacji z klientami za pośrednictwem Internetu. Ujęcie to umożliwia zupełnie nowe sposoby tworzenia wartości dla klientów i budowania z nimi relacji [1, s. 633]. Zaletami narzędzi internetowych są: interaktywność i możliwość realnego zaangażowania użytkowników w procesy komunikacyjne, brak barier geograficznych i czasowych, szerokie możliwości wykorzystania, dostęp do konkretnej grupy odbiorców (targetowanie), elastyczność, relatywnie niski koszt, możliwość uzyskania dokładnych statystyk dotyczących oddziaływania przekazu [18, s. 128]. Aktualnie prowadzenie działań e-marketingowych możliwe jest poprzez:

- stworzenie witryny internetowej biblioteki lub akcji przez nią prowadzonych – jest to forma pasywna, nienatraczywa, wykorzystywana w celu budowania dobrej reputacji wśród odbiorców, pozyskiwania opinii i informacji zwrotnej od czytelników, a także wspierania i uzupełniania innych kanałów kontaktu; jest łatwa w użyciu, wymaga jednak profesjonalnego wyglądu, powinna wyróżniać się atrakcyjną i estetyczną formą; utrzymanie strony jest zadaniem złożonym i wymagającym ciągłego zaangażowania;
- umieszczenie reklam i promocja w Internecie – ma coraz większe znaczenie także dla bibliotek, ponieważ to za ich pomocą możliwe jest budowanie marki instytucji oraz zachęcenie internautów do odwiedzenia witryny internetowej biblioteki;
- wykorzystanie poczty elektronicznej – będącej najtańszym sposobem docierania z odpowiednim przekazem do odbiorców, przy czym pomiędzy

dodawaniem wartości dla klienta a narzucaniem się mu istnieje cienka granica, której biblioteki nie powinny przekraczać; spam, czyli niechciane i niezamawiane wiadomości e-mail, wywołuje bowiem irytację i frustrację, zaś właściwie wykorzystywany mailing może być idealnym środkiem przekazu dla marketingu bezpośredniego biblioteki;

- wykorzystanie portali społecznościowych w Internecie – polegające na budowaniu społeczności powstających wokół serwisów internetowych; mogą to być blogi bibliotek, konta na portalach społecznościowych dedykowane czytelnikom, a nawet wirtualne światy, za pośrednictwem których ludzie spotykają się w wirtualnej przestrzeni, wymieniając informacje oraz opinie, np. o literaturze, bibliotece, autorach [1, s. 640-651].

Biblioteki chętnie i aktywnie korzystają z elektronicznych form marketingu. Promują swoje usługi w Internecie przede wszystkim za pomocą dobrze zaprojektowanych i zoptymalizowanych pod kątem wyszukiwarek stron internetowych, prowadzą profile w wybranych serwisach społecznościowych (Facebook, Instagram, YouTube), prowadzą blogi biblioteczne i wysyłki newsletterów do użytkowników [szerz. zob. 16; 17]. Zagadnienie e-marketingu szczegółowo opracowane zostało w odrębnym rozdziale niniejszej publikacji.

20.5. Stowarzyszenie Marketingu Bezpośredniego

W Polsce od 1995 r. działa Polskie Stowarzyszenie Marketingu SMB. To najważniejsza organizacja pozarządowa zrzeszająca instytucje zainteresowane kształtowaniem rynku marketingu bezpośredniego i interaktywnego. Działalność Stowarzyszenia wspiera rozwój tradycyjnych i nowoczesnych kanałów komunikacji bezpośredniej, promując ideę współpracy wszystkich dostępnych kanałów komunikacji z klientem, na każdym etapie, w celu zapewnienia najwyższego poziomu tzw. customer experience i budowy trwałej relacji z klientem. SMB organizuje liczne kursy i konferencje, wyznacza standardy w branży marketingu bezpośredniego, prowadzi działalność edukacyjną, w tym szkoleniową, badania rynku, a także Program Studium Menedżer Contact Center przy współpracy z Wydziałem Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.

Misją Stowarzyszenia jest integracja i rozwój branży, edukacja oraz wspieranie organizacji. Stworzone przez Stowarzyszenie warunki ramowe sprzyjają innowacyjności i społecznej akceptacji marketingu bezpośredniego jako pożądanej formy komunikacji. Celami Stowarzyszenia są:

- kreowanie: tworzenie warunków sprzyjających innowacyjności i społecznej akceptacji marketingu bezpośredniego jako pożądanej formy komunikacji w życiu gospodarczym;
- edukowanie: wskazywanie na skuteczność narzędzi marketingu bezpośredniego i interaktywnego, udostępnianie ekspertyz, porad i rekomendacji w biznesie;

- integrowanie: ułatwianie realizacji biznesu poprzez wzmocnienie relacji osobistych z przedstawicielami firm, wspólne szukanie odpowiedzi na aktualne wyzwania.

Stowarzyszenie współpracuje z ponad 170 członkami i partnerami. Wśród partnerów znajdują się także uczelnie – Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, SGH, Akademia Leona Koźmińskiego.

Jednym z ostatnich badań¹ przeprowadzonych na zlecenie SMB pod koniec 2020 r. było poznanie opinii na temat papierowych materiałów promocyjnych oraz innych form komunikacji marketingowej. Badanie ujawniło preferencje konsumentów, co do form marketingu bezpośredniego:

- za kanały najbardziej angażujące wskazane zostały spoty reklamowe przed seansem w kinie oraz direct mail (czyli droga mailowa);
- za wiarygodne uznane zostały treści otrzymywane w kanale direct mail oraz reklamy w sklepach i placówkach usługowych;
- preferowanymi kanałami komunikacji reklamowej, przy użyciu których odbiorcy chcieliby otrzymywać reklamę są direct mail, media tradycyjne (telewizja, prasa i radio) oraz reklamy w sklepach i placówkach usługowych.

Znaczenie marketingu bezpośredniego wciąż rośnie, zwłaszcza w obszarze narzędzi cyfrowych. Forma ta zwraca uwagę na coraz bardziej dostrzegalną cechę wyróżniającą współczesne społeczeństwa – potrzebę tożsamości. Niewątpliwie każdy człowiek pragnie być postrzegany indywidualnie, a wyjątkiem nie są także klienci bibliotek. Im więcej wiadomo o odbiorcy usług bibliotecznych, tym trafniej można zaspokoić jego potrzeby i sprostać oczekiwaniom oraz budować lojalność i długoterminowe relacje, co jest o tyle ważne, że jak dowodzą badania, utrzymanie raz pozyskanego klienta jest tańsze, niż zdobywanie ciągle nowych grup odbiorców. Trwała więź zdaje się być kluczem do sukcesu w marketingu bezpośrednim [7, s. 168-169]. Ponieważ marketing bezpośredni niekiedy wywołuje negatywną reakcję ze strony odbiorców, którzy postrzegają go jako naruszenie prywatności, to należy bardzo starannie i ostrożnie adresować ofertę, dostarczając odbiorcom jedynie prawdziwej wartości, unikając niechcianej ingerencji w ich życie.

Marketing bezpośredni warto stosować, ponieważ:

- między nim a innymi formami komunikacji występuje pozytywne sprzężenie zwrotne;
- stymuluje aktywność użytkowników biblioteki;
- pozwala na identyfikację nowych odbiorców usług bibliotecznych;
- wzmacnia wizerunek marki biblioteki;
- tworzy relacje z użytkownikami;
- umożliwia dokładny pomiar efektów [por. też 13, s. 30-31].

¹ Badanie zrealizowała firma ARC Rynek i Opinia na zlecenie Polskiego Stowarzyszenia Marketingu SMB na przełomie września i października 2020 r. Badanie zostało wykonane metodą CATI (wywiady telefoniczne wspomagane komputerowo) na próbie N=200 osób pracujących w działach marketingu firm zatrudniających co najmniej 10 pracowników. Zob. <https://www.smb.pl>.

Rola marketingu w kulturze jest z roku na rok coraz bardziej istotna z uwagi na zmieniającą się, wraz z upływem lat, misję tych instytucji. Wypożyczanie książek jest już tylko jedną z wielu usług, jakie mają w swojej ofercie współczesne biblioteki. Dlatego działania marketingowe w obszarze kultury, podobnie jak w innych branżach, powinny być zdywersyfikowane – w zależności od rodzaju usługi oraz segmentu rynku, do którego są kierowane. Mają sprzyjać tworzeniu i podtrzymywaniu w świadomości społecznej potrzeby istnienia bibliotek jako centrów wiedzy, informacji i nauki.

Marketing biblioteczny stał się nieodzownym elementem działań i nowych inicjatyw. W dużej części właśnie dzięki niemu, biblioteka dostosowuje się do wyzwań upływającego czasu, zmieniającego się otoczenia oraz potrzeb i oczekiwań odbiorców [5, s. 122-123]. Biblioteki, które chcą zaistnieć na rynku i na nim pozostać, powinny wykazać się doskonałą znajomością strategii marketingowych. Im bardziej kreatywny pomysł, tym większą przyciągnie uwagę [12, s. 72]. Świadome i skuteczne korzystanie przez biblioteki z różnych form marketingu bezpośredniego to sposób na określenie własnej pozycji na rynku usług bibliotecznych, ale przede wszystkim dostrzeżenie prawdziwych potrzeb ich aktualnych użytkowników.

Bibliografia

1. ARMSTRONG Gary, KOTLER Philip, *Marketing: wprowadzenie*. Warszawa: Wydawnictwo Nieoczywiste, 2016. ISBN 978-83-63391-10-2.
2. BURKIEWICZ Łukasz, *Wprowadzenie do marketingu w kulturze*. In: BURKIEWICZ Łukasz, KUCHARSKI Jarosław (red.), *Kultura na rynku. Wybrane zagadnienia z zarządzania, marketingu i ekonomiki w sferze kultury*. Kraków: Wydawnictwo WAM, 2017, s. 135-156. ISBN 978-83-277-1278-3.
3. GRACZ Leszek, *Marketing internetowy*. In: ROSA Grażyna, PERENC Józef, OSTROWSKA Izabela (red. nauk.), *Marketing przyszłości. Od ujęcia tradycyjnego do nowoczesnego*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck, 2016, s. 275-298. ISBN 978-83-255-8199-2.
4. KOTLER Philip, ARMSTRONG Gary, SAUNDERS John, WONG Veronica, *Marketing. Podręcznik europejski*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2002. ISBN 83-208-1358-1.
5. LEDER-NIEWOLA Beata, *Marketing biblioteki w zmieniającym się świecie. Marketing w Bibliotece Uniwersytetu Łódzkiego – wybrane działania marketingowe*. In: PIŁA Marlena (red.), *Zarządzenie marketingowe biblioteką*. Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, 2008, s. 105-124. ISBN 978-83-7205-265-0.
6. OLĘDZKI Jerzy, TWORZYDŁO Dariusz (red. nauk.), *Leksykon public relations*. Rzeszów: Newsline, Bonus Liber, 2009. ISBN 978-83-927713-1-9.
7. OTTO Jacek, *Marketing bezpośredni, czyli jak zaprzyjaźnić się z klientem*. Warszawa: Business Press, 1994. ISBN 83-901169-6-0.
8. PABIAN Arnold, *Promocja. Nowoczesne środki i formy*. Warszawa: Difin, 2008. ISBN 978-83-7251-916-0.

9. PAZIO Nemejusz M., *Marketing. Teoria pragmatyczna*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, 2013. ISBN 978-83-7814-079-5.
10. PILARCZYK Bogna, MRUK Henryk (red. nauk.), *Kompendium wiedzy o marketingu*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2006. ISBN 978-83-01-14837-9.
11. SALA Paweł, *E-mail marketing*. In: MAZUREK Grzegorz (red.), *E-marketing: planowanie, narzędzia, praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Poltext, 2018, s. 331-348. ISBN 978-83-7561-805-1.
12. SMOŁUCHA Danuta, *Nowoczesne technologie jako narzędzia promocji kultury czytelnictwa*. In: BURKIEWICZ Łukasz, KUCHARSKI Jarosław (red.), *Kultura na rynku. Wybrane zagadnienia z zarządzania, marketingu i ekonomiki w sferze kultury*. Kraków: Wydawnictwo WAM, 2017, s. 63-81. ISBN 978-83-277-1278-3.
13. STONE Merlin, BOND Alison, BLAKE Elizabeth, *Marketing bezpośredni i interaktywny*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2007. ISBN 978-83-208-1688-4.
14. SZUMAN-DOBSKA Monika, DOBSKI Paweł, *Marketing bezpośredni*. Warszawa: Wydawnictwo Prawno-Ekonomiczne INFOR, 1999. ISBN 83-87261-73-4.
15. TROJANOWSKI Mariusz, *Marketing bezpośredni: koncepcja, zarządzanie, instrumenty*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2010. ISBN 978-83-208-1821-5.
16. WOJCIECHOWSKA Maja (red.), *Mobilna biblioteka*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe i Edukacyjne Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich, 2021. ISBN 978-83-65741-68-4.
17. WOJCIECHOWSKA Maja, CYRKLAFF-GORCZYCA Magdalena (red.), *Mobilnie, interaktywnie, kompetentnie. Usługi, media i technologie informacyjno-komunikacyjne w nowoczesnej bibliotece*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe i Edukacyjne Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich, 2019. ISBN 978-83-65741-42-4.
18. WOJCIECHOWSKA Maja, KAMIŃSKA Joanna, ŻOŁĘDOWSKA-KRÓL Beata, JASKOWSKA Bożena (współpr.), *Leksykon zarządzania i marketingu w bibliotekoznawstwie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe i Edukacyjne Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich, 2019. ISBN 978-83-65741-17-2.
19. ŻOŁĘDOWSKA-KRÓL Beata, *Marketing biblioteczny*. In: TOKARSKA Anna (red.), *Bibliotekarstwo*. Warszawa: Wydawnictwo SBR, 2013, s. 640-651. ISBN 978-83-61464-95-2.

Rozdział 21.

BUDOWANIE MARKI BIBLIOTEKI

21.1. Pojęcie, istota i funkcje marki

W literaturze przedmiotu spotkać można wiele definicji marki, ujmujących ją z różnych punktów widzenia. Słowo „marka” pochodzi od angielskiego czasownika *to brand* (wypalać)¹, a swoje źródło zawdzięcza temu, że pierwsi hodowcy bydła na terenach obecnych Stanów Zjednoczonych Ameryki Północnej za pomocą rozżarzonego węgla znakowali swoje stada. Utrwalony w ten sposób znak pomagał nie tylko zidentyfikować pochodzenie zwierząt, ale także zapewniał gwarancję jakości [15, s. 28].

Obecnie marka jest zjawiskiem ekonomicznym, społecznym, a nawet kulturowym. Jej historia sięga czasów starożytnych, kiedy to wyrobom ceramicznym, budowlanym i leczniczym nadawano oznakowanie identyfikujące produkt z jego wykonawcą. Na podstawie zapisów w średniowiecznych księgach cechowych wiadomo, że rzemieślnicy znakowali wówczas swoje wyroby symbolami określającymi źródło ich pochodzenia. Później, w czasach rewolucji przemysłowej, niektórzy producenci whisky wypalali na drewnianych baryłkach nazwę wytwórni. Rozwój kolei przyczynił się do upowszechnienia procesu znakowania wyrobów. W 1723 r. Królewska Manufaktura Porcelany w Miśni uznała monogram K.P.M, czym została zapoczątkowana procedura regularnego markowania w Europie. Za erę rozwoju marek uznaje się wiek XIX, kiedy powstały pierwsze regulacje prawne chroniące znaki towarowe. W okresie gospodarki socjalistycznej doszło do zaniku znaczenia marek, zaś w okresie gospodarki rynkowej do ich największego rozkwitu. W latach 30. XX w., z inicjatywy Neila McElroya, prezesa Procter&Gamble, został utworzony model zarządzania marką. Składa się on z planowania, realizacji i kontroli procesów związanych z kształtowaniem cech produktu, narzędzi, sposobów promowania i komunikowania marki oraz zbierania informacji rynkowej [16, s. 18].

W polskiej literaturze przedmiotu spotkać można dwa sposoby postrzegania marki. Są to: znak towarowy, używany w nomenklaturze prawnej, oraz marka – termin zarezerwowany dla nauk społecznych, w tym także ekonomicznych [15, s. 28].

¹ Niektóre źródła podają także niemieckie słowo „die Marke”.

Wyróżnić można dwie formy występowania marki: niezastrzeżoną, która najczęściej dotyczy bibliotek oraz zarejestrowaną w postaci znaku towarowego. Jedna z wielu definicji charakteryzuje markę jako znak towarowy, który przez umiejętne jego użycie, zarządzanie i promowanie jest kreowany w umysłach klientów, aby objąć swym znaczeniem zbiór wartości i atrybutów zarówno fizycznych, jak i нефizycznych [5, s. 28]. Marka w wyniku odpowiedniego jej wykreowania w świadomości adresatów jest kojarzona z określonym zespołem wartości charakterystycznym tylko dla niej i tym samym dla oferty przez nią reprezentowanej [16, s. 16]. Dla biblioteki wartościami tymi są: tradycja, prestiż, jakość, wiarygodność, niezawodność, szybkość, profesjonalizm.

Hamish Pringle uważa, że marka symbolizuje obietnicę, mówi, czego można się spodziewać po danym produkcie, usłudze czy przedsiębiorstwie, zapowiada, czego oczekiwać od osób zaangażowanych w dostarczanie nabywcom danego produktu [17, s. 29]. Przenosząc tę definicję na grunt biblioteczny, należy ową obietnicę odnieść do jakości świadczonych przez bibliotekarzy usług oraz oferty biblioteki.

Według Jacka Kalla „marka stanowi kombinację produktu fizycznego, nazwy marki, opakowania, reklamy oraz towarzyszących im działań z zakresu dystrybucji i ceny, kombinację, która, odróżniając ofertę danego marketera od ofert konkurencyjnych, dostarcza konsumentowi wyróżniających korzyści funkcjonalnych i/lub symbolicznych, dzięki czemu tworzy lojalne grono nabywców i umożliwia tym samym osiągnięcie wiodącej pozycji na rynku” [9, s. 12]. Tak zdefiniowana marka wskazuje na sposób świadczonych przez bibliotekę usług, a poprzez ich zindywidualizowany charakter nadaje im wyróżniającego znaczenia.

Marek Zboralski definiuje markę jako zindywidualizowany rynkowo produkt lub firmę ze wszystkimi obiektywnymi cechami (wartościami) oraz wartość psychologicznie dodaną, czyli szereg opinii, wyobrażeń, spostrzeżeń na temat firmy czy produktu [26, s. 263]. W bibliotece wartość psychologicznie dodaną tworzą: wrażenia, poglądy, opinie i odczucia użytkowników związane z oferowanymi usługami. Wartościowa marka pozwala utrzymać silne związki z otoczeniem biblioteki.

Amerykańskie Stowarzyszenie Marketingu (American Marketing Association, AMA) określa markę jako nazwę, termin, znak, symbol, wzór lub kombinację tych elementów, stworzoną w celu rozpoznania towarów i usług sprzedawcy lub grupy sprzedawców oraz odróżnienia ich od towarów i usług konkurentów [13, s. 421]. Pojęcie marki wiąże się więc z bezpośrednią identyfikacją usługi z usługodawcą. W bibliotece proces ten kojarzony jest z zapewnieniem różnym grupom użytkowników optymalnej obsługi, która wynika z misji i zadań instytucji.

Według zmodyfikowanej nieco definicji AMA marka to nazwa, wyrażenie, projekt graficzny, symbol lub jakkolwiek inna cecha, która identyfikuje towar lub usługę jednego sprzedawcy w odróżnieniu od innych sprzedawców [2, s. 18]. Znaczącą zmianą w stosunku do oryginalnej wersji definicji jest zapis: „jakkolwiek inna cecha”, który pozwala na zróżnicowanie wartości niematerialnych, takich jak na przykład wyobrażenie [25, s. 664]. Ta definicja określa markę biblioteczną raczej z perspektywy

samej biblioteki niż korzyści dla użytkowników. Z kolei Grzegorz Urbanek definiuje markę jako „zespół funkcjonalnych, ekonomicznych i psychologicznych korzyści, jakie stają się udziałem jej użytkownika i których dostarcza produkt oznaczony daną nazwą lub symbolem. Korzyści te są najczęściej związane z konkretnym wyrobem lub usługą” [20, s. 353]. David Ogilvy twierdzi zaś, że marka to „suma niematerialnych wartości produktu: nazwa, opakowanie, cena, historia, reputacja oraz sposób, w jaki jest promowany” [20, s. 353]. Marka składa się więc ze składników funkcjonalnych, które mają charakter materialny i wiążą się z jakością funkcjonalną usługi, a także składników wirtualnych, które powstają w umysłach użytkowników i stanowią konsekwencję przeżywanych emocji, doznań i wrażeń [1, s. 15]. Na jakość składników funkcjonalnych w bibliotece składają się: infrastruktura biblioteki, sprzęt komputerowy oraz szybkość i precyzyjność świadczonych usług informacyjnych. Do składników wirtualnych należą niematerialne atrybuty biblioteki, takie jak: nowoczesność, pielęgnowanie wartości związanych z nauką i kulturą, a także poszanowanie tradycji.

W kontekście działalności bibliotek Beata Żołędowska-Król termin „marka” zdefiniowała w następujący sposób: **marka to „nazwa, termin, znak, symbol, rysunek lub kombinacja tych elementów, stworzona lub opracowana w celu oznaczenia usług bibliotecznych oraz odróżnienia jej od oferty konkurentów.** Marka składa się zazwyczaj z dwóch podstawowych części: nazwy i znaku graficznego. Wyróżnić można nazwy opisowe, sugestywne i skojarzeniowe. Pierwsza kategoria zawiera nazwy przekazujące najwięcej informacji o produkcie czy usłudze, wskazujące profil działalności biblioteki lub przeznaczenie oferty. Wybierając nazwę sugestywną bądź skojarzeniową, wskazuje się korzyści związane z biblioteką bądź wywołuje pozytywne skojarzenia. Nazwy abstrakcyjne nie niosą z kolei żadnych informacji o usługach, dlatego aby obdarzyć ją jakimiś atrybutami, należy podejmować intensywne działania marketingowe. Znak marki (logo) to ta jej część, która nie może być wyrażona słownie. Stwarza możliwość szybkiego komunikowania się z użytkownikiem, ułatwiając mu rozpoznawanie oferty i przywoływanie określonych skojarzeń” [22, s. 127].

Struktura marki składa się z trzech podstawowych elementów: rdzenia marki, dodatkowych korzyści oraz atrybutów marki [1, s. 19]. Rdzeń marki bibliotecznej dotyczy zrealizowania podstawowych korzyści funkcjonalnych usługi, związanych na przykład z uzyskaniem odpowiedzi na pytanie informacyjne. Dodatkowe korzyści marki wiążą się z jej walorami, które wykraczają poza rdzeń marki, ale nadal stanowią wymagany przez czytelnika standard, na przykład bezpłatne korzystanie ze skanerów samoobsługowych. Atrybuty marki wykraczają już ponad ten standard i stanowią dodatkową wartość przesądzającą o atrakcyjności marki, na przykład zgoda dyrektora na umieszczenie fotografii archiwalnych w artykule prasowym.

Marki odgrywają ważną rolę w nowoczesnym marketingu strategicznym i stanowią istotne narzędzie marketingowe również dla bibliotek. Według Magdaleny Daszkiewicz i Sylwii Wróny pełnią cztery podstawowe funkcje: identyfikacyjną (identyfikują usługi biblioteki oraz odróżniają je od tych oferowanych przez inne

podmioty), symboliczną (użytkownik ma możliwość podkreślenia swojej odrębności oraz określenia miejsca w społeczeństwie), gwarancyjną (gwarantują wysoki poziom jakości usług bibliotecznych) i promocyjną (komunikacyjną) [3, s. 14].

Funkcję identyfikacyjną marki pełni znak towarowy, czyli wykorzystanie nazwy, symbolu lub ich kombinacji w celu identyfikacji usługi biblioteki oraz odróżnienia tej usługi od tych oferowanych przez podmioty konkurencyjne [14, s. 291]. **Znak towarowy** to część marki, która znajduje się pod ochroną prawną i jest w wyłącznym posiadaniu jednej organizacji [4, s. 13]. Natomiast nazwa jest głównym reprezentantem złożonego i obszerne go pojęcia marki powstającego w umyśle użytkowników, jest nośnikiem tożsamości marki, jej najważniejszym i najlepszym organizatorem. O możliwościach reprezentacyjnych, komunikacyjnych i perswazyjnych nazwy marketingowej przesądza jej dwoisty charakter: mentalny i fizyczny. Przedstawienie i utrwalenie nazwy w postaci graficznej oraz fonetycznej powoduje, że odbierana jest ona za pomocą zmysłów i przekazywana innym użytkownikom. Dzieje się tak, ponieważ temu co widać i słyszać, co można powiedzieć, łatwiej jest przypisać kumulowane przez markę opinie, wyobrażenia, odczucia. Nazwa jest więc fizyczno-umysłowym ośrodkiem, wokół którego skupiają się wszystkie cechy nazywanej marki – fundamentem, na którym są one nadbudowywane [5, s. 8]. Procedura kreowania nazwy marki winna spełniać szereg kryteriów. Nazwa powinna być prosta, krótka, łatwa do zapamiętania, zapisania i wymówienia, a jednocześnie wyróżniająca, wspierająca pozycjonowanie marki, kompatybilna z usługą biblioteki, elastyczna. Nazwa marki powinna komunikować korzyści, wywoływać emocje i być prawnie chroniona [9, s. 160]. Może budzić zdziwienie, stanowić symbol lub odwoływać się do pewnych wartości. W bibliotekach do często używanych symboli graficznych należą: otwarta książka (symbol wiedzy), sowa (symbol mądrości) oraz latarnia morska (symbolizująca wiedzę rzucającą światło) [24, s. 192].

Marka ma za zadanie spełnienie kilku istotnych funkcji, wykraczających poza przypisywane jej identyfikowanie oferty jednej biblioteki i odróżnianie od pozostałych. Funkcja symboliczna marki wiąże się ze społecznym wymiarem konsumpcji marki. Marka ze względu na jej zdolność przekazywania określonych komunikatów różnym grupom odniesienia stanowi symbol wartości usług świadczonych w bibliotece. Daje użytkownikowi możliwość podkreślenia swojej odrębności oraz określenia miejsca w społeczeństwie [3, s. 14]. Część symboliczno-graficzna marki albo sposób wizualizacji znaku towarowego określany jest mianem **logo**, które najczęściej jest umieszczane na wizytówkach, papierze korespondencyjnym, informatorach, gadżetach reklamowych, stronie internetowej biblioteki. Jedna z definicji marki charakteryzuje ją jako znak towarowy, który przez umiejętne jego użycie, zarządzanie i promowanie jest kreowany w umysłach użytkowników, aby objąć swym znaczeniem zbiór wartości i atrybutów zarówno fizycznych, jak i нефizycznych [6, s. 17]. Należy jednak pamiętać, że logo czy inny typ znaku towarowego nie stanowią marki samej w sobie. Są one zaledwie symbolami marki biblioteki, a więc elementami systemu tożsamości wizualnej marki stworzonymi w celu bardziej uporządkowanego zarządzania wizualnym przekazem instytucji.

Funkcja gwarancyjna marki przekazuje użytkownikowi informacje, że produkty i usługi nią oznaczone posiadają (ustalone na stałym poziomie) ważne dla niego cechy, co przekłada się na ufność w niezawodność marki. W wyniku odpowiedniego jej wykreowania w świadomości użytkowników marka jest kojarzona z określonym zespołem wartości charakterystycznym tylko dla niej i tym samym dla oferty przez nią reprezentowanej [11, s. 16]. W bibliotece wartościami tymi mogą być: tradycja, prestiż, jakość, wiarygodność, niezawodność, szybkość, przyjazność i otwartość.

Istotne znaczenie ma również funkcja promocyjna marki, która jest swoistym nośnikiem procesu komunikowania się z otoczeniem, kształtuje ponadto gusty i upodobania nabywców [3, s. 14]. Marka – jak pisze Maciej Dębski – jawi się jako konstrukcja, dzięki której biblioteki nie tylko zwiększają wartość oferowanych usług, ale jednocześnie pozwala ona czytelnikom rozpoznać i dokonać oceny tych usług. Marka funkcjonuje w świadomości i umyśle użytkowników jako informacje, doświadczenia i przeżycia z nią związane. **Branding**, czyli nadawanie produktom i usługom marek, jest niezwykle skutecznym sposobem zdobywania lojalności użytkowników i przez to utrwalania przewagi konkurencyjnej biblioteki. Z tego powodu marki są ważnymi inwestycjami i mają dużą wartość. Stanowią wyjątkowy kapitał, który trzeba długo i kosztownie budować, jednak daje on bibliotece możliwość utrzymania silnej pozycji na rynku usług informacyjnych przez wiele lat [4, s. 14]. Istotnym elementem brandingu jest **świadomość marki**, którą można zdefiniować jako zdolność potencjalnego użytkownika do połączenia faktu istnienia marki biblioteki z usługami przez nią świadczonymi. To rodzaj mechanizmu łączącego markę biblioteki z zaspokojeniem określonej potrzeby użytkownika. W przypadku biblioteki może to być świadomość istnienia oferowanych przez nią usług, służących zaspokojeniu potrzeb informacyjnych czytelnika. W konsekwencji świadomości marki w umyśle użytkownika powstają skojarzenia z nią związane. Im częściej użytkownik będzie korzystał z usług bibliotecznych czy też spotykał się z nazwą, logo lub reklamą biblioteki, tym silniejsze będą jego skojarzenia. Suma skojarzeń związanych z marką składa się na jej **wizerunek**.

21.2. Wybrane strategie zarządzania marką w bibliotekach

Budowanie marki bibliotecznej nie jest samoczynnym procesem. Wymaga świadomych, ciągłych oraz konsekwentnych działań ze strony biblioteki na czterech poziomach: planowania, operacyjnym, taktycznym i strategicznym. **Zarządzanie marką** definiowane jest jako „twórczy proces obejmujący formułowanie wizji rozwoju i funkcjonowania marki [...] oraz jej wdrażanie przez odpowiednie oddziaływanie na otoczenie oraz pracowników” [21, s. 89]. Marka skłania bibliotekę do poszukiwania innowacyjnych rozwiązań i tworzenia markowych usług, które mogą stać się na tyle atrakcyjne, że przyciągną nie tylko dotychczasowych, ale również nowych użytkowników.

Skuteczne zarządzanie marką, które prowadzi do zwiększenia rangi biblioteki w otoczeniu, składa się z trzech wymiarów:

- stosunku do marki (sposób postrzegania roli marki przez osoby zarządzające biblioteką);
- pomiaru i obserwacji uwarunkowań dotyczących marki (zbieranie i przetwarzanie danych dotyczących działalności biblioteki oraz podejmowanie decyzji marketingowych);
- bieżących decyzji dotyczących kreowania marki (wybór identyfikatorów marki, opracowanie tożsamości marki, wybór architektury marki, wybór instrumentów marketingu mix) [4, s. 55].

Proces zarządzania marką biblioteki może przebiegać następująco:

- Analiza cech usługi/biblioteki pod kątem jej atrakcyjności oraz cech wskazujących na jej konkurencyjność w ramach sektora usług informacyjnych.
- Zdefiniowanie pożądanej pozycji marki.
- Zaprojektowanie tożsamości marki.
- Ustalenie funkcji oraz roli marki w rozwoju strategicznym biblioteki.
- Ustalenie narzędzi budowania wizerunku marki.
- Realizowanie strategii budowy marki [24, s. 196].

Istnieje wiele strategii zarządzania marką. Jerzy Altkorn wyróżnia trzy podstawowe strategie kreowania silnych marek [1, s. 30]. Pierwsza z nich polega na kształtowaniu marki produktów lub usług, które są trudne lub niemożliwe do skopiowania. W przypadku bibliotek mogą to być usługi związane z unikatowymi zbiorami lub takie, które wymagają specyficznego zaplecza lokalowego i wyspecjalizowanego personelu biblioteki, jak na przykład świadczenie usług przez pracownię intrologatorską czy prowadzenie przez bibliotekarzy specjalistycznych szkoleń dla kadry naukowej dotyczących rozwijania umiejętności wyszukiwania, przetwarzania i krytycznego oceniania informacji. Druga strategia opiera się na stworzeniu standardowej oferty o dużym rynku zbytu. W bibliotekach mogą to być klasyczne usługi informacyjne lub usługi związane z wypożyczaniem zbiorów. Usługi te nie należą do unikatowych, ale poprzez rozpowszechnienie wśród dużej grupy użytkowników i zachowanie wysokiej jakości budują utrwaloną w świadomości użytkowników markę. Trzecia strategia polega na kreowaniu marki niszowej, a więc odnoszącej się do usług realizujących specyficzne i dotąd niezaspokajane potrzeby. Marka niszowa podkreśla unikatowość usługi bibliotecznej i promuje jej wyjątkowe atrybuty [24, s. 196]. Przykładem usługi realizującej potrzeby w ramach niszy może być utworzenie w bibliotece naukowej czytelni komiksowej czy zorganizowanie konferencji dedykowanej konkretnym użytkownikom biblioteki. Bibliotekarz dziedzinowy, który posiada odpowiednio szeroki warsztat informacji dziedzinowej oraz znajomość katalogów bibliotecznych, oferty e-książek, e-czasopism, baz bibliograficznych, a także innych dziedzinowych serwisów internetowych, wykorzystując te kompetencje na rzecz użytkowników, również kreuje niszową markę w bibliotece.

Z uwagi na liczbę kreowanych przez instytucję marek wyróżnić można jeszcze strategię jednomarkową i strategię wielu marek. W ramach pierwszej strategii na oznaczenie wszystkich usług stosuje się jedną markę. Jest ona korzystna dla mniejszych bibliotek, oferujących w miarę jednorodne usługi, charakteryzujące się podobnymi cechami i zbliżoną jakością. Strategia wielu marek znajduje zastosowanie w większych bibliotekach, które dążą do podkreślenia indywidualności swych usług i nie posiadają homogenicznej grupy użytkowników [24, s. 196].

Oprócz wskazanych przez Jerzego Altkorna podstawowych strategii budowania marek, warto wyróżnić jeszcze tzw. strategię dwumarkową. Polega ona na budowaniu wizerunku marki przez dwie lub więcej instytucji, które dzięki wykorzystaniu wzajemnej reputacji są w stanie szybciej i efektywniej wykreować silną markę. Strategia dwumarkowa wykorzystywana jest najczęściej w ramach większych projektów, trudnych do zrealizowania przez jedną bibliotekę, jak na przykład projekt Analizy Funkcjonowania Bibliotek Naukowych (AFBN) w Polsce, realizowany w ramach szerszej inicjatywy Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich, którego koordynatorem, a jednocześnie partnerem wspierającym, jest Biblioteka Uniwersytecka w Poznaniu. Kolejnym przykładem realizacji strategii dwumarkowej jest współpraca Poznańskiej Fundacji Bibliotek Naukowych (PFBN) z poznańskimi bibliotekami akademickimi, które w ramach kooperacji posiadają wspólny system biblioteczny i otrzymują wsparcie informatyczne. Na podobnej zasadzie działa ŁASB – Łódzka Akademicka Sieć Bibliotek czy Krakowski Zespół Biblioteczny (KZB), będące przykładami lokalnej współpracy bibliotek i wspólnego budowania marki. Strategia dwumarkowa może być stosowana także w ramach kreowania marki konsorcjów bibliotecznych, bibliotek cyfrowych lub klastrów.

21.3. Strategia rewitalizacji marki

Potrzeby użytkowników bibliotek nieustannie ulegają zmianom, a biblioteki poprzez dostosowywanie swojej oferty starają się za tymi zmianami nadążyć. Źródłem zmian wewnętrznych zachodzących w instytucjach bibliotecznych są decyzje podjęte przez organ prowadzący albo kierownictwo biblioteki i dotyczą m.in.: przekształceń w systemie biblioteczno-informacyjnym, sformułowania nowej misji czy zadań biblioteki, powołania nowego dyrektora czy zmian struktury organizacyjnej. Natomiast przeobrażenia mające swoje źródło na zewnątrz biblioteki wynikają ze zmian prawnych, z potrzeb użytkowników oraz rozwoju świadczonych w bibliotece usług i ich konkurencyjności, rozwoju technologii czy stylu życia społeczeństwa [18, s. 13-15].

Wszelkie rodzaje zmian wywierają wpływ na markę biblioteki i wywołują określone reakcje, co przejawia się przyjęciem określonej strategii wobec marki, czyli jej rewitalizacji, poszerzenia lub repozycjonowania. Działania marketingowe mające na celu wzmocnienie lub odzyskanie utraconej pozycji, czyli poprawę świadomości

marki, zmianę zasad komunikacji, modyfikację nieadekwatnego wizerunku, wchodzi w skład procesu zwanego rewitalizacją marki [8, s. 200].

Jednym z powodów osłabienia wizerunku marki i konieczności jej rewitalizacji jest zmiana potrzeb użytkowników, którzy mogą zbyt wąsko postrzegać ofertę biblioteki, na przykład jako instytucji oferującej jedynie literaturę naukową, lub pragną otrzymywać więcej informacji dotyczących oferty biblioteki, na przykład przy użyciu mediów społecznościowych. Wówczas rewitalizacja wizerunku biblioteki polega na wzbogaceniu jej marki o skojarzenia związane z realizacją dodatkowych usług, takich jak na przykład: warsztaty z zakresu tworzenia bibliografii, fachowa pomoc bibliotekarzy dziedzinowych, możliwość uczestniczenia w wydarzeniach artystycznych, otrzymywanie bibliotecznego newslettera, śledzenie wydarzeń w bibliotecznych mediach społecznościowych czy subskrybowanie bibliotecznego bloga. Dzięki takiemu zabiegowi wśród użytkowników zwiększona zostaje świadomość istniejących w bibliotece usług, co przekłada się na częstotliwość korzystania z nich. Rewitalizacja marki jest strategią, dzięki której oprócz zatrzymania dotychczasowych użytkowników, można pozyskać nowych, niekorzystających dotąd z usług biblioteki.

Poprawie świadomości marki, czyli jej lepszemu rozpoznawaniu i przywoływaniu przez użytkowników, służą następujące działania:

- nasilenie intensywności działań reklamowych – docieranie z informacją dotyczącą wachlarza usług biblioteki do czytelników, na przykład poprzez wizyty bibliotekarzy dziedzinowych na uczelni (w przypadku bibliotek akademickich), podczas zapisu do biblioteki lub za pomocą mediów społecznościowych;
- wprowadzenie zmian w formie reklamy, co ma poprawić efekt przywołania i rozpoznania marki (przeprowadzenie wśród użytkowników badań dotyczących preferencji formy i nośnika reklamy usług bibliotecznych, mogą to być na przykład: reklama usług realizowana bezpośrednio przez bibliotekarza, ulotki, plakaty, foldery, broszury informacyjne, strona www, media społecznościowe) [8, s. 202];
- wykorzystanie narzędzi komunikacyjnych (na przykład mediów społecznościowych) w promocji i informowaniu o różnorodnych formach działań podejmowanych przez biblioteki, co ułatwia nawiązywanie kontaktów i dyskusji z użytkownikami.

Kolejnym powodem osłabienia marki bibliotecznej jest dewaluacja skojarzeń. Dochodzi do niej wówczas, gdy wymiary wizerunku, stanowiące dotychczas punkty wyróżnienia, stają się nieaktualne. Na zmniejszenie wartości marki biblioteki mają wpływ czynniki zachodzące w jej otoczeniu, na przykład pogorszenie się wizerunku książki czy spadek zainteresowania czytaniem w wolnym czasie [24, s. 196; 23]. Wówczas istotne wydaje się wzmocnienie siły pozytywnych skojarzeń z biblioteką i dodanie nowych skojarzeń, które lepiej wyróżnią markę i wyeliminują te niepożądane, jak na przykład: możliwość wypożyczeń nocnych, kaucyjnych, możliwość testowania baz danych, indywidualne szkolenia dla użytkowników. Podsumowując, marka biblioteki, która nie ewoluuje, zaczyna być postrzegana jako „konserwatywna”,

„zachowawcza”, „nieaktualna”, „stara”. Użytkownicy szybko dostrzegają, że brakuje w niej świeżości i dostosowania do aktualnych potrzeb.

Rewitalizacja marki biblioteki dotyczy również zapewnienia czytelnikom odpowiednich rozwiązań architektonicznych na terenie gmachu biblioteki. W ostatnich latach w budownictwie bibliotecznym zaszły spore zmiany. Na potrzeby bibliotek projektowane są i budowane nowoczesne obiekty, takie jak: budynek Biblioteki Uniwersyteckiej w Warszawie, Biblioteki Uniwersytetu Łódzkiego, Dolnośląskiego Centrum Informacji Naukowej i Ekonomicznej we Wrocławiu. Architektura biblioteczna ma na celu stworzenie użytkownikom optymalnych warunków, zapewniających swobodny i powszechny dostęp do wiedzy. Idea ta wiąże się z odejściem od sztywnych podziałów na: czytelnię książek, czytelnię czasopism, wypożyczalnię, celem stworzenia wielofunkcyjnej, przyjaznej przestrzeni, w której czytelnikom zapewnia się miejsce do pracy indywidualnej, grupowej i odpoczynku.

Trzecim powodem słabnięcia marki bibliotecznej jest niedopasowanie portfela jej usług, a więc pełnego zestawu usług zarządzanego przez bibliotekę, do struktury i atrakcyjności rynku. Niektóre usługi biblioteczne z czasem tracą rację bytu lub zanikają. Błędem są usilne próby ich zachowania. W takiej sytuacji potrzebna jest likwidacja danej kategorii usługi lub wprowadzenie takich jej odmian, które spowodują rewitalizację. Przykładem ilustrującym problem jest spadek zainteresowania tradycyjnymi formami katalogów kartkowych i w rezultacie ich digitalizacja oraz udostępnienie w formie elektronicznej na stronie internetowej biblioteki. Czytelnicy zyskują możliwość przeszukiwania i zamawiania do czytelni materiałów niedostępnych w katalogu online bez konieczności wychodzenia z domu. Wprowadzenie nowej odmiany starej usługi jest więc skutecznym sposobem rewitalizacji marki. Przynosi obopólne korzyści, ułatwia użytkownikom korzystanie z zasobów biblioteki, jednocześnie zwiększając wykorzystanie zgromadzonego księgozbioru.

21.4. Strategia poszerzania marki

Wprowadzanie nowych produktów lub usług w bibliotece pod dotychczasową marką definiuje się jako poszerzenie marki, pod warunkiem, że nowy produkt lub usługa noszą nazwę dotychczasowej marki. Przykładem takiego działania jest poszerzenie oferty zapisu do biblioteki poprzez możliwość zdalnego zapisu i uiszczenie opłaty poprzez system bankowości elektronicznej. Poszerzenie oferty biblioteki może być realizowane również poprzez umożliwienie czytelnikom zdalnej regulacji kar bibliotecznych bądź świadczenie elektronicznych usług reprograficznych.

Przyczyny poszerzania marki biblioteki należy upatrywać w zmianie struktury rynku i atrakcyjności oferowanych usług. Natomiast celem tych zabiegów jest wsparcie nowych produktów lub usług siłą, czyli świadomością i wizerunkiem marki już istniejącej, i na odwrót, nowy produkt lub usługa wspomagają obecną markę, przyczyniają się do poprawy jej wizerunku, wzmacniają ją lub wzbogacają o silne,

korzystne i wyjątkowe skojarzenia. Marka biblioteki dająca wsparcie nowej usłudze staje się marką matką (ang. *parent brand*). Jeżeli dzięki wsparciu marki matki zrealizowano wiele poszerzeń marki, czyli wprowadzono dużą liczbę produktów lub usług, wówczas mówimy o marce rodzinnej (ang. *family brand*).

Poszerzenia marki dzielą się na:

- wewnątrzkatégorialne (marka matka wykorzystywana jest do wsparcia nowej usługi, zajmującej miejsce w segmencie rynku już obsługiwanym przez tę markę, na przykład warsztaty prowadzone przez bibliotekarzy dla słuchaczy Uniwersytetu Trzeciego Wieku);
- międzykatégorialne (marka matka wspiera wprowadzenie nowej usługi do innej katégorii usług, na przykład świadczenie usług zewnętrznych przez pracownię introligatorską).

Decyzja o poszerzaniu marki biblioteki nie może być podejmowana pochopnie ani wyłącznie w oparciu o analizy finansowe. Strategia poszerzania marki wymaga przeprowadzenia analizy dotyczącej wizerunku nowej usługi oraz jej wpływu na długoterminowy wizerunek marki biblioteki.

Poszerzenie marki bibliotecznej generuje następujące korzyści:

- przeniesienie skojarzeń i ocen dotyczących silnej marki biblioteki na nową usługę;
- brak kosztów związanych z kreowaniem nazwy, logo i innych elementów nowej marki;
- poprawę wizerunku biblioteki przez wzmocnienie pożądanых lub dodanie nowych skojarzeń, które dotyczą wszystkich usług związanych z biblioteką;
- rewitalizację marki, czyli poprawę świadomości i wizerunku biblioteki;
- możliwość dotarcia do nowej grupy użytkowników [16, s. 180-181].

Błędne decyzje w zakresie poszerzania marki prowadzą do wytworzenia negatywnych skojarzeń z marką biblioteki, których wyeliminowanie często okazuje się niemożliwe. Najdotkliwszy jest brak pozytywnego transferu skojarzeń posiadanych przez bibliotekę na nową usługę. Oceny poszerzeń marki pogarszają się, jeżeli użytkownicy postrzegają katégorię usługi oryginalnej marki i nowej marki jako niepodobne do siebie albo niedopasowane do siebie. W obu przypadkach transfer pozytywnych skojarzeń jest ograniczony, natomiast zwiększa się on wraz ze wzrostem podobieństwa i dopasowania. Im wyższy stopień postrzeganego przez użytkowników dopasowania między wizerunkami, tym lepsze oceny samego poszerzenia. Użytkownicy oceniają poszerzenie marki jako negatywne, jeżeli uważają, że wizerunek nowej usługi nie pasuje do ogólnego wizerunku biblioteki. Kolejnym zagrożeniem jest obniżenie statusu marki i osłabienie jej wizerunku wtedy, kiedy poszerzeniu marki towarzyszą niespójne lub sprzeczne z marką biblioteki skojarzenia. Siła marki jest ważnym, a nawet kluczowym zasobem biblioteki. Poszerzenie oferty usług bibliotecznych w oparciu o siłę marki korzystnie wpływa na rozwój biblioteki. Za pomyślny rezultat uznaje się sytuację, kiedy nowa usługa zyskuje użytkowników, a biblioteka zachowuje lub zwiększa pozytywny wizerunek. Niekorzystny rezultat

ma miejsce w sytuacji, kiedy wprowadzona usługa nie znajduje zainteresowania użytkowników, a wizerunek biblioteki ulega pogorszeniu.

Strategia poszerzania marki odbywa się w oparciu o analizę, która uwzględnia pozyskanie nowych użytkowników, jak również bada relacje między aktualnym i pożądanym wizerunkiem biblioteki. Ponadto przeprowadzona analiza:

- określa dotychczasowy wizerunek marki, tzw. centralne skojarzenia, które stanowią podstawę wykorzystania kluczowego mechanizmu komunikacyjnego w poszerzaniu marki, tzw. transferu wizerunku;
- określa możliwe kierunki poszerzeń za pomocą takich narzędzi, jak: analiza struktury kategorii usług, analiza atrakcyjności segmentów, hierarchia marki, zasady pozycjonowania;
- ocenia potencjał możliwych poszerzeń, tzn. bada, czy nowy produkt/usługa osiągnie wizerunek zapewniający konkurencyjność oraz czy zajdzie transfer wizerunku marki;
- określa sposób wprowadzenia nowej usługi zapewniający takie wsparcie marketingowe, które przyniesie uzyskanie przewagi konkurencyjnej oraz pozwoli uniknąć kanibalizacji wprowadzonych wcześniej marek;
- ocenia poszerzenie marki, polegające na sprawdzeniu, czy pozyskano nowych użytkowników i czy osiągnięto pozytywny, wzajemny wizerunek nowej usługi i biblioteki [12, s. 485-492].

Strategia poszerzenia marki biblioteki ma kilka zalet – zwiększa zakres świadczonych usług oraz wykorzystuje uznaną nazwę marki do ich wprowadzenia, dzięki czemu nowe usługi biblioteczne są rozpoznawane i akceptowane.

Wprowadzenie nowej usługi w bibliotece wiąże się z odpowiednim sposobem zarządzania portfelem marek, czyli wszystkimi markami posiadanymi przez instytucję. Decyzja o poszerzeniu oferty podejmowana jest w oparciu o przeprowadzenie analizy mającej na celu uzyskanie odpowiedzi na następujące pytania:

- Czy poszczególne marki są dopasowane do rynku? (Czy oferta biblioteki odpowiada potrzebom użytkowników?);
- Czy istnieją atrakcyjne segmenty nieobsługiwane przez żadną markę? (Czy biblioteka powinna wprowadzić nowe usługi, do których nie ma dostępu w innych placówkach?);
- Czy nie ma dwóch marek w jednym segmencie? (Czy daną potrzebę grupy użytkowników zaspokaja więcej niż jedna marka?);
- Czy istnieje możliwość wprowadzenia nowej marki do atrakcyjnego segmentu? (Czy dla użytkowników chętnie korzystających z usług biblioteki warto wprowadzić nową?);
- Czy w danej kategorii usług istnieją nieatrakcyjne subkategorie, z których należy wycofać marki? (Czy w bibliotece istnieją usługi, z których świadczenia można zrezygnować?);
- Czy świadomość danej marki jest utrzymywana na wystarczającym poziomie?

(Czy użytkownicy potrafią rozpoznać bibliotekę, znają jej misję, wizerunek, potrafią określić rodzaj usług przez nią świadczonych?);

- Czy wizerunki marek są zgodne z wizerunkiem docelowym? (Czy wizerunek poszczególnych usług bibliotecznych jest spójny z wizerunkiem biblioteki?);
- Czy nazwy i pozostałe elementy marek ułatwiają użytkownikowi ich przyporządkowanie do właściwych miejsc w strukturze rynku i w hierarchii marki? (Czy poprzez nazwę, skojarzenia, świadomość marki użytkownicy potrafią przypisać określone usługi do biblioteki, która je świadczy?);
- Czy programy marketingowe wspierające poszczególne marki są adekwatne do posunięć konkurencji? (W jaki sposób prowadzone są działania marketingowe usług bibliotecznych na tle innych bibliotek i instytucji konkurencyjnych?) [8, s. 202].

21.5. Strategia rebrandingu marki

Bywa, że biblioteka zmuszona jest do zmiany marki, a więc całej strategii jej funkcjonowania. Wówczas mowa jest o rebrandingu, który definiuje się jako proces nadawania produktowi lub organizacji nowego wizerunku. **Rebranding** oznacza ponowne określenie marki, jej wartości i przesłania, co jest zmaterializowane w formie na przykład zmiany wizji, misji, logo, kolorów firmowych itd. [7, s. 272]. Często pojęcie rebrandingu jest błędnie kojarzone wyłącznie ze zmianą strony wizualnej organizacji, jak na przykład zmianą logo. Do potrzeby rebrandingu dochodzi rzadko i jedynie w wyniku sytuacji kryzysowej, nieprawidłowo prowadzonego procesu zarządzania marką lub w celu dookreślenia nowych kierunków rozwoju, a także w efekcie:

- podjęcia strategicznych decyzji przez kierownictwo, dotyczących zmiany profilu działalności organizacji;
- zmiany w zakresie wprowadzenia nowych usług czy usprawnienia starych procesów;
- zużycia się starej marki bądź jej osłabienia w kontekście zmian zachodzących na rynku i pojawiania się nowych trendów;
- podniesienia prestiżu;
- zmiany wizerunku organizacji po silnej sytuacji kryzysowej [19, s. 103-104].

Kluczowym etapem w strategii rebrandingu biblioteki jest proces wdrożenia. Aby odbiór marki biblioteki nie został zakłócony ani rozmyty, zmiany muszą być wprowadzone szybko i jednocześnie we wszystkich jednostkach podlegających strategii rebrandingu w wyniku konsultacji z użytkownikami i ewentualnie partnerami. Na przykład w fazie planowania strategii rebrandingu biblioteki, na etapie projektowania nowego gmachu biblioteki, istotne jest współtworzenie projektu z grupą użytkowników oraz lokalną społecznością. Na etapie planowania remontów, zmiany

układu księgozbioru, pożądane jest powołanie grup roboczych, których członkowie nie są wyłącznie bibliotekarzami lub osobami zarządzającymi biblioteką. Użytkownicy mają prawo wyrazić swoje zdanie i sugestie podczas współtworzenia przestrzeni biblioteczej oraz układu księgozbioru. Bibliotekoznawczy punkt widzenia, choć profesjonalny, nie może być jedynym rozwiązaniem branym pod uwagę. Użytkownicy, korzystając z usług i przestrzeni biblioteki, wiedzą, jakie mankamenty posiada budynek, mają własne oczekiwania i potrzeby, co sprawia, że stają się wartościowymi doradcami [10, s. 299].

Skutecznie przeprowadzony rebranding, w oparciu o szczegółową analizę korzyści i kosztów potrzebnych do poniesienia w związku z planowanym procesem transformacji, przysparza marce biblioteki szereg korzyści, takich jak:

- poprawa wizerunku i wzmocnienie istniejącej marki;
- zwiększenie stopnia identyfikacji użytkowników z biblioteką;
- zaprezentowanie zmian zachodzących w bibliotece;
- dostosowanie się do zmian, jakie zachodzą w percepcji i potrzebach użytkowników;
- nadanie marce nowych wyróżników poprzez na przykład realizację nowych usług;
- ekspozycja mocnych stron marki;
- zwiększenie szans na zapamiętanie logo lub logotypu;
- przeciwdziałanie konsekwencjom sytuacji kryzysowej, która wydarzyła się w bibliotece i odcisnęła piętno na wizerunku marki;
- zwiększenie wartości marki [19, s. 104].

Podsumowując, proces budowania silnej marki biblioteki wymaga podejmowania świadomych, planowych i systematycznych działań, polegających na przekazywaniu otoczeniu jednolitego oraz spójnego obrazu, na tyle autentycznego, oryginalnego i wyrazistego, aby zapewnić marce biblioteki wyróżnienie i zawładnąć świadomością jej użytkowników. Zarządzanie marką powinno na stałe wpisywać się w praktykę zarządzania biblioteką.

Bibliografia

1. ALTKORN Jerzy, *Strategia marki*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 1999. ISBN 83-208-1170-8.
2. BENNETT Peter D., *Dictionary of marketing terms*. Chicago: The American Marketing Association, 1998. ISBN 978-0844235981.
3. DASZKIEWICZ Magdalena, WRONA Sylwia, *Kreowania marki korporacyjnej*. Warszawa: Diffin, 2014. ISBN 978-83-7930-238-3.
4. DĘBSKI Maciej, *Kreowanie silnej marki*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2009. ISBN 978-83-208-1795-9.
5. HAIGH David, *Brand valuation. Understanding, exploiting and communicating brand values*. London: Financial Times Business Limited, 1998. ISBN 978-1840830200.

6. JAZDON Artur, *Zarządzanie marką w bibliotece*. In: NOWAK Mariusz, PIOTEREK Paweł, PRZYBYSZ Janina (red.), *Zarządzanie strategiczne i marketingowe w bibliotekach*. Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, 2004, s. 71-78. ISBN 83-7205-202-6.
7. KALKHOFF Marcin, *Rebranding – czy, kiedy i jak robić?*. In: TESLAWSKI Maciej (red.), *Projektowanie strategii marki*. Lublin: Wydawnictwo Słowa i Myśli, 2018, s. 243-247. ISBN 978-83-63566-96-8.
8. KALL Jacek, KŁECZEK Ryszard, SAGAN Adam, *Zarządzanie marką*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska, 2013. ISBN 978-83-264-4277-3.
9. KALL Jacek, *Silna marka: istota i kreowanie*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2001. ISBN 83-208-1288-7.
10. KARCIARZ Magdalena, *Czy bibliotekarze są trendy? O nowych tendencjach w zarządzaniu zasobami niematerialnymi w bibliotekach*. In: WOJCIECHOWSKA Maja (red.), *Zarządzanie zasobami niematerialnymi bibliotek w społeczeństwie wiedzy*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2016, s. 295-302. ISBN 978-83-64203-64-0.
11. KARWASIŃSKI Piotr, *Misja biblioteki: wyzwanie – cel – zadanie*. „Biblioteka”. 2006, nr 10, s. 129-144. ISSN 1506-3615.
12. KELLER Kevin Lane, *Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity*. „Journal of Marketing”. 1993, nr 1, s. 1-22. ISSN 0022-2429.
13. KOTLER Philip, *Marketing*. Poznań: Rebis, 2005. ISBN 83-7301-532-9.
14. McCARTHY Jerome, *Basic Marketing*. Illinois: McGraw-Hill Education, 1998. ISBN 978-0071158336.
15. MURPHY John, *Brand valuation: establishing a true and fair view*. New York: Random House Business Books, 1991. ISBN 978-0712650205.
16. PATKOWSKI Paweł, *Potencjał konkurencyjny marki*. Warszawa: Poltext, 2010. ISBN 978-83-7561-061-1.
17. PRINGLE Hamish, WILLIAM Gordon, *Zarządzanie marką. Jak wypromować rozpoznawalną markę*. Poznań: Dom Wydawniczy Rebis, 2006. ISBN 83-7301-674-0.
18. ŚWIRAD Małgorzata, *Przeobrażenia w bibliotece jako odpowiedź na zmieniające się potrzeby obecnych i przyszłych użytkowników*. In: ŻMIGRODZKA Barbara (red.), *Dolnośląskie Centrum Informacji Naukowej i Ekonomicznej – biblioteka otwarta*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, 2011, s. 11-30. ISBN 978-83-7011-116-4.
19. TWORZYDŁO Dariusz, *Public relations praktycznie*. Rzeszów: Newslina, 2017. ISBN 978-83-938827-5-5.
20. URBANEK Grzegorz, *Pomiar kapitału intelektualnego i aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 2007. ISBN 978-83-7525-051-0.
21. WITEK-HAJDUK Marzanna K. (red.), *Zarządzanie silną marką*. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer business, 2011. ISBN 978-83-264-1333-9.
22. WOJCIECHOWSKA Maja, KAMIŃSKA Joanna, ŻOŁĘDOWSKA-KRÓL Beata, JASKOWSKA Bożena (współpr.), *Leksykon zarządzania i marketingu w bibliotekoznawstwie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe i Edukacyjne Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich, 2019. ISBN 978-83-65741-17-2.
23. WOJCIECHOWSKA Maja, *Organizacja czasu wolnego młodzieży szkolnej w kontekście kompetencji czytelniczych i kontaktu z literaturą*. In: JASIEWICZ Justyna, ZYBERT Elżbieta Barbara (red.), *Czas przemian – czas wyzwań. Rola biblioteki i ośrodków informacji w procesie kształtowania kompetencji współczesnego człowieka*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2014, s. 234-242. ISBN 978-83-64203-23-7.

24. WOJCIECHOWSKA Maja, *Studium zarządzania niematerialnymi zasobami organizacyjnymi bibliotek*. Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, 2014. ISBN 978-83-7865-240-3.
25. WOOD Lisa, *Brands and brand equity: definition and management*. „Management Decision”. 2000, nr 9, s. 662-669. ISSN 0025-1747.
26. ZBORALSKI Marek, *Nazwy firmy i produktów*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2000. ISBN 83-20812755.

Rozdział 22.

KSZTAŁTOWANIE WIZERUNKU I OCHRONA REPUTACJI BIBLIOTEKI

22.1. Wizerunek biblioteki – cechy i rodzaje

Wizerunek oraz reputacja biblioteki to zagadnienia ściśle związane z marką, o której była mowa w poprzednim rozdziale. Każda biblioteka posiada swój własny wizerunek w otoczeniu, ponieważ podlega obserwacji i ocenie czytelników, partnerów, regulatorów oraz innych podmiotów zainteresowanych jej działalnością. Pozytywny wizerunek biblioteki powstaje na skutek odpowiedniego zarządzania usługami oraz komunikacją, zarówno z otoczeniem zewnętrznym, jak i wewnętrznym biblioteki. Korzystny wizerunek powstaje stopniowo w świadomości czytelników, partnerów biblioteki, a nawet samych bibliotekarzy pod wpływem przebytych doświadczeń (kontaktów z biblioteką) oraz ich oczekiwania.

Jak pisze Michał Makowski: „wizerunek organizacji tworzony jest na dwa sposoby. Po pierwsze, wynika on z celowych i świadomych działań (intencjonalnych), polegających na kreowaniu odpowiedniego wyobrażenia w świadomości obserwatorów oraz komentatorów rynkowych. Po drugie, jest on wynikiem nieintencjonalnych zachowań, zauważalnych i publicznie nagłaśnianych. Kształtowanie wizerunku polega przede wszystkim na podejmowaniu kreatywnych działań, lansujących organizację oraz na skrupulatnym pilnowaniu bieżących zachowań, by to co zostało już osiągnięte w zakresie wizerunku nie zostało zaprzepaszczone” [14, s. 130]. Biblioteki zatem z jednej strony mogą dbać o wizerunek, podejmując określone działania (np. kampanie informacyjne, akcje promocyjne, specjalnie opracowane w tym celu pakiety usług), z drugiej zaś powinny niezmiennie dbać o jakość oferty oraz codzienne kontakty z użytkownikami i resztą otoczenia, które budują reputację i wspomagają markę biblioteki.

Wizerunek biblioteki można zdefiniować jako „zespół/zbiór wyobrażeń, przekonań oraz skojarzeń związanych z biblioteką i jej działalnością, stanowiący podstawę do formułowania opinii na jej temat, a w konsekwencji budowania jej reputacji. Wizerunek powstaje w umysłach odbiorców na podstawie ich doświadczeń i kontaktów z biblioteką, przekazów (w tym marketingowych), które adresuje

biblioteka do otoczenia zewnętrznego, oraz w oparciu o pozostałe informacje na temat biblioteki, funkcjonujące w jej otoczeniu – np. za sprawą innych użytkowników. W związku z tym wizerunek budowany jest na podstawie własnych doświadczeń użytkowników oraz informacji uzyskiwanych za pośrednictwem innych osób bądź przekazów informacyjnych. Dlatego nie zawsze stanowi on realne odzwierciedlenie rzeczywistości, jest zaś tylko zbiorem subiektywnych wyobrażeń. Jednak pomimo tego, z punktu widzenia działalności marketingowej jest bardzo istotny, ponieważ wiąże się z opiniami, odczuciami i wrażeniami klientów, w oparciu o które podejmują oni decyzje o skorzystaniu lub rezygnacji z usług biblioteki. Przez niektórych wizerunek postrzegany jest jako efekt działań public relations biblioteki” [21, s. 163].

Niekiedy wspomina się także o wizerunku produktu/usługi. To sytuacja, gdy biblioteka ma rozbudowaną ofertę, która jest niejednorodna i często adresowana do różnych grup odbiorców, charakteryzujących się odmiennymi potrzebami i preferencjami. Bazując na ustaleniach Eugeniusza Michalskiego można napisać, że **wizerunek usługi bibliotecznej** to sposób, w jaki jest ona postrzegana przez użytkowników. Biblioteka buduje wizerunek usługi poprzez nazwę, logo, symbole, atmosferę w niej panującą, a przede wszystkim przez jakość tejże usługi, jej użyteczność czy niezawodność [por. 15, s. 249]. W przypadku małych bibliotek, posiadających w miarę wąską i jednorodną ofertę usługową, rzadziej dochodzi do kreowania wizerunku usługi. Taki wizerunek jest tworzony, gdy usługi biblioteki są bardzo zróżnicowane, a każda z nich charakteryzuje się odmiennymi cechami, w tym również innym poziomem jakości (np. biblioteka publiczna może posiadać atrakcyjną ofertę spotkań autorskich, które realizowane w ramach jednego cyklu jawią się odbiorcom jako ciekawe i dobrze przygotowane, natomiast usługa świadczenia informacji naukowej przygotowana przez bibliotekarzy dziedzinowych może być oceniana znacznie gorzej z uwagi na problem z dostępem do wystarczająco obszernego księgozbioru oraz baz danych).

Poza wizerunkiem usługi bibliotecznej wyszczególnić można różne inne rodzaje wizerunków, jak np.:

- wizerunek wewnętrzny (sposób postrzegania biblioteki przez jej personel i kierownictwo) lub wizerunek zewnętrzny (sposób postrzegania biblioteki przez środowisko zewnętrzne: użytkowników, partnerów, współpracowników, dostawców, konkurencję itp.);
- wizerunek idealny (wizerunek, który chciałaby zbudować biblioteka) lub wizerunek realny (wizerunek, który może zbudować biblioteka w sytuacji, w której się znajduje, wykorzystując aktualnie posiadane możliwości);
- wizerunek pozytywny (korzystny, wspomagający działalność biblioteki, sprzyjający jej rozwojowi), wizerunek neutralny (nijaki, mało charakterystyczny, obojętny, wymagający ożywienia w celu pozyskania nowych klientów albo zaktywizowania dotychczasowych) lub wizerunek negatywny (niekorzystny, źle wpływający na kondycję biblioteki, wymagający natychmiastowych działań naprawczych);

- wizerunek zintegrowany (całościowe spojrzenie na bibliotekę i jej usługi) lub wizerunek izolowany (odrębna ocena biblioteki i jej poszczególnych usług bądź agend);
- wizerunek biblioteki (odnosi się do biblioteki jako organizacji), wizerunek bibliotekarzy (odnosi się do personelu zatrudnionego w bibliotekach, mogącego kreować swój odrębny wizerunek jako grupy zawodowej) lub wizerunek usługi bibliotecznej (może występować, gdy usługa jest rozpoznawalna, charakterystyczna oraz ma istotne znaczenie dla większej grupy klientów) [21, s. 164].

Wizerunek biblioteki charakteryzuje się pewnymi charakterystycznymi cechami, które należy uwzględniać planując działania zmierzające do jego zmiany bądź utrwalenia. Istotne jest więc, że:

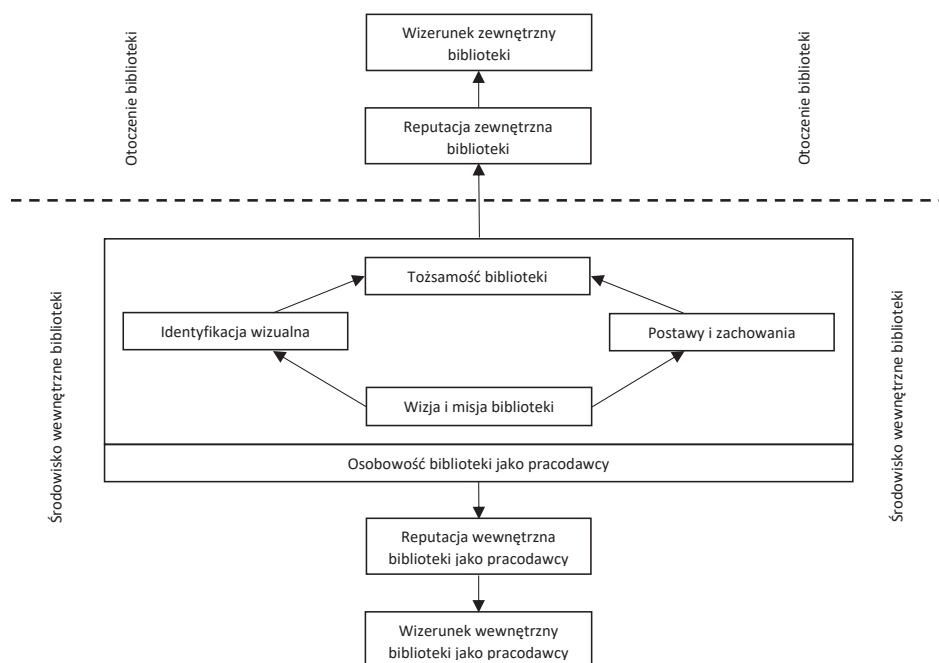
- ewoluuje w czasie;
- zmienia się w wyniku zmian zachodzących w otoczeniu oraz zmian w samej bibliotece;
- aby był pozytywny, wymaga długotrwałych i systematycznych działań ze strony biblioteki;
- może być odmienny w różnych grupach otoczenia;
- może, lecz nie musi być zgodny z rzeczywistością;
- przekonania związane z wizerunkiem biblioteki mogą być silne bądź słabe, negatywne lub pozytywne (najbardziej niekorzystny jest silnie utrwalony wizerunek negatywny);
- może być budowany świadomie i stanowić element działań marketingowych lub wynikać z codziennej pracy biblioteki;
- jest wrażliwy na wszelkiego typu zakłócenia i niepowodzenia;
- stanowi niematerialną wartość organizacyjną biblioteki;
- jeśli jest pozytywny, to sprzyja nawiązywaniu więzi z lokalną społecznością;
- pozwala budować przekonanie o konieczności funkcjonowania biblioteki ze względu na dobro społeczności, w której działa [21, s. 164].

Podstawą budowania pozytywnego wizerunku jest zawsze jakość usług, jednak proces ten wspomagać mogą działania w ramach public relations, które w tym kontekście określane są jako „pozyskiwanie powszechnego zaufania w dłuższej perspektywie, poprzez przekazywanie otoczeniu wiadomości o własnych osiągnięciach” [14, s. 130]. Public relations ma za zadanie kształtowanie wizerunku biblioteki poprzez określone działania, do których należą przede wszystkim:

- uzyskiwanie przychylności ze strony otoczenia biblioteki (zwłaszcza użytkowników i potencjalnych użytkowników, ale także decydentów, partnerów, dostawców, kooperantów itp.);
- budowanie społecznego zrozumienia i akceptacji dla działalności biblioteki (np. w postaci kampanii informacyjnych przedstawiających powody, dla których istotne jest czytanie, a także finansowanie działalności instytucji kultury, w tym bibliotek);
- utrzymywanie dotychczasowego poziomu zaufania, jeśli nie jest możliwe jego zwiększenie;

- zapobieganie problemom wizerunkowym, zwłaszcza jeśli pojawi się nagłe, nieprzewidziane zdarzenie, które może spowodować zły odbiór biblioteki i jej działań.

Ponadto w budowaniu pozytywnego wizerunku biblioteki kluczowy jest przekaz ze strony samych bibliotekarzy, którzy zarówno świadomie, jak i mimowolnie wpływają na jej reputację. Ich zachowania, postawy, wiedza i aspiracje dużo mówią o tym, czy jest to instytucja godna zaufania, zaangażowana, perspektywiczna, otwarta na potrzeby zewnętrzne. Wpływ na postawy personelu będą miały procesy marketingu wewnętrznego podjęte przez bibliotekę, które szerzej zostały opisane w rozdziale 26, z kolei relacje pomiędzy wewnętrznym i zewnętrznym wizerunkiem biblioteki przedstawiono na rysunku 1.



Rysunek 1. Wewnętrzny i zewnętrzny wizerunek biblioteki

Źródło: opracowanie na podstawie BARUK Agnieszka Izabela, *Rola marketingu personalnego w kształtowaniu wizerunku organizacji naukowej* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: https://ilot.lukasiewicz.gov.pl/prace_ilot/public/PDF/spis_zeszytow/225_2012/06_Baruk.pdf.

Budowanie pozytywnego wizerunku wymaga ze strony biblioteki pracy i poświęcenia uwagi temu zagadnieniu. Nie zawsze jednak łączy się z kosztowną reklamą, która wbrew pozorom nie wzbudza zaufania wśród jej odbiorców, lecz ma raczej za zadanie wzbudzenie zaciekawienia, zainteresowania. W związku z tym biblioteki mogą stosować inne zabiegi, aby kształtować, w korzystny dla siebie sposób, opinię

publiczną, a zwłaszcza opinię lokalnych społeczności, które z biblioteką współpracują. Do zabiegów tych można zaliczyć:

- pozyskiwanie i utrzymywanie profesjonalnych pracowników – bibliotekarzy o wysokich kwalifikacjach oraz umiejętnościach, a także odpowiednich postawach i wartościach;
- tworzenie atmosfery troski o potrzeby i satysfakcję czytelników;
- utrzymywanie biblioteki w odpowiednim porządku i stanie czystości, dbanie o walory wizualne, które mają znaczenie dla wielu odwiedzających;
- tworzenie okazji do poznawania opinii czytelników i wymiany poglądów na temat tego, jak powinna działać biblioteka (np. w ramach imprez bibliotecznych, spotkań dyskusyjnych, spotkań z mieszkańcami, społecznością akademicką itp.);
- kształtowanie sprzyjających warunków współpracy między pracownikami, w tym między personelem liniowym a kadrą kierowniczą (poprzez kształtowanie odpowiedniej kultury organizacyjnej, właściwe formy komunikacji, systemy motywacyjne, atmosferę i klimat w pracy) [por. 14, s. 131].

Ponadto biblioteki mogą stosować grupę środków nastawionych typowo na kreowanie określonego wizerunku, będących elementem tzw. kampanii wizerunkowych. Do środków tych zaliczyć można:

- imprezy biblioteczne, otwarte dla czytelników, ale również przedstawicieli innych grup otoczenia (decydentów, potencjalnych partnerów, dostawców itd.), pokazujące bibliotekę w korzystnym świetle, jako placówkę prężnie działającą, oferującą interesującą paletę usług, cenną dla lokalnej społeczności, którą warto wspierać finansowo;
- permanentną współpracę z przedstawicielami mediów (przede wszystkim lokalnych i regionalnych, ale również krajowych, będących zainteresowanych taką współpracą);
- uczestnictwo w targach i konferencjach branżowych, które mogą być źródłem kontaktów oraz pomagać w dystrybucji informacji o bibliotece i jej działaniach;
- raporty na temat funkcjonowania biblioteki, które poza formą wymaganą przez organy prowadzące, mogą przyjąć kształt bardziej odpowiedni dla zwykłych przedstawicieli otoczenia społecznego, promując wykonane przez bibliotekę działania, a więc po odpowiednim dostosowaniu być opublikowane w mediach (np. w formie elektronicznej, na stronie biblioteki, w portalu samorządowym itd.);
- wydawnictwa okolicznościowe (biuletyny biblioteczne, kartki okolicznościowe wydawane przez bibliotekę, broszury – w formie drukowanej i elektronicznej);
- konferencje prasowe oraz spotkania z lokalną społecznością, których tematem jest działalność biblioteki lub ważne dla tejże społeczności sprawy/problemy;
- działalność charytatywna/wolontariacka, w którą poza bibliotekarzami mogą być włączani wolontariusze (np. akcje biblioteczne wspierające osoby starsze

- w dostępie do informacji prawnej czy ekonomicznej, zapewniające możliwość konsultacji ze specjalistą – wolontariuszem, odbywające się w bibliotece);
- pomoc w organizowaniu imprez ważnych dla lokalnej społeczności, zacieśniających stosunki z mieszkańcami, budujących zaufanie i przychylność otoczenia w stosunku do biblioteki.

Wspomniana **kampania wizerunkowa** stanowi rodzaj kampanii marketingowej i ma na celu dotarcie do jak największej liczby odbiorców, zgodnych z określonym wcześniej profilem idealnego klienta (użytkownika biblioteki) oraz zapisanie się w pozytywny sposób w ich świadomości [por. 16], a zwłaszcza „zmianę dotychczasowego wizerunku (jeśli był negatywny) lub wzmocnienie wizerunku (jeśli był zbyt mało wyrazisty). Kampania wizerunkowa opiera się na działaniach medialnych, zmierzających do budowania zaufania, wiarygodności i tworzenia pozytywnych relacji z biblioteką. Aby była skuteczna w dłuższej perspektywie czasowej, musi opierać się na rzeczywistych wartościach, istotnych z punktu widzenia czytelników (np. na wysokiej jakości usług)” [21, s. 165].

Wizerunek biblioteki może być również wspierany przez system identyfikacji wizualnej, nazywany niekiedy całościową identyfikacją biblioteki [22]. **Całościowa identyfikacja biblioteki** oznacza „tworzenie jej tożsamości, osiągnięcie zgodności pomiędzy tym jak biblioteka postrzegana jest przez otoczenie, a tym jak sama chciałaby być postrzegana. Corporate Identity ma na celu budowanie przez bibliotekę tzw. wyrazistości i wypracowanie stanu, w którym jej usługi i główne cele będą jasne i czytelne dla otoczenia. Całościowa identyfikacja biblioteki składa się z dwóch, zintegrowanych ze sobą elementów: tożsamości oraz zewnętrznego wizerunku. Tożsamość związana jest z funkcją integracyjną i wypływa z tzw. «osobowości» biblioteki, jej charakteru oraz kultury organizacyjnej, dotyczy głównie otoczenia wewnętrznego – bibliotekarzy. Natomiast wizerunek pełni funkcję dyferencyjną – jest obrazem zewnętrznym, który wynika z wewnętrznej tożsamości. Na określenie zewnętrznego wizerunku organizacji, tzw. imagu, stosowany jest termin corporate image. Do podstawowych celów kreowania imagu biblioteki zaliczyć można przede wszystkim różnicowanie biblioteki w świadomości otoczenia, spośród innych instytucji kultury i nauki, a także budzenie zaufania w stosunku do łatwo rozpoznawalnej instytucji, funkcjonującej w pamięci czytelnika i szybko przez niego identyfikowanej oraz kojarzonej z określonymi atrybutami i cechami” [22, s. 79-80].

Do kształtowania wizerunku biblioteki wykorzystywane są następujące narzędzia:

- całościowa identyfikacja biblioteki (*corporate identity*);
- kształtowanie zewnętrznego obrazu biblioteki (*corporate design*);
- budowanie świadomości marki biblioteki i jej usług (*branding*);
- opracowanie i wdrożenie systemu identyfikacji wizualnej [22, s. 79].

Przyjmuje się, że system kształtowania wizerunku powinien być wprowadzany w następujących krokach:

1. Analiza biblioteki.
2. Badanie otoczenia biblioteki.

3. Wybór strategii i sformułowanie programu.
4. Wprowadzanie i rozwój systemu.
5. Badanie opinii otoczenia oraz jego wyobrażeń o bibliotece.
6. Wprowadzanie korekt.

Podjmując działania zmierzające do kreowania wizerunku biblioteki, należy jednak mieć na uwadze, że wpływ mają na niego zarówno komponenty logiczne (będące konsekwencją logicznej argumentacji, np. biblioteka jest instytucją atrakcyjną i potrzebną, ponieważ posiada rozbudowany księgozbiór i realizuje wiele ciekawych zajęć), jak i komponenty typowo emocjonalne (wynikające z subiektywnych wrażeń i odczuć, tj. np. przekonanie, że biblioteka jest instytucją atrakcyjną i potrzebną, ponieważ ma dobrą atmosferę i czytelnicy chętnie chcą w niej przebywać). Komponenty emocjonalne, pomimo iż nie opierają się na logicznej argumentacji, lecz na typowo subiektywnych przekonaniach, są równie ważne, ponieważ ich konsekwencją jest podejmowanie określonych decyzji przez czytelników, mających wpływ na funkcjonowanie biblioteki.

22.2. Zmiana niekorzystnego wizerunku biblioteki

Przyczyny niekorzystnego wizerunku biblioteki mogą wynikać z wielu czynników, zawsze jednak jest to sytuacja niezwykle groźna, ponieważ może skutkować utratą czytelników oraz problemami z aktywizowaniem lokalnej społeczności i trudnościami w zakresie współpracy z partnerami instytucjonalnymi biblioteki (sponsorem, dostawcami, współorganizatorami imprez itp.).

Zwykle na negatywne opinie o bibliotece wpływają:

- źle zrealizowana usługa biblioteki;
- nieprawidłowy poziom obsługi (w tym nieprofesjonalne, nieuprzejme zachowania bibliotekarzy działów obsługi czytelnika);
- nagłe, niespodziewane usterki bądź błędy (np. awarie);
- konflikty;
- negatywne doświadczenia innych osób (znajomych, rodziny) referowane następnie otoczeniu;
- niekorzystny wizerunek całego sektora, rzutujący na opinię konkretnej placówki bibliotecznej;
- nieprawidłowości w wewnętrznej organizacji biblioteki, a zwłaszcza w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi;
- nieudolna komunikacja z otoczeniem i brak skutecznych działań w sferze public relations.

Utrata dobrego wizerunku może odbywać się szybko, pomimo faktu, że był on budowany wcześniej przez wiele lat, a biblioteka włożyła wiele wysiłku, by go wykreować. Dlatego ważna jest regularna ocena sytuacji i podejmowanie adekwatnych działań, które zapobiegłyby pogorszeniu reputacji placówki. **Reputacja biblioteki,**

rozumiana jako skojarzenia, opinie, poglądy na jej temat, funkcjonujące w jej otoczeniu (zwłaszcza wśród czytelników, ale również partnerów, konkurentów itp.) oraz wśród zatrudnionego personelu, stanowi o statusie biblioteki i tworzona jest w oparciu o takie cechy i działania, jak: solidność, lojalność, jakość, wiarygodność, odpowiedzialność, rzetelność i uczciwość [19, s. 202].

W przypadku problemów z utratą reputacji zaleca się zwykle intensywną komunikację z otoczeniem, mającą na celu wyjaśnienie czytelnikom oraz opinii publicznej przyczyn problemu oraz wskazanie działań, które chce podjąć biblioteka, by rozwiązać sytuację i zabezpieczyć interes klientów. Blokowanie dostępu do informacji, tuszowanie błędów bądź prawdziwych przyczyn zaistniałego problemu może przynieść odwrotny skutek, gdy prawda zostanie w jakiś sposób ujawniona. Ważne jest zaproponowanie działań naprawczych oraz przedstawienie otoczeniu, jak dany problem zostanie rozwiązany.

Kluczowe elementy w procesie budowania wizerunku biblioteki, a zwłaszcza jego zmiany, gdy jest on z różnych względów negatywny, to przede wszystkim:

- posiadanie jasnej, przejrzystej wizji docelowego wizerunku biblioteki;
- opracowanie planu realizacji tej wizji;
- przekonanie personelu do włączenia się w prace nad budowaniem wizerunku biblioteki;
- prowadzenie systematycznych działań zmierzających do poprawy wizerunku;
- skuteczne komunikowanie się z otoczeniem;
- analizowanie trendów zachodzących w otoczeniu i potrzebach użytkowników;
- praca nad własnym, niepowtarzalnym stylem i charakterem, pozwalającym na wyróżnienie biblioteki spośród innych, podobnych instytucji;
- prowadzenie systematycznych analiz otoczenia, badanie zmian wizerunkowych i opinii użytkowników [21, s. 165].

Przyszłą wartość tak kreowanego wizerunku biblioteki będą budować różne czynniki, w tym:

- czynniki psychologiczne (postrzegana jakość usług bibliotecznych, wiarygodność biblioteki jako organizacji, zaufanie do biblioteki, lojalność i przywiązanie użytkowników względem biblioteki, pozytywne doświadczenia i skojarzenia związane z biblioteką);
- czynniki prawne (prawa do nazwy, systemu identyfikacji wizualnej biblioteki, stworzonych marek, opracowanych utworów, baz danych, rozwiązań itp.);
- czynniki rynkowe (pozycja biblioteki w ramach sektora, perspektywy rozwoju, umiejętność współdziałania, kompetencje marketingowe biblioteki) [21, s. 165].

Wśród barier, które mogą utrudniać budowanie pozytywnego wizerunku biblioteki można wymienić to, że:

- biblioteka nie potrafi skutecznie komunikować się z otoczeniem – komunikaty są błędnie interpretowane, nie docierają do grupy docelowej lub są oceniane negatywnie;

- otoczenie biblioteki aktywnie przyswaja informacje nieprawdziwe lub niekorzystne pojawiające się na temat instytucji;
- otoczenie w niewłaściwy sposób odbiera informacje na temat biblioteki, błędnie kojarzy bądź interpretuje jej działania, ofertę, sposoby komunikacji;
- istnieje zauważalna rozbieżność pomiędzy informacją przekazywaną w komunikatach marketingowych a faktycznym poziomem świadczonych usług;
- oferta biblioteki nie jest atrakcyjna;
- ustaje zapotrzebowanie na dotychczasową formę usług biblioteki;
- kierownictwo biblioteki jest bierne lub nie potrafi prowadzić skutecznej kampanii informacyjnej;
- pracownikom biblioteki brak kompetencji lub nie są zainteresowani tworzeniem usług o wysokiej jakości oraz budowaniem silnej marki biblioteki [21, s. 166].

Istotne w kreowaniu wizerunku biblioteki jest zrozumienie, iż wpływa on na dwie grupy adresatów. Zwykle zwraca się uwagę na otoczenie zewnętrzne biblioteki, tj. przede wszystkim użytkowników (obecnych i potencjalnych), lokalną społeczność, ale również partnerów w projektach, dostawców czy decydentów. Tymczasem ważne jest również uwzględnianie roli personelu, czyli tzw. adresatów wewnętrznych, którzy dzięki satysfakcji z pracy (wynikającej z umiejętnego zarządzania zasobami ludzkimi i całej organizacji biblioteki) mimowolnie wpływają na budowanie pozytywnego wizerunku tej placówki na zewnątrz. Występuje tu sprzężenie zwrotne – pozytywny wizerunek biblioteki będzie również motywował bibliotekarzy do jego umacniania i zaangażowania w pracę zawodową. W związku z tym można przyjąć, że obraz pracodawcy powstaje w wyniku następującego mechanizmu:

1. Bibliotekarz ocenia swoją sytuację zawodową.
2. Ocena ta jest podstawą do określenia poziomu zadowolenia z pracy, co w konsekwencji ma wpływ na kształtowanie wizerunku biblioteki.
3. Wizerunek kształtuje stosunek wobec pracy [17].

W związku z tym coraz więcej mówi się o roli marketingu personalnego w kształtowaniu wizerunku instytucji. Agnieszka Baruk, szerzej analizując ten temat, zwróciła uwagę, że możliwe jest wyróżnienie czynników mających największy wpływ na budowanie wizerunku pracodawcy w oczach pracowników. Zaliczyła do nich m.in.: wysokość wynagrodzenia, możliwość rozwoju zawodowego, pewność zatrudnienia, przyjazną atmosferę w pracy, możliwość zdobycia doświadczenia zawodowego, odległość pracy od miejsca zamieszkania, elastyczny czas pracy, możliwość awansu, opinie znajomych, system świadczeń socjalnych, możliwość pracy zdalnej [2, s. 120]. Można suponować, że utrata wizerunku w przypadku bibliotek częściowo spowodowana jest pierwszym czynnikiem, a mianowicie – zbyt niskim wynagrodzeniem, co nie pozwala pracownikom czerpać pełnej satysfakcji z pracy, choć niewątpliwie pozostałe aspekty pracy także pełnią ważną rolę w budowaniu satysfakcji zawodowej i wizerunku biblioteki jako atrakcyjnego miejsca zatrudnienia.

Podsumowując, biblioteki pomimo rozmaitych trudności są coraz częściej świadome konieczności zarządzania wizerunkiem, choć ciągle jeszcze wspomina się raczej o wizerunku bibliotekarza niż samej biblioteki, wskazując na jego mankamenty i negatywny wydzźwięk w społeczeństwie [6; 8; 9; 11; 12; 13; 20; 23]. Jednakże można też spotkać się już z konsekwentnie prowadzonymi działaniami zmierzającymi do kreowania wizerunku biblioteki, stanowiącymi element strategii marketingowej przyjętej przez placówkę biblioteczną [1; 3; 4; 5; 7; 10]. Wydaje się, że w obliczu coraz większej konkurencji w sektorze kultury oraz spadku atrakcyjności bibliotek w odbiorze społecznym, placówki te będą zmuszone do podejmowania działań z zakresu kształtowania wizerunku i ochrony reputacji, nie tyle by stworzyć nieprawdziwe wrażenie oferowanych wartości, lecz właśnie uświadomić społeczeństwu, jakie korzyści osiąga ono dzięki działalności tych placówek [18; 24]. Bez takiego podejścia instytucje te, pomimo że oferują wiele potrzebnych usług i nierzadko przygotowują niezwykle atrakcyjną ofertę, mogą być niedoceniane oraz marginalizowane, również w czasie podejmowania decyzji dotyczących finansowania kultury.

Bibliografia

1. ANDREJÓW-KUBÓW Anna, PODGÓRSKA Małgorzata, *Próba stworzenia wizerunku Biblioteki Dolnośląskiej Szkoły Wyższej Edukacji Towarzystwa Wiedzy Powszechnej we Wrocławiu w kontekście strategii promocyjnej uczelni*. In: WOJCIECHOWSKA Maja (red.), *Marketing biblioteczny: rozważania, dyskusje, konteksty*. Gdańsk: Wydawnictwo Ateneum – Szkoły Wyższej, 2007, s. 165-180. ISBN 978-83-61079-00-2.
2. BARUK Agnieszka Izabela, *Rola marketingu personalnego w kształtowaniu wizerunku organizacji naukowej* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: https://ilot.lukasiewicz.gov.pl/prace_ilot/public/PDF/spis_zeszytow/225_2012/06_Baruk.pdf. Stan z dnia 26.10.2022.
3. BOŻEK Agata, KAMIŃSKA-MAZUR Lena, *Employer i internal branding w bibliotece naukowej – budowanie wizerunku organizacji przez i wśród bibliotekarzy*. In: BRZEZIŃSKA-STEC Halina, KUDRAWIEC Jolanta (red.), *Marketing wewnętrzny i zarządzanie zasobami ludzkimi w bibliotece. II Ogólnopolska Konferencja Naukowa, Białystok, 24-26 czerwca 2009*. Białystok: Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, 2010, s. 131-145. ISBN 978-83-7431-240-0.
4. CYBULSKA Lucyna, *Wizerunek biblioteki Wyższej Szkoły Bankowej w Toruniu na podstawie przeprowadzonych ankiet*. In: KUBÓW Stefan (red.), *Marketing i jakość usług bibliotek akademickich*. Wrocław: Dolnośląska Szkoła Wyższa Edukacji TWP, 2002, s. 20-30. ISBN 83-910486-8-8.
5. CYBULSKI Radosław, *Wizerunek biblioteki w strategii marketingowej*. „Bibliotekarz”. 1997, nr 7/8, s. 8-10. ISSN 0208-4333.
6. CZYREK Joanna, GÓRNA Bożena, *Wizerunek bibliotekarza*. Wrocław: Wydawnictwo TArt, 2006. ISBN 83-85417-25-7.
7. CZYŻEWSKA Maria (red.), *Kształtowanie wizerunku biblioteki*. Białystok: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej, 2007. ISBN 83-87981-39-7.

8. FIRLEJ-BUZON Aneta, *Bibliotekarz – stereotypy, uprzedzenia oraz perspektywy promocji wizerunku*. In: KOCÓJOWA Maria (red.), *Public relations: biblioteki, wydawnictwa, informacja naukowa, uczelnie*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, 2004, s. 163-168. ISBN 83-233-1838-7.
9. GIERSZAL Zdzisława, *Wizerunek bibliotekarza – drogi do przełamywania stereotypów*. In: *Młodzi rzecznikami nowoczesności w bibliotece XXI w.: materiały z III Forum Młodych Bibliotekarzy, Szczecin, 11-12 września 2008*. Szczecin: Książnica Pomorska, 2008, s. 35-38. ISBN 978-83-87879-71-6.
10. IWANKIEWICZ-RAK Barbara, *Marketing partnerski w kreowaniu wizerunku biblioteki*. In: JURCZAK Izabela, OKULARCZYK Elżbieta (red.), *Partnerzy bibliotek: model komunikacji z otoczeniem*. Łódź: Firma Księgarska Wiesława Juszcza, 2008, s. 33-41. ISBN 978-83-925616-0-6.
11. JASIAK Beata, PIRÓG Anna, *Wizerunek bibliotekarza – podsumowanie ankiety „Książka i Czytelnik”*. 2008, nr 1, s. 29-31. ISSN 0208-8339.
12. KORCZYŃSKA-DERKACZ Małgorzata, *Ewolucja wizerunku i roli społeczno-zawodowej bibliotekarza – od okresu międzywojennego po lata pięćdziesiąte XX w. Przegląd stanowisk*. „Zarządzanie Biblioteką”. 2013, nr 1, s. 73-84. ISSN 2081-1004.
13. LEPKOWSKA Emilia, POPLAWSKA Karolina, *Wizerunek Biblioteki Politechniki Poznańskiej w kontekście działań promocyjnych i etyki zawodu bibliotekarza*. In: WOJCIECHOWSKA Maja (red.), *Sfera kultury, sfera nauki. Współczesny obraz biblioteki*. Gdańsk: Oficyna Wydawnicza Edward Mitek, 2014, s. 152-166. ISBN 978-83-64335-05-1.
14. MAKOWSKI Michał, *Podstawy marketingu w teorii i praktyce*. Warszawa: Szkoła Wyższa im. Bogdana Jańskiego, 2011. ISBN 978-83-87897-49-9.
15. MICHAŁSKI Eugeniusz, *Marketing: podręcznik akademicki*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2017. ISBN 978-83-01-19433-8.
16. *Skuteczna kampania wizerunkowa* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://commplace.pl/blog/kampania-wizerunkowa/>. Stan z dnia 10.10.2022.
17. *Wizerunek organizacji*. In: *Encyklopedia zarządzania* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: https://mfiles.pl/pl/index.php/Wizerunek_organizacji. Stan z dnia 26.10.2022.
18. WOJCIECHOWSKA Maja (red.), *Elektroniczny wizerunek biblioteki*. Gdańsk: Wydawnictwo Ateneum – Szkoły Wyższej, 2008. ISBN 978-83-61079-01-9.
19. WOJCIECHOWSKA Maja, KAMIŃSKA Joanna, ŻOŁĘDOWSKA-KRÓL Beata, JASKOWSKA Bożena (współpr.), *Leksykon zarządzania i marketingu w bibliotekoznawstwie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe i Edukacyjne Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich, 2019. ISBN 978-83-65741-17-2.
20. WOJCIECHOWSKA Maja, *Aspekty psychologiczne i zarządcze w procesie oceniania i kształtowania wizerunku bibliotekarza*. „Folia Librorum”. 2017, nr 2, s. 53-64. ISSN 2450-1336.
21. WOJCIECHOWSKA Maja, *Budowanie wizerunku biblioteki*. „Zarządzanie Biblioteką”. 2019, nr 1, s. 163-169. ISSN 2081-1004.
22. WOJCIECHOWSKA Maja, *Fizyczne artefakty kultury organizacyjnej jako element komunikacji marketingowej. Na przykładzie systemu identyfikacji wizualnej*. In: *Modern Problems of Libraries Activity in the Information Society Environment*. Łwów: Biblioteka Politechniki Lwowskiej, 2013, s. 75-89.
23. WOJCIECHOWSKA Maja, *Kształtowanie wizerunku bibliotekarza i jego ocena w oczach studentów bibliotekoznawstwa*. In: CZYŻEWSKA Maria (red.),

- Kształtowanie wizerunku biblioteki*. Białystok: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej, 2007, s. 23-37. ISBN 83-87981-39-7.
24. ŻOŁĘDOWSKA-KRÓL Beata, *Wizerunek biblioteki publicznej*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, 2006. ISBN 83-226-15337.

Rozdział 23.

CROWDSOURCING JAKO METODA ANGAŻOWANIA KLIENTÓW BIBLIOTEKI

23.1. Prosumpcja i crowdsourcing jako przejawy współtworzenia wartości

Wraz z rozwojem koncepcji Web 2.0, promującej idee otwartości, partnerstwa, dzielenia się wiedzą i globalnego współdziałania [51, s. 40-55], zdecydowanej zmiany uległo postrzeganie użytkownika sieci. Internautę pojmowanego w dobie Internetu Pierwszej Generacji wyłącznie jako odbiorcę treści i konsumenta, traktować zaczęto jako partnera, powierzając mu rolę kreatora treści serwisów internetowych oraz współtwórcy i ambasadora produktów ulubionej marki. Presja na poprawę konkurencyjności zmusiła wiele firm i przedsiębiorstw do sięgania nie tylko do potencjału intelektualnego pojedynczych osób, ale całych społeczności internetowych. Ponieważ rozwiązania wypracowywane przez rzesze internautów zaczęły przynosić lepsze rezultaty niż powierzanie zadań firmom zewnętrznym (*outsourcing*), zwiększanie własnej sprawności operacyjnej (*reengineering*) czy prognozowanie scenariuszy zachowań potencjalnych klientów (*antycypacja*), sięganie do mądrości tłumów stało się coraz chętniej wdrażaną metodą pozyskiwania innowacji. U podstaw takiego działania legła m.in. koncepcja współtworzenia wartości (ang. *value co-creation*), bazująca na założeniu, że w rzeczywistości głębokich zmian technologicznych, społecznych i gospodarczych, nie wystarcza już ograniczanie się do potencjału własnej organizacji, lecz koniecznym staje się poszukiwanie nowych rozwiązań na zewnątrz, tj. wśród klientów, konsumentów czy szerzej – użytkowników [34, s. 13, 16, 21]. Warto zauważyć, że w koncepcji tej nie chodzi o proste przerzucenie odpowiedzialności z producentów na konsumentów, lecz o prawdziwą współpracę, współdziałanie i wymianę doświadczeń, której efektem jest wytworzenie obopólnej wartości. Wartość ta może być postrzegana zarówno w wymiarze utylitarnym (i być efektem tworzenia lub personalizacji dóbr mających na celu zaspokojenie potrzeb i gustów klientów), jak i w wymiarze ekonomicznym (i obejmować kreowanie oraz wytwarzanie produktów, stanowiących przedmiot transakcji rynkowych) [por. 37, s. 23]. O ile początkowo koncepcja ta znalazła zastosowanie przede wszystkim w sektorze gospodarczym, to

z czasem zaczęła towarzyszyć także działaniom obywatelskim i społecznym, w tym przedsięwzięciom inicjowanym przez archiwa, muzea i biblioteki.

Mimo że nowe modele współpracy z klientami czy użytkownikami próbowano opisywać różnymi terminami (jak choćby „produkcja partnerska”, „otwarta innowacja”, „mądrość tłumu” czy „makrowikinomia”), to szerzej przebiły się dwa – „prosumpcja” i „crowdsourcing”. Pierwszy pojawił się jeszcze w latach 70. XX w., kiedy Alvin Toffler w książce *Trzecia fala* charakteryzował proces angażowania konsumentów w część zadań wykonywanych dotychczas przez producentów [53, s. 407, 413-418]. Drugi natomiast zaistniał w 2008 r. za sprawą Jeffa Howe’a, który w publikacji pt. *Crowdsourcing. Why the power of the crowd is driving the future of business* kreślił zjawisko wykorzystywania społeczności, jej talentu, wiedzy i umiejętności do rozwiązywania problemów oraz optymalizacji kosztów działalności przedsiębiorstw [19]. Chociaż obydwa terminy mają inną etymologię, współcześnie traktuje się jako pokrewne.

Prosumpcję definiuje się jako proces charakteryzujący się występowaniem określonych zachowań społecznych i postaw zmierzających do wytworzenia jakiegoś dobra, którego wartość wyznacza maksymalizacja korzyści materialnych i niematerialnych, a zarówno tych płynących z procesu produkcji, jak i tych powstających w trakcie konsumpcji [5, s. 21-22; 17, s. 231-232; 23, s. 86-87; 38, s. 14; 50, s. 131; 51, s. 40-55]. Tak szerokie ujęcie sprawia, że miano **prosumenta** rozciąga się obecnie zarówno na konsumenta kompetentnego, tj. posiadającego wiedzę na temat produktów i usług, wykorzystującego tę wiedzę przy podejmowaniu decyzji zakupowych oraz zainteresowanego uczestnictwem w wytwarzaniu i promowaniu dóbr, jak i konsumenta aktywnego, a więc takiego, który jedynie gromadzi informacje na temat interesujących go marek, oczekuje spersonalizowanych produktów oraz uczestniczy w ich konsumpcji. W zakres tego pojęcia wpisuje się także działalność **trendsetterów**, tj. osób wyznaczających nowe trendy i promujących wybrane marki [szerz. zob. 43; 48; 49].

Terminu „crowdsourcing” używa się w kontekście powierzania pewnych zadań poza firmę czy organizację [12, s. 197-198]. Ich realizacją zajmuje się tu szeroko pojęta społeczność internetowa, złożona niekoniecznie z klientów i ambasadorów danej marki, lecz amatorów i pasjonatów wyposażonych w odpowiednie narzędzia komunikacji i wymiany poglądów. To właśnie tego rodzaju bliżej niezidentyfikowana społeczność generuje pewną liczbę rozwiązań, dokonuje ich weryfikacji i wybiera najlepsze z nich. Klient/użytkownik, partycypując w wykonaniu konkretnego zadania poprzez własną pracę, wiedzę, kapitał lub/i doświadczenie, osiąga satysfakcję w wymiarze gospodarczym (nagrody rzeczowe lub wynagrodzenie) bądź symbolicznym (uznanie społeczne, wzrost poczucia własnej wartości, rozwój indywidualnych umiejętności). Inicjator zadania z kolei uzyskuje i wykorzystuje to, co użytkownik wnosi do przedsięwzięcia, a więc zasoby wiedzy, kreatywne idee i pomysły, propozycje rozwiązania danego problemu, kompletne projekty nowych produktów i usług, a nawet aktywa finansowe [25, s. 149].

Zestawiając ze sobą prosumpcję i crowdsourcing nie trudno zauważyć, że obydwa mechanizmy stwarzają obietnicę spełnienia wewnętrznych potrzeb klienta oraz udziału w realnym kreowaniu polityki działalności firmy czy organizacji. Choć w crowdsourcingu powierzone do wykonania zadania, podobnie jak w prosumpcji, polegać mogą zarówno na modyfikacji istniejących produktów i usług, jak i proponowaniu nowych rozwiązań, proces tworzenia dóbr odbywa się tu z myślą o innych użytkownikach czy uczestnikach rynku. W odróżnieniu od prosumpcji, mniejsze znaczenie mają tu natomiast potrzeby czy preferencje pojedynczego klienta. Ponieważ wykonanie zadania może w crowdsourcingu polegać nie tylko na kreowaniu czy personalizacji produktów, lecz również sprowadzać się do poszukiwania konsensusu w różnych kwestiach społecznych, przetwarzania dużych zasobów danych czy wyjaśniania trudnych zagadnień naukowych [7, s. 18], crowdsourcing stanowi bardziej kompleksowe narzędzie dzielenia się wiedzą, pomnażania dóbr kultury, zbierania informacji i analizy dużych ilości danych, skutecznego marketingu, public relations, badań rynku i pozyskiwania funduszy [25, s. 142-143].

23.2. Prosumenci w bibliotekach

Przełamanie jednokierunkowego modelu komunikacji, brak ograniczeń czasowo-przestrzennych czy potrzeba dzielenia się wiedzą i umiejętnościami sprawiają, że postawy prosumenckie od wielu lat wykraczają poza komercyjne środowiska rynkowe i coraz częściej obecne są także w działalności instytucji non profit. Truizmem jest twierdzenie, że ujawniają się one również w bibliotekach. Jako instytucje od wieków integrujące wokół siebie lokalne społeczności biblioteki wydają się naturalnie predestynowane do angażowania użytkowników w prowadzoną przez siebie działalność, a co za tym idzie budowanie poczucia wspólnoty oraz odpowiedzialności za wspólne dobro, jakim jest dziedzictwo kulturowe [18].

W polskiej literaturze bibliotekoznawczej termin „prosument” użyty w odniesieniu do użytkownika biblioteki pojawił się w 2009 r. za sprawą artykułu Bożeny Jaskowskiej pt. *Nadal użytkownik czy może już prosument? Biblioteka w kulturze konwergencji* [20]. Na jego łamach autorka dowodziła, że bezpośrednimi przesłankami do ujawniania się postaw prosumenckich w bibliotekach stały się zmiany implikowane przez kulturę konwergencji, aktywność wirtualnych społeczności generujących inteligencję zbiorową oraz obecność narzędzi Web 2.0 w działalności bibliotek. Także za sprawą opracowań Haliny Ganińskiej [15], Teresy Wildhard [56], Davida Nicholasa i Zdzisława Dobrowolskiego [32], Małgorzaty Kisilowskiej i Marii Przystek-Samokowej [24], Lidii Derfert-Wolf [10], Ewy Cywińskiej [9], Ireny Sochy [44; 45], Mai Wojciechowskiej [57] czy Moniki Curyło [8], w odniesieniu do publiczności bibliotecznej dyskutowane były takie terminy, jak: czytelnik, klient, użytkownik, a nawet gracz informacyjny. Dokonując analiz stosowanych pojęć większość badaczy reprezentowała analogiczny do Jaskowskiej pogląd, że zmiany technologiczne

zachodzące w bibliotekach w sposób zasadniczy zmieniły sposób postrzegania ich bywalców. Możliwości oferowane przez komunikację elektroniczną i popularność idei współuczestnictwa doprowadziły do zmiany ich roli z pasywnych odbiorców zbiorów bibliotecznych w aktywnych użytkowników, wchodzących w interakcje z innymi, eksplorujących samodzielnie zasoby informacji czy angażujących się w różne formy działalności placówek bibliotecznych. Zaistniała sytuacja postawiła biblioteki w obliczu nowych wyzwań, takich jak choćby inspirowanie użytkowników do kreatywności i twórczości, zachęcanie do współtworzenia oferty, lepsze rozpoznawanie ich oczekiwań czy operowanie różnorodnymi narzędziami w komunikacji z nimi. Nic więc dziwnego, że określenia „klienci” czy „prosumenci” stały się bardziej adekwatne, by uwydatnić nowe sposoby postrzegania publiczności bibliotecznej [22, s. 473].

O ile Jaskowska w swoim artykule nakreśliła tylko przykładowe obszary ujawniania się postaw prosumenckich w bibliotekach, takie jak: promocja usług bibliotecznych, współorganizacja imprez okolicznościowych, redakcja wydawnictw, tagowanie pozycji katalogowych i tworzenie ich rankingów, linkowanie zasobów, komentowanie i recenzowanie [20, s. 5-6], to inni badacze zagadnień e-partycypacji (m.in. Grzegorz Gmiterek [16], Marta Stąporek [47] czy Małgorzata Kowalska [25]) wykazali, że spektrum tych działań może być o wiele bardziej rozległe. Nie musi się ono przy tym ograniczać wyłącznie do włączania użytkowników w proste procesy biblioteczno-informacyjne, ale może rozciągać się również na takie formy aktywności, jak: kategoryzacja i kontekstualizacja treści cyfrowych, transkrypcja zdigitalizowanych dokumentów, korekta danych bibliograficznych, identyfikacja cyfrowego materiału ilustracyjnego, nadawanie georeferencji, tłumaczenie publikacji, generowanie i archiwizowanie własnych zasobów cyfrowych, współtworzenie profili w mediach społecznościowych, wymiana wiedzy, projektowanie i aranżacja przestrzeni bibliotecznych, rozprzestrzenianie opinii na temat usług czy pozyskiwanie funduszy. Realizację takich form partycypacji umożliwia właśnie crowdsourcing, który otwiera przed bibliotekami drogę do urzeczywistniania idei biblioteki partycypacyjnej. **Participatory library**, czyli biblioteka obywatelska, partycypacyjna lub uczestnicząca – termin zaproponowany przez R. Davida Lankesa, Joanne Silverstein i Scotta Nicholsona w 2006 r. i zakładający umożliwienie użytkownikom uczestnictwa nie tylko w peryferyjnych, ale też podstawowych funkcjach biblioteki. Według autorów termin ten jest bardziej adekwatny niż termin „Biblioteka 2.0”, który wprawdzie eksponuje nowy typ usług bibliotecznych, skoncentrowanych na użytkowniku i uwzględniających w coraz pełniejszy sposób zasady partycypacji, lecz w związku z rozwojem Sieci 3.0 już wkrótce zacznie być traktowany jako przestarzały [szerz. zob. 30; 31].

23.3. Biblioteki w roli crowdsourcerów. Przykłady projektów crowdsourcingowych realizowanych w bibliotekach zagranicznych

Jako mechanizm angażowania społeczności internetowych w wykonanie określonego zadania crowdsourcing może przybierać rozmaite postaci, od rozwiązywania problemów (ang. *collective intelligence*, *wisdom of the crowd*) i wykonywania drobnych czynności (ang. *microwork*), przez tworzenie wartości (ang. *crowdcreation*, *user-generated content*), wskazywanie najlepszych rozwiązań i gromadzenie opinii (ang. *crowdvoting*), nakłanianie do udziału w konkursach (ang. *inducement prize contests*), nabywanie dóbr grupowo w celu uzyskania lepszej oferty (ang. *crowdpurchasing*), aż po pozyskiwanie środków finansowych (ang. *crowdfunding*) [19, s. 280-282]. Udział w crowdsourcingu może mieć charakter dobrowolny i świadomy (*explicite crowdsourcing*), jak ma to miejsce w projektach, w których wolontariusze wnoszą określony wkład (np. transkrypcja, folksonomia), lub mimowolny i nieświadomy (*implicite crowdsourcing*), kiedy uczestnicy poniekąd zmuszani są do wykonania określonych czynności, nie zdając sobie sprawy, że biorą udział w tego typu inicjatywach (np. strony www wykorzystujące oprogramowanie reCAPTCHA¹) [3, s. 135].

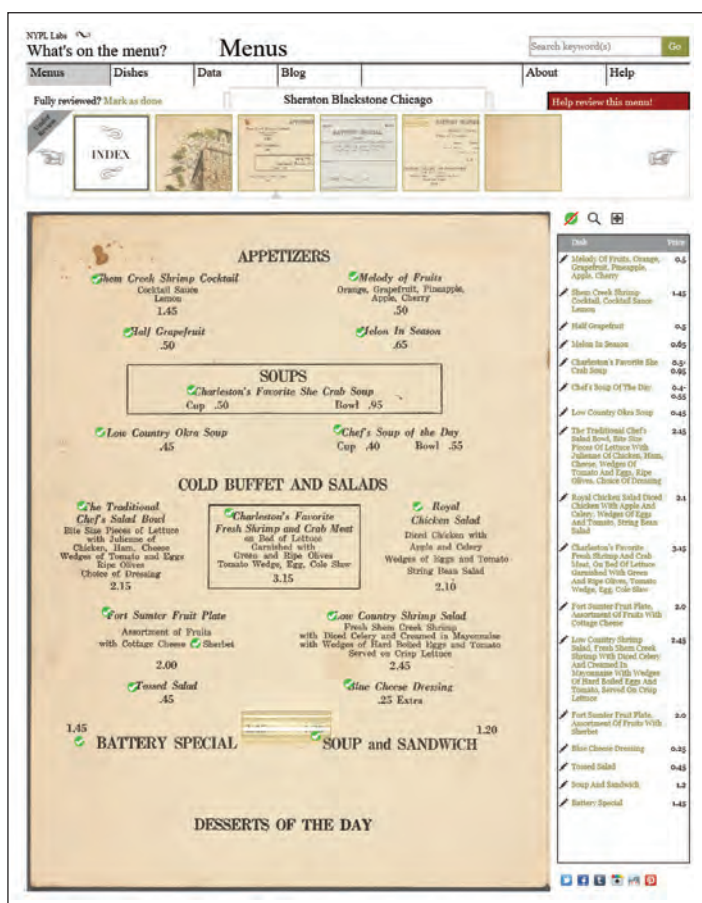
Początki zastosowania crowdsourcingu w działalności bibliotek sięgają przynajmniej 2006 r. i projektów zainicjowanych przez Bibliotekę Narodową Australii (National Library of Australia) oraz Bibliotekę Kongresu (The Library of Congress). To one w latach 2006-2008 uruchomiły pierwsze projekty umożliwiające użytkownikom transkrypcję tekstów archiwalnych gazet zeskanowanych techniką OCR (projekt „Australian Historic Newspapers”) oraz oznaczanie miejsc, osób i sytuacji prezentowanych na zdjęciach cyfrowych (projekty „Picture Australia” i „Flickr: The Commons”) [18]. W kolejnych latach w ślad za nimi poszły także inne księżnice świata, które wprowadzając e-wolontariat, umożliwiły angażowanie klientów w takie obszary działalności, jak:

- korekta i transkrypcja efektów procesu digitalizacji;
- nadawanie kontekstu obiektom cyfrowym;
- tworzenie i uzupełnianie kolekcji cyfrowych;
- tagowanie i opiniowanie obiektów;
- tworzenie metadanych;
- tworzenie ekspozycji i wystaw;
- pozyskiwanie środków finansowych na różne działania [18].

Jednym z ciekawszych projektów crowdsourcingowych jest realizowany od kwietnia 2011 r. przez Nowojorską Bibliotekę Publiczną (New York Public Library) projekt „What’s on the menu?” (il. 1). Początkowo jego celem miało być odczytanie

¹ ReCaptcha to technologia stosowana często podczas przesyłania danych za pomocą formularzy, która z jednej strony chroni przed masowym przesyłaniem wiadomości przez automaty, z drugiej – pomaga w korekcie OCR-owanego tekstu. Użytkownik z reguły jest proszony o przepisanie dwóch wyrazów. Jeden z nich jest wyrazem kontrolnym, służącym weryfikacji, drugi natomiast – wyrazem pochodzącym z korekty post-OCR [szerz. zob. 1].

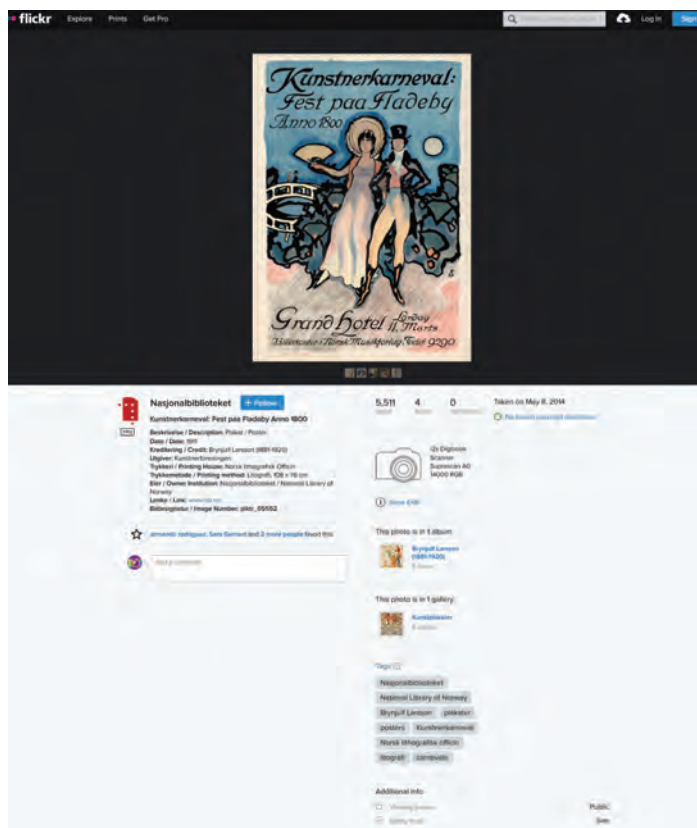
kolekcji 9 tys. zeskanowanych z OCR historycznych menu nowojorskich restauracji (datowanych od 1840 r.), zanim trafią one do bibliotecznej galerii cyfrowej. Zeskanowane z OCR strony menu udostępniono na stronie www, a następnie poproszono użytkowników o transkrypcję nazw dań. Ponieważ zadanie wykonano w ciągu trzech miesięcy, digitalizacji poddano kolejne dokumenty (zasięgiem chronologicznym sięgające aż do czasów współczesnych) [54]. W początkowej fazie udział w projekcie ograniczony był wyłącznie do transkrypcji. Z czasem użytkownikom zaoferowano dodatkowe możliwości partycypacji, takie jak: łączenie danych za pomocą faset, korekta opisów wykonanych przez innych użytkowników, nadawanie geolokalizacji, uwspółcześnianie pisowni, wyposażanie opisów dań w synonimy oraz udostępnianie transkrybowanych obiektów w mediach społecznościowych. Na dzień 15 lipca 2021 r. transkrypcją i korektą OCR objęto ponad 1 334 000 opisów dań z 17 547 kart menu zarejestrowanych w projekcie [54].



Ilustracja 1. Strona projektu *What's on the menu?* – interfejs umożliwiający korektę tekstu
 Źródło: *What's on the menu?: Sheraton Blackstone Chicago* [Dokument elektroniczny]. 2013. Tryb dostępu: http://menus.nypl.org/menu_pages/50671.

Innym interesującym obszarem zastosowania crowdsourcingu jest kontekstualizacja i tagowanie obiektów cyfrowych. Takie możliwości stwarza bibliotekom m.in. platforma Flickr i realizowany w jej ramach projekt „The Common”. Biblioteki mogą dodawać tu zdjęcia rozmaitych obiektów bibliotecznych, zaś użytkownicy opatrywać je komentarzami i tagami, udostępniać w mediach społecznościowych i pobierać na własny użytek (jeśli prawa autorskie wygasły). Dla przykładu Norweska Biblioteka Narodowa (Nasjonalbiblioteket) do dnia 15 lipca 2021 r. udostępniła w serwisie 3671 zdjęć – unikatowych rękopisów, książek, druków muzycznych, programów radiowych i telewizyjnych, plakatów, map, fotografii i gazet. Obiekty uporządkowano w 27 kolekcjach. Niektóre kolekcje wyposażono w krótki opis przybliżający sylwetkę postaci (np. „Robert Battys Norgesakvareller”) bądź historię instytucji widniejącej na zdjęciach do niej włączonych (np. „Bibliofilklubben”). W obrębie poszczególnych kolekcji utworzono od 1 do 19 albumów. Łącznie w całym zbiorze stworzono 150 albumów (np. „Historia bibliotek norweskich”, „Zdjęcia Biblioteki Narodowej”, „Norweskie bajki”, „Zdjęcia lotnicze Norwegii”, „Widokówki z okazji walentynek”, „Portrety Henryka Ibsena” itp.). W albumach umieszczono różną liczbę zdjęć (od 1 do 272). Każde zdjęcie wyposażono w trzy kategorie informacji: dane bibliograficzne (takie jak: autor zdjęcia, data i miejsce wykonania, sygnatura, prawa do obiektu), parametry techniczne (rozmiar, rozdzielczość, kontrast, kompresja, orientacja), informacje dodatkowe (data włączenia do zasobów Flickr, georeferencje – oznaczenie na mapie, gdzie zdjęcie zostało wykonane, liczba wyświetleń, liczba polubień, przynależność do galerii użytkowników serwisu, komentarze, tagi). W opisie zdjęć zastosowano dwa rodzaje tagów. Tagi dodawane przez użytkowników zaprezentowano w ramach na ciemnoszarym tle, zaś tagi powstałe w wyniku procesu automatycznego rozpoznawania zdjęć w ramach z jasnoszarym obramowaniem [25, s. 240-241]. Na dzień 15 lipca 2021 r. tagami opatrzone 821 obiektów (22,4%) ze zbiorów udostępnionych przez bibliotekę w ramach projektu „The Common” [13] (il. 2).

Z perspektywy tworzenia unikatowych kolekcji, niezwykle istotnym obszarem wykorzystania crowdsourcingu jest generowanie lub pozyskiwanie treści. Proces ten może przybierać postać włączania do kolekcji bibliotecznej obiektów tematycznie do niej pasujących, znalezionych w zasobach sieciowych lub archiwach prywatnych użytkowników bądź też tworzenia określonego rodzaju treści specjalnie na potrzeby danej kolekcji (np. nagrania dźwięków z życia codziennego). Przykładem inicjatywy ilustrującej taką formę partycypacji jest realizowany od 2011 r. projekt Narodowej Biblioteki Singapuru (National Library Board Singapore) pod nazwą „The Singapore Memory Project”. Jego celem jest stworzenie, archiwizacja i udostępnianie narodowej kolekcji dokumentów tematycznie dotyczących historii i kultury Singapuru [41]. W specjalnym serwisie [www \(„Singapore Memory Portal”](http://www.singaporememoryportal.com) [39]), w ramach szeregu kolekcji tematycznych (np. „Life in Posters”, „My Home. My Library”, „Christmas”, „My School Days”, „Chinatown”, „Bookstores”, „Chinese New Year”), gromadzone są wspomnienia użytkowników z całego świata wraz z materiałami je dokumentującymi (fotografie, listy, druki ulotne, filmy), od czasów najdawniejszych do współczesności

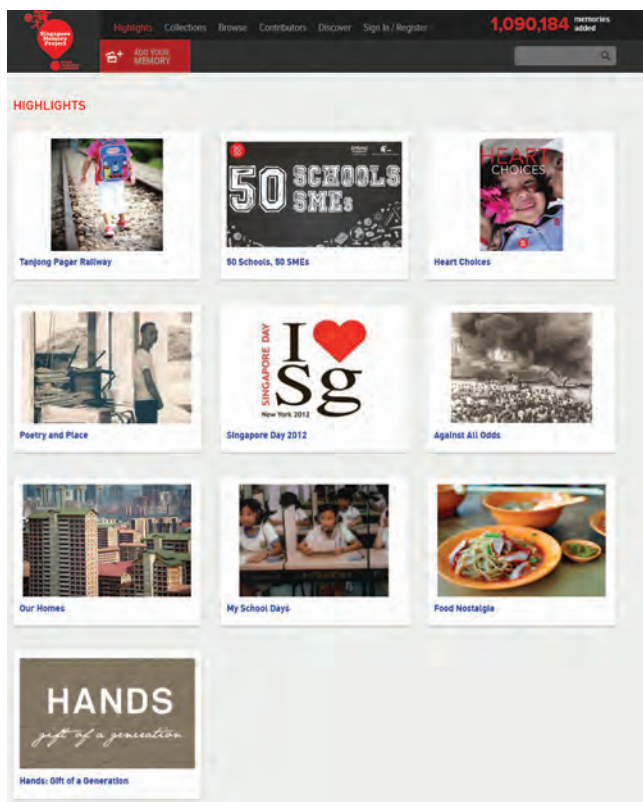


Ilustracja 2. Przykład obiektu pochodzącego ze zbiorów Narodowej Biblioteki Norwegii, znajdującego się w zasobach serwisu Flickr

Źródło: Flickr: Nasjonalbiblioteket: Kunstnerkarneval: Fest paa Fladeby Anno 1800 [Dokument elektroniczny]. 2014. Tryb dostępu: https://www.flickr.com/photos/national_library_of_norway/14120680226/in/album-72157644576851182/.

(il. 3). Każdy użytkownik, po założeniu konta w serwisie, może deponować i opisywać własne obiekty (charakterystyka zawartości, data powstania, związana z materiałem historia, tagi), jak i komentować materiały dodane przez innych. Do 15 lipca 2021 r. w serwisie umieszczono 1 090 184 wspomnień. Najbardziej aktywny użytkownik zamieścili 2299 obiektów [42].

Obok bibliotek, które decydują się na wdrożenie jednego wybranego typu crowdsourcingu, spotyka się także placówki, w których cyfrowy wolontariat realizowany jest kompleksowo, za pomocą rozmaitych aktywności. Szansę taką swoim użytkownikom stwarza m.in. Biblioteka Stanowa Queensland (State Library of Queensland), która z poziomu strony www zachęca ich do włączania się w takie czynności, jak: tagowanie obiektów w serwisie Flickr, transkrypcja zdigitalizowanych XIX-wiecznych czasopism, nazw ulic widniejących na mapach cyfrowych oraz będących

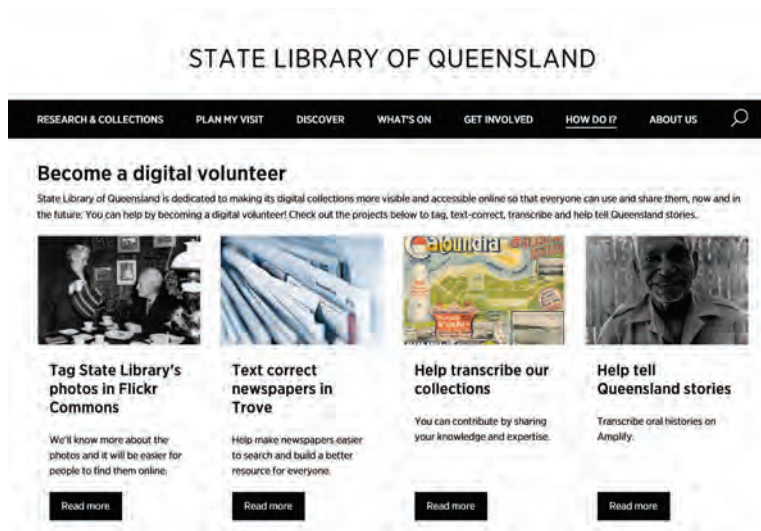


Ilustracja 3. Kolekcje rekomendowane w ramach Singapore Memory Portal

Źródło: *Singapore Memory Portal: Collections Listing* [Dokument elektroniczny]. 2021. Tryb dostępu: <https://www.singaporememory.sg/collections>.

w posiadaniu biblioteki historii ustnych, jak również współtworzenia bibliotecznego bloga czy dzielenia się swoimi własnymi treściami i historiami [46] (il. 4).

Na szczególne wyróżnienie za działalność crowdsourcingową zasługuje Biblioteka Brytyjska (The British Library). Nie dość, że realizuje ona swoje inicjatywy nieprzerwanie do wielu lat, to dodatkowo może pochwalić się ogromnymi sukcesami w tym obszarze. I tak dla przykładu, w 2011 r. biblioteka uruchomiła projekt, w ramach którego poprosiła użytkowników o przypisanie punktów do odpowiednich współrzędnych geograficznych (georeferencje) na ponad 50 tys. map. W niespełna dwa lata uczestnicy opisali ponad 47 tys. map, z których wiele zostało poprawnie zweryfikowanych [52]. W czerwcu 2014 r. biblioteka nawiązała współpracę z laboratorium innowacji Tiltfactor, które stworzyło specjalną platformę elektroniczną (Metadata Games [27]). Biblioteka udostępniła w niej ponad milion obrazów pochodzących z 65 tys. XVII-, XVIII- i XIX-wiecznych książek znajdujących się w jej zbiorach. Wśród obiektów znalazły się fotografie, ryciny, wykresy, mapy i plany



Ilustracja 4. Strona cyfrowego wolontariatu Biblioteki Stanowej w Queensland

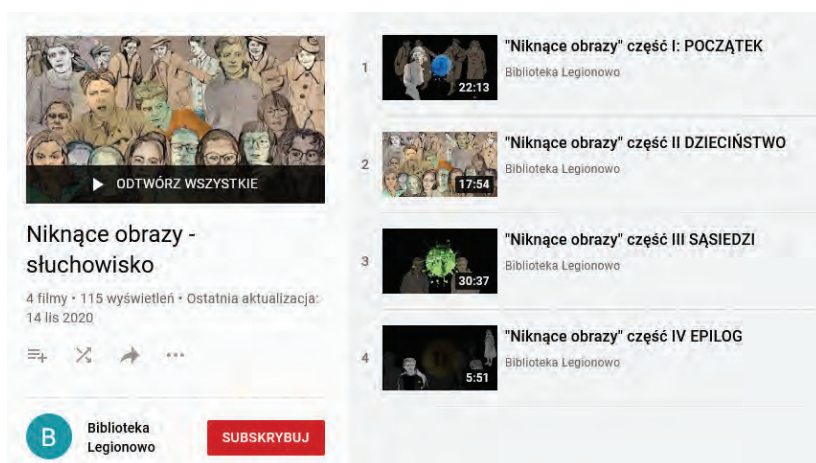
Źródło: *State Library of Queensland: How to contribute* [Dokument elektroniczny]. 2021. Tryb dostępu: <https://www.slq.qld.gov.au/how-do-i/contribute-state-library-collections/how-to-contribute>.

zagospodarowania przestrzennego, które wcześniej – w grudniu 2013 r. – trafiły do projektu „Flickr: The Common”. Zadaniem użytkowników było opisanie tagami zdjęć prezentujących różne jednostki pływające, okładki i strony tytułowe książek oraz portrety przedstawiające różne postaci. Ogółem w trakcie trwania projektu (do 2019 r.) utworzono 167 tys. tagów, a każdy obiekt opisano przy pomocy przynajmniej stu. Kolejną inicjatywą biblioteki było uruchomienie w czerwcu 2015 r. platformy crowdsourcingowej LibCrowds [26], w ramach której realizowane są projekty umożliwiające użytkownikom udział w procesie retrokonwersji zapisanych ręcznie i maszynowo kart katalogowych obiektów z kolekcji afrykańskiej i azjatyckiej (projekt „Convert-a-Card”) oraz kolekcji ponad 234 tys. afiszy teatralnych z lat 1730-1950 (projekt „In the Spotlight”). W pierwszym projekcie zadaniem użytkowników jest dokonanie transkrypcji i translacji opisów bibliograficznych (na podstawie weryfikacji w katalogu WorldCat), w drugim – pomoc w ustaleniu widniejących na obiektach tytułów sztuk, nazwisk aktorów, postaci teatralnych, dat występów i szczegółów wykonywanych piosenek. Do końca 2020 r. na platformie LibCrowd wykonano ponad ćwierć miliona transkrypcji. W ramach dwóch projektów zrealizowano 170 inicjatyw, w które zaangażowało się prawie 3 tys. zarejestrowanych wolontariuszy [35]. Od października 2020 r. biblioteka realizuje projekt „Living with Machines”, którego celem jest stworzenie leksykonu (słownika słów) maszyn. W tym celu wolontariusze proszeni są o przeczytanie zdigitalizowanych artykułów pochodzących z XIX-wiecznych gazet oraz opisanie konkretnych typów maszyn hiponimami wyrazu „maszyna” [36].

23.4. Przykłady projektów crowdsourcingowych realizowanych w bibliotekach polskich

Dla polskich bibliotek crowdsourcing jest nadal zjawiskiem stosunkowo nowym i – w porównaniu z bibliotekami zagranicznymi – zakrojonym na mniejszą skalę. Działania z tego zakresu przybierają z reguły postać angażowania czytelników w gromadzenie obiektów i tworzenie kolekcji, digitalizację materiałów, organizację konkursów, prowadzenie zajęć i warsztatów czy społecznościowe pozyskiwanie funduszy. Sporadycznie spotyka się inicjatywy związane z katalogowaniem zbiorów czy ich transkrypcją. Najczęściej akcje crowdsourcingowe uruchamiają biblioteki publiczne.

Za przykład sięgania do mądrości tłumu może służyć realizowany od lipca do listopada 2020 r. projekt Miejskiej Biblioteki Publicznej w Legionowie pod nazwą „Niknące obrazy” (il. 5). Biblioteka zaprosiła swoich czytelników do dzielenia się wspomnieniami związanymi z miastem. Wspomnienia, zdjęcia, pamiątki, zachowane listy można było przynosić do biblioteki osobiście lub wysyłać mailem. Zgromadzone materiały stały się załącznikiem Archiwum Społecznego, które jest świadectwem tego, jak zmieniała się społeczność legionowska i samo miasto. Wykorzystano je także do zorganizowania prelekcji naukowej na temat życiorysów dawnych mieszkańców miasta, wystawy dokumentującej odzyskanie niepodległości oraz słuchowiska opowiadającego o ważnych wydarzeniach historycznych i życiu codziennym w mieście [28].



Ilustracja 5. Niknące obrazy – słuchowisko Miejskiej Biblioteki Publicznej w Legionowie zamieszczone w serwisie YouTube

Źródło: Biblioteka Legionowo: *Niknące obrazy – słuchowisko* [Dokument elektroniczny]. 2020. Tryb dostępu: <https://www.youtube.com/playlist?list=PLczha1pqcFXq0UHvZBH6IqV8qIkBEEkWE>.

Podobny projekt na przełomie roku 2020 i 2021 zaproponowała Biblioteka Publiczna w Łapach. Inicjując konkurs „Zapisane w czasach pandemii”, biblioteka prosiła starszych mieszkańców o przysyłanie zapisków, notatek, pamiętników lub przemyśleń związanych z pandemią COVID-19 (il. 6). W wyniku akcji bibliotece udało się zebrać niezwykle ciekawe relacje i materiały dotyczące różnych aspektów życia i sposobów radzenia sobie z zupełnie nową rzeczywistością. Wśród przekazanych prac znalazły się: wiersze, fragmenty dziennika, statystyki dotyczące liczby zachorowań oraz zgonów w Polsce i na świecie (w tym wykresy powstałe w oparciu o te dane), a także fotografie, kompozycje kwiatowe, maseczki ochronne na twarz – szyte lub robione na szydełku, makramy, szydełkowe serwetki i bombki, torby z naszytymi aplikacjami wykonanymi na szydełku, obrazy wyszywane haftem krzyżykowym, dekoracyjne poszewki na poduszki czy bombki choinkowe wykonane techniką decoupage. Materiały te stały się świadectwem codziennego życia seniorów w czasie pandemii. Zostały umieszczone w kronice Uniwersytetu Trzeciego Wieku oraz na stronie internetowej biblioteki [2].



Ilustracja 6. Strona akcji „Zapisane w czasach pandemii”

Źródło: Akcja „Zapisane w czasach pandemii” zakończona [Dokument elektroniczny]. 2021. Tryb dostępu: <https://bibliotekalapy.pl/index.php/nasza-dzialalnosc/uniwersytet-iii-wieku/4338-akcja-zapisane-w-czasach-pandemii-zakonczone>.

Analogicznie jak w przypadku innych krajów, środowisku bibliotekarskiemu w Polsce nie jest obce społeczne pozyskiwanie funduszy. W tym kontekście na uwagę zasługują zwłaszcza projekty obywatelskie polegające na uruchamianiu bibliotek sąsiedzkich, ściśle związanych z małymi społecznościami i opierających swe funkcjonowanie na aktywności mieszkańców. Dotychczas w Polsce uruchomiono sześć takich bibliotek: w Warszawie (Praska Biblioteka Sąsiedzka – il. 7), w Tomaszowie Mazowieckim (Na Piętrze – Biblioteka), w Okrzeszynie (Biblioteka Sąsiedzka w Okrzeszynie), we Wrocławiu (Biblioteka na Łokietka 5), w Śródcie (Biblioteka „Za miedzą”) i w Myszkowicach (Biblioteka Sąsiedzka). Poza wsparciem finansowym, w poszczególnych projektach biblioteki można wspomagać rzeczowo, ofiarując im książki, meble, lampki biurkowe, rośliny doniczkowe itp. Z reguły koszty realizacji takich inicjatyw, w porównaniu z innymi przedsięwzięciami, nie są zbyt wygórowane, a czas przewidziany na zbiórkę funduszy – relatywnie krótki. Przewidziane w poszczególnych progach finansowania nagrody w większości uwzględniają takie gratyfikacje, jak podziękowania przesłane drogą elektroniczną, podziękowania zamieszczane w jednym z serwisów społecznościowych, umieszczanie nazwiska fundatora na liście darczyńców (publikowanej np. na stronie www) oraz rozmaite gadżety (książki, plakaty, koszulki, statusy bywalców/czytelników).



Ilustracja 7. Strona akcji „Praska Biblioteka Sąsiedzka”

Źródło: Beesfund: *Praska Biblioteka Sąsiedzka* [Dokument elektroniczny]. 2012. Tryb dostępu: <http://www.beesfund.com/projekty/pokaz/80,praska-biblioteka-sasiedzka>.

Z innych inicjatyw warte odnotowania są także akcje wpisujące się w szeroko pojętą ideę wolontariatu. Przykładem placówki oferującej rozmaite możliwości

w tym zakresie jest Miejska Biblioteka Publiczna im. Ł. Górnickiego Galeria Książki w Oświęcimiu (il. 8). Oferuje ona swoim czytelnikom włączanie się w digitalizację materiałów bibliotecznych, organizację i obsługę imprez okolicznościowych, prowadzenie zajęć plastycznych dla dzieci i komputerowych dla seniorów, pomoc w pracach bibliotecznych i porządkowaniu zbiorów [29].



Ilustracja 8. Strona Miejskiej Biblioteki Publicznej im. Ł. Górnickiego Galeria Książki w Oświęcimiu promująca wolontariat

Źródło: *Miejska Biblioteka Publiczna: Wolontariat* [Dokument elektroniczny]. 2021. Tryb dostępu: <http://mbp-oswiecim.pl/o-bibliotece/wolontariat/>.

Przegląd istniejących projektów bibliotecznych bezsprzecznie dowodzi, że crowdsourcing jako forma cyfrowego uczestnictwa obiecuje głębsze i bardziej zaangażowane relacje z opinią publiczną. To dzięki tym relacjom biblioteki mogą budować społeczności i grupy użytkowników skupione wokół nich, a w konsekwencji – podnosić prestiż swoich placówek i ich znaczenie społeczne. Poza wymiarem wizerunkowym, niesie on ze sobą także wymiar użytkarny, którego przejawem są choćby:

- poprawa jakości i wzrost wartości przechowywanych danych;
- podniesienie poziomu relewantności procesu wyszukiwania;
- pozyskiwanie nowych obiektów;
- lepsze dostosowanie oferty usługowej do potrzeb użytkowników;
- zwiększenie stopnia wykorzystywania zbiorów [18].

Praktyka wskazuje, że najlepiej sprawdzają się przedsięwzięcia, które mają jasno sprecyzowane cele, a ich inicjatorzy motywują społeczności i prowadzą skuteczną kampanię komunikacyjną (m.in. poprzez kampanie w prasie, publikację artykułów i plakatów, kolportaż ulotek, organizację konferencji, sympozjów i spotkań publicznych, obecność w radiu i telewizji, korzystanie z sieci społecznościowych, forów, list mailingowych itp.). Projekty, które kończą się niepowodzeniem, na ogół

wymagają wykonywania nadmiernie skomplikowanych zadań czy posiadania zbyt specjalistycznej wiedzy. Nierzadko są one także źle zarządzane pod względem organizacyjnym (niechęć i obawa przed wdrażaniem zmian, postawa zamknięta wobec innowacji) lub komunikacyjnym (brak odpowiednich kampanii promocyjnych).

Wśród motywacji, które skłaniają internautów do udziału w projektach crowdsourcingowych bibliotek, widoczne są przede wszystkim motywacje wewnętrzne, popychające ich do bezinteresownego działania dla czystej satysfakcji, jaką przynosi praca czy poczucie uczestnictwa w tworzeniu wspólnego dobra. Dopiero w dalszej kolejności ujawniają się motywacje zewnętrzne, ukierunkowane na uzyskiwanie konkretnych efektów i rezultatów (nagrody, stopnie, medale, bony, gadżety, symboliczne wynagrodzenie, podziękowania).

Podsumowując, crowdsourcing stanowi koncepcję, która może być z powodzeniem uwzględniana w ramach działań marketingowych bibliotek. Z jednej strony bowiem wymaga dobrej komunikacji z otoczeniem i nawiązywania z nim trwałych relacji (co stanowi jeden z głównych celów marketingu), z drugiej – pozwala to otoczenie zintegrować, a bibliotekę uczynić bardziej rozpoznawalną, wzmacniając przy tym jej wizerunek i budując pozytywną reputację.

Bibliografia

1. AHN von Luis, MAURER Benjamin, MCMILLEN Colin, ABRAHAM David, BLUM Manuel, *reCAPTCHA: Human-Based Character Recognition via Web Security Measures*. „Science”. 2008, nr 5895, s. 1465-1468. ISSN 1095-9203.
2. Akcja „Zapisane w czasach pandemii” zakończona [Dokument elektroniczny]. 2021. Tryb dostępu: <https://bibliotekalapy.pl/index.php/nasza-dzialalnosc/universytet-iii-wieku/4338-akcja-zapisane-w-czasach-pandemii-zakonczona>. Stan z dnia 15.07.2021.
3. ANDRO Mathieu, SALEH Imad, *Digital libraries and crowdsourcing: a review*. In: SZONIECKY Samuel, BOUHAÏ Nasreddine (red.), *Collective Intelligence and Digital Archives: Towards Knowledge Ecosystems*. London, Hoboken: ISTE, Wiley, 2017, s. 135-162. ISBN 978-1-786-30060-7.
4. Beesfund: Praska Biblioteka Sąsiedzka [Dokument elektroniczny]. 2012. Tryb dostępu: <http://www.beesfund.com/projekty/pokaz/80,praska-biblioteka-sasiedzka>. Stan z dnia 15.07.2021.
5. BENKLER Yochai, *Bogactwo sieci. Jak produkcja społeczna zmienia rynki i wolność*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, 2008. ISBN 978-83-608-0737-8.
6. Biblioteka Legionowo: Niknące obrazy – słuchowisko [Dokument elektroniczny]. 2020. Tryb dostępu: <https://www.youtube.com/playlist?list=PLczha1pqcFXq0UHvZBH6lqV8qlkbEEkWE>. Stan z dnia 15.07.2021.
7. BRABHAM Darren C., *Crowdsourcing*. Cambridge, Massachusetts: MIT Press, 2013. ISBN 978-02-625-1847-5.
8. CURYŁO Monika, *Czytelnik jako prosument: niebezpieczeństwo czy ratunek dla bibliotek?* In: WOJCIECHOWSKA Maja (red.), *Multibibliotekarstwo*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2018, s. 71-81. ISBN 978-83-65741-14-1.

9. CYWIŃSKA Ewa, *Czytelnik czy klient – implikacje podejścia do użytkownika biblioteki dla procesu obsługi*. In: CHAPSKA Joanna, FIGIEL Grzegorz (red.), *Jakość bibliotek w naszych rękach. Materiały z V Forum Młodych Bibliotekarzy, Lublin, 9-10 września 2010 r.* Lublin: Wojewódzka i Miejska Biblioteka w Lublinie; Stowarzyszenie Bibliotekarzy Polskich, 2010, s. 15-24. ISBN 978-83-86361-37-3.
10. DERFERT-WOLF Lidia, *Klient nasz pan – implikacje dla biblioteki dziś i jutro*. In: *Materiały Konferencyjne EBIB* [Dokument elektroniczny]. 2003, nr 7. Tryb dostępu: <http://www.ebib.pl/publikacje/matkonf/torun/derfert.php>. Stan z dnia 15.07.2021.
11. DOLIGALSKI Tymoteusz, *Internet w zarządzaniu wartością klienta*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH, 2013. ISBN 978-83-7378-785-8.
12. ESTELLÉS-AROLAS Enrique, GONZÁLEZ-LADRÓN-DE-GUEVARA Fernando, *Towards an integrated crowdsourcing definition*. „Journal of Information Science”. 2012, nr 2, s. 189-200. ISSN 0165-5515.
13. *Flickr Commons stats: National Library of Norway* [Dokument elektroniczny]. 2021. Tryb dostępu: <http://www.whatsthatpicture.com/flickr/commons-stats.php?nsid=48220291@N04>. Stan na 15.07.2021.
14. *Flickr: Nasjonalbiblioteket: Kunstnerkarneval: Fest paa Fladeby Anno 1800* [Dokument elektroniczny]. 2014. Tryb dostępu: https://www.flickr.com/photos/national_library_of_norway/14120680226/in_album-72157644576851182/. Stan z dnia 15.07.2021.
15. GANIŃSKA Halina, *Głos w dyskusji na temat obsługi użytkowników: ewolucja pojęć*. In: *Materiały Konferencyjne EBIB* [Dokument elektroniczny]. 2002, nr 4. Tryb dostępu: <http://www.ebib.pl/publikacje/matkonf/pw/referaty/HGaninska.pdf>. Stan z dnia 15.07.2021.
16. GMITEREK Grzegorz, *Biblioteka w środowisku społecznościowego Internetu: biblioteka 2.0*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2012. ISBN 978-83-61464-82-2.
17. HARDT Michael, NEGRI Antonio, *Rzecz-pospolita. Poza własność prywatną i dobro publiczne*. Kraków: Korporacja Ha!Art, 2012. ISBN 978-83-625-7470-4.
18. HOLLEY Rose, *Crowdsourcing: How and why should libraries do it? D-Lib Magazine* [Dokument elektroniczny]. 2010, nr 3/4. Tryb dostępu: <http://www.dlib.org/dlib/march10/holley/03holley.print.html>. Stan z dnia 15.07.2021.
19. HOWE Jeff, *Crowdsourcing. Why the power of the crowd is driving the future of business*. New York: Three Rivers Press, 2008, s. 280-282. ISBN 978-0-307-39621-1.
20. JASKOWSKA Bożena, *Nadal użytkownik czy może już prosument? Biblioteka w kulturze konwergencji*. „Bibliotekarz”. 2009, nr 2, s. 2-7. ISSN 0208-4333.
21. JENKINS Henry, *Confronting the challenges of participatory culture: media education for the 21st century (part one)* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: http://henryjenkins.org/2006/10/confronting_the_challenges_of.html. Stan z dnia 15.07.2021.
22. KAMIŃSKA Joanna, *Czytelnik – klient – prosument: przemiany profilu użytkownika wyzwaniem dla bibliotek*. In: WILKOŃ Teresa (red.), *O etosie książki: studia z dziejów bibliotek i kultury czytelniczej*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, 2017, s. 468-479. ISBN 978-83-226-3179-9.
23. KELLY Kevin, *Nowe reguły nowej gospodarki. Dziesięć przełomowych strategii dla świata połączonego siecią*. Warszawa: Wig Press, 2001. ISBN 978-83-870-1459-9.
24. KISIŁOWSKA Małgorzata, PRZASTEK-SAMOKOWA Maria, *Użytkownik czy klient – refleksje terminologiczne*. *Zagadnienia Informacji Naukowej*. 2004, nr 2, s. 63-71. ISSN 0324-8194.

25. KOWALSKA Małgorzata, *Crowdsourcing internetowy – pozytywny wymiar partycypacji społecznej. Konteksty – istota – uwarunkowania*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2015. ISBN 978-83-64203-60-2.
26. *LibCrowds* [Dokument elektroniczny]. 2021. Tryb dostępu: <http://www.libcrowds.com/>. Stan na dzień 15.07.2021.
27. *Metadata Games* [Dokument elektroniczny]. 2021. Tryb dostępu: <http://www.metadataagames.org/>. Stan na dzień 15.07.2021.
28. *Miejska Biblioteka Publiczna zbiera „Niknące obrazy”* [Dokument elektroniczny]. 2020. Tryb dostępu: <https://www.legio24.pl/miejska-biblioteka-publiczna-zbiera-niknace-obrazy-legionowa/>. Stan na 15.07.2021.
29. *Miejska Biblioteka Publiczna: wolontariat* [Dokument elektroniczny]. 2021. Tryb dostępu: NGUYEN Linh Cuong, PARTRIDGE Helen, EDWARDS Sylwia L. Towards an understanding of the participatory library. *Library Hi Tech*. 2012, nr 2, s. 335-346. ISSN 0737-8831.
30. NGUYEN Linh Cuong, *Establishing a participatory library model: a grounded theory study*. „The Journal of Academic Librarianship”. 2015, nr 4, s. 475-487. ISSN 0099-1333.
31. NICHOLAS David, DOBROWOLSKI Zdzisław, *Informacyjny gracz: nowa koncepcja użytkownika informacji*. „Praktyka i Teoria Informacji Naukowej i Technicznej”. 2001, nr 1-2, s. 4-9. ISSN 1230-5529.
32. NORRIS Mark, WEST Steve, *E-biznes*. Warszawa: Wydawnictwa Komunikacji i Łączności, 2001. ISBN 83-206-1398-1.
33. PRAHALAD Coimbatore Krishnarao, RAMASWAMY Venkat, *Przyszłość konkurencji: współtworzenie wyjątkowej wartości wraz z klientami*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2005. ISBN 978-83-208-1580-1.
34. RIDGE Mia, *Highlights from crowdsourcing projects at the British Library* [Dokument elektroniczny]. 2020. Tryb dostępu: <https://blogs.bl.uk/digital-scholarship/2020/12/highlights-from-crowdsourcing-projects-at-the-british-library.html>. Stan z dnia 05.07.2021.
35. RIDGE Mia, *What is a ‘machine’ anyway? Help us describe them* [Dokument elektroniczny]. 2020. Tryb dostępu: <https://livingwithmachines.ac.uk/what-is-a-machine-anyway-help-us-find-out/>. Stan na 15.07.2021.
36. ROGOZIŃSKI Kazimierz, *Zarządzanie wartością z klientem*. Warszawa: Wolters Kluwer, 2012. ISBN 978-83-264-1631-6.
37. SHORE Nick, *Love your customers? Co-create with them*. „Brandweek”. 2006, nr 46, s. 14. ISSN 1064-4318.
38. *Singapore memory portal* [Dokument elektroniczny]. 2021. Tryb dostępu: <http://www.singaporememory.sg/>. Stan z dnia 15.07.2021.
39. *Singapore memory portal: collections listing* [Dokument elektroniczny]. 2021. Tryb dostępu: <https://www.singaporememory.sg/collections>. Stan z dnia 15.07.2021.
40. *Singapore Memory Project: about us* [Dokument elektroniczny]. 2011. Tryb dostępu: <http://www.singaporememory.sg/Help-Info#about-us>. Stan z dnia 15.07.2021.
41. *Singapore Memory Project: contributors* [Dokument elektroniczny]. 2021. Tryb dostępu: <https://www.singaporememory.sg/contributors#tab2>. Stan z dnia 15.07.2021.
42. SIUDA Piotr, BOMBA Radosław, KAMIŃSKA Magdalena, STUNŻA Grzegorz, SZYLAR Anna, TROSYŃSKI Marek, ŻAGLEWSKI Tomasz, *Prosumpcjonizm po-przemysłów. Analiza polskich przedsiębiorstw z branży rozrywkowej*. Warszawa: Collegium Civitas Press, 2013. ISBN 978-83-61067-34-4.

43. SOCHA Irena, *Czytelnik – uczestnik – użytkownik – klient biblioteki. Nazwa jako symbol relacji*. In: KOCÓJOWA Maria (red.), *Biblioteki i ich klienci: między płatnym a bezpłatnym komunikowaniem się w erze zasobów cyfrowych i sieci*. Kraków: Instytut Informacji Naukowej i Bibliotekoznawstwa. Uniwersytet Jagielloński, 2009, s. 184-199. ISBN 978-83-92159-33-9.
44. SOCHA Irena, *Czytelnik jako interdyscyplinarny przedmiot badań w nauce o książce, literaturoznawstwie, socjologii i psychologii – odrębność czy komplementarność?* In: KOCÓJOWA Maria (red.), *Biblioteki, informacja, książka: interdyscyplinarne badania i praktyka w XXI wieku*. Kraków: Instytut Informacji Naukowej i Bibliotekoznawstwa. Uniwersytet Jagielloński, 2010, s. 279-289. ISBN 978-83-92159-34-6.
45. *State Library of Queensland: how to contribute* [Dokument elektroniczny]. 2021. Tryb dostępu: <https://www.slq.qld.gov.au/how-do-i/contribute-state-library-collections/how-to-contribute>. Stan z dnia 15.07.2021.
46. STĄPOREK Marta, *Crowdsourcing, social media, livestreaming – nowe możliwości e-partyticipacji użytkowników w kształtowaniu zbiorów, zasobów i usług bibliotek naukowych*. In: ODLANICKA-POCZOBUTT Monika, ZIOŁO Krzysztof (red.), *Biblioteka akademicka. Infrastruktura – uczelnia – otoczenie*. Gliwice, 24-25 października 2013 r. Gliwice: Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, 2014, s. 337-353. ISSN 1899-6515.
47. SZPUNAR Magdalena, *Współczesny konsument – pasywny, czy aktywny prosument*. In: ZIELIŃSKI Zbigniew (red.), *Rola informatyki w naukach ekonomicznych i społecznych. Innowacje i implikacje interdyscyplinarne*. T. 1. Kielce: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Handlowej, 2009, s. 67-74. ISBN 978-83-89274-80-9.
48. SZUL Elżbieta, *Prosumpcja jako aktywność współczesnych konsumentów – uwarunkowania i przejawy*. „Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy”. 2013, nr 31, s. 347-358. ISSN 1898-5084.
49. SZYMUSIAK Tomasz, *Prosument – prosumpcja – prosumeryzm. Ekonomiczne oraz społeczne korzyści prosumpcji na przykładzie Polski oraz Niemiec (podejście naukowe)*. Saarbrücken: Wydawnictwo Bezkresy Wiedzy, 2015. ISBN 978-3-639-89210-9.
50. TAPSCOTT Don, WILLIAMS Antohny D., *Wikinomia. O globalnej współpracy, która zmienia wszystko*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Łośgraf, 2008. ISBN 978-83-608-0723-1.
51. *The British Library: Georeferencer* [Dokument elektroniczny]. 2020. Tryb dostępu: <https://www.bl.uk/projects/georeferencer>. Stan na 15.07.2021.
52. TOFFLER Alvin, *Trzecia fala*. Warszawa: Państwowy Instytut Wydawniczy, 1997. ISBN 83-06-02594-6.
53. *What's on the menu?: about* [Dokument elektroniczny]. 2013. Tryb dostępu: <http://menus.nypl.org/about>. Stan z dnia 15.07.2021.
54. *What's on the menu?: Sheraton Blackstone Chicago* [Dokument elektroniczny]. 2013. Tryb dostępu: http://menus.nypl.org/menu_pages/50671. Stan z dnia 15.07.2021.
55. WILDHARDT Teresa, *Czytelnik – użytkownik – klient*. In: SOKOŁOWSKA-GOGUT Anna (red.), *Badania porównawcze polskich bibliotek naukowych: materiały z konferencji (Kraków, 19-21 wrzesień 2001)*. Kraków: Biblioteka Główna Akademii Ekonomicznej, 2001, s. 179-185. ISBN 978-83-910-4286-1.
56. WOJCIECHOWSKA Maja, *Czytelnik czy konsument wiedzy? Nowe podejście do użytkowników bibliotek*. In: JURCZAK Izabela, OKULARCZYK Elżbieta (red.), *Partnerzy bibliotek. Model komunikacji z otoczeniem*. Łódź: Firma Księgarska Wiesława Juszcza, 2008, s. 107-115. ISBN 978-83-925616-0-6.
57. WOLNY Robert, *Prosumpcja i prosument na rynku e-usług*. „Konsumpcja i Rozwój”. 2013, nr 1, s. 152-163. ISSN 2083-6929.

Rozdział 24.

PSYCHOLOGIA MARKETINGU

24.1. Rola wiedzy psychologicznej w podejmowaniu decyzji marketingowych

Psychologia marketingu obejmuje zbiór wiedzy i praktyk skupionych na poznawaniu postaw konsumenckich. Z jednej strony zmierza do rozpoznawania ludzkich predyspozycji poznawczych, emocjonalnych i behawioralnych, z drugiej – wypracowania strategii, które ułatwiałyby przekonanie klienta do skorzystania z określonych usług lub zakupu dóbr. Opracowanie strategii marketingowych z uwzględnieniem uwarunkowań psychosomatycznych człowieka znajduje się w obszarze zainteresowań m.in. psychologów poznawczych i społecznych, ale również psychologów biznesu i ekonomistów behawioralnych. Ustalenia dokonane na gruncie psychologii marketingu nie odnoszą się wyłącznie do badania przestrzeni biznesowych, lecz także z powodzeniem znajdują zastosowanie w sektorach non profit, w tym usługach kulturalno-społecznych, w których zachodzą relacje popytowo-podażowe.

Psychologia marketingu bada zatem procesy poznawcze klienta czy usługobiorcy, jego stany emocjonalne oraz – będące konsekwencją wymienionych aktów – zachowania wobec określonych przekazów marketingowych. Ponadto w ramach psychologii marketingu konstruuje się i analizuje schematy komunikatów nadawanych do klientów, biorąc pod uwagę skuteczność krótko- i długotrwałą, wpływ na motywacje, ale także względy etyczne procesów marketingowych opartych na wiedzy psychologicznej. W rozdziale uwzględniono przedstawione powyżej składniki, z tym że potraktowano emocje jako priorytetowe w procesach decyzyjnych. Wynika to z przyjętej opozycji wobec teorii racjonalnego wyboru, wedle której człowiek podejmuje decyzje w oparciu o racjonalność [16]. Coraz więcej badań temu przeczy, dowodząc nieracjonalności i emocjonalności jako determinujących postawy decydenta [28].

W polskiej literaturze bibliotekoznawczej temat psychologii marketingu podejmowany jest stosunkowo rzadko i głównie ogranicza się do opisu relacji pomiędzy użytkownikami a pracownikami biblioteki [m.in. 21; 22; 37]. Natomiast Beata Żołędowska-Król pisze o **psychologii reklamy**, definiując ją jako dziedzinę psychologii

zajmującą się wpływem przekazu reklamowego na postępowania nabywców. Według autorki „znajomość zasad oddziaływania reklamy pozwala bibliotece na tworzenie skutecznych przekazów promocyjnych i podtrzymywanie bliskich relacji z użytkownikami. Modele oddziaływania reklamowego wychodzą z założenia, że przekaz reklamowy może wywołać jedną z trzech reakcji:

- poznawczą – związaną z poziomem wiedzy użytkownika, która jest wynikiem dotarcia do jego świadomości informacji niesionych przez przekaz reklamowy;
- uczuciową – związaną z kształtowaniem postawy użytkownika wobec usług i biblioteki pod wpływem oddziaływania przekazu reklamowego;
- behawioralną – związaną z nakłanianiem użytkownika do działania zgodnego z oczekiwaniami biblioteki jako nadawcy przekazu reklamowego” [36, s. 194].

Psychologia marketingu obejmuje szerszy zakres zagadnień, gdzie kluczowe jest rozpoznanie takich terminów, jak: emocje, procesy poznawcze, zachowania oraz różnego rodzaju błędy poznawcze, które mogą się pojawić w reakcjach użytkowników bibliotek będących odpowiedzią na różnego rodzaju formy komunikacji marketingowej, co zostanie szerzej opisane w dalszej części rozdziału.

24.2. Emocje

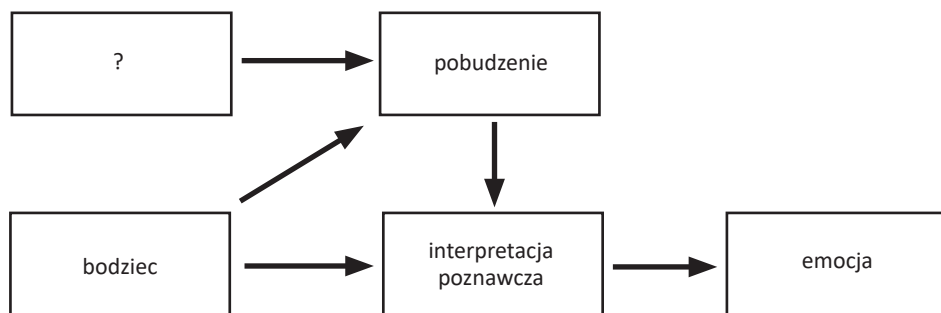
Afekty dostarczają człowiekowi informacji dotyczących bieżącego stanu czynności poznawczych [35, s. 63], dzięki czemu tworzony jest realizm afektywny. Są ogólnym rodzajem codziennie odczuwanego uczucia i polegają na interocepcji. Posiadają dwie właściwości: walencyjność, opierającą się na tym, jak bardzo przyjemne lub nieprzyjemne jest uczucie i pobudzenie [2, s. 108-109, 115]. Badacze definiują emocje w różny sposób. Nico H. Frijda uznał, że **emocje** są uwikłane w relacje człowieka z pewnymi obiektami, czy też, że w umyśle istnieją stany [emocje] afektywne i stany gotowości związane z obiektami [13, s. 57]. Richard Lazarus postrzegał emocję dwojako: gdy jest ona stanem lub cechą. W pierwszym przypadku emocja odnosi się do przejściowej reakcji na pewne warunki, w drugiej – dyspozycji do specyficznej reakcji na konkretne warunki [24, s. 75, 78]. Jednocześnie wprowadził termin ostrych emocji dla odróżnienia ich od nastrojów. Zaklasyfikował ostre emocje jako szybko przemijające zjawiska emocjonalne, które rodzą się w ramach strategii adaptacyjnej do warunków otoczenia. Dla Tadeusza Tyski emocja to subiektywny stan doświadczany jako przyjemny lub nieprzyjemny, motywujący człowieka do określonych zachowań. Jest on wywoływany sytuacjami [34, s. 127]. Synonimiczny dla emocji jest dla Tyski nastrój, z tym że posiada niewielkie nasilenie. Podobnie Paul Ekman uważał, że emocja może być kilkusekundowa lub kilkuminutowa, lecz także wielogodzinna. W drugim wypadku do czynienia ma się z zsumowanymi krótkimi epizodami emocjonalnymi [8, s. 54]. Richard J. Davidson traktował emocje jako „chwilowe perturbacje pojawiające się na tle nastroju”, które wzbudzają się w sytuacjach przystosowawczych. Są konsekwencją zdarzeń dziejących się nagle

[7, s. 51-53]. Tymczasem Antonio R. Damasio podkreślał fizjologiczność procesów emocjonalnych oraz reakcji nerwowych i chemicznych, formułując określony wzorzec. Emocja to „kombinacja prostszego lub bardziej złożonego procesu umysłowej oceny, wraz z towarzyszącymi mu reakcjami dyspozycyjnymi, w większości skierowanymi ku ciału właściwemu, które wywołują «emocjonalny stan ciała», lecz również ku samemu mózgowi, co prowadzi do dodatkowych zmian umysłowych” [5, s. 164]. Damasio podzielił emocje na pierwotne i wtórne, gdzie pierwsze mają charakter wrodzony, pierwotnie zakodowany. Tu reakcje noszą znamiona mechanizmów pierwotnych służących przetrwaniu organizmu. Z kolei emocje wtórne pojawiają się w efekcie tworzenia systematycznych powiązań między emocjami pierwotnymi a kategoriami obiektów i sytuacji [5, s. 59-60, 158; 6]. Również Edmund T. Rolls i Joseph LeDoux definiowali emocje w perspektywie behawioralnej i fizjologicznej. Pierwszy pisał, że emocje to stany wywoływane przez nagrody i kary, czyli przez instrumentalne wzmocnienia [30, s. 14]. LeDoux natomiast skupiał uwagę na neurobiologicznych podstawach, twierdząc, że emocje są biologicznymi funkcjami układu nerwowego. Dla niego termin emocje to jedynie słowna etykieta używana do łatwiejszego opisywania przejawów funkcjonowania mózgu i umysłu [25, s. 14, 18].

Przedstawiony przegląd definicyjny pojmowania emocji jest istotny z punktu widzenia praktyki marketingowej, gdyż determinuje podjęte w jej ramach taktyki działań. Wykorzystanie emocji, uczuć i nastrojów w procesach marketingowych zależy przede wszystkim od przyjętej dla ich zrozumienia teorii, co, biorąc pod uwagę różnicowanie definicyjne, jest oczywiste.

Ważne dla budowania strategii marketingowej jest zrozumienie jak powstają emocje. Pomocna jest teoria Stanleya Schachtera i Jerome’a E. Singera, którzy dowiedli, że definiowanie określonej emocji przez człowieka zależne jest od dwóch czynników, tj. reakcji fizjologicznej oraz interpretacji tej reakcji, przy czym interpretacja ta może wtórnie być przejęta od innego człowieka. Atrybucje zewnętrzne, w tym wpływ społeczny i manipulacje, są podstawowymi czynnikami oceny zachowania usługobiorców. Ponadto mamy tutaj do czynienia ze zjawiskiem błędnego określenia przyczyn pobudzenia, w ramach którego jednostka myli się w interpretacji tego, co czuje, np. strachu, podniecenia albo pożądania [31, s. 398]. Dlatego zaznaczony na rysunku nr 1 blok ze znakiem zapytania jest zmienną istotną zakłócającą proces określania przyczyn emocji. Od znajomości natury emocji lub nastroju zależy na ile osoba przygotowująca komunikat marketingowy przygotuje go bardziej trafnie i efektywnie.

Przytoczone definicje i model przetwarzania emocjonalnego są propozycjami jednymi z wielu, przy czym współcześnie zwykle badacze opowiadają się za teoriami dwuczynnikowymi, w których można wyróżnić trzy główne typy: wyjaśniające określony proces lub problem, bazujące na matematycznym przewidywaniu procesów w umyśle i założeniu, że procesy automatyczne i kontrolowane raczej współtworzą reakcje organizmu, takie jak zachowanie oraz trzeci typ, tj. ogólne modele zakładające niezależność procesów przetwarzania w odseparowanych układach automatycznym i kontrolowanym [17, s. 18].



Rysunek 1. Powstawanie emocji w teorii emocji Schachtera-Singera

Źródło: opracowanie własne.

We współczesnych koncepcjach konstruowania emocji opartych na badaniach neurobiologicznych odrzuca się klasyczne teorie biologicznej etiologii emocji, jak np. teorie Paula Ekmana lub Roberta Plutchika [28]. Badania pokazują bowiem, że ludzki umysł może dointerpretować treść emocji lub tworzy indywidualną reprezentację na podstawie uniwersalnych pojęć. Sieć spoczynkowa mózgu staje się aktywna wtedy, gdy mózg nie jest skupiony na bieżącym zadaniu [18, s. 109], pozwala symulować świat alternatywny wobec rzeczywistego, wykorzystując pamięć o przeszłości, lecz także wyobrażenie siebie w przyszłości w różnych perspektywach. Lisa Feldman Barrett zakłada nawet kluczową rolę w kategoryzacji neurosieci trybu domyślnego, która prognozuje, aby tworzyć model świata [2, s. 409]. Treść emocji w tym modelu nie jest zatem cechą uniwersalną, lecz osobniczą.

Ważną, bo oddającą współczesną wiedzę o emocjach człowieka jest teoria konstruowanej emocji wspomnianej Lisy F. Barrett, która wskazywała na kulturowe źródło emocji. Odnosnie ich treści mózg odbiera jedynie bodźce na osi dychotomicznej, czyli przyjemne bądź nieprzyjemne, aktywizujące bądź tonizujące itd. Precyzyjne dekodowanie określonych sygnałów jest już sprawą indywidualną. Ludzie mają różne doświadczenia, poddani byli różnym wpływom wychowawczym i dorastali w odmiennych kulturach. Ponieważ każda kultura posiada inne reguły ujawniania emocji i przede wszystkim niesie odrębny skład potencjalnych stanów uczuciowych, niektórych z nich ludzie nie są w stanie zrozumieć i odczuć [2, s. 73-81]. To założenie należy do kluczowych przy opracowaniu komunikatów marketingowych. Analogiczna sytuacja występuje w kodowaniu treści osobowościowych, co jest związane z ukrytą teorią osobowości. W kulturach występują różne pojęcia typów osobowości – kategorii osób, które można określić za pomocą powszechnie uznawanych etykiet słownych.

Wspomnieć należy także o teorii E. T. Rollsa, który podkreślał rolę warunkowanych wzmocnień dla treści emocji. U badacza intensywność emocji (siła afektu) pojawia się w układzie współrzędnych, gdzie osie rzędnych i odciętych określają

dostarczenie nagrody (S+) lub dostarczenie kary i ominięcie nagrody lub przerwanie nagrody oraz uniknięcie kary lub przerwanie kary [30, s. 17-18].

Tak więc należy uznać, że żaden pojedynczy przypadek danej emocji nie wygląda nigdy tak samo. Jak dowodziła L.F. Barrett „sieć spoczynkowa nie działa samodzielnie. Zawiera ona jedynie część wzoru wymaganego do stworzenia pojęcia, a mianowicie mentalną, opartą na celu multisensoryczną wiedzę, która inicjuje kaskadę”. Symulowane obrazy, dźwięki, zmiany w ciele towarzyszą wyobrażeniu, co dopiero konstruuje pojęcia [2, s. 410-411].

W rozdziale wprowadzono rozróżnienie emocji i nastrojów, co jest celowe ze względu na charakter możliwych działań osoby oddziałującej na efekty klienta. Jako że emocja jest raczej krótkotrwała, a nastrój (lub sentyment) raczej długotrwały, intensywność bodźca wywołującego afekt powinna być zróżnicowana. Także pod względem jakościowym bodźce te powinny być dobierane odpowiednio do rodzaju afektu. W wymiarze czasowym traktować można także emocje w dwóch wariantach: doświadczeniowym i predykcyjnym. O emocjach doświadczanych będzie się mówiło wtedy, gdy podjęta decyzja uruchamia emocje, które w następstwie determinują ten wybór. Emocje przewidywane zaś odnoszą się do sytuacji, w których decydent przewiduje co będzie czuł, gdy pozna skutki swojej decyzji, ale również, gdy porówna te emocje do potencjalnie odczuwanych po dokonaniu innego wyboru [40, s. 116, 121]. Rozbieżne oczekiwania wobec stanu zastanego powodują dysonans zaburzający rozsądne decyzje i błędne decyzje.

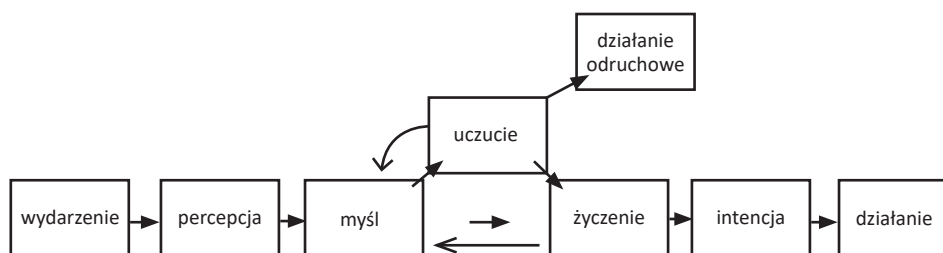
24.3. Procesy poznawcze

Rzeczywistość, która niesie ze sobą wielorakość rozwiązań nastrocza decydentowi trudności w obraniu optymalnego wyboru. Z jednej strony posiada on myśli interpretujące wszystkie potencjalne podejścia do zjawiska oraz oceny decyzji, które mógłby podjąć. Procesy kognitywne są jednak dla mózgu „męczące”, gdyż trudno mu pozostawić niepewność nierozstrzygniętą. Mózg dąży do rozwikłania zagadki, a im jest ona trudniejsza, bo posiadająca większą liczbę zmiennych i niewiadomych, tym wymaga większego wysiłku. Z drugiej strony umysł decydenta ma tendencję do szukania rozwiązań prostszych, wymagających mniejszego nakładu energii. Funkcję tę realizują emocje. Pozwalają człowiekowi uprościć definiowanie zjawisk w rzeczywistości i sprowadzić je do postaci dwuwartościowej: dobre – złe, pozytywne – negatywne, przyjemne – nieprzyjemne. Jednak, jak wskazują badania, emocje i funkcje poznawcze warunkują się wzajemnie.

Badacze, tacy jak Wilhelm Wundt, John Stuart Mill czy Herbert Spencer, stworzyli ramy teoretyczne współczesnych koncepcji psychologii poznawczej i psychologii ekonomicznej, np. koneksjonizmu czy takiej, wedle której do głównych mechanizmów życia psychicznego należy tworzenie asocjacji – kojarzenia z wrażeń. Różne akty psychiczne, np. spostrzeganie, uczenie się, zapamiętywanie, ale też emocje,

powstają z łączenia się doznań prostszych lub poprzez asocjacje dwóch niezależnych od siebie jakości [35, s. 34-35]. Wiedza i oceny (czyli interpretacje) człowieka dotyczące świata oraz odczuwanie przez niego uczuć przykrych lub przyjemnych są produktem prostych doznań zmysłowych.

Fakty są czymś innym niż myślenie o nich, gdyż zawsze jest ono interpretacją faktów, pewnego rodzaju komentarzem człowieka do panującej rzeczywistości: otoczenia, ludzi. Myślenie służy także introspekcji. Człowiek poprzez wgląd buduje myśli, czyli interpretuje to, co poza nim. Działanie na faktach prowadzące do reakcji przebiega w ludzkim mózgu pośrednio, tj. z użyciem procesów wtórnych, ale i emocji pierwotnych. Pomocą w zrozumieniu zjawiska służy schemat opracowany przez Roya G. D'Andrade (rys. 2).



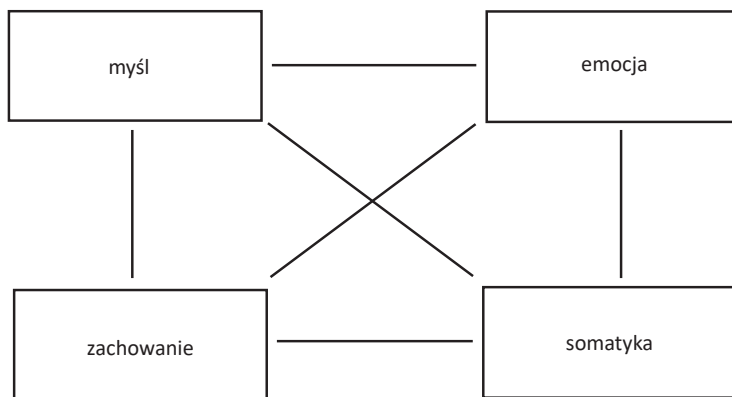
Rysunek 2. Schemat procesu wzbudzania reakcji

Źródło: opracowanie własne na podstawie D'ANDRADE Roy G., *The development of cognitive anthropology*. Cambridge, 1995, s. 162.

Pogrubiona strzałka na rysunku 2 wskazuje wpływ bezpośredni, natomiast strzałki pojedyncze – pośredni. Wydarzenie determinuje określoną percepcję organizmu, której jedną z konsekwencji (na wykresie nie zaznaczono innych, np. reakcji fizjologicznych) są myśli dotyczące wydarzenia, czyli bodźca. Te z kolei tworzą triadę współzależnych i wzajemnie na siebie wpływających aktów. Oprócz myśli składnikami triady są uczucia (emocje) i życzenia (potrzeby, pragnienia, oczekiwania). Istnieje zatem wyraźna zależność pomiędzy myślami, uczuciami i życzeniami. Zwróćmy uwagę na warunkującą się wzajemnie parę: myśl – uczucie. Decydent – adresat komunikatu marketingowego stykający się z informacją o otwartych i darmowych zasobach czytelniczych może wygenerować myśl, że to świetny pomysł założyć konto w bibliotece. Wówczas może zauważyć w sobie pobudzenie (uczucie) i ekscytację (emocja). One zaś wtórnie spowodują większe zainteresowanie działalnością instytucji i podtrzymanie myśli, że korzystanie z niej to świetna idea. Wzajemność reakcji emocjonalno-poznawczej wystąpi również w sytuacji wydarzenia, które dla decydenta będzie niekorzystne. Z podanego przykładu wynika, że decyzja nawet jeśli jest uwarunkowana myślą, to ta nie pozostaje niezależna w procesie podejmowania decyzji, lecz jest obciążona reakcjami afektywnymi, które mogą być nieadekwatne do sytuacji: przeskalowane lub zaburzone, albo, jak w podanym przykładzie, korzystne dla usługodawcy i usługobiorcy.

Para: myśl – życzenie ukazuje inne zjawisko ograniczające racjonalność decyzji. Mianowicie, życzenie to predykcja tego, co może nastąpić, przy czym prawdopodobieństwo wystąpienia zjawiska jest zmienne. Skazuje go to na nieświadomy proces doboru myśli nieadekwatnych do rzeczywistej sytuacji, takich jak błędy poznawcze, np. błąd myślenia dychotomicznego, tunelowego, selektywnej percepcji, złudzenia kontroli. Mózg konstruuje znaczenie i planuje działanie na podstawie danych bieżących oraz życiowego doświadczenia [2, s. 57].

Ludzkie myśli są wypadkową spostrzeżonych zjawisk przepuszczonych przez wspomniany już filtr: własne interpretacje zjawisk. Sposób postrzegania rzeczywistości opisany został w modelu ABC Alberta Ellisa, gdzie symbolem A zostało określone zdarzenie aktywujące (ang. *activating event*), symbolem B przekonania jednostki (ang. *belief*), natomiast C to wynikające z tego konsekwencje behawioralne i emocjonalne (ang. *consequences*). Model ten zakłada, że myśli i oczekiwania są zintegrowanymi aktami poznawczymi. Te przekonania na temat rzeczywistości nie są faktami, lecz hipotezami, w związku z czym mogą być błędne i niezgodne z rzeczywistością. Ludzkie przekonania mogą mieć naturę świadomą, przedświadomą lub w pełni nieświadomą [9, s. 22-24]. Są złożone również w taki sposób, że składają się z wyrazistych spostrzeżeń i ocen. Ponadto przydatność przekonań może zmieniać się w czasie i mogą być one nieaktualne i dezadaptacyjne w stosunku do bieżących problemów. Biorąc pod uwagę, że klient może posiadać przekonania racjonalne i nieracjonalne o różnym natężeniu, struktura poznawcza nie jest zwyczajowo optymalna dla niego, niekiedy zaś jest dysfunkcyjna. Negatywnym myślom towarzyszyć będą negatywne (nieprzyjemne) uczucia, jak żalu czy straty. Jednocześnie te akty obejmują pierwiastki czynnościowe [9, s. 23]. Rysuje się więc nierozzerwalna i wzajemnie warunkująca się triada: przekonania – uczucia (emocje) – zachowania, co przedstawiono na rysunku 3.



Rysunek 3. Komponenty aktywności człowieka

Źródło: opracowanie własne.

Na rysunku przedstawiono dodatkowo czwarty – ostatni składnik wpływający na aktywność jednostki: doznania somatyczne. Linie pomiędzy poszczególnymi blokami (myśl, emocja, somatyka, zachowanie) oznaczają wzajemną stymulację. Obukierunkowość reakcji występuje we wszystkich możliwych kierunkach. I tak, myśl „To świetna okazja” spowoduje dodatnią emocję/uczucie (np. radość, nadzieję, podniecenie), czemu towarzyszyć będą reakcje pochodzące „z ciała” (spostrzegane, np. pobudzenie, szybsze bicie serca i niespostrzegane: wyrzut adrenaliny i dopaminy). Te komunikaty z kolei zmobilizują człowieka do działania (wizyty w bibliotece) i podtrzymania myśli pierwotnej. Reakcje mogą występować także w przeciwnym kierunku, gdy np. użytkownik dokonuje opłaty karnej za przetrzymanie książek (zachowanie) w wyniku zewnętrznego przymusu. Najprawdopodobniej wygeneruje myśl „zostałem zmuszony” albo „zmusili mnie”, której będą towarzyszyły złość i rozdrażnienie oraz uczucie gorąca, ścisk w krtani lub żołądku (spostrzegane reakcje somatyczne) i wzrost stężenia kortyzolu, wzrost ciśnienia tętniczego (niespostrzegane reakcje somatyczne). Co więcej, nawet błędne określenie przyczyn pobudzenia, wynikające z wysiłku fizycznego albo lęku, wywoła konkretną emocję, myśl i zachowanie [31, s. 379-399]. Ważne dla decydenta nie jest więc zdarzenie *per se*, lecz znaczenie jakie mu nadaje. To samo zdarzenie niesie zatem różne konsekwencje emocjonalne i behawioralne właśnie ze względu na interpretację. Dzieje się też tak, że kiedy reakcja osoby jest nieadekwatna, np. nieproporcjonalna do zdarzenia, ta będzie ją wyjaśniała poprzez własne indywidualne znaczenie, czyli znowu subiektywnie, bo w oparciu o introspekcję lub inny rodzaj wglądu.

Z kolei teoria trybów poznawczych (ang. *The Theory of Cognitive Modes*) jest jednym z modeli szerzej tłumaczących procesy decyzyjne człowieka, mianowicie poprzez korelację ze stałymi cechami osobniczymi. Lokuje się w głównym nurcie badań psychologicznych nad decyzyjnością człowieka i rozumieniem procesów pracy umysłu, tj. w podejściu dwusystemowym. Odnosi się ona do podziału anatomicznego mózgu na tzw. mózg górny i mózg dolny oraz trzech założeń. Po pierwsze, obie części mózgu posiadają inne funkcje: górny mózg formułuje zadania i wprowadza je w życie, a dolny mózg klasyfikuje oraz interpretuje napływające z otoczenia informacje. Po drugie, obie części mózgu działają w systemie i wzajemnie korzystają z obu typów funkcji. Po trzecie, proporcje korzystania z obu części mózgu są różne u różnych osób [23, s. 8-9]. W związku z ostatnią ideą rozumowanie człowieka może przebiegać w jednym z czterech trybów: działania, stymulacji, obserwatora, adaptacji. Stephen M. Kosslyn i G. Wayne Miller aktywizowanie dolnego lub górnego mózgu we wspomnianych trybach widzą w sposób, jaki zaprezentowano w tabeli 1.

Można uznać, że merytoryczność podejmowanych decyzji klienckich w teorii trybów poznawczych jest uzależniona właśnie od poziomu korzystania z górnego lub dolnego mózgu. Osoby w trybie działania działają według planów oraz rejestrują i modyfikują te plany na podstawie feedbacku. W trybie obserwatora aktywność jest zdominowana próbami zrozumienia postrzeganej rzeczywistości kosztem

Tabela 1. Tryby poznawcze w ujęciu Stephena M. Kosslyna i G. Wayne’a Millera

	Silne wykorzystanie górnego mózgu	Słabe wykorzystanie górnego mózgu
Silne wykorzystanie dolnego mózgu	Tryb działania	Tryb obserwatora
Słabe wykorzystanie dolnego mózgu	Tryb stymulacji	Tryb adaptacji

Źródło: KOSSLYN Stephen M., MILLER G. Wayne, *Górny mózg, dolny mózg*. Kraków, 2019, s. 17.

dokładnego planowania. Tryb stymulacji z kolei to domena osób kreatywnych, lecz nieadekwatnych w działaniu i stąd destrukcyjnych. Ludzie z preferencjami w trybie adaptacji są mocno reaktywni na aktualne bodźce czy zadania [23, s. 17-18]. Koncepcja ta wskazuje więc, że przynajmniej dwa ostatnie tryby nie są sprzymierzeńcami osób planujących komunikat marketingowy oparty na faktach, bo ci, którzy działają w ich spektrum w większym stopniu mogą kierować się w decyzjach złudzeniami poznawczymi lub emocjami. Z drugiej strony, uruchamianie emocji, np. w odniesieniu do zachęcania do skorzystania z usług biblioteki czy centrum kultury, jest wysoce pożyteczne. Na marginesie należy wspomnieć o wyborze określonych strategii behawioralnych, co związane jest z hipokampem w mózgu człowieka. To w nim tworzy się obraz kontekstu dla bodźca, z jednej strony poprzez asocjacje różnych bodźców, a z drugiej poprzez doświadczenia jednostki (właściwości emocjonalne) [38, s. 406].

24.4. Zachowanie i błędy poznawcze

Człowiek na ogół posługuje się myśleniem automatycznym, bezrefleksyjnym, gdyż jest to prostsze i mniej męczące. Stąd nie jest zwykle świadomy potencjalnych zakłóceń procesu decyzyjnego. Są nimi myśli o faktach, m.in.: interpretacje, schematy poznawcze, heurystyki myślowe, złudzenia poznawcze, złudzenia oparte o funkcjonowanie umysłu i złudzenia oparte o reguły życia społecznego. Każde z tych zakłóceń to zmienna wielowartościowa, łącznie – setki pułapek myślenia (termin Daniela Kahnemana) do zrozumienia i nauczania się reagowania.

Podjęcie decyzji i określone zachowanie następuje w oparciu o wielokierunkowe procesy myślowe, jednak – przy bliższym przyjrzeniu się – etiologia decyzji wskazuje, że została podjęta w toku wyboru ze zbioru dychotomicznego. Aby proces zadziałał, pojawia się zjawisko związane z pamięcią niedeklaratywną. Otóż, w toku życia inicjuje się korelacja pomiędzy pierwotnie obojętnymi bodźcami a towarzyszącymi konsekwencjami – z zasady pozytywnymi lub negatywnymi. Emocjonalne znaczenia tworzą się w zespołach synaps ciała migdałowatego mózgu, co w efekcie wytwarza odpowiedzi autonomiczne i behawioralne [29, s. 288-289].

Zniekształcenia poznawcze, które narosły w toku lat indywidualnych

doświadczeń są jednym z istotniejszych czynników podejmowania decyzji. Zniekształcenia są błędami w percepcji i wnioskowaniu. Ponieważ mają tendencję do utrwalania się, tworzą schematy poznawcze poprzez wychwytywanie informacji, które są zgodne ze schematem, pomijanie informacji sprzecznych z obecnym schematem, uzupełnianie brakujących informacji tak, aby pasowały do schematu. Jako że złudzenia poznawcze zostały zinternalizowane, pojawiają się automatycznie i skutkują schematycznymi działaniami pozbawionymi na ogół świadomej refleksji. Może ona być ograniczona wyobrażeniem siebie i na ogół potrzebą ochrony Ja. Jeśli więc do podjęcia jest decyzja, której skutki mogłyby poddać w wątpliwość dobre mniemanie o sobie, ludzie miewają tendencję do pułapki *status quo* – nie podejmują decyzji, by uniknąć ryzyka, a im więcej możliwości wyboru, tym większa potrzeba pozostawania przy dotychczasowych zasobach [15, s. 167-168]. Potrzebują do tego określonych argumentów. „Z pomocą” w takich wypadkach przychodzą na przykład przesady lub stereotypy, ale też bardziej ogólne schematy poznawcze.

Istotne dla osoby budującej komunikat marketingowy jest zjawisko poznawcze, które udokumentował John Ridley Stroop [33, s. 15-23]. Przyswajanie znaczenia zapisanego słowa, następujące bezwiednie i następnie interferowanie z procesami świadomie celowymi, określane jest jako efekt Stroopa.

Do złudzeń poznawczych zidentyfikowanych przez Davida A. Schkade'a i Daniela Kahnemana, a później uszczegółowionych przez Paola Cherubiniego i współpracowników, w których mamy do czynienia z selektywnością uwagi, należy efekt skupienia. Polega on na zaburzeniu oceny sytuacji, zjawiska czy osoby poprzez pomijanie ich niektórych (np. słabiej dostrzegalnych) cech i jednocześnie skupianiu się na pojedynczej cesze [19, s. 1908-1910].

Efekt czystej ekspozycji przed półwieczem był dokładniej badany przez Roberta Zajonca. Podobnie jak w kilku innych zjawiskach współwystępujących w procesie podejmowania decyzji, tak i tutaj kluczowe znaczenie ma atrakcyjność oraz siła bodźca. Efekt ekspozycji działa w taki sposób, że często powtarzany bodziec zwiększa u odbiorcy poczucie jego atrakcyjności [39, s. 1-27]. Późniejsze eksperymenty uprawdopodobniły jeszcze jedną cechę tej reguły. Mianowicie efekt pojawiał się nawet, jeśli intensywność bodźców występowała poniżej progu spostrzegania, a więc badany (w eksperymencie były to małpy) nie był jego świadomy. Jednak również wtedy znak uprzednio eksponowany (ekspozycja podprogowa) był bardziej atrakcyjny [41, s. 92-98].

Błąd w podejmowaniu decyzji polegający na pamiętaniu własnych decyzji jako lepszych, niż były w rzeczywistości, nosi miano efektu wspierania decyzji. Ten błąd poznawczy wynika z tego, że podpieramy się doświadczeniem, którego w istocie nie mamy, gdyż na temat podjętej uprzednio decyzji posiadamy już informacje, których całkowicie brak w odniesieniu do drugiej, niewybranej opcji [27]. Ponadto błąd ten opiera się na wierze, że skoro wybrało się daną opcję, to musiała ona być lepsza. Warto jednakże zwrócić uwagę, że czas, jaki minął od podjęcia decyzji, powoduje

zatarcie w pamięci szczegółów procesu decyzyjnego. Jednostka zwraca także uwagę tylko na wybrane składniki informacji zgodne z decyzją – w przeciwnym razie naraża się na dysonans podecyzyjny.

Konceptualizacje traktowania określonych opcji zjawisk czyni je dla decydenta różnymi, tymczasem cechy tych zjawisk są identyczne. Jest to zjawisko występujące w obrębie teorii perspektywy D. Kahnemana i A. Tversky'ego określane jako efekt pseudopewności. Konkludując, jest nim zauważona w toku eksperymentów preferencja ludzka, aby unikać ryzyka wtedy, gdy wynik decyzji może być pozytywny (domena zysku), przy jednoczesnym dążeniu do ryzyka, gdy wynik oczekiwany miałby być negatywny (domena straty) [20, s. 341-343]. Zatem efektowi niepewnemu zostaje tu nadana taka waga decyzyjna, jakby był pewny. Występują tu dwa czynniki: po pierwsze, prawdopodobieństwa zaistnienia któregoś z dwóch rezultatów są ujęte w dwie różne ramy interpretacyjne, a po drugie, wagi decyzyjne nie są linearne. W dodatku skłonność ludzi jest większa do przyjmowania gotowych definicji niż do tworzenia własnych.

Efekt pseudopewności występuje przy różnych zakresach prawdopodobieństwa. Tak więc kluczowe do podjęcia decyzji stają się ramy, w jakie została włożona propozycja. Pozornie zmieniają one treść informacji, lecz jest to jedynie zabieg językowy. Istotne w tym zjawisku jest to, że na decyzję wpływa nie tyle zmiana wskaźników danej zmiennej, co sposób sformułowania problemu. Wiedzący o tym sprawny retorycznie twórca komunikatu marketingowego uwypuklając jedną opcję, efektywnie wpływa na decyzje odbiorcy tej informacji.

Człowiek podlega również innemu rodzaju zniekształceniom poznawczym, czyli takim, które wynikają z czasowego podlegania złudzeniom. Do złudzeń poznawczych warunkujących błędy oceniania, najczęściej należy kontrast. Zestawianie informacji z inną zniekształca tę pierwszą. Złudzenie kontrastu może być jednym ze składników tworzących szeroko opisywany w literaturze efekt ram interpretacyjnych albo efekt sformułowania cechy. Jego konceptualizacja wyrasta z charakteryzowanego przed momentem efektu pseudopewności i została ugruntowana przez Irvina P. Levina i Garego J. Gaetha [26, s. 374, 377]. Badacze ci skonstruowali jeszcze jedną mutację efektu, mianowicie sformułowanie celu. Ta postać ramowania określa predyspozycję do podejmowania działania wówczas, gdy dostrzega się negatywne konsekwencje zaniechania, aniżeli gdy dostrzega się pozytywne konsekwencje wykonania działania [34, s. 124-125].

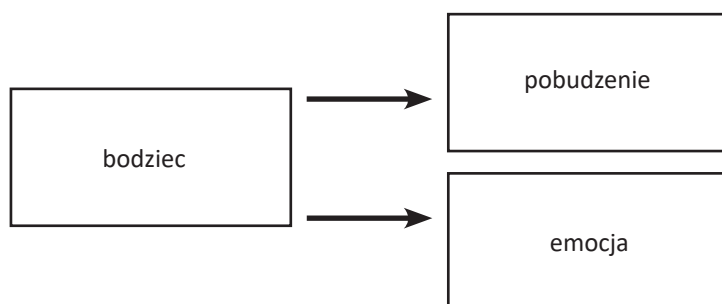
Wreszcie ten krótki przegląd błędów poznawczych należałoby zakończyć jeszcze jednym – znowu zależnym od stanu emocjonalnego człowieka. Niedostrzeganie powiązań między ryzykiem i zyskiem można tłumaczyć występowaniem heurystyki afektu. Jest to skrót myślowy polegający na skłonności do podejmowania decyzji w oparciu o nieposiadające podstaw w faktach przenoszenie cech jednego zjawiska na inne. Sposób interpretowania i oceniania określonego faktu przez człowieka jest konsekwencją tego, jak on się czuje, a więc wskaźnikiem decyzji jest afekt. W badaniach

Barucha Fischhoffa i współpracowników zaobserwowano, że im większe korzyści badani przypisywali określonej aktywności, tym w swojej percepcji niższe przypisywali jej ryzyko [11, s. 127-152]. Natomiast Ali S. Alkahami i Paul Slavonic zauważyli, że korelacja negatywna pomiędzy ryzykiem a wynikającymi z tego działania korzyściami jest zależna od heurystyki afektu, który uruchamia właśnie to działanie [1, s. 1085-1096].

Przedstawione postawy poznawcze uruchamiające poszczególne efekty/złudzenia mogą być utrwalonymi schematami. Wówczas ludzie podejmują decyzję raczej automatycznie (system pierwszy) lub z niewielką refleksją (system drugi), co odzwierciedla dwuczynnikowe modele przetwarzania informacji. Schematy są utrwalone wieloletnią praktyką i doświadczeniami sięgającymi wiele lat wstecz – często do okresu dzieciństwa i dojrzewania. Schematy poznawcze bowiem stanowią składnik struktur osobowościowych człowieka: tego, jak definiuje on siebie, innych ludzi oraz otaczający świat. Wiadomo jednocześnie, że osobowość kształtuje się w młodym mózgu, stosunkowo szybko utrwała się i z trudem poddaje korektom w dorosłym życiu. Stąd trwałość schematów i błędów poznawczych.

24.5. Strategie marketingowe a psychologia

Strategie marketingowe oparte o wiedzę z zakresu psychologii czerpią z różnych jej subdyscyplin, przede wszystkim z psychologii społecznej i poznawczej. Jednak, aby zaprezentować podstawy tych strategii, należy przyrzeć się teorii Waltera B. Cannona i Philipa Barda (rys. 4), według której emocje powstają w ośrodkach podkorowych, a zachowania jednostki są sterowane emocjami i afektami. Emocje pojawiają się jednocześnie z reakcją fizjologiczną i obie te odpowiedzi są efektem poznawczej interpretacji sytuacji. Rozchodzenie się impulsów z podwzgórza do innych obszarów zawiadujących reakcjami somatycznymi albo emocjonalnymi występuje w czasie, który nie pozwala jednostce przejąć świadomej kontroli nad którąś z reakcji [4, s. 583; 12, s. 385-386].



Rysunek 4. Wzbudzenie emocji w teorii Cannona-Barda

Źródło: opracowanie własne.

Zatem od cech jakościowych, intensywności oraz czasu trwania bodźca zależy reakcja człowieka, tak w zakresie reakcji odczuwanej, jak i poziomu napięcia. Oba rodzaje reakcji z kolei zainicjują działanie odpowiadające bodźcowi. Aby bodziec był efektywny, strategia marketingowa winna odpowiadać potrzebom sfokusowanej grupy odbiorców (o czym mowa jest w innych rozdziałach tej książki) – ale także brać pod uwagę ogólne prawa psychicznego funkcjonowania człowieka. Kluczowe więc dla osoby budującej komunikat marketingowy jest zrozumienie procesów warunkowania behawioralnego, tak klasycznego, jak i instrumentalnego, a także zjawisk generujących wpływ społeczny. W tym celu warto pogłębiać wiedzę z prac dotyczących behawioryzmu, technik perswazji z ustaleniami Roberta Cialdiniego oraz współczesnymi behawiorystami na czele.

Ten krótki wybór warto rozpocząć od powszechnego zjawiska. Otóż, gdy utrwalone schematy poznawcze nie wystarczają, uwidaczniają się inne procesy automatyczne. Należą do nich heurystyki wydawania sądów, czyli skróty myślowe, które pozwalają na szybkie i proste ocenianie zjawisk. Ludzie najczęściej nieświadomie posługują się trzema heurystykami osądów: dostępności, reprezentatywności i zakotwiczenia. Z perspektywy osoby tworzącej strategię marketingową interesujące zjawisko występuje w ramach heurystyki reprezentatywności, która używana jest do klasyfikowania zjawiska na podstawie podobieństwa do typowego czy standardowego przypadku. Zamiast na danych statystycznych, informacjach o proporcji podstawowej, obserwatorzy nadmiernie skupiają się na indywidualnych cechach obserwowanego obiektu. Daje to spory atut reklamującemu określoną usługę. Wykorzystać może on również proste heurystyki, jak heurystykę rozpoznawalności. Pod jej wpływem osoba decyduje się na wybór znanego obiektu wówczas, gdy jest wiele opcji do wyboru. Według tej strategii może też określać kolejność obiektów. Jeśli pierwsza metoda nie wystarcza, to decydent dokonuje wyboru na podstawie losowania jednego z atrybutów wybieranych obiektów (strategia minimalistyczna), tudzież przypominając sobie, który atrybut wybrał poprzednim razem i powtarzając wybór (strategia „jak poprzednim razem”) [14, s. 35-36]. Z kolei strategia leksyko-graficzna lub „wybierz najlepszy” to dokonywanie selekcji obiektów na podstawie cech głównego kryterium. Gdy to kryterium daje decydentowi (użytkownikowi biblioteki) remis, wtedy dokonuje oceny kolejnego atrybutu [40, s. 70-71]. Zbliżona do powyższych jest strategia eliminacji według aspektów, która polega na tym, że po ustaleniu głównego atrybutu, określa się jego wartość. Poniżej jej zakresu wybór zostanie odrzucony, po czym ustala się kolejny atrybut i jego zakres wartości i kolejny, aż do dokonania wyboru [14, s. 38]. Co czyni z tych automatyzmów poznawczych tak skuteczne narzędzie do wpływania na decyzję klienta? Otóż z pewnością o częstym posługiwaniu się decydenta heurystykami osądu przesądza wewnętrzna konsekwencja, a więc spójność dobieranych treści pozwalających na rozstrzygnięcie.

Usługobiorcy podejmują decyzje poprzez mechanizmy społecznej mimikry, czyli reguły wpływu społecznego, tj. reguły lubienia i reguły autorytetu. Ludzie mają

skłonność do ulegania sugestiom i przejmowania opinii ludzi, których lubią. Reguła lubienia podpowiada ponadto, by poświęcać więcej uwagi obiektom, które się lubi, niż tym, których się nie lubi. Takie postawy, uwidocznione np. w efekcie halo, czyli dostrzeganiu w innej osobie wyłącznie lub głównie pozytywnych cech oraz zjawisku podobieństwa, czyli większym lubieniu osób podobnych, są przestrzenią do nadużyć i manipulacji. Jednak nawet bez świadomej manipulacji powodują zaburzone procesy decyzyjne występujące u osób uwikłanych w regułę lubienia. Z kolei reguła autorytetu została empirycznie po raz pierwszy zbadana przez Stanleya Milgrama. Udowodniono, że koncentrowanie się na pozamerytorycznej treści przekazu następuje w sytuacjach ulegania mniej lub bardziej pozornym atrybutom statusu nadawcy. Wobec tego nie bez znaczenia pozostaje, kto reklamuje bibliotekę lub inną instytucję kultury.

Od kreatywności zespołu ds. promocji zależy, w jaki sposób posłuży się prawidłowościami determinującymi ludzkie postrzeganie i procesy decyzyjne. Ten skromny przegląd faktów jest raczej zbiorem przykładowych zjawisk i technik, niż ich pełnym wykazem. Warto dodać, że poszczególne zjawiska mogą ze sobą współistnieć, podobnie jak dobrane strategie marketingowe.

Bibliografia

1. ALHAKAMI Ali S., SLOVIC Paul, *A psychological study of the inverse relationship between perceived risk and perceived benefit*. „Risk Analysis”. 1994, nr 6, s. 1085-1096. ISSN 1539-6924.
2. BARRETT Lisa F., *Jak powstają emocje: sekretne życie mózgu*. Warszawa: CeDeWu, 2018. ISBN 978-83-8102-027-5.
3. D'ANDRADE Roy G., *The development of cognitive anthropology*. Cambridge: Cambridge University Press, 1995. ISBN 978-0-521-45976-1.
4. DALGLEISH Tim, *The emotional brain*. „Nature Reviews Neuroscience”. 2004, nr 7, s. 582-589. ISSN 1471-003X.
5. DAMASIO Antonio R., *Błąd Kartezjusza: emocje, rozum i ludzki mózg*. Poznań: Rebis, 1999. ISBN 83-7120-588-0.
6. DAMASIO Antonio R., *Tajemnica świadomości: jak ciało i emocje współtworzą świadomość*. Poznań: Rebis, 2000. ISBN 83-7301-001-7.
7. DAVIDSON Richard J., *O emocji, nastroju i innych pojęciach efektywnych*. In: EKMAN Paul, DAVIDSON Richard J. (red.), *Natura emocji: podstawowe zagadnienia*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, 2002, s. 50-54. ISBN 83-85416-84-6.
8. EKMAN Paul, *Nastroje, emocje i cechy*. In: EKMAN Paul, DAVIDSON Richard J. (red.), *Natura emocji: podstawowe zagadnienia*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, 2002, s. 54-56. ISBN 83-85416-84-6.
9. ELLIS Albert, *Głębokie uzdrawianie emocji: jak zadbać o swoje samopoczucie, zdrowie psychiczne i odporność na przeciwności*. Kraków: Zielona Sowa, 2008. ISBN 978-83-7435-770-8.
10. FALKOWSKI Andrzej, TYSZKA Tadeusz, *Psychologia zachowań konsumenckich*.

- Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, 2006. ISBN 83-87957-56-9.
11. FISCHHOFF Baruch, SLOVIC Paul, LICHTENSTEIN Sarah, READ Stephen, COMBS Barbara, *How safe is safe enough? A psychometric study of attitudes towards technological risks and benefits*. „Policy Sciences”. 1978, nr 8, s. 127-152. ISSN 0032-2687.
 12. FRIEDMAN Bruce H., *Feelings and the body: The Jamesian perspective on autonomic specificity of emotion*. „Biological Psychology”. 2010, nr 3, s. 385-386. ISSN 0301-0511.
 13. FRIJDA Nico H., *Różnorodność afektu: emocje i zdarzenia, nastroje i sentymenty*. In: EKMAN Paul, DAVIDSON Richard J. (red.), *Natura emocji: podstawowe zagadnienia*, Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, 2002, s. 56-63. ISBN 83-85416-84-6.
 14. GOODWIN Paul, WRIGHT George, *Analiza decyzji*. Warszawa: Wydawnictwo Nieoczywiste, 2015. ISBN 978-83-264-7998-4.
 15. HAMMOND John S., KEENEY Ralph L., RAIFFA Howard, *Myślowne pułapki, które prowadzą do złych decyzji*. In: *Podjmowanie właściwych decyzji: Harvard Business Review*. Gliwice: Onepress, 2005, s. 161-188. ISBN 83-736-1915-1.
 16. HAUSMAN Daniel M., *Philosophy of economics*. In: *Stanford Encyclopedia of Philosophy*. [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://plato.stanford.edu/entries/economics/#5>. Stan z dnia 10.07.2021.
 17. IMBIR Kamil K., *Dwa systemy emocji i ich konsekwencje dla procesów poznawczych: nowe podejście do zrozumienia związków emocji i poznania oraz umysłu jako całości*. Warszawa: Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, 2018. ISBN 978-83-235-3229-3.
 18. JUREWICZ K., *Sieci spoczynkowe i ich rola w zrozumieniu organizacji funkcjonalnej mózgu*. „Kosmos. Problemy Nauk Biologicznych”. 2020, nr 1, s. 105-121. ISSN 0023-4249.
 19. KAHNEMAN Daniel, KRUEGER Alan B., SCHKADE David, SCHWARZ Norbert, STONE Artur A., *Would you be happier if you were richer? A focusing illusion*. „Science”. 2006, nr 5782, s. 1908-1910. ISSN 1095-9203.
 20. KAHNEMAN Daniel, TVERSKY Amos, *Choices, values, and frames*. „American Psychologist”. 1984, nr 4, s. 341-350. ISSN 0003-066X.
 21. KISIŁOWSKA Małgorzata, *Już nie wiem jak mam do ciebie mówić... czyli komunikacja biblioteczna*. Warszawa: CEBID, 2001. ISBN 83-88581-02-3.
 22. KNOPP Urszula, *Komunikacja z klientem w bibliotece akademickiej – ujęcie psychologiczne*. „Biblioteka”. 2016, nr 20, s. 207-220. ISSN 1506-3615.
 23. KOSSLYN Stephen M., MILLER G. Wayne, *Górny mózg, dolny mózg: sprawdź, w jaki sposób myślisz i naucz się robić to lepiej*, Kraków: Copernicus Center Press, 2019. ISBN 978-83-7886-417-2.
 24. LAZARUS Richard, *Stołość i niestalość emocji*. In: EKMAN Paul, DAVIDSON Richard J. *Natura emocji: podstawowe zagadnienia*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, 2002, s. 75-80. ISBN 83-85416-84-6.
 25. LEDOUX Joseph, *Mózg emocjonalny: tajemnicze podstawy życia emocjonalnego*. Poznań: Media Rodzina, 2000. ISBN 83-85594-93-0.
 26. LEVIN Irwin P., GAETH Gary J., *How consumers are affected by the framing of attribute information before and after consuming the product*. „Journal of Consumer Research”. 1988, nr 15, s. 374-378. ISSN 0093-5301.
 27. LIND Martina, VISENTINI Mimi, MÄNTYLÄ Timo, DEL MISSIER Fabio,

- Choice-supportive misremembering: a new taxonomy and review*. „Frontiers in Psychology”. [Dokument elektroniczny]. 2017, nr 2062. Tryb dostępu: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5723021>. Stan z dnia 10.07.2021.
28. MICHALAK Joanna, KRUSZEWSKI Tomasz, *Pandemia a reakcje inwestorów: analiza big data komunikatów z Twittera wobec zjawiska niepewności*. Toruń: Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierowania, 2021.
 29. NOLTE John, *Mózg człowieka: anatomia czynnościowa mózgowia*. T. 2. Wrocław: Elsevier Urban & Partner, 2011. ISBN 978-83-7609-364-2.
 30. ROLLS Edmund T., *Emotion and decision-making explained*. Oxford: Oxford University Press, 2014. ISBN 978-0-19-965989-0.
 31. SCHACHTER Stanley, SINGER Jerome E., *Cognitive, social, and physiological determinants of emotional state*. „Psychological Review”. 1962, nr 5, s. 379-399. ISSN 0033-295X.
 32. STRELAU Jan, DOLIŃSKI Dariusz (red.), *Psychologia: podręcznik akademicki*. T. 1. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, 2003. ISBN 83-87957-04-6.
 33. STROOP J. Ridley, *Studies of interference in serial verbal reactions*. „Journal of Experimental Psychology”. 1992, nr 1, s. 15-23. ISSN 0096-3445.
 34. TYSZKA Tadeusz, *Decyzje: perspektywa psychologiczna i ekonomiczna*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar, 2010. ISBN 978-83-7383-472-9.
 35. WINKIELMAN Piotr, HUBER David E., OLSZANOWSKI Michał, *Dynamiczne związki: rola płynności przetwarzania w afekcie i procesach wartościowania*. In: DOLIŃSKI Dariusz, BŁASZCZAK Wojciech (red.), *Dynamika emocji: teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2019, s. 60-87. ISBN 978-83-01-16696-0.
 36. WOJCIECHOWSKA Maja, KAMIŃSKA Joanna, ŻOŁĘDOWSKA-KRÓL Beata, JASKOWSKA Bożena (współpr.), *Leksykon zarządzania i marketingu w bibliotekoznawstwie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe i Edukacyjne Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich, 2019. ISBN 978-83-65741-17-2.
 37. WOJCIECHOWSKA Maja, *Psychologia motywacji „nabywcy” na rynku usług informacyjnych w kontekście funkcjonowania dużych bibliotek akademickich*. In: WOJCIECHOWSKA Maja (red.), *Sfera kultury, sfera nauki: współczesny obraz biblioteki*. Gdańsk: Oficyna Wydawnicza Edward Mitek, 2014, s. 111-122. ISBN 978-83-64335-05-1.
 38. ZAGRODZKA J., *Neurofizjologiczne mechanizmy zachowania emocjonalnego*. In: GÓRSKA Teresa, GRABOWSKA Anna, ZAGRODZKA Jolanta (red.), *Mózg a zachowanie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2012, s. 396-416. ISBN 978-83-01-14447-0.
 39. ZAJONC Robert B., *Attitudinal effects of mere exposure*. „Journal of Personality and Social Psychology”. 1968, nr 2, s. 1-27. ISSN 0022-3514.
 40. ZALEŚKIEWICZ Tomasz, *Psychologia ekonomiczna*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2015. ISBN 978-83-01-18426-1.
 41. ZOLA Stuart M., SQUIRE Larry R., *Relationship between magnitude of damage to the hippocampus and impaired recognition memory in monkeys*. „Hippocampus”. 2001, nr 2, s. 92-98. ISSN 1098-1063.

CZĘŚĆ IV

Elementy marketingu w wewnętrznych procesach zarządzania biblioteką

Rozdział 25.

MARKETING STANOWISK PRACY

25.1. Definicja i zakres marketingu stanowisk pracy

W literaturze przedmiotu marketingu stanowisk pracy sytuuje się w ramach szeroko ujmowanej marketingowej działalności personalnej organizacji. Termin ten został zaproponowany pod koniec lat dziewięćdziesiątych XX w. przez Annę Lipkę, która jego użycie uzasadnia tym, że pełnienie określonej roli organizacyjnej, czyli zajmowanie konkretnego stanowiska, wiąże się bezpośrednio z rangą zadań przypisanych i realizowanych na danym stanowisku oraz zakresem posiadanej wiedzy. „Określenie to – jak pisze autorka – wtapia się ponadto w doskonały sposób w filozofię myślenia o marketingu jako o całokształcie działań wiążących się z szeroko rozumianym «obrotem» stanowiskami pracy. Jest przy tym zrozumiałe, że o jakości tego obrotu świadczy stopień dopasowania pracowników do stanowisk. Z takich samych względów możliwe byłoby zresztą do zaakceptowania także pojęcie marketingu zadań pracy [...]. Zaletą określeń: marketing stanowisk pracy i marketing zadań pracy jest także to, że nie mylą one adresatów i przedmiotu oferty” [39, s. 19].

Marketing stanowisk pracy uchodzi za relatywnie nowe podejście, wynikające z dążeń do zapewnienia spójności orientacji marketingowej w zarządzaniu. W myśl tej koncepcji w centrum zainteresowania organizacji jest klient, którym w przypadku biblioteki będzie odbiorca jej usług (czytelnik, użytkownik informacji, uczestnik wydarzeń kulturalnych) – to do niego adresowana jest oferta biblioteczna. Jej kreowanie wymaga identyfikacji potrzeb klientów, wyboru sposobów ich zaspokojenia oraz stworzenia, ulokowania i skutecznej realizacji odpowiedniej oferty. Z czasem zauważono, że stosowane przez organizacje reguły postępowania w stosunku do klientów mogą i powinny być również adresowane do własnych pracowników, których zaczęto postrzegać jako wartościowych klientów wewnętrznych – z ich potrzebami, oczekiwaniami, uwarunkowaniami psychospołecznymi, wzorcami zachowań itp. Tak zrodziła się idea marketingu stanowisk pracy, który w literaturze określany jest również jako marketing personalny, marketing kadrowy, marketing wewnętrzny bądź sporadycznie jako wewnętrzny marketing relacji. Koncepcja ta jest także szeroko omawiana w literaturze bibliologicznej [szerz. zob. 22; 27; 36; 67; 68].

W odniesieniu do marketingu stanowisk pracy można mówić o marketingu zewnętrznym i wewnętrznym, definiując go jako sztukę analizowania i atrakcyjnego kształtowania stanowisk oraz warunków pracy, a także komunikowania tego pracownikom i potencjalnym kandydatom do pracy [por. 39, s. 21]. **„Marketing stanowisk pracy oznacza zatem filozofię i funkcję zarządzania zasobami ludzkimi. Jest on sposobem myślenia, strategią ukierunkowaną na potrzeby i korzyści obecnych i/lub przyszłych pracowników”** [39, s. 33-34], **co wskazuje na traktowanie wewnętrznego potencjału ludzkiego organizacji na równi z zewnętrznym.** Podział ten wynika z adresowania marketingowych działań personalnych do dwóch kluczowych grup odbiorców, przy czym aspekt wewnętrzny tych działań dotyczy personelu, a zewnętrzny koncentruje się na klientach. W organizacji usługowej, jaką jest biblioteka, o sukcesie w znacznym stopniu decyduje marketing skierowany do osób zatrudnionych (klientów wewnętrznych), którzy poprzez swoją pracę, zachowania i działania realizują zewnętrzne cele instytucji, współtworząc usługę na rzecz klienta zewnętrznego – użytkownika.

Wśród badaczy nie ma zgodności poglądów na temat treści i zakresu marketingu personalnego, a tym samym jego rodzajów i miejsca w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Rozbieżności pojawiają się już na etapie samych pojęć. Niektórzy teoretycy odróżniają marketing personalny (kadrowy) od marketingu wewnętrznego. Wskazują, że marketing personalny łączy w ramach jednej koncepcji działania o charakterze wewnątrzorganizacyjnym adresowane bezpośrednio do zatrudnionych w organizacji pracowników oraz działania skierowane na zewnątrz organizacji, których docelowymi odbiorcami są potencjalni pracownicy, podczas gdy marketing wewnętrzny skupia swoją uwagę wyłącznie na aspektach społecznych o charakterze wewnątrzorganizacyjnym. W tym sensie marketing personalny uznawany jest za pojęcie znacznie szersze [6, s. 13]. Jest on sytuowany w sferze działań związanych z zarządzaniem potencjałem społecznym organizacji, podczas gdy marketing wewnętrzny traktuje się jako narzędzie realizacji zadań stojących przed marketingiem ogólnym organizacji [por. 1, s. 146-147, 149].

Część autorów z kolei uważa oba pojęcia za tożsame i traktuje je zamiennie [zob. np. 52, s. 8]. Podobnie tę problematykę ujmuje Joanna Kamińska, która przedstawia definicję bibliotecznego **marketingu wewnętrznego**, określając go jako: „system sposobów postępowania i zachowania biblioteki jako organizacji zorientowanej na interesy i oczekiwania potencjalnych i zatrudnionych pracowników. Konsekwencją tej zasady w praktyce zarządzania biblioteką jest postrzeganie i traktowanie zarówno potencjalnych – na rynku pracy – jak i już zatrudnionych pracowników biblioteki jako jej klientów, których oczekiwania są dla biblioteki równie ważne jak potrzeby jej użytkowników” [27, s. 14]. Analogicznie do zaprezentowanej definicji, marketing personalny (kadrowy) uznano za synonim marketingu wewnętrznego w *Leksykonie zarządzania i marketingu w bibliotekoznawstwie* [66].

Pomijając wszelkie rozbieżności i zawiłości terminologiczne, warto podkreślić, że marketing personalny oznacza rzeczywiste marketingowe podejście do najcenniejszej

szego zasobu organizacji, jakim są pracownicy. Podkreśla konieczność traktowania każdego pracownika nie tylko w kategoriach członka określonego zespołu, ale także jako odrębną, wrażliwą i jednocześnie cenną dla organizacji jednostkę, której satysfakcja z życia zawodowego odzwierciedla się w dynamicznym wzroście i rozwoju zatrudniającej ją instytucji [6, s. 11-12]. Akcentuje swoje podstawowe założenia, czyli kwestię konieczności identyfikowania oraz klasyfikowania potrzeb zawodowych i osobistych pracowników, segmentacji odbiorców (zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych), kreowania produktów personalnych odpowiadających zidentyfikowanym wcześniej oczekiwaniom, prowadzenia badań zadowolenia pracowników oraz stopnia zaspokojenia ich potrzeb itd. [6, s. 10]. Traktowanie pracowników biblioteki jako jej klientów wewnętrznych stanowi określone podejście do procesu zarządzania zasobami ludzkimi, obliguje placówkę do podejmowania działań mających na celu uzyskanie satysfakcji nie tylko przez klientów zewnętrznych, ale i wewnętrznych, czyli samych bibliotekarzy [27, s. 15]. Wśród celów realizacji marketingu personalnego ważne miejsce zajmuje ponadto dążenie do kształtowania i utrwalania pozytywnego wizerunku biblioteki jako pracodawcy, co z kolei wpływa bezpośrednio na jej postrzeganie jako dostawcy usług, a tym samym na wizerunek samej oferty bibliotecznej.

Marketing stanowisk pracy/personalny oraz jego poszczególne elementy należy rozpatrywać jako spójny system, a realizacja jego celów ma charakter procesowy, co oznacza, że należy unikać działań jedynie doraźnych, wyrywkowych i chaotycznych. Jak już wspomniano, system ten składa się z dwóch podsystemów: wewnętrznego i zewnętrznego, które obejmują takie elementy, jak: rekrutacja, selekcja, wprowadzenie do pracy, szkolenie, przemieszczenia, motywowanie, ocenianie czy systemy komunikacji. W tej części książki zaprezentowane zostaną te elementy marketingowego procesu personalnego, które wiążą się bezpośrednio z wprowadzaniem na stanowisko pracy i wdrożeniem do zadań oraz ocenianiem i analizą postępów pracownika biblioteki.

25.2. Analiza stanowisk pracy

Stanowisko pracy to „najmniejszy podzespół struktury organizacyjnej biblioteki, któremu wyznaczono do wykonania określone prace i na który składają się: człowiek, narzędzia, tworzywa i informacje” [66, s. 220]. Wydzielenie stanowiska organizacyjnego następuje „ze względu na określoną czynność zawodową lub zespół tych czynności wykonywanych przez jednego pracownika, w pełnym lub niepełnym wymiarze czasu pracy. Z kolei czynność zawodowa to działanie ukierunkowane na osiągnięcie konkretnego wyniku, którego przebieg wyznaczany jest przez cele i warunki, w jakich jest ono realizowane” [41, s. 167]. Stanowisko pracy jest więc miejscem zajmowanym przez pracownika i określonym przez:

- zakres realizowanych funkcji (zadań, uprawnień i odpowiedzialności);
- relacje z innymi stanowiskami;
- rodzaj i wielkość przydzielonego wyposażenia [69, s. 148].

Analiza stanowisk pracy jest częścią szerszego procesu zwanego **analizą pracy**, badania mającego na celu dokładny opis konkretnej pracy, wykonywanej lub projektowanej w bibliotece, z uwzględnieniem jej kontekstu oraz zmian zachodzących w strategii, strukturze i kulturze organizacyjnej [41, s. 167]. Analiza pracy może dotyczyć stanowiska, ale też roli organizacyjnej, kompetencji czy zawodu. Odgrywa ona bardzo ważną rolę w procesie organizowania pracy i jest zasadniczym instrumentem usprawniania całej działalności biblioteki, szczególnie w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi [41, s. 159]. Z tego względu oraz z uwagi na szybko zachodzące zmiany zarówno wewnątrz biblioteki, jak i w jej otoczeniu powinna mieć charakter permanentny.

W praktyce zarządzania najczęściej stosuje się **analizę stanowisk pracy**, zwaną również analizą czynności roboczych na stanowisku pracy (ang. *job analysis*), która jest „podstawową metodą określającą fundament metodologiczny, organizacyjny, społeczny i ekonomiczny funkcjonowania zarówno jednostek organizacyjnych instytucji, jak i zatrudnionych w niej osób na tych stanowiskach” [9, s. 12]. Polega na „zbieraniu informacji na temat poszczególnych stanowisk, a otrzymane dane obrazują, jakiego rodzaju zadania są przypisane do konkretnego stanowiska pracy” [30, s. 47]. Analiza stanowisk stanowi element fundamentalny w zarządzaniu zasobami ludzkimi, ponieważ dotyczy ważnych zadań, na których opiera się m.in. obsługa użytkowników i ciągle doskonalenie biblioteki.

W procesie świadczenia usług bibliotecznych – zgodnie z koncepcją marketingu personalnego – klienci wewnętrzni, czyli pracownicy biblioteki, są ze sobą powiązani, tworząc łańcuch wartości, przy czym warunkiem dostarczania wysokiej jakości usług klientom zewnętrznym (użytkownikom) jest dostarczanie najlepszych usług klientom wewnętrznym [10, s. 58]. Oznacza to, że każdy z bibliotekarzy „bierze udział w kolejnych etapach wytwarzania usługi bibliotecznej i na swoim stanowisku pracy jest odbiorcą (od pracownika zatrudnionego na poprzednim etapie otrzymuje efekty jego pracy) oraz dostawcą (dla pracownika, któremu przekazuje wyniki swoich działań)” [27, s. 60]. Innymi słowy: „Każdy pracownik i każda komórka biblioteki współpracują ze sobą na zasadzie wewnętrznych nabywców i dostawców” [22]. Istotna jest więc znajomość wymagań swojego klienta wewnętrznego oraz odpowiedzialność za jakość pracy na własnym stanowisku. Analizę działań podejmowanych na poszczególnych stanowiskach, pod kątem wzajemnych między nimi powiązań, umożliwia proces sporządzania opisów wykonywanej na nich pracy.

Głównymi źródłami, zasobami i metodami w analizie stanowisk pracy są:

- obserwacje stanowisk pracy, w tym obserwacja uczestnicząca (z udziałem osoby wykonującej pracę na danym stanowisku) – dokonywane za pomocą kwestionariuszy obserwacyjnych;

- analiza dokumentacji organizacyjnej, w tym dotyczącej stanowisk pracy (umowy o pracę, wcześniejsze zakresy obowiązków, regulaminy pracy, procedury, instrukcje i inne);
- rozmowy (wywiady) z przełożonymi i pracownikami w miejscu pracy, dyskusje grupowe [9, s. 27; 27, s. 48-49].

Jak podkreśla Joanna Kamińska, żadna z metod zastosowana pojedynczo nie gwarantuje sporządzenia właściwej charakterystyki stanowiska pracy, stąd zalecane jest pozyskiwanie informacji z wielu źródeł i jednoczesne stosowanie kilku technik [66, s. 158].

Przeprowadzając analizę stanowiska pracy – przy uwzględnieniu metodyki tego procesu, czyli przyjętych zasad, metod i procedur – należy poddać zebrane informacje analizie krytycznej i ocenie, a następnie uporządkować, sporządzając opisy pracy na poszczególnych stanowiskach. W wyniku analizy pracy, dokonanej w odniesieniu do konkretnego stanowiska organizacyjnego, powstaje dokument zwany **opisem stanowiska pracy** (w literaturze określany także jako karta pracy/stanowiska/opisu stanowiska czy zakres obowiązków/zadań/czynności). Zawiera on wszechstronną charakterystykę pracy wykonywanej na danym stanowisku oraz zestaw związanych z nim wymagań, które wynikają z jego celów i realizowanych na nim zadań [16, s. 337-338]. Opis stanowiska pracy dostarcza informacji o:

- celu stanowiska w kontekście całej biblioteki;
- treści (celach, zadaniach) wykonywanej pracy;
- uprawnieniach i odpowiedzialności;
- warunkach pracy (tj. czasie pracy, miejscu jej świadczenia, narzędziach bądź obsługiwanych urządzeniach);
- oczekiwanych rezultatach i standardach pracy, współpracy oraz komunikacji;
- wymaganiach wobec osoby zatrudnionej na danym stanowisku;
- miejscu stanowiska w strukturze organizacyjnej instytucji (powiązaniach z innymi stanowiskami).

Wiele bibliotek wdrożyło opisy stanowisk pracy, a przykłady charakteryzujące przyjęte rozwiązania można spotkać w literaturze przedmiotu [2; 3; 7; 8; 24; 49].

Opisy stanowisk pracy wykorzystuje się przede wszystkim do planowania procesów pracy oraz zarządzania biblioteką, w tym realizowania jej strategii personalnej, a w jej ramach – m.in. do planowania i pozyskiwania pracowników, ich oceny i rozwoju. Mają one jednak dużo szersze zastosowanie, odnosząc się do trzech podstawowych obszarów: organizacji pracy, zarządzania zasobami ludzkimi i kierowania ludźmi (por. tab. 1).

Najszerzej opisy stanowisk pracy stosowane są w procesie zarządzania zasobami ludzkimi, w ramach którego wykorzystuje się je jako narzędzie wspomagające wszystkie działania personalne związane z zatrudnianiem i uczestnictwem ludzi w organizacji: od planowania i pozyskiwania pracowników, poprzez ich szkolenia, motywowanie, ocenę, awansowanie czy wynagradzanie. Jednak dzięki precyzyjnym

Tabela 1. Zasadnicze obszary wykorzystania opisów stanowisk pracy w bibliotece

Organizacja pracy	Zarządzanie zasobami ludzkimi	Kierowanie ludźmi
• Tworzenie i modyfikacja struktury organizacyjnej • Projektowanie nowych stanowisk pracy w bibliotece • Tworzenie regulaminów i procedur bibliotecznych • Tworzenie warunków pracy zgodnych z zasadami ergonomii oraz bezpieczeństwa i higieny pracy	• Planowanie zatrudnienia • Rekrutacja i selekcja kandydatów do pracy • Adaptacja nowo zatrudnionych pracowników • Pomiar efektów pracy i ocenianie pracowników • Szkolenie i rozwój bibliotekarzy • Rotacja pracowników (awanse, przesunięcia, degradacje, zwolnienia) • Wartościowanie pracy • Wynagradzanie pracowników	• Ustanowienie miejsca i roli pracownika w bibliotece • Usprawnienie procesu decyzyjnego • Usprawnienie organizacji pracy podwładnych • Ograniczenie możliwości popełniania błędów • Ograniczenie powstawania sporów kompetencyjnych, ułatwienie ich rozstrzygania • Ułatwienie kontroli pracy podległych pracowników

Źródło: opracowanie własne na podstawie: GOLNAU Wiesław, *Badanie pracy*. In: GOLNAU Wiesław (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa, 2007, s. 79; LUDWICZYŃSKI Antoni. *Analiza pracy i planowanie zatrudnienia*. In: KRÓL Henryk, LUDWICZYŃSKI Antoni (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*. Warszawa: 2006, s. 172.

i usystematyzowanym opisom stanowisk pracy korzyści odnoszą również pracownicy. Można tu wymienić przede wszystkim znajomość oczekiwań ze strony kierownictwa biblioteki, a także możliwości: pełnego wykorzystania podczas pracy swoich umiejętności i doświadczenia zawodowego, systematycznej poprawy warunków pracy czy zasadnego wnioskowania o podwyżkę uposażenia. Przejrzysty podział pracy w bibliotece oraz uwzględnienie predyspozycji pracowników do wykonywania poszczególnych zadań wpływają nie tylko na poprawę organizacji pracy, ale także na poczucie bezpieczeństwa bibliotekarzy i ich motywację do efektywnego działania na rzecz instytucji [24, s. 20].

W procedurze analizy stanowisk pracy niezbędne jest wyodrębnienie grup stanowisk o spójnych obszarach funkcjonowania, wymagających podobnych kompetencji. **Kompetencje** – za Grzegorzem Filipowiczem – najprościej można zdefiniować jako „dyspozycje w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw pozwalające realizować zadania zawodowe na odpowiednim poziomie” [19, s. 46]. Są one podstawą do zbudowania **profilu kompetencyjnych**. Pierwszym etapem jest wypracowanie bazy (banku) kompetencji wykorzystywanych do tworzenia profili kompetencyjnych stanowisk występujących w bibliotece. Obejmują one listy istotnych kompetencji wraz ze wskazaniem oczekiwanego poziomu ich spełniania. Zakres listy kompetencji zależy

od liczby, różnorodności oraz złożoności realizowanych zadań i przewidzianych do osiągnięcia na danym stanowisku celów [37, s. 37]. Jak pisze Maja Wojciechowska: „Listy kompetencji uwzględniają zarówno charakter biblioteki, dział, w którym zatrudniony jest bibliotekarz, pełnione funkcje oraz indywidualne potrzeby biblioteki w tym zakresie” [64].

Kompetencje umożliwiają zarówno precyzyjne opisanie stanowiska pracy, dokładnie i wyczerpująco oddając istotę wykonywanych na nim zadań, jak również są doskonałym sposobem odzwierciedlenia umiejętności, które powinien posiadać kandydat lub pracownik, aby spełniać wymagania stawiane mu na danym stanowisku [37, s. 20]. Wynikają one bezpośrednio z zadań, funkcji oraz specyfiki stanowiska pracy. Wyróżnia się trzy kategorie profili kompetencyjnych:

- profil wymagań dotyczących wiedzy i umiejętności na analizowanym stanowisku;
- profil kompetencji pracownika otrzymany w wyniku rozpoznania kompetencji kandydata na nieobsadzone stanowisko lub osoby zajmującej to stanowisko;
- profil przydatności zawodowej, będący wynikiem konfrontacji wcześniej wymienionych profili [30, s. 47].

Profil wymagań (zwany również profilem kwalifikacyjnym, osobowym lub profilem wymogów) definiuje, jaki pracownik jest potrzebny do efektywnego realizowania zadań przypisanych do danego stanowiska, w konkretnych warunkach [16, s. 339]. Określa on wymagania (cechy, kwalifikacje, umiejętności) wobec kandydatów do pracy i jednocześnie – za pomocą skal słownych lub numerycznych – pozwala wskazywać stopień ich ważności, kierując się zarówno doświadczeniami z przeszłości, sytuacją bieżącą, jak i przyszłymi potrzebami [21, s. 75; 46, s. 116]. Aby określić wymagania, należy trafnie wybrać wszystkie cechy i kompetencje kandydata, które mają największe znaczenie na danym stanowisku pracy, w konkretnym zespole pracowniczym, w określonej rzeczywistości organizacyjnej biblioteki. Stworzenie profilu wymagań powinno być poparte gruntowną analizą opisu stanowiska pracy, z uwzględnieniem głównych celów, zadań i ról związanych z rzeczywistą aktywnością zawodową [37, s. 93].

Profil kompetencji pracownika obejmuje informacje na temat kompetencji kluczowych niezbędnych z punktu widzenia zakresu odpowiedzialności i zadań realizowanych na danym stanowisku, jak również określa optymalny – akceptowalny i realny dla większości osób – poziom kompetencji gwarantujący właściwą realizację zadań. Może także zawierać kompetencje pożądane, czyli oczekiwane (idealne) w odniesieniu do celów stanowiska, co pozwoli zbudować profil charakteryzujący najlepszych pracowników [19, s. 112]. Przykładowy profil kompetencji bibliotekarza XXI w. zbudował Marcin Karwowski, który wykorzystał do tego treść zamieszczanych w Internecie ogłoszeń z ofertami pracy w bibliotekach [31]. Autor, na podstawie przeanalizowanych ofert, zebrał istotne dla bibliotekarzy kompetencje, sytuując je – zgodnie z Uniwersalnym Modelem Kompetencji – w czterech kategoriach: społecznych (dzielenie się wiedzą i doświadczeniem, komunikatywność, orientacja

na klienta), osobistych (elastyczność, sumienność/rzetelność, samodzielność), menedżerskich (budowanie zespołów, organizowanie, planowanie) oraz zawodowych (umiejętności IT, znajomość i stosowanie procedur, zarządzanie projektami).

Profil przydatności zawodowej powstaje w wyniku przeprowadzenia dokładnej analizy pracy i ustalenia wymagań dotyczących wykonywanych zadań – jako pewnego punktu odniesienia, a następnie zestawienia ich z profilem kompetencji danej osoby. Przydatność do pracy „wyraża poziom zgodności cech, umiejętności i zdolności posiadanych przez osobę z wymaganiami stawianymi przez miejsce pracy” [9, s. 54]. W celu określenia poziomu przystosowania zawodowego można rozpatrywać takie typy dopasowania, jak: osoba – zawód, osoba – organizacja/institucja zatrudniająca czy osoba – miejsce/stanowisko pracy [9, s. 40-41]. Dopasowanie do pracy bądź dopasowanie do organizacji to stany poznawcze wpływające na postawę wobec pracy zawodowej, poziom motywacji pracownika oraz jego efektywność [23, s. 16]. Innym rodzajem dopasowania człowieka do pracy jest **dopasowanie kompetencyjne**, które jest definiowane jako porównawcza ocena zgodności profilu kompetencji posiadanych przez człowieka oraz profilu kompetencji wymaganych (oczekiwanych) na danym stanowisku pracy [23, s. 113]. Na poziomie ogólnym ten rodzaj dopasowania decyduje o sprawnej realizacji wielu różnych podstawowych zadań, natomiast na poziomie szczegółowym – wymaga swoistych i specjalistycznych zdolności oraz umiejętności, niekiedy rozwijanych przez lata. Oprócz dopasowania w zakresie wymagań, które wynikają z wykonywanej pracy, istotne są również potrzeby i zainteresowania pracownika oraz możliwości ich zaspokojenia czy realizacji w bibliotece [37, s. 91].

Profile kompetencyjne, będące uporządkowanymi zestawami kompetencji zawodowych w odniesieniu do poszczególnych stanowisk pracy, wykorzystywane są jako wielofunkcyjne narzędzia w procesie zarządzania zasobami ludzkimi, stanowiąc podstawę do podejmowania wielu decyzji personalnych. Są pomocne we wdrażaniu tzw. systemów kompetencyjnych, które odgrywają istotną rolę zarówno na etapie pozyskiwania pracowników (zasady prowadzenia rekrutacji i selekcji), jak i przy tworzeniu planów rozwojowych (badanie potrzeb szkoleniowych) oraz poszerzaniu kompetencji w celu optymalnego realizowania zadań na każdym stanowisku pracy [64]. Służą również ocenie pracowniczej, motywowaniu, wartościowaniu pracy, przemieszczeniom wewnątrz biblioteki (związanym np. z awansem), tworzeniu ścieżek kariery i planów sukcesji.

Tym samym **zarządzanie przez kompetencje** (zarządzanie kompetencjami), na które składa się ustalenie potrzeb kompetencyjnych i zatrudnienie odpowiedniej kadry, a także rozwijanie pożądaných kompetencji szczegółowych, stanowi jedną z metod zarządzania biblioteką. Jej ideą jest właściwa ocena kompetencji pracowniczych (wiedzy, umiejętności, zdolności) poprzez sporządzenie ich bilansu, jak również zapewnienie odpowiedniego ich wykorzystania zgodnie z misją i celami biblioteki oraz dla dobra jej klientów (w tym nawet poszukiwanie w strukturze organizacyjnej miejsca gwarantującego najpełniejsze wykorzystanie potencjału danej

osoby). Pozwala to skonfrontować stan obecny obszarów kompetencji z potrzebami i możliwościami ich pozyskania, a w konsekwencji stworzyć zespół pracowników mogących zrealizować określone zadania i zaplanowane działania. Z drugiej strony, wdrożenie systemu zarządzania kompetencjami powinno prowadzić do zorientowania działań personalnych ksiąźnicy na ciągle podnoszenie jej sprawności działania poprzez doskonalenie kompetencji pracowników wszystkich szczebli. Biblioteka powinna wspierać pracowników w dążeniu do uzyskania stosownych kompetencji, zgodnych z jej potrzebami, by móc osiągnąć swoje cele strategiczne i operacyjne. Istotnym działaniem jest więc budowanie kompetencji poprzez skłanianie bibliotekarzy do rozwoju, motywowanie ich do kształcenia i doskonalenia zawodowego oraz stwarzanie im ku temu sposobności [60, s. 200, 206].

Z tych powodów zarządzanie kompetencjami zawodowymi jest skutecznym narzędziem marketingu personalnego, ponieważ zwiększa atrakcyjność pracy w bibliotece i dzięki temu przyciąga lepszych kandydatów. Szczegółowe cele wdrażania systemu zarządzania kompetencjami przytacza Grzegorz Filipowicz. Są to:

- określenie właściwych standardów pracy na stanowiskach, co jest szczególnie ważne w przypadku bibliotek, w których jakość pracy jest kluczowym czynnikiem sukcesu;
- badanie realnego potencjału – kompetencji pracowników i kadry kierowniczej, które umożliwia właściwy dobór na stanowiska, wskazuje kierunki rozwoju zawodowego pracowników oraz umożliwia racjonalne awanse;
- przygotowanie pracowników do sprawnej realizacji zadań bieżących i przyszłych;
- optymalne wykorzystanie mocnych stron kadry kierowniczej i pracowników przy jednoczesnym minimalizowaniu ich słabości;
- wzrost wartości kapitału ludzkiego biblioteki oraz optymalizacja relacji nakładów (inwestycji w jego rozwój) do uzyskiwanych efektów;
- zwiększenie poziomu satysfakcji pracowników biblioteki i ich pozycji na rynku pracy [19, s. 142-143].

Z zarządzaniem kompetencjami, w tym z ogólnym rozwojem zawodowym pracownika, szczególnie z jego motywacją i szkoleniem, jak również z analizą stanowisk pracy wiążą się przesunięcia organizacyjne, czyli **rotacja na stanowiskach**, będąca przejawem racjonalizacji wewnętrznej struktury biblioteki. Optymalne decyzje dotyczące przesunięć pracowników w układzie wertykalnym oraz horyzontalnym pozwalają jak najlepiej wykorzystać potencjał bibliotekarzy przy jednoczesnym możliwie pełnym zaspokojeniu ich potrzeb i aspiracji [6, s. 90]. W efekcie optymalizują strukturę zatrudnienia, skutkują większym zadowoleniem bibliotekarzy i wzrostem ich zaangażowania, co z kolei prowadzi do wzrostu efektywności oraz sprawności działania biblioteki [16, s. 360]. Rotacja może być realizowana w formie zmiany stanowiska z zachowaniem rodzaju pracy lub zmiany typu czynności. Dzięki niej pracownik ma możliwość poszerzenia doświadczenia poprzez poznanie zadań podejmowanych w różnych obszarach funkcjonowania biblioteki, może też sprawdzić

się na innych stanowiskach i uświadomić sobie swoje możliwości. Jednocześnie zdobywa nowe umiejętności i wiedzę, wzbogacając swój potencjał intelektualny i kompetencyjny. Rotacja, polegająca na zmianie stanowiska w obrębie danej organizacji, zgodnie z zainteresowaniami zatrudnionej osoby, jest sposobem na utrzymanie najlepszych pracowników – dzięki stworzeniu im możliwości samorealizacji w bibliotece, a nie poza nią [6, s. 95].

Zgodnie z założeniami marketingu personalnego każdy pracownik wnosi do organizacji swój potencjał intelektualny i osobowościowy, w tym swoje uzdolnienia, chociaż ich charakter może być różny. Kompetencje bibliotekarzy, czyli umiejętności niezbędne do prawidłowego wykonywania pracy w danym zakresie i osiągania pożądanых wyników w ramach określonych standardów, ujawniające się we wszystkich aspektach aktywności zawodowej, powinny być kształtowane zgodnie z kierunkami strategicznego rozwoju biblioteki. Odpowiednie przygotowanie pracowników jest oczywiste w przypadku osób bezpośrednio obsługujących czytelników. „Od ich umiejętności współpracy, wiedzy, osobowości, uprzejmości, przyjaznego nastawienia oraz fachowości zależy końcowa ocena pracownika biblioteki dokonana przez klienta zewnętrznego” [22]. W koncepcji marketingowej to jednak każdy bibliotekarz w sposób przynajmniej pośredni tworzy wartość dla użytkownika, a „sytuacją optymalną jest osiągnięcie możliwie wysokiego poziomu usług świadczonych wzajemnie przez poszczególne komórki i osoby” [22]. Zachowania, postawy wyrażające się w kompetencjach umożliwiają osiąganie celów biblioteki i kształtują niepowtarzalny klimat jej funkcjonowania, zapewniając dostarczenie odbiorcom usług najwyższej jakości.

Warto w tym miejscu przytoczyć obraz idealnego pracownika biblioteki XXI w. Zdaniem Katarzyny Mazur-Kuleszy, która cytuje Julie Parry, najbardziej pożądanym kandydatem na bibliotekarza to taki, który posiada umiejętności związane z technologiami informacyjnymi, zarządzaniem bazami danych oraz e-learningiem. Ma wysoko rozwinięte umiejętności komunikacji i współpracy z ludźmi. Potrafi współdziałać zarówno ze środowiskiem wewnętrznym, jak i zewnętrznym. Inicjuje działania marketingowe i promocyjne, potrafi pozyskiwać sponsorów oraz negocjować. Posiada umiejętność przekazywania informacji i wiedzy, prowadzenia szkoleń, sprawuje opiekę nad stażystami i praktykantami, wprowadza do pracy nowo zatrudnionych pracowników [44, s. 62]. Na podstawie tej charakterystyki można więc wysnuć wniosek, że najbardziej pożądane cechy współczesnego bibliotekarza, a zarazem potencjalne wobec niego oczekiwania, to przede wszystkim elastyczność i wszechstronność.

Na gruncie krajowej literatury bibliologicznej o określenie kompetencji przyszłości pokusiła się Monika Schmeichel-Zarzeczna [50], prezentując spojrzenie na kompetencje bibliotekarza w odniesieniu do świata VUCA, koncepcji „czarnych łabędzi” czy rozwijających się technologii cyfrowych. Analizując różne raporty futurologiczne, za kompetencje przyszłości w bibliotece uznała m.in.: transdyscyplinarność, odkrywanie sensu i nadawanie znaczenia, czyli umiejętność myślenia krytycznego, kreatywnego, a także myślenia niekonwencjonalnego i adaptacyjnego, projektowego

czy obliczeniowego. Autorka wskazała również na inteligencję społeczną oraz międzykulturowość, a w miejsce tradycyjnej pracy zespołowej – na umiejętność współpracy wirtualnej i pracę w zespole rozproszonym. Wiąże się to z kolei z umiejętnością korzystania z nowych mediów, przy czym – w zalewie informacji – ważne jest zarządzanie obciążeniem kognitywnym. Wszystko to sprowadza się do nieustannego uczenia się, otwartości na nową wiedzę i umiejętności oraz gotowości do uczenia się przez całe życie. Podobny wniosek – już ponad dekadę temu – wysnuła Maja Wojciechowska, która jako najbardziej cenione, a zarazem ponadczasowe kompetencje bibliotekarzy wskazała: umiejętność uczenia się, chęć rozwoju i zdobywania nowych kompetencji [65, s. 27].

Wydaje się zatem, że za najbardziej istotne cechy pracownika współczesnej biblioteki należy uznać właśnie nastawienie na rozwój, a także pasję i charakter. Osoby nastawione na rozwój mają silne przekonanie, że dzięki swojej pracy mogą nabywać oraz doskonalić nowe nawyki i umiejętności, z entuzjazmem odnoszą się do przyswajania wiedzy, chętnie otrzymują i prezentują informacje zwrotne, a także potrafią stawiać czoło trudnościom i je pokonywać [17]. Takie osoby są niezwykle cenne dla każdej biblioteki, gdyż samoistnie przyczyniają się do jej rozwoju poprzez realizację własnych celów rozwojowych. Natomiast prawdziwa pasja, którą trudno wyczuć z CV, pociąga za sobą takie cechy, jak: wytrwałość, determinację, konsekwencję w działaniu czy całkowite zaangażowanie [51, s. 160]. Dodając do tego odpowiedni charakter – przede wszystkim uczciwość i odpowiedzialność, można stwierdzić, że to właśnie tacy pracownicy wynoszą bibliotekę na wyższy poziom, wiodąc ją ku przyszłości.

25.3. Wprowadzenie do pracy

Wprowadzenie pracownika do pracy jest zwieńczeniem poprzedzającego go procesu rekrutacji i selekcji, w wyniku czego – zgodnie z postawionymi celami – dokonuje się wyboru na dane stanowisko najlepszego kandydata. Powinna to być osoba najlepiej rokująca i potencjalnie najbardziej efektywna, czyli taka, która:

- będzie skutecznie realizować zadania wynikające z opisu stanowiska pracy;
- szybko i w pełni zaadaptuje się do kultury organizacyjnej biblioteki, wpływając zarazem na tworzenie pozytywnych relacji między bibliotekarzami;
- będzie pogłębiać swoje zainteresowania, a swoją pracą przyczyni się do rozwoju biblioteki.

Jak piszą zarządzający firmą Google, Eric Schmidt i Jonathan Rosenberg: „Proces rekrutacji powinien być skupiony na zatrudnieniu możliwie najlepszych pracowników, nawet jeśli ich doświadczenie nie do końca odpowiada wolnym stanowiskom” [51, s. 157]. Zatrudniając najlepszych pracowników, biblioteka zyskuje najcenniejszy kapitał. Zgodnie z założeniami marketingu personalnego, jest to długotrwała inwestycja, mająca wspierać realizację przyjętej przez daną placówkę strategii [27, s. 46].

Szczególne znaczenie dla kondycji i perspektyw każdej biblioteki ma zatrudnienie odpowiednich osób, zwłaszcza na stanowiskach kierowniczych, specjalistycznych czy związanych z obsługą czytelnika, stąd proces rekrutacyjny musi być prowadzony umiejętnie i dać oczekiwane, optymalne rezultaty. Dążenie do pozyskania jak najlepszych pracowników wiąże się z marketingowym oddziaływaniem na rynek pracy biblioteki, która buduje swój wizerunek dzięki utrzymywaniu wysokich standardów, wdrażaniu dobrych praktyk i dbałości o kulturę organizacyjną, a także prezentowaniu placówki jako miejsca zaspokajania różnorodnych potrzeb związanych z pracą i karierą zawodową. Ten sposób postępowania kierownictwa biblioteki, zorientowany na oczekiwania i interesy jej potencjalnych pracowników, traktowanie ich w sposób podmiotowy jako klientów, charakterystyczny jest dla koncepcji marketingu personalnego. Istotne są również korzyści dla kandydatów, których rzeczywiste możliwości mogą zostać właściwie rozpoznane dzięki umiejętnie dobranym i wykorzystanym narzędziom rekrutacji oraz selekcji personelu, a otrzymana w ten sposób trafna informacja zwrotna pomaga im odpowiednio zaplanować swoją karierę [37, s. 82].

Z punktu widzenia marketingu personalnego istotne jest to, że każdy członek organizacji wnosi do niej nie tylko swoją wiedzę, umiejętności oraz doświadczenie, ale także własny system wartości i norm, odzwierciedlający jego postawę wobec innych ludzi czy otaczającego go świata [6, s. 85]. Wprowadzenie nowo zatrudnionego pracownika do biblioteki stanowi moment zderzenia się reprezentowanego przez niego systemu wartości z systemem wartości całej organizacji, przejawiającym się w jej kulturze. Dlatego wart uwagi wydaje się często ostatnio powtarzany pogląd, że przy doborze pracowników należy stawiać nie tyle na kompetencje kandydata, ile na stopień jego dopasowania do wartości przyjętych i uznawanych w danej instytucji (dopasowanie: osoba – organizacja). Jak pokazuje doświadczenie wielu bibliotek, odpowiednio zmotywowany i wdrożony do zadań pracownik może stosunkowo szybko nabyć potrzebne do pracy wiedzę i umiejętności, natomiast niedostosowanie się do kultury, reguł i stylu pracy oraz zasad wyznawanych w instytucji stanowi zwykle dużo poważniejszy problem.

Pogląd ten podziela Renata Augustyn, która wskazuje na przewagę osobowości kandydata nad jego kompetencjami (kwalifikacjami zawodowymi), a także podkreśla wagę dopasowania osoba – grupa osób/współpracowników, pisząc, że: „warto wybrać kandydata o odpowiedniej osobowości i doszkolić go, gdyż niezmiernie trudno jest zmienić osobowość człowieka, a stosunkowo łatwo spowodować konflikt w zespole. [...] Dlatego podczas rekrutacji nie tyle skupiamy się na poszukiwaniu najlepszych kandydatów, ile na znalezieniu najbardziej pasujących do zespołu” [5]. Sprzyja to umacnianiu kultury organizacyjnej biblioteki, a także jest zgodne z zasadami marketingu personalnego, który „przyczynia się do ograniczenia destruktywnej sprzeczności celów osobistych i zawodowych pracowników biblioteki oraz ich zadań organizacyjnych” [27, s. 67]. Doświadczenia bibliotek, będących organizacjami usługowymi, również wskazują, że warto stosować w praktyce słowa Petera

Schutz: „Zatrudniaj charakter, trenuj umiejętności”. Preferowane kompetencje, jaki by nie był ich poziom wyjściowy, należą do kategorii czynników podlegających zmianie i rozwojowi, natomiast cechy charakteru są elementem względnie stałym. Niedopasowanie w tym obszarze może negatywnie wpływać zarówno na jakość pracy i współpracy, komunikację, atmosferę pracy oraz stosunki międzyludzkie, jak i na wprowadzanie zmian w bibliotece czy jej kulturę organizacyjną. Dlatego – jak pisze Ray Dalio – „zatrudnianie ludzi to zajęcie wysokiego ryzyka i trzeba podchodzić do niego z wielką rozważą” [14, s. 464].

Zakończenie rekrutacji i zatrudnienie wybranej osoby rozpoczyna kolejny, bardzo istotny etap – wprowadzenie nowego pracownika na stanowisko, rozpoczynające okres jego adaptacji do pracy (tzw. *onboarding*). Jest to proces szkolenia, testowania, oceniania i w rezultacie synchronizacji pracownika z organizacją [14, s. 454]. Polega na wdrożeniu zatrudnionej osoby w obowiązki i kulturę organizacyjną biblioteki oraz zapoznaniu z procedurami i standardami panującymi w miejscu pracy. Umiejętnie przeprowadzony proces rekrutacyjny, a następnie właściwe przygotowanie oraz przeprowadzenie działań onboardingowych powinny przyczyniać się do sprawnego i szybkiego przebiegu adaptacji, co jest korzystne zarówno dla nowego pracownika, jak i książnicy. Ten początkowy okres powinien być traktowany nie tylko jako czas wdrażania nowo zatrudnionego do zadań, ale też integrowania go z pozostałymi pracownikami biblioteki.

Zwrócenie szczególnej uwagi na adaptację osoby zatrudnionej w znacznym stopniu decyduje o jej późniejszej postawie – wobec pracy, przełożonych i współpracowników – oraz emocjonalnym stosunku do biblioteki jako pracodawcy. Już na samym początku nowo przyjęty pracownik utwierdza się w przekonaniu, że dokonał słusznego (lub nie) wyboru pracy. Pierwsze wrażenie, jakie biblioteka wywarła na nim podczas rekrutacji i selekcji – o ile było pozytywne – powinno zostać wzmocnione i utrwalone [6, s. 86]. W przeciwnym razie, szczególnie wobec trudności z przystosowaniem się do pracy, może pojawić się dyskomfort spowodowany poczuciem wyobcowania, zagubienia i świadomością nieznajomości realiów konkretnej instytucji [26, s. 188]. Może to negatywnie oddziaływać na poczucie wartości, sprawczości, zdolność radzenia sobie w życiu [46, s. 153], a w konsekwencji – zdolność uczenia się czy motywację do pracy.

Z punktu widzenia biblioteki również wskazane jest, aby proces adaptacji trwał względnie krótko. W tym okresie mogą bowiem występować problemy z jakością i efektywnością wykonywanej pracy, błędy i wynikające z nich straty finansowe, uszkodzenia urządzeń czy niezadowolenie czytelników. Zwykle konieczna też bywa większa ingerencja przełożonego w pracę nowo zatrudnionego, co jest dodatkowym obciążeniem jego czasu. W przypadku niedopasowania nowej osoby do zespołu bądź niedostatecznego zintegrowania ze współpracownikami rośnie możliwość powstawania konfliktów, które mogą prowadzić do fluktuacji personelu, obniżenia motywacji i sprawności działania całej biblioteki [26, s. 187; 46, s. 152-153]. W skrajnych przypadkach pracownik może zrezygnować z pracy i odejść z instytucji,

która zmuszona jest do rozpoczęcia od nowa całej procedury poszukiwania odpowiedniego kandydata. W szerszym kontekście godzi to w wizerunek biblioteki jako pracodawcy oraz może negatywnie wpływać na pozostałe osoby w niej pracujące [27, s. 68].

Z wymienionych względów ważne jest świadome zarządzanie przez kierownictwo procesem adaptacji, czyli podejmowanie planowych działań, mających na celu zmniejszenie ryzyka niezaakceptowania pracownika w bibliotece bądź jego rezygnacji z pracy. Duże biblioteki najczęściej stosują tzw. **adaptację kierowaną** (zorganizowaną), zapewniając nowo przyjmowanym pracownikom udział w specjalnie przygotowanych programach socjalizacyjnych. Jej przeciwieństwem jest adaptacja spontaniczna, zachodząca często nieświadomie, samoistnie, bez wsparcia ze strony ksiąźnicy [16, s. 348]. W ramach działań zorganizowanych wprowadzenie do pracy ma dwa wymiary: zawodowy (stanowiskowy), dotyczący wdrożenia do zadań przypisanych do stanowiska pracy, oraz społeczny, związany z zaznajomieniem zatrudnionego z biblioteką, zespołem, środowiskiem pracy i kulturą organizacyjną.

W pierwszym z obszarów chodzi o tzw. **adaptację stanowiskową**, której celem jest przygotowanie i wdrożenie nowo zatrudnionego do realizacji zadań, za które będzie odpowiedzialny [5]. Polega ona na przystosowaniu się pracownika do wymagań i treści pracy (w tym nabywaniu wiedzy oraz praktycznych i merytorycznych umiejętności związanych z pracą na powierzonym stanowisku) oraz warunków pracy (materiałnego środowiska pracy, czasu pracy), uświadomieniu miejsca stanowiska w strukturze organizacyjnej, zapoznaniu się z podziałem i organizacją pracy [40, s. 215; 46, s. 152]. Niezwykle ważna rola w tym procesie przypada bezpośredniemu przełożonemu przyjętego do pracy pracownika (lub ewentualnie wskazanej przez niego osobie odpowiedzialnej za proces adaptacyjny). Kierownik wprowadza pracownika na stanowisko, zapoznając go szczegółowo ze wszystkimi jego elementami, w tym uprawnieniami i zakresem odpowiedzialności, informuje o specyfice pracy oraz występujących typowych problemach, a także o najważniejszych zadaniach realizowanych w komórce organizacyjnej, stylu i zasadach pracy zespołu [40, s. 217].

Adaptacja stanowiskowa przebiega w dłuższym okresie, opiera się na delegowaniu kolejnych zadań (połączonym z instruktażem dotyczącym ich wykonania), które bibliotekarz najpierw wykonuje przy wsparciu, a stopniowo coraz bardziej się usamodzielnia. Dobrym posunięciem jest postawienie mu konkretnych celów do realizacji w czasie okresu próbnego. Chodzi tu zarówno o cele twarde – ilościowe, jak i miękkie – jakościowe oraz rozwojowe. Można także przydzielić pracownikowi zadanie, którego wykonanie będzie wymagało od niego wykazania się kompetencjami (metoda „szybkiego sukcesu”) [56, s. 19]. Uświadomi to nowej osobie oczekiwania wobec niej, zwiększy entuzjazm i pewność siebie, przyspieszy zrozumienie sensu zatrudnienia oraz stojących przed nią zadań [58, s. 104]. Nieodzowne jest również jednoznaczne zdefiniowanie oczekiwań pracodawcy wobec pracownika, a także podkreślenie standardów pracy i pożądanych zachowań, na podstawie których będzie on później rozliczany z zadań.

Wymiar społeczny procesu wprowadzenia do pracy, tzw. **adaptacja ogólna**, obejmuje: zaznajomienie pracownika z biblioteką, specyfiką jej działalności i otoczeniem zewnętrznym (uwarunkowaniami prawno-ekonomicznymi, pozycją w otoczeniu, głównymi grupami użytkowników itp.), a także z sytuacją wewnętrzną (strukturą organizacyjną, zadaniami poszczególnych jednostek i ich wzajemnymi powiązaniem, środowiskiem pracy, ogólnymi zasadami współpracy, przepływu informacji itp.), regulaminem pracy i innymi obowiązującymi aktami, zasadami wynagradzania i pomocy pracownikom, rodzajem oraz zakresem pozaekonomicznych środków motywacyjnych itd. [27, s. 68-69]. Przełożony (lub osoba wybrana do wprowadzenia do zespołu pracowniczego) zaznajamia nowego pracownika z innymi bibliotekarzami, zarówno z jego działu, jak i z innych komórek organizacyjnych, oraz wyjaśnia ich role i zakres współpracy. Wprowadza go również w kulturę organizacyjną biblioteki, zapoznając z wartościami, normami, zasadami, symbolami związanymi z działaniem instytucji i ich znaczeniem, jej tradycją, organizacyjnymi przekazami, hasłami, panującymi zwyczajami itd. Wartością nadrzędną w bibliotece jest treść jej misji, która musi być nie tylko znana wszystkim pracownikom, ale też przez nich ukształtowana oraz podzielana, tak aby mogli się z nią utożsamiać [6, s. 87].

W rezultacie chodzi o wykształcenie w nowym pracowniku właściwego podejścia do pracy i realizowanych zadań, przyjaznej postawy wobec instytucji oraz przywiązania do niej w celu zmniejszenia ryzyka odejścia z pracy [26, s. 188]. Prowadzi to do zwiększenia poczucia bezpieczeństwa, co buduje więź z biblioteką i zaangażowanie w pracę, szybsze uczenie się nowych zadań oraz krótszy czas trwania procesu adaptacyjnego [40, s. 217]. Warto podkreślić, że również dotychczasowi pracownicy mogą skorzystać na włączeniu do zespołu nowej osoby, która, dysponując wiedzą i doświadczeniami nabytymi poza biblioteką, staje się dla nich cennym źródłem różnorodnych informacji. Może się to przyczynić do nabrania pewnego dystansu do bieżących problemów biblioteki czy wręcz zaowocować nowymi rozwiązaniami [27, s. 69].

Wymienione działania adaptacyjne bezpośredni przełożony może podejmować osobiście bądź za pośrednictwem mentora – osoby wyznaczonej na opiekuna/przewodnika nowo przyjętego pracownika, która ma stanowić dla niego wsparcie w okresie adaptacji. Maja Wojciechowska opisuje **mentoring** jako metodę „rozwijania kompetencji zawodowych pracownika dzięki współpracy z tzw. mentorem, czyli doświadczonym specjalistą z danego zakresu, posiadającym doświadczenie zawodowe oraz dużą wiedzę i umiejętność jej przekazywania” [63, s. 135]. Podstawowym celem stosowania mentoringu jest przyspieszenie procesu adaptacji i rozwoju pracownika przez udzielanie mu pomocy w zrozumieniu istniejącej w bibliotece kultury organizacyjnej, właściwych dla niej zasad i reguł oraz standardów pracy, sposobów podejmowania decyzji i typowych metod rozwiązywania problemów [62, s. 54]. Mentoring jest więc „formą sterowanego przekazywania doświadczenia, sposobem kształtowania przede wszystkim pożądanego zachowań zawodowych, mniej – zdobywania konkretnej wiedzy praktycznej” [32, s. 39] czy opanowania wąsko określonych, specjalistycznych kompetencji, co jest właściwe dla metody coachingu.

W bibliotekach mentoring nie jest na ogół sformalizowany, choć często stosuje się go jako naturalne wsparcie dla nowych osób w zawodzie [60, s. 208].

Opieka mentora obejmuje: szkolenia, doradztwo, wspieranie w rozwiązywaniu problemów, nieformalne przekazywanie informacji, ułatwianie kontaktów z odpowiednimi osobami w bibliotece, interweniowanie w sytuacjach grożących konfliktem [40, s. 217; 63, s. 134]. Mentor, wykorzystując swoje doświadczenie, szerokie ogólne rozeznanie i większy dostęp do informacji, pomaga pracownikowi w wykonywaniu nowych zadań, zachęca i angażuje do podejmowania działań, ale także monitoruje jego postępy, motywuje i mobilizuje do pracy. Jego zadaniem jest zapewnienie szybkiego wdrożenia osoby mentorowanej do pracy i pomoc w adaptacji do nowego otoczenia, co zwiększy stopień identyfikacji z zadaniami i instytucją. Ponadto mentor – na podstawie obserwacji pracownika – dokonuje diagnozy jego potencjału, aby wspólnie z nim ustalić cele i sposoby wykonywania pracy, jak również pomóc mu wykorzystać jego mocne strony, doskonalić wybrane umiejętności oraz wskazać kierunki rozwoju zawodowego i osobistego [32, s. 39-40].

Mentorem powinna być osoba odpowiednio dobrana, uprzednio przeszkolona, charakteryzująca się dużą wiedzą zawodową, szerokim ogólnym rozeznanie, doświadczeniem oraz dobrze znająca historię i kulturę organizacyjną biblioteki. Musi to być osoba godna zaufania, dająca pracownikowi przykład swoim zachowaniem i autorytetem. W literaturze zwraca się uwagę, że mentor powinien być starszy wiekiem, jednak istotniejszy jest dłuższy staż w pracy, większe doświadczenie czy kompetencje. Na mentorów powinni być wybierani bibliotekarze, którzy posiadają odpowiednie cechy psychospołeczne, takie jak: chęć i umiejętność dzielenia się wiedzą, odpowiedzialność, wysoki poziom komunikatywności, umiejętność współpracy z ludźmi, budowania autorytetu, planowania i prognozowania, analizy i oceny, konsekwencja w realizowaniu decyzji, wysoka kultura osobista [32, s. 40; 40, s. 217]. Przyjmuje się także, że mentorem nie powinien być bezpośredni przełożony, lecz inna osoba, która – poza wiedzą merytoryczną – będzie przekazywać wprowadzanemu pracownikowi również wiedzę nieformalną (ukrytą). Pracownik może w zaufaniu podzielić się swoimi problemami czy napotkanymi trudnościami z mentorem, który jest dla niego przewodnikiem i na którego wsparcie może liczyć [33; 63].

Metodami doskonalenia wiedzy są ponadto coaching i counselling pracowniczy, które stanowią bardziej dojrzałe sposoby rozwoju kompetencyjnego pracowników. „**Coaching** w praktyce bibliotecznej to z jednej strony, pogłębianie wiedzy i umiejętności pracownika w trakcie wykonywania zadań, z drugiej zaś, oddziaływanie motywacyjne, umacnianie go w przekonaniu o potrzebie i możliwościach dojścia do celu, jakim jest pozyskanie założonych kompetencji” [60, s. 208]. W wąskim znaczeniu coaching można zdefiniować jako „pomoc danej osobie we wzmacnianiu i doskonaleniu działania poprzez refleksję nad tym, jak stosuje konkretną umiejętność i/lub wiedzę” [59, s. 17]. Natomiast w szerszym zakresie jest to proces prowadzący do zwiększenia samoświadomości coachee (osoby poddawanej coachingowi) i jego użyteczności dla biblioteki. Istotne jest przy tym dopasowanie coachingu do konkretnych zadań

realizowanych przez pracownika na stanowisku zajmowanym obecnie bądź przewidywanym w przyszłości, aby jego skuteczność maksymalnie wzrosła. „Wzmacniając daną osobę, coaching powoduje wzmocnienie całego ogniwa organizacji, w którym ona pracuje” [37, s. 251].

W odniesieniu m.in. do adaptacji pracowniczej coaching może mieć różnorakie zastosowanie. W związku z tym wymienić można: coaching adaptacyjny/wdrożeniowy, wspomagający wdrażanie nowych pracowników; coaching narzędziowy, nastawiony na budowanie i rozwijanie konkretnych kompetencji (specjalistycznych, kierowniczych); coaching lider ski, dotyczący rozwoju przywództwa; czy – na późniejszym etapie aktywności zawodowej – coaching zawodowy/kariery, skierowany do pracowników rozwijających swoje umiejętności zawodowe w określonym kierunku lub planujących dalszą ścieżkę kariery [16, s. 213].

Ze względu na osobę coacha wyróżnia się przede wszystkim coaching menedżerski – i ta odmiana coachingu zdaje się mieć najszersze zastosowanie w bibliotekach. Odnosi się ona do relacji przełożony – podwładny bądź przełożony – zespół i oznacza nie tyle samo prowadzenie coachingu, ile przyjęcie coachingowego stylu zarządzania [16, s. 219]. Coaching menedżerski jest stosowany przez kierowników często w sposób nieformalny – jako element zwykłego kierowania lub przywództwa. Taki sposób stosowania coachingu jest też najbardziej skuteczny [4, s. 791]. Zdaniem Ewy Matczuk stanowi on „odpowiedź na potrzebę szybkiego przystosowywania się do zmian, które zachodzą w bibliotekach. Jest jednym ze sposobów, który pozwala efektywnie radzić sobie z wyzwaniami środowiska” [43]. Podobny pogląd prezentuje Joanna Kamińska [29, s. 299], która – za Erikiem Parsloe’em i Moniką Wray – uznaje coaching za podstawowe narzędzie pracy każdego kierownika, opowiadając się za szerokim wykorzystywaniem coachingu menedżerskiego w bibliotekach zarówno ze względu na jego użyteczność w obszarze rozwoju pracowników, jak i aspekt finansowy.

Klasyczny coaching prowadzony jest przez profesjonalnego coacha, który może pochodzić spoza organizacji lub być w niej zatrudniony. Biblioteki – m.in. ze względów finansowych – dość rzadko korzystają z coachingu zewnętrznego, a jeśli jest on stosowany, to najczęściej wobec osób zajmujących kluczowe stanowiska. Nie zdarza się natomiast, aby księżnice – jak czyni to część innych organizacji – zatrudniały coacha wewnętrznego, choć nie jest wykluczone, że stanie się tak w przyszłości. W literaturze przedmiotu mówi się bowiem o kulturze coachingowej jako nowoczesnym typie kultury organizacyjnej, w której szeroko stosowany coaching jest podstawą działania, rozwoju i motywowania pracowników. W swej istocie jest to kultura zaangażowania, w której coaching, w powiązaniu z ogólną strategią biblioteki, staje się standardowym stylem przywództwa i zarządzania, w tym elementem procesów analizy, oceny oraz podejmowania decyzji. Tym samym ten typ kultury uznaje się współcześnie za jeden z najbardziej dojrzałych i efektywnych [48]. Zdaniem Mai Wojciechowskiej coaching jest jedną z najgłębszych metod rozwoju człowieka i przynosi bibliotece wiele korzyści, staje się też jednym z najpopularniejszych sposobów rozwoju pracowników, a przyczyn jego coraz większej popularności „można

upatrywać w wypłaszczaniu się struktur organizacyjnych bibliotek oraz w docenianiu znaczenia doksztalcania pracowników” [63, s. 135].

Counselling z kolei oznacza „specyficzną formę kontaktu z podwładnym oraz wsparcie psychiczne w sytuacjach, gdy nie radzi on sobie z otaczającą go rzeczywistością” [60, s. 208]. Ma pomóc pracownikowi pokonać problemy w określonych sytuacjach, w tym głównie trudności w dostosowaniu się do przyjętych reguł i norm, ale też odkryć nowe możliwości, lepiej dopasować się do kultury oraz klimatu biblioteki, a w rezultacie zwiększyć jego efektywność. Może dotyczyć zachowań związanych z niesubordynacją, niewłaściwym stosunkiem do przełożonych, nieprzestrzeganiem dyscypliny pracy czy brakiem zaangażowania [62, s. 55-56]. Jest to metoda zdecydowanie mniej znana, a przez to zapewne i rzadziej stosowana. Dodatkowo korzystanie z niej wymaga od przełożonego określonych kompetencji, w tym: wiedzy psychologicznej, dużej wrażliwości i empatii, umiejętności słuchania, zdolności trafnej oceny sytuacji oraz znajdowania źródeł problemów.

Zatrudnienie i przygotowanie odpowiednich pod względem kompetencyjnym pracowników ma służyć zapewnieniu sprawnej realizacji zadań w bibliotece. W tym celu ksiąznice podejmują m.in. działania związane z adaptacją i rozwojem pracowników, zarówno w ujęciu indywidualnym, jak i organizacyjnym. W odniesieniu do zagadnienia wprowadzenia do pracy warto wskazać na indywidualne **szkolenia na stanowisku pracy**, do których należą: przyuczenie na stanowisku pracy oraz – szerzej – zdobywanie doświadczenia w miejscu pracy, informacje i wskazówki zdobywane od współpracowników, specjalistyczne kursy instruktazowe związane z wprowadzaniem w nowe zadania, trening poprzez pracę. Z czasem mogą być stosowane: rozszerzenie zakresu zadań, powierzanie zadań specjalnych, realizacja samodzielnych projektów, okresowa rotacja stanowisk czy uczenie się przez działanie (grupowe rozwiązywanie rzeczywistych problemów, wykonywanie zespołowego projektu o charakterze pracy konsultingowej). Jak wskazują badania, metody szkoleń na stanowisku pracy dają lepsze rezultaty niż szkolenia poza stanowiskiem [4, s. 792].

Jedną z form adaptacji pracowniczej w bibliotekach jest odbywanie przez nowo przyjętych pracowników specjalnych kursów połączonych z praktykami [20, s. 68; 61]. Praktyka wewnątrzbiblioteczna pozwala zapoznać się z pracą wszystkich komórek organizacyjnych biblioteki, a dzięki temu lepiej zrozumieć istotę pracy w innych działach, daje możliwość porównania wiedzy teoretycznej z praktycznym funkcjonowaniem placówki, jak również pozytywnie wpływa na obsługę czytelników. Przykładem może być Biblioteka Uniwersytecka w Poznaniu, w której stosuje się zarówno teoretyczne, jak i praktyczne wprowadzenie do pracy. Ma ono formę obowiązkowego szkolenia wewnętrznego dla nowych pracowników, w ramach którego odbywa się cykl wykładów, obejmujących wszystkie najważniejsze zagadnienia dotyczące pracy w instytucji, z uwzględnieniem: jej misji, celów, struktury organizacyjnej, podziału i organizacji pracy. Część teoretyczna zostaje następnie uzupełniona o praktykę realizowaną zarówno w Bibliotece Uniwersyteckiej, jak i w bibliotekach

jednostek organizacyjnych UAM. Ma to ogromne znaczenie zarówno dla adaptacji, jak i integracji nowo zatrudnionych ze współpracownikami.

W ramach adaptacji zawodowej/stanowiskowej częstym zjawiskiem są również praktyki międzybiblioteczne, realizowane zarówno w kraju, jak i za granicą (np. w ramach programu Erasmus). Staże w innych placówkach bibliotecznych odbywa się najczęściej w przypadku awansu na stanowisko kierownicze lub specjalistyczne, gdy kandydat potrzebuje wdrożenia do pracy w nowym dla siebie obszarze funkcjonowania biblioteki, a przy tym potrzebne jest mu szersze spojrzenie na dane zagadnienie, np. w celu przeprowadzenia pożądanych zmian. W ramach praktyk, staży, wizyt studyjnych w innych księżnicach następuje niezwykle cenna wymiana doświadczeń między pracownikami czy nawet całymi zespołami, a w jej wyniku możliwe jest zdobywanie nowej wiedzy i umiejętności, korzystanie z doświadczeń innych czy stosowanie zaobserwowanych dobrych praktyk. Może to być pomocne przy wprowadzaniu we własnej placówce określonych rozwiązań organizacyjnych, procedur, sposobów postępowania, standardów. Jest też istotne w kontekście podejmowania przez bibliotekę nowych wyzwań i związanych z nimi zadań, co wymaga odpowiedniego przygotowania kadry bibliotecznej do ich realizacji (jak np. administrowanie repozytorium uczelnianym, udział w procesie ewaluacji jakości działalności naukowej, rozwijanie otwartej nauki czy zarządzanie danymi badawczymi). Niewątpliwą wartością tego typu spotkań jest ponadto ich środowiskowy walor integracyjny.

Jak wynika z powyższego, biblioteki dysponują dość dużym wachlarzem sposobów i możliwości, aby skutecznie wdrożyć pracownika do pracy. Nie tylko literatura, ale i praktyka potwierdza, że przynajmniej część księżnic faktycznie je wykorzystuje, traktując ten etap poważnie i świadomie przywiązując do niego dużą wagę. Podejmowane przez biblioteki działania, związane z wprowadzeniem do pracy oraz dalszym rozwojem pracowników, zabezpieczają przyszłe potrzeby instytucji pod kątem obsady kluczowych stanowisk, ale również umożliwiają posiadającym odpowiednie predyspozycje bibliotekarzom zaspokojenie potrzeb samorealizacji i uznania. Ponadto kreują oraz wzmacniają prorozwojową kulturę organizacyjną, przyspieszają rozwój zarówno pracowników, jak i biblioteki, kształtują wizerunek atrakcyjnego pracodawcy, przyciągając najwartościowszych kandydatów z rynku pracy. Sprzyja temu wdrażanie marketingu stanowisk pracy, który umożliwia kompleksowy rozwój biblioteki i jej pracowników.

25.4. Analiza postępów w pracy – ocenianie

Dokonywanie analizy postępów pracownika wiąże się faktycznie z przeprowadzaniem oceny pracowniczej, która stanowi podstawę wielu decyzji personalnych, takich jak: pozostawienie na danym stanowisku pracy lub jego zmiana, włączenie w proces szkolenia i rozwoju, zastosowanie właściwych instrumentów motywowania,

w tym wynagradzania, czy też zwolnienie bibliotekarza. Ocena kompetencyjna może dotyczyć różnych aspektów uczestnictwa pracownika w organizacji i być dokonywana na każdym etapie jego aktywności zawodowej [42, s. 275]. Osobom nowo zatrudnionym powinna przede wszystkim ułatwiać adaptację w bibliotece oraz zapewniać pomoc w określeniu ścieżki kariery zawodowej. W fazie tzw. wczesnej kariery zadaniem oceny jest wzmacnianie poczucia więzi z biblioteką, kształtowanie właściwych postaw i zachowań oraz rozwój zawodowy pracowników. W stosunku do osób znajdujących się w fazie tzw. kariery właściwej ocena pracownicza jest ukierunkowana na: efektywne motywowanie, wskazanie możliwości awansu (pionowego, poziomego), zwiększenie stopnia wykonywania zadań i uzyskanie satysfakcji zawodowej. I wreszcie, w fazie tzw. późnej kariery zawodowej, ocena wspomaga elastyczne formy zatrudnienia, dostosowane do realnych możliwości pracownika. Na tym etapie istotne jest stwarzanie bibliotekarzom możliwości wykorzystywania jak najdłużej posiadanego doświadczenia, np. w postaci angażowania się w mentoring w stosunku do kolegów z krótszym stażem, zachęcanie do dalszej twórczej pracy i – w razie potrzeby – udzielanie stosownego wsparcia [55, s. 43-44].

Niezależnie od istnienia w bibliotece sformalizowanego systemu oceny kompetencji pracowników, ocenianie jest czynnością stale obecną w rzeczywistości zawodowej (i poza nią) – jako immanentna część życia ludzi i nieodłączna cecha ich zachowania. W układzie organizacyjnym tzw. **oceny bieżące** stanowią nieodzowny element kierowania ludźmi. Mają one charakter ciągły i sytuacyjny, dokonywane są stale, często spontanicznie, w ramach codziennej współpracy przełożonego i podwładnego, stosownie do potrzeb, które na ogół nie podlegają planowaniu [38, s. 81]. Są wynikiem bieżącej obserwacji funkcjonowania bibliotekarza w miejscu pracy, a ich podstawę stanowi zachowanie pracownika oraz jakość aktualnie wykonywanych przez niego zadań. Efektem oceny bieżącej jest natychmiastowa informacja zwrotna o jej wynikach oraz szybkie działanie korekcyjne. Bibliotekarz niemal od razu dowiaduje się, jakie popełnił błędy lub zaniedbania, czego nie powinien robić, czy jego zachowanie w danych okolicznościach jest właściwe. Zwykle też ocena bieżąca powiązana jest z instruktażem, udzielaniem rad i wskazówek pouczających zatrudnionego, co i w jaki sposób powinien zmienić w swoim zachowaniu lub jak ma realizować zadania bardziej efektywnie. Przekazywane informacje służą nie tylko poprawie jakości i efektywności pracy, ale także rozwojowi zawodowemu pracownika [45, s. 239-240; 53, s. 97-98].

Oceny bieżące mają z reguły charakter niesformalizowany. Stosowane w nich kryteria można podzielić na dwie grupy: kryteria behawioralne dotyczą zgodności lub niezgodności zachowań i postaw pracowniczych w stosunku do celów organizacyjnych biblioteki; kryteria efektywnościowe odnoszą się do sposobu i poziomu wykonania zadań oraz otrzymanych wyników pracy [18, s. 54]. W niesformalizowanej postaci oceny bieżącej stosuje się uproszczoną metodę oceniania, polegającą na pomiarze rezultatów pracy oraz stałym porównywaniu zachowań, postaw i wyników z odpowiednim wzorcem czy standardem.

Pewnym postępowaniem w operacyjnym zarządzaniu pracownikami biblioteki jest dokonywanie ocen bieżących w oparciu o sformalizowane kryteria oceny pracy. Bibliotekarzom daje to możliwość poznania oczekiwań wobec nich, a dla kierowników stanowi element zmierzający do racjonalizacji ich pracy i minimalizowania w ocenie wpływu emocji [13, s. 89]. Sformalizowane oceny bieżące mogą mieć charakter absolutny lub relatywny. W pierwszym przypadku dokonuje się oceny kompetencji, postaw, efektów pracy i zachowań bibliotekarza, nie porównując go z żadnym innym obiektem odniesienia. W przypadku drugim stosowana jest relatywizacja czynników podlegających ocenie w odniesieniu do konkretnej osoby poprzez porównanie ich z walorami innych pracowników [18, s. 54].

Oceny bieżące, dokonywane przez bezpośredniego przełożonego, mają ogromne znaczenie dla biblioteki. Stanowią element jej kultury organizacyjnej oraz sposób realizacji roli kierowniczej, są niezbędne w operacyjnym zarządzaniu pracownikami i praktycznie nic nie może ich zastąpić. Spełniają następujące zadania:

- informują pracowników o sposobie postrzegania wykonywanej przez nich pracy, osiągniętych rezultatów, postaw i zachowań;
- motywują bibliotekarzy do zmiany i rozwoju;
- korygują zachowania pracowników w oczekiwanym przez przełożonego kierunku [13, s. 89].

Z ocenami bieżącymi wiąże się jednak szereg zagrożeń. Przede wszystkim są dokonywane „na gorąco”, często w sposób przypadkowy i selektywny, czasem pod wpływem emocji, w związku z czym mogą być nietrafne i mało skuteczne. Pomimo znacznej szczegółowości, są mało obiektywne, a przez to i mniej wiarygodne. Nie mają jasno sprecyzowanego celu oceniania, okresu, w którym są dokonywane, sposobu przeprowadzenia oceny, w tym wyrazistych kryteriów, oraz formy wykorzystania wyników. W wielu wypadkach stosuje się różne wzorce odniesienia do oceny bądź nie stosuje się ich wcale, a oceniane zadania często są zróżnicowane i wykonywane w odmiennych warunkach. Za pomocą ocen bieżących nie sposób też dokonać rzetelnej oceny efektywności, potrzeb rozwojowych oraz potencjału pracownika.

Skuteczność ocen bieżących w dużym stopniu zależy od kompetencji kierowniczych przełożonego i jego cech osobowościowych, czyli pośrednio od jakości procesów doboru na stanowiska kierownicze w bibliotece. Ważne jest, czy kierownik stosuje jednolite wymagania i normy wobec wszystkich pracowników, co oznacza unikanie sytuacji, w której podwładni – zależnie od poziomu sympatii lub uprzedzeń szefa – są oceniani przez niego według różnych reguł. Bywa i tak, że poszczególni przełożeni w sposób odmienny oceniają identyczny standard wykonania i zachowania. Często więc ocena bieżąca, niewspomagana sformalizowanym narzędziem, demotywuje pracowników, prowadzi do ich niezadowolenia, powoduje niepewność oraz poczucie zagrożenia, związane zarówno z nieznanymi oczekiwaniami przełożonych wobec nich, jak i rzetelnych opinii na temat wykonywanej pracy [13, s. 89].

W okresie adaptacyjnym analizy postępów nowego pracownika biblioteki dokonuje przede wszystkim jego bezpośredni przełożony, wykorzystując do tego głównie

omówione wcześniej oceny bieżące. W sytuacji bliskiego współdziałania kierownika z pracownikiem, narzuconego przez podział pracy, ten rodzaj oceny – choć narażony na uchybienia – jest najbardziej efektywny. Podstawą oceny najczęściej są: zachowania bibliotekarza, dyscyplina pracy, jakość i wydajność pracy, realizacja bieżących zadań, terminowość, współpraca. Przełożony na bieżąco udziela pracownikowi informacji zwrotnych, chwali lub krytykuje jego pracę i zachowanie. Jest w stanie wychwycić wszelkie niekorzystne odchylenia od przyjętego wzorca czy oczekiwanego standardu wykonania zadań, dokonać analizy występowania tych różnic i podjąć działania naprawcze. Korygowanie działań i zachowań pracowników w kierunkach zapewniających lepszą realizację celów biblioteki wpisuje się w funkcję kontrolną, która – wraz z planowaniem, organizowaniem i przewodem – należy do funkcji kierowania, jednego z podstawowych instrumentów zarządzania potencjałem pracy w organizacji.

Pod koniec okresu adaptacji następuje ocena kompetencyjna pracownika, której głównym celem jest określenie jego przydatności na zajmowanym stanowisku pracy, jak również weryfikacja stopnia dopasowania do biblioteki. Dokonuje jej bezpośredni przełożony, uwzględniając opinię ewentualnego mentora/opiekuna. Od wyniku przeprowadzonej oceny zależą dalsze losy pracownika – przedłużenie (lub nie) umowy o pracę i jej rodzaj, pozostawienie go na stanowisku/w danym dziale lub przemieszczenie w ramach biblioteki w celu lepszego wykorzystania jego potencjału bądź uzyskania optymalnego dopasowania (do zadań i/lub zespołu), decyzje dotyczące dalszych szkoleń i rozwoju w bibliotece, wysokość wynagrodzenia itd. Dlatego już na tym etapie zasadne jest poddanie pracownika ocenie formalnej, zwanej również podsumowującą, systemową lub okresową.

Oceny okresowe są efektywne, jeżeli są oparte na sprawnym narzędziu w postaci systemu ocen okresowych pracowników. **Oceny okresowe** mają charakter kompleksowy, obejmują całokształt efektów działalności ocenianego bibliotekarza, zawierają również elementy oceny jego umiejętności oraz postaw wobec pracy. Dokonywane są w oparciu o sformalizowane, właściwie dobrane i opracowane kryteria, znane zarówno przełożonym, jak i podwładnym, przy zastosowaniu określonych zasad, metod oraz narzędzi, mających zwykle postać mniej lub bardziej obszernych arkuszy (formularzy). Towarzyszą im często rozbudowane, sprawdzone i rzetelne, jak najbardziej obiektywne, standardowe procedury o utrwalonym, powtarzalnym charakterze. Ważnym elementem systemu jest rozmowa ocenająca, przebiegająca według przyjętych zasad i reguł. Oceny dokonywane są regularnie i cyklicznie, niezależnie od doraźnej potrzeby, dla osiągnięcia określonych celów długofalowych, mogą więc służyć zarówno celom operacyjnym, jak i strategicznym biblioteki. System ocen ma przy tym sformalizowaną procedurę wykorzystania wyników ocen, które przekładają się na podejmowane w bibliotece decyzje personalne, w tym przede wszystkim działania rozwojowe. Ma on więc dużo szersze – niż ocenianie bieżące – zastosowanie w zarządzaniu biblioteką, odnosząc się do niemal wszystkich obszarów zadaniowych zarządzania zasobami ludzkimi.

Na podkreślenie zasługuje powiązanie systemu ocen kompetencyjnych pracowników z opisami stanowisk pracy. Kompetencje, niezbędne do prawidłowego wykonywania pracy na danym stanowisku i osiągania pożądanych wyników w ramach standardów określonych przez bibliotekę, stanowią punkt wyjścia do opracowania kryteriów oceniania oraz podstawę weryfikacji stopnia realizacji zadań przez pracowników na poszczególnych stanowiskach. Prawidłowo skonstruowany opis zadań i powinności pracownika jest podstawą do sformułowania kryteriów oceny pracy na konkretnym stanowisku, z uwzględnieniem obszarów odpowiedzialności oraz podejmowania decyzji. W kryteria oceny mogą zostać przekształcone także wymagania kwalifikujące do zawodu bądź danego stanowiska w bibliotece, szczególnie część dotycząca umiejętności [3]. Kompetencyjny system oceniania uwzględnia kompetencje bibliotekarzy oraz całej biblioteki, traktując je jako najważniejszy zasób niezbędny do istnienia i rozwoju instytucji.

Jak już wspomniano, system ocen pracowniczych służy kompleksowej ocenie kompetencji i wyników działalności zawodowej pracowników biblioteki. Z punktu widzenia pracodawcy istotne jest w nim przewidywanie wykorzystania posiadanego potencjału do realizacji celów biblioteki, z punktu widzenia pracowników – ocena wyników ich pracy, kompetencji i możliwości, głównie pod kątem dalszej pracy i szans rozwoju [35, s. 70; 55, s. 15]. Znajomość wyników aktywności zawodowej bibliotekarzy pozwala zidentyfikować ich mocne i słabe strony, jak również odpowiednio wcześniej podjąć działania zmierzające do przekształcenia tych ostatnich w atuty, co wpływa na skuteczniejsze wykonywanie w przyszłości postawionych przed nimi zadań [6, s. 89]. Nową tendencją w ocenianiu jest wyraźny wzrost znaczenia podejścia rozwojowego, które jest ważne dla pracowników kultury, gdyż wydatnie przyczynia się do doskonalenia ich kompetencji.

Szczegółowe cele oceniania są ujmowane i klasyfikowane w różny sposób, stąd w literaturze przedmiotu można spotkać wiele ich typologii. W kontekście procesu adaptacji i analizy postępów pracownika przydatny wydaje się podział celów na: korekcyjne, stabilizujące i rozwojowe [57, s. 250]. Cele korekcyjne pozwalają uzyskiwać informacje niezbędne do wykrywania błędów i niedociągnięć, aby doprowadzić do ich eliminowania oraz unikania w przyszłości, a także poprawy niewłaściwych elementów w pracy ocenianego i polepszenia sposobu wykonywania przez niego zadań. Cele stabilizujące zachęcają do utrzymania na tym samym wysokim poziomie elementów ocenionych pozytywnie, służą utrwaleniu pożądanych zachowań; dają pracownikowi poczucie bezpieczeństwa, wynikające z wykonywania swojej roli organizacyjnej zgodnie z oczekiwaniami przełożonego. Cele rozwojowe określają kierunki i standardy, do których oceniany powinien zmierzać w przyszłości, zachęcając go do nabywania nowych umiejętności. Na ile to możliwe, wszystkie te kategorie celów należy zrównoważyć i umiejętnie zharmonizować, tak aby żadna z nich nie zdominowała pozostałych.

Cele oceniania ujmowane są również w podziale dychotomicznym. Na gruncie literatury polskiej często spotykaną koncepcją jest ich podział na organizacyjne

i psychospołeczne [zob. np. 47, s. 144-145; 54, s. 45]. Organizacyjne cele oceniania wiążą się z uzyskiwaniem informacji niezbędnych do racjonalnego kształtowania polityki personalnej, w tym podejmowania decyzji dotyczących: zatrudniania nowych pracowników, przedłużania zatrudnienia (np. po upływie okresu próbnego), alokacji pracowników wewnątrz biblioteki i ich przemieszczeń, ustalania potrzeb szkoleniowych, planowania rozwoju i karier oraz wynagradzania. Cele psychospołeczne oceniania skupiają się na kształtowaniu postaw i zachowań pracowników przez regularne przekazywanie im informacji zwrotnej o ich mocnych i słabych stronach, osiągnięciach i niepowodzeniach oraz możliwościach rozwoju zawodowego. Dostarczają także zatrudnionym aktualnych informacji na temat norm i wartości organizacyjnych wynikających z kultury biblioteki, opartej na misji oraz celach strategicznych. Mają znaczenie motywacyjne, rozwojowe i kulturotwórcze.

Omówione dwa rodzaje celów – organizacyjne i psychospołeczne – można analizować w ujęciu retrospektywnym (stan dotychczasowy) oraz prospektywnym (pożądany stan przyszły) [42, s. 280]. Wiążą się z tym dwie ważne funkcje systemu ocen: ewaluacyjna i rozwojowa. Pierwsza z nich dotyczy oceny skuteczności pracy i jej jakości oraz stopnia zaangażowania pracowników. Z punktu widzenia funkcji ewaluacyjnej wyniki oceniania mogą być wykorzystane do podziału wynagrodzeń czy przeprowadzania zmian w strukturze zatrudnienia (przesunięcia, awanse, degradacje, zwolnienia), a także oceny posiadanego systemu rekrutacji i selekcji oraz programów szkoleniowych [35, s. 70]. Z kolei funkcja rozwojowa ocen ukierunkowana jest na identyfikację i rozwój potencjału pracowników oraz posiadanych kompetencji. Na jej podstawie opracowuje się programy rozwojowe, w tym planuje szkolenia, określa ścieżki kariery czy tworzy plany sukcesji. Wzajemne powiązania omówionych celów i funkcji systemu ocen pracowniczych w bibliotece przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Układ celów i funkcji oceniania w bibliotece

	Funkcja ewaluacyjna	Funkcja rozwojowa
Cele organizacyjne	Jakość pracy i osiągane wyniki Przydatność bibliotekarza na stanowisku Przesunięcia organizacyjne Wynagradzanie Zwolnienia	Obiektywny wymiar kariery Szkolenia Awansowanie (pionowe, poziome) Sukcesja
Cele psychospołeczne	Informacja zwrotna na temat jakości i wyników pracy bibliotekarza Uznanie, docenianie Poczucie własnej wartości Kształtowanie postaw i zachowań	Informacja zwrotna dotycząca potencjału rozwojowego bibliotekarza Subiektywny wymiar kariery Rozwój zawodowy pracowników Poprawa klimatu organizacyjnego biblioteki

Źródło: opracowanie własne na podstawie: POCZTOWSKI Aleksy, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków, 1998, s. 145.

Ważnym zagadnieniem jest ponadto kwestia obiektywności ocen, która jest związana m.in. z wykorzystaniem określonych, odpowiednio dobranych metod zapewniających poprawność, adekwatność oraz skuteczność oceniania. Wśród technik służących ocenie kompetencji pracowniczych można wyróżnić tradycyjne metody oceny, takie jak: rankingi, porównywanie parami, ilościowe standardy pracy czy oceny opisowe, jak również bardziej rozbudowane narzędzia, do których należą m.in.: metoda zdarzeń krytycznych, skale obserwacyjne (kwalifikacyjne, ważne, behawioralne) i kwestionariusze, listy kontrolne, rozkład normalny, portfolio personalne, zarządzanie przez cele, *Assessment Center* (centrum/ośrodek oceny), *Development Center*. Wymienione metody dzielą się na relatywne (porównywanie pracowników między sobą) i absolutne (odnoszenie wyników ocen do ustalonego wzorca/standardu) [35, s. 72; 38, s. 86], przy czym te drugie częściej stosuje się w organizacjach realizujących model kapitału ludzkiego (w odróżnieniu od modeli sita) polityki personalnej. Nie ma jednej uniwersalnej metody oceniania. Z praktyki wynika, że najlepsze rezultaty osiąga się, łącząc w systemie ocen kilka różnych technik, dzięki czemu charakterystyki ocenianych osób są pełniejsze. Odpowiednio dobrany zestaw metod powinien uwzględniać cele, zasady i kryteria oceniania, poziom rozwoju zarządzania zasobami ludzkimi w bibliotece, jak również właściwe dla niej uwarunkowania (prawne, organizacyjne, kulturowe) [42, s. 301-302]. Sprzyja to uzyskaniu bardziej miarodajnych i obiektywnych informacji o pracownikach.

W grupie metod wykorzystywanych w praktyce zarządzania warto wyróżnić testy (kompetencyjne, diagnostyczne) – narzędzia stosowane przede wszystkim do oceny wiedzy, kompetencji, aktualnych możliwości i potencjału rozwojowego. **Test** jest „specyficzną procedurą diagnozowania, mającą formę zbioru zadań lub pytań, które w standardowych warunkach mają wywoływać określone zachowania oraz przynosić wyniki charakteryzujące się wysoką rzetelnością i trafnością” [37, s. 131]. Wymaga on odniesienia do jakiegoś modelu, którym są zwykle opisy zachowań umieszczone w skalach obserwacyjnych, a określone rozwiązanie testu stanowi wskaźnik przyswojenia danej kompetencji [19, s. 181]. Testy spełniają zarówno funkcję diagnostyczną (audyt kompetencyjny/diagnoza kompetencji), jak i progностyczną. Za pomocą testów można badać m.in.: wartości zawodowe, kompetencje emocjonalne (mierzenie inteligencji emocjonalnej), sposoby przetwarzania informacji (style myślenia) czy kompetencje techniczne [37, s. 139-162]. Badania odbywają się zarówno z inicjatywy kierownictwa biblioteki, jak też mogą być wykonane na prośbę samego bibliotekarza, któremu zależy na optymalnym pokierowaniu swoim rozwojem i karierą [65, s. 30].

Wykorzystanie testów ma duże znaczenie w rekrutacji, ale ich wyniki są również przydatne w wielu obszarach funkcji personalnej, zwiększając efektywność procesów kadrowych w bibliotece. Umożliwiają właściwą adaptację nowych osób, są przydatne do zmiany zakresów zadań pracowników, przesunięć organizacyjnych, określania potrzeb szkoleniowych, planowania ścieżek kariery i awansów. Celem stosowania testów jest określenie aktualnych kompetencji personelu oraz identyfikacja obszarów

do poprawy, co ma służyć doskonaleniu pracowników i biblioteki. Stąd jest istotne, aby po przeprowadzeniu oceny kompetencji podjąć konkretne działania wspierające rozwój personelu, np. wdrożyć odpowiedni program szkoleniowy. Dzięki temu pracownicy będą postrzegać bibliotekę jako organizację zorientowaną na ludzi, dbającą o ich potrzeby rozwojowe i zwiększanie kompetencji. W ten sposób, jak już wspomniano, biblioteka umacnia swoją pozycję i zyskuje potencjał przyciągający najlepszych kandydatów [por. 37, s. 132].

Niezależnie od jakości i trafności wykorzystanych narzędzi, najważniejszym elementem procesu oceny jest **rozmowa oceniająca**. Bezpośrednia rozmowa między przełożonym a podwładnym, poświęcona rezultatom oceny, stanowi kluczowy, finalny etap całej procedury, decydujący o jego skuteczności i osiągnięciu założonych przez system ocen celów. Należy ją jednak postrzegać nie tylko jako element procesu oceny i komunikowania jej wyniku pracownikowi, lecz znacznie szersze zadanie kierownicze, będące obowiązkiem każdego przełożonego, niezależnie od tego, czy w bibliotece działa formalny system ocen, czy nie. Tego rodzaju rozmowy powinny towarzyszyć również ocenom bieżącym oraz na stałe wpisywać się we współpracę przełożonego z zespołem czy poszczególnymi pracownikami, będąc istotnym elementem ich (niemal) codziennej komunikacji.

W trakcie rozmowy oceniającej kierownik przekazuje pracownikowi informację zwrotną na temat wykonywanej przez niego pracy, wyraża uznanie za jego osiągnięcia, omawia działania korygujące w tych obszarach funkcjonowania bibliotekarza, gdzie ocena wypadła poniżej oczekiwań, a także uzgadnia z nim kierunki rozwoju. Umiejętnie przeprowadzona rozmowa rzuca światło na potrzeby i motywację pracownika, jego oczekiwania i problemy. Pozwala omówić realizowane przez niego cele, wskazać sukcesy oraz mocne strony, jak również przeanalizować porażki. Niezrealizowanie celów to nie tyle okazja do wyciągnięcia konsekwencji, ile szansa na znalezienie właściwych rozwiązań, sposobów naprawienia błędów i przezwyciężenia trudności [34, s. 210]. Dialog między oceniającym a ocenianym prowadzi do wspólnego wypracowania końcowej oceny bibliotekarza (najczęściej w wyniku konfrontacji samoceny pracownika z oceną przełożonego), wyciągnięcia wniosków z oceny, ustalenia celów i zadań na przyszłość [11, s. 309]. W trakcie rozmowy omawia się również plan dalszego rozwoju pracownika, uwzględniając jego potrzeby związane z doskonaleniem kompetencji, co ma służyć lepszemu wykorzystywaniu potencjału bibliotekarza w przyszłości. Odpowiednio przeprowadzona rozmowa oceniająca może mieć silne oddziaływanie motywacyjne, jednak aby tak w istocie było, musi mieć charakter otwartej i szczerzej merytorycznej dyskusji, do której obie strony powinny się właściwie przygotować.

Rozmowa o wynikach pracy powinna być prowadzona według obowiązujących standardów i z zastosowaniem podstawowych zasad. Przeprowadzenie efektywnej i satysfakcjonującej rozmowy wymaga w istocie wysokiego poziomu wiedzy i umiejętności kierowniczych [13, s. 205]. Jej skuteczność zależy przede wszystkim od odpowiednich kompetencji społecznych oceniającego, którego rolą jest takie nawiązanie

kontaktu z pracownikiem, aby ten przedstawiał swoje racje szczerze i otwarcie. Ważne jest zatem pozytywne nastawienie kierownika, koncentracja uwagi na rozmówcy i umiejętność życzliwej akceptacji. Przełożony powinien pomagać bibliotekarzowi w rozpoznawaniu problemów, podtrzymać i umacniać w nim poczucie własnej wartości, oferować pomoc i podsuwać sugestie. Na oceniającym spoczywa także odpowiedzialność za to, aby spotkanie poświęcone ocenie wyników pracy było rozpatrywane pod kątem możliwości rozwoju pracownika.

W trakcie prowadzenia rozmów oceniających największe znaczenie ma umiejętność właściwego przekazywania informacji pozytywnych oraz umiejętność konstruktywnego formułowania uwag krytycznych. Pochwała lub nagana stanowi dla pracownika ważną informację, która przekłada się m.in. na realizację celów biblioteki, atmosferę i stosunki międzyludzkie, a wreszcie – na wynik kolejnej oceny pracownika [25, s. 83]. Zarówno wyrażanie uznania za dobrze wykonaną pracę, jak i przekazywanie uwag krytycznych powinno służyć podniesieniu kompetencji w nadchodzącym okresie. Wprawdzie rozmowa ze swej istoty dotyczy przeszłości – jej przedmiotem jest ocena zdarzeń minionych, tym niemniej ma ona sens tylko wówczas, gdy służy lepszemu wykonywaniu zadań w przyszłości [54, s. 97-98].

Najważniejszą cechą dobrze przeprowadzonej rozmowy jest jej prorozwojowy charakter. Stąd we współczesnym systemie oceniania coraz większe znaczenie zyskuje tzw. rozmowa rozwojowa, której istotą jest plan rozwoju pracownika oparty na analizie i ocenie jego funkcjonowania w przeszłości i obecnie, a także uwzględniający jego aspiracje oraz zainteresowania. Efektywna rozmowa oceniająca powinna:

- umożliwić obu stronom obiektywne określenie mocnych stron pracownika, obszarów wymagających poprawy i możliwości lepszego wykorzystania jego potencjału;
- pomóc w zdefiniowaniu planu rozwojowego i ścieżki kariery bibliotekarza;
- przyczynić się do zwiększenia identyfikacji pracownika z biblioteką i realizowanymi celami/zadaniami;
- zmotywować bibliotekarza do poprawy jakości i wydajności pracy oraz podjęcia nowych wyzwań;
- zapewnić przełożonym informacje na temat możliwych usprawnień w bibliotece;
- zwiększyć efektywność kierowania podległym zespołem;
- zapewnić kierownictwu biblioteki racjonalne, stosunkowo obiektywne informacje, mogące być podstawą do podjęcia właściwych decyzji personalnych (dotyczących przeszerogowania, awansowania, wynagradzania bibliotekarzy).

Ocenianie jest procesem trudnym i złożonym, wymagającym dużej znajomości rzeczy, uczciwości, obiektywizmu, a także określonych predyspozycji i doświadczenia. Z tego względu, jak również dlatego, że uczestniczą w nim ludzie, proces ten jest narażony na liczne nieprawidłowości. Błędów w ocenianiu nie da się w pełni wyeliminować, można je jednak kontrolować i ograniczać. Pierwszym krokiem do obiektywizowania oceny jest już sama świadomość możliwości ich popełnienia. Nie

powinna ona jednak skłaniać do rezygnacji z oceniania, lecz do poszukiwania takich rozwiązań, które pozwolą minimalizować związane z nimi problemy [55, s. 153]. Pewne błędy są przy tym typowe dla wszystkich oceniających, dlatego niezwykle ważne jest odpowiednie szkolenie dotyczące właściwego przeprowadzania oceny i tego, jak unikać nieprawidłowości. Ze względu na ogromne znaczenie ocen w procesie zarządzania, umiejętność oceniania powinni posiadać wszyscy kierownicy w bibliotece.

Zapobieganie powstawaniu błędów oceniania lub ich eliminowanie, jeżeli już zaistniały, wymaga stworzenia sprawnie funkcjonującego systemu komunikowania, w ramach którego następuje przekazywanie bibliotekarzom informacji o celu przeprowadzania oceny, jej przebiegu i rezultatach [6, s. 91]. Cele takiej wewnętrznej kampanii informacyjnej powinny ponadto obejmować:

- przygotowywanie pracowników do zmiany;
- prezentowanie korzyści płynących z ocen;
- tworzenie klimatu do wymiany uwag, propozycji i postulatów między pracownikami a kierownictwem biblioteki;
- tworzenie atmosfery akceptacji dla ocen;
- zapobieganie powstawaniu plotek i niedomówień na ich temat [12, s. 77; 25, s. 63-64].

Istotne jest przekonanie bibliotekarzy, że oceny służą stworzeniu optymalnych warunków dalszego rozwoju zawodowego i że będą miały przełożenie na działania w tym obszarze, a tym samym mają przyczynić się do poprawy efektywności. Są zatem elementem składowym tego procesu, a nie „sztuką dla sztuki”; w żadnym razie też nie służą represjonowaniu pracowników czy budzeniu niezdrowej rywalizacji [6, s. 92; 19, s. 179].

Podsumowując, rola i znaczenie marketingowej orientacji w zarządzaniu ludźmi wzrasta w organizacjach opartych na wiedzy, a zarazem usługowych, do których należą biblioteki. Wychodzą one ze słusznego założenia, że najważniejszym rynkiem jest wewnętrzny (aktualny) oraz zewnętrzny (potencjalny) rynek pracy, dążą zatem do możliwie najlepszego zaspokojenia potrzeb jego uczestników, co znajduje bezpośredni wyraz w optymalnym spełnieniu oczekiwań odbiorców usług biblioteki podejmowanych w ramach marketingu transakcyjnego [por. 6, s. 92].

Praktyczne realizowanie założeń koncepcji marketingu stanowisk pracy wpływa na pozyskanie i utrzymanie lojalności pracowników biblioteki, a tym samym na ich zaangażowanie w realizację wspólnych celów. Orientacja na klienta jest podstawową zasadą działalności biblioteki, przenikającą wszystkie grupy osób w niej zatrudnionych. Jak pisze Joanna Kamińska: „Jakość pracy całej biblioteki stanowi wypadkową jakości realizowanej na wszystkich stanowiskach pracy” [28, s. 103], ponieważ pracownicy są wzajemnie powiązani i uzależnieni w realizacji swoich zadań. Bibliotekarze są zatem „nośnikami, kreatorami, użytkownikami i adresatami zasobów marketingowych i intelektualnych, których wykorzystanie we właściwym czasie warunkuje optymalne zaspokojenie ich potrzeb” [6, s. 236]. Im większe zrozumienie tej

zasady oraz – co za tym idzie – zaangażowanie pracowników i ich nastawienie na klientów, tym wyższa jakość świadczonych usług oraz satysfakcja użytkowników, co pozwala kreować i utrzymywać pozytywny wizerunek biblioteki.

Bibliografia

1. ALTKORN Jerzy, KRAMER Teodor (red.), *Leksykon marketingu*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 1998. ISBN 83-208-1087-6.
2. ANHALT Dobromiła, *Nowoczesne narzędzia rekrutacji jako element zarządzania pracownikami w bibliotece*. In: MARCINIAK Aleksandra, SÓJKOWSKA Iwona (red.), *Kreatywność i innowacje w bibliotece naukowej* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <http://cybra.lodz.pl/dlibra/doccontent?id=7810>. Stan z dnia 15.05.2021.
3. ANTCHAK Beata, *Kształtowanie się stanowisk pracy w Bibliotece Wyższej Szkoły Bankowej w Toruniu*. „Elektroniczny Biuletyn Informacyjny Bibliotekarzy” [Dokument elektroniczny]. 2003, nr 5. Tryb dostępu: <http://www.ebib.pl/2003/45/antczak.php>. Stan z dnia 15.05.2021.
4. ARMSTRONG Michael, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków: Oficyna Wolters Kluwer Business, 2007. ISBN 978-83-7526-171-4.
5. AUGUSTYN Renata, *Sztuka efektywnego doboru pracowników do biblioteki*. „Elektroniczny Biuletyn Informacyjny Bibliotekarzy” [Dokument elektroniczny]. 2010, nr 5. Tryb dostępu: <http://www.ebib.pl/2010/114/a.php?augustyn>. Stan z dnia 15.05.2021.
6. BARUK Agnieszka Izabela, *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*. Warszawa: Difin, 2006. ISBN 83-7251-630-8.
7. BEDNAREK-MICHALSKA Bożena, *Opis stanowiska pracy bibliotekarza dziedzinnego na przykładzie BG UMK*. „Elektroniczny Biuletyn Informacyjny Bibliotekarzy” [Dokument elektroniczny]. 2000, nr 10. Tryb dostępu: http://www.ebib.pl/biuletyn-ebib/18/a.php?bednarek_michalska. Stan z dnia 15.05.2021.
8. BEDNAREK-MICHALSKA Bożena, *Opis stanowiska pracy specjalisty gromadzenia dokumentów elektronicznych (DE)*. „Bibliotekarz”. 2001, nr 4, s. 15-19. ISSN 0208-4333.
9. BIELA Adam, *Analiza stanowisk pracy i jej synteza. Europejski Kwestionariusz Analizy Stanowisk Pracy (EKASP)*. Lublin: Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, 2021. ISBN 978-83-227-9443-2.
10. BRONIEWSKA Grażyna, *Klient wewnętrzny w łańcuchu tworzenia wartości*. „Przeгляд Organizacji”. 1999, nr 7-8, s. 55-58. ISSN 2545-2622.
11. CHOMĄTOWSKA Barbara, *Ocenianie pracowników*. In: JASIŃSKI Zdzisław (red.), *Podstawy zarządzania operacyjnego*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer Business, 2011, s. 295-315. ISBN 978-83-264-1098-7.
12. CZUBASIEWICZ Halina, *Ocenianie pracowników*. In: CZUBASIEWICZ Halina (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Wydawnictwo Akademickie, 2001, s. 61-83. ISBN 978-83-916173-1-9.
13. CZUBASIEWICZ Halina, *Okresowe ocenianie pracowników. Konfiguracja i projektowanie systemu*. Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, 2005. ISBN 83-7326-269-5.

14. DALIO Ray, *Zasady*. Warszawa: Wydawnictwo Agora, 2019. ISBN 978-83-268-2912-3.
15. DĄBROWICZ Małgorzata, *Coaching – moda czy konieczność? Możliwości zastosowania coachingu w bibliotece*. „Biblioteka”. 2017, nr 21, s. 205-227. ISSN 1506-3615.
16. DĄBROWICZ Małgorzata, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Polityka kadrowa*. In: WOJCIECHOWSKA Maja (red.), *Zarządzanie biblioteką*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe i Edukacyjne Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich, 2019, s. 334-376. ISBN 978-83-65741-26-4.
17. DWECK Carol, *Nowa psychologia sukcesu. Nastawienie na rozwój to gwarancja sukcesu*. Warszawa: Muza, 2017. ISBN 978-83-287-0707-8.
18. DZIENŹDZIORA Joanna, *Ocenianie pracowników. Ujęcie teoretyczne i praktyczne*. Sosnowiec: Oficyna Wydawnicza „Humanitas”, 2008. ISBN 978-83-89275-88-2.
19. FILIPOWICZ Grzegorz, *Zarządzanie kompetencjami. Perspektywa firmowa i osobista*. Warszawa: Wolters Kluwer, 2016. ISBN 978-83-264-9834-3.
20. GARCZYŃSKA Maria, *Polityka personalna w bibliotece akademickiej na przykładzie Biblioteki Głównej AGH w Krakowie*. In: BRZEZIŃSKA-STEĆ Halina, KUDRAWIEC Jolanta (red.), *Marketing wewnętrzny i zarządzanie zasobami ludzkimi w bibliotece. II Ogólnopolska konferencja naukowa, Białystok, 24-26 czerwca 2009*. Białystok: Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, 2010, s. 63-78. ISBN 978-83-7431-240-0.
21. GOLNAU Wiesław, *Badanie pracy*. In: GOLNAU Wiesław (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: CeDeWu, 2007, s. 59-90. ISBN 987-83-60089-45-3.
22. HUCZEK Marian, SOCHA Irena, *Marketing wewnętrzny czynnikiem poprawy efektywności pracy biblioteki*. „Elektroniczny Biuletyn Informacyjny Bibliotekarzy” [Dokument elektroniczny]. 2002, nr 3. Tryb dostępu: <http://www.ebib.pl/2002/32/huczek.php>. Stan z dnia 15.05.2021.
23. JASTRZĘBOWSKA Agata, *Dopasowanie kompetencyjne człowieka do pracy*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar, 2020. ISBN 978-83-7383-990-8.
24. JAZDON Krystyna, WESOŁOWSKA-MIS Hanna, *Elektroniczne opisy stanowisk pracy jako element nowoczesnego zarządzania biblioteką na podstawie doświadczeń Biblioteki Uniwersyteckiej w Poznaniu*. „Bibliotekarz”. 2008, nr 5, s. 18-21. ISSN 0208-4333.
25. JĘDRZEJCZAK Jacek, *Oceny okresowe. Zarządzanie przez ocenianie*. Gdańsk: Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr ODDK, 2000. ISBN 978-83-7804-277-8.
26. KALINOWSKI Marek, *Selekcja kandydatów do pracy*. In: GOLNAU Wiesław (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: CeDeWu, 2007, s. 145-200. ISBN 987-83-60089-45-3.
27. KAMIŃSKA Joanna, *Marketing wewnętrzny w bibliotece*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, 2006. ISBN 83-226-1558-2.
28. KAMIŃSKA Joanna, *Pracownicy biblioteki jako ważny czynnik wpływający na jakość usług bibliotecznych*. In: CHODYŃSKI Andrzej, HUCZEK Marian, SOCHA Irena (red.), *Nowoczesne koncepcje zarządzania w organizacjach non profit*. Sosnowiec: Wyższa Szkoła Zarządzania i Marketingu, 2005, s. 93-108. ISBN 83-89275-47-3.
29. KAMIŃSKA Joanna, *Wykorzystanie mentoringu i coachingu w bibliotece jako uczącej się organizacji*. In: BRZEZIŃSKA-STEĆ Halina, KUDRAWIEC Jolanta (red.), *Marketing wewnętrzny i zarządzanie zasobami ludzkimi w bibliotece. II Ogólnopolska konferencja naukowa. Białystok, 24-26 czerwca 2009*. Białystok: Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, 2010, s. 290-300. ISBN 978-83-7431-240-0.

30. KARDAS Jarosław Stanisław, *Dobre praktyki zarządzania zasobami ludzkimi. Analiza i planowanie*. Siedlce: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, 2019. ISBN 978-83-7051-950-6.
31. KARWOWSKI Marcin, *Profil kompetencyjny bibliotekarza XXI wieku w świetle monitoringu rynku pracy*. In: WOJCIECHOWSKA Maja (red.), *Multibibliotekarstwo*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2018, s. 61-70. ISBN 978-83-65741-14-1.
32. KISIŁOWSKA Małgorzata, *Przeciwdziałanie skutkom negatywnego doboru do zawodu. Wybrane sposoby rozwoju kadr jako narzędzia zarządzania wiedzą*. In: KAMIŃSKA Joanna, ŻOŁĘDOWSKA-KRÓL Beata (red.), *Zarządzanie kadrami w bibliotece*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2008, s. 33-42. ISBN 978-83-89316-97-7-4.
33. KNOP Urszula, *Rozwój zasobów ludzkich a kreatywność bibliotekarzy współczesnej biblioteki akademickiej*. In: MARCINIAK Aleksandra, SÓJKOWSKA Iwona (red.), *Kreatywność i innowacje w bibliotece naukowej* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <http://cybra.lodz.pl/dlibra/doccontent?id=7810>. Stan z dnia 15.05.2021.
34. KORACH Romuald, *Nagroda i kara. Profesjonalna ocena pracownika*. Gliwice: Wydawnictwo Helion, 2009. ISBN 978-83-246-2186-6.
35. KOSTERA Monika, *Zarządzanie personelem*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2010. ISBN 978-83-208-1917-5.
36. KOTULSKA Jadwiga, *Postmodernistyczna analiza roli i znaczenia marketingu wewnętrznego w bibliotece akademickiej*. In: BRZEZIŃSKA-STEC Halina, KUDRAWIEC Jolanta (red.), *Marketing wewnętrzny i zarządzanie zasobami ludzkimi w bibliotece. II Ogólnopolska konferencja naukowa, Białystok, 24-26 czerwca 2009*. Białystok: Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, 2010, s. 93-109. ISBN 978-83-7431-240-0.
37. KROKOWSKI Marcin (red.), *HR menu. Personalny wymiar zarządzania*. Łódź: Imperia, 2009. ISBN 978-83-916813-2-9.
38. KUBÓW Stefan, *Okresowe ocenianie pracowników biblioteki*. In: KAMIŃSKA Joanna, ŻOŁĘDOWSKA-KRÓL Beata (red.), *Zarządzanie kadrami w bibliotece*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2008, s. 79-88. ISBN 978-83-89316-97-7-4.
39. LIPKA Anna, *Marketing stanowisk pracy*. Bydgoszcz: Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa; Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, 1998. ISBN 83-87636-24-X.
40. LUDWICZYŃSKI Antoni, *Alokacja zasobów ludzkich organizacji*. In: KRÓL Henryk, LUDWICZYŃSKI Antoni (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2006, s. 191-227. ISBN 978-83-01-14813-3.
41. LUDWICZYŃSKI Antoni, *Analiza pracy i planowanie zatrudnienia*. In: KRÓL Henryk, LUDWICZYŃSKI Antoni (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2006, s. 159-190. ISBN 978-83-01-14813-3.
42. LUDWICZYŃSKI Antoni, *Ocenianie pracowników*. In: KRÓL Henryk, LUDWICZYŃSKI Antoni (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2006, s. 275-314. ISBN 978-83-01-14813-3.
43. MATCZUK Ewa, *Rola coachingu jako instrumentu w realizacji celów biblioteki*. In: SZULC Aleksandra (red.), *OtwarcieBibliotekarze.eu. Materiały z VI Forum Młodych Bibliotekarzy, Poznań, 15-16 września 2011 r.* Poznań: Biblioteka Uniwersytecka, 2011, s. 79-84. ISBN 978-83-60961-08-7.

44. MAZUR-KULESZA Katarzyna, *Dobór pracowników do służby bibliotecznej w kontekście nowoczesnego zarządzania biblioteką akademicką*. „Zarządzanie Biblioteką”. 2012, nr 1, s. 61-71. ISSN 2081-1004.
45. OLEKSYN Tadeusz, *Sztuka kierowania*. Warszawa: Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości im. B. Jańskiego, 2001. ISBN 83-87897-17-5.
46. POCZTOWSKI Aleksy, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2007. ISBN 83-208-1662-9.
47. POCZTOWSKI Aleksy, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*. Kraków: Antykwa, 1998. ISBN 978-83-87493-45-7.
48. ROGERS Jenny, WHITTLEWORTH Karen, GILBERT Andrew, *Menedżer jako coach. Nowoczesny styl zarządzania*. Sopot: Gdańskie Towarzystwo Psychologiczne, 2015. ISBN 978-83-7489-569-9.
49. RUDNICKA Ewa, RZEMPOŁUCH-PALLASCH Katarzyna, *Opis stanowiska pracy jako wyraz dbałości o jakość kadr bibliotecznych. Przykład Biblioteki Uniwersyteckiej UWM w Olsztynie*. In: WOJCIECHOWSKA Maja (red.), *Zarządzanie jakością w bibliotece*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2017, s. 275-288. ISBN 978-83-64203-85-5.
50. SCHMEICHEL-ZARZECZNA Monika, *Kompetencje przyszłości – czym są i co oznaczają dla bibliotek i bibliotekarzy*. „Elektroniczny Biuletyn Informacyjny Bibliotekarzy” [Dokument elektroniczny]. 2021, nr 3. Tryb dostępu: <http://ebiboj.s.pl/index.php/ebib/article/view/741/779>. Stan z dnia 15.05.2021.
51. SCHMIDT Eric, ROSENBERG Jonathan, EAGLE Alan, *Google. Jak działa Google*. Kraków: Insignis Media, 2016. ISBN 978-83-63944-89-6.
52. SCHWAN Konrad, SEIPEL Kurt G., *Marketing kadrowy*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck, 1997. ISBN 83-7110-359-X.
53. SEKUŁA Zofia, *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2008. ISBN 978-83-208-1774-4.
54. SIDOR-RZĄDKOWSKA Małgorzata, *Kompetencyjne systemy ocen pracowników. Przygotowanie, wdrażanie i integrowanie z innymi systemami ZZL*. Kraków: Wolters Kluwer Polska; Oficyna Ekonomiczna, 2006. ISBN 978-83-7484-037-4.
55. SIDOR-RZĄDKOWSKA Małgorzata, *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników*. Kraków: Oficyna Wydawnicza, 2003. ISBN 83-88597-83-3.
56. STAROSTA Beata, WOLAŃSKA Agnieszka, *Proces rekrutacji pracowników a strategia rozwoju biblioteki wyższej uczelni*. In: GERYK Marcin (red.), *Bibliotekarz: zawód czy powołanie?*. Gdańsk: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania, 2010, s. 7-26. ISBN 978-83-926884-4-0.
57. STEWART Andrew M., *Skuteczne oceny okresowe*. In: STEWART Dorothy M. (red.), *Praktyka kierowania. Jak kierować sobą, innymi i firmą*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 1996, s. 249-265. ISBN 83-208-1025-6.
58. ŚCIBIOREK Zbigniew, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Difin, 2010. ISBN 978-83-7641-256-6.
59. THORPE Sara, CLIFFORD Jackie, *Podręcznik coachingu*. Poznań: Rebis, 2004. ISBN 83-7301-543-4.
60. WALCZAK Krzysztof, *Metody i narzędzia zarządzania stosowane w bibliotekach*. In: WOJCIECHOWSKA Maja (red.), *Zarządzanie biblioteką*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe i Edukacyjne Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich, 2019, s. 190-211. ISBN 978-83-65741-26-4.
61. WARZĄCHOWSKA Bogumiła, *Doskonalenie zawodowe w bibliotece naukowej*. „Elektroniczny Biuletyn Informacyjny Bibliotekarzy” [Dokument elektroniczny].

- 2002, nr 8. Tryb dostępu: <http://ebib.oss.wroc.pl/2002/37/warzechowska.php>. Stan z dnia 15.05.2017.
62. WODECKA-HYJEK Angelika, ZIĘBICKI Bernard, JABŁOŃSKI Marek, *Przegląd metod zarządzania kompetencjami pracownikami*. „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”. 2011, nr 854, s. 33-63. ISSN 1899-6447.
 63. WOJCIECHOWSKA Maja, *Coaching i mentoring. Metody przekazywania specjalistycznej wiedzy zawodowej w sektorze usług informacyjnych*. In: PIETRUCH-REIZES Diana, BABIK Wiesław (red.), *Wymiana informacji i rozwój profesjonalnych usług informacyjnych w edukacji, nauce i kulturze na rzecz społeczeństwa opartego na wiedzy*. Katowice: Polskie Towarzystwo Informacji Naukowej, 2008, s. 133-136. ISBN 978-83-9045-617-1.
 64. WOJCIECHOWSKA Maja, *Kompetencje zawodowe bibliotekarzy. Metody badania*. „Bibliotheca Nostra”. 2010, nr 1, s. 25-35. ISSN 1734-6576.
 65. WOJCIECHOWSKA Maja, *Zarządzanie rozwojem kompetencji zawodowych kadry bibliotek*. In: GERYK Marcin (red.), *Bibliotekarz: zawód czy powołanie?* Gdańsk: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania, 2010, s. 27-40. ISBN 978-83-926884-4-0.
 66. WOJCIECHOWSKA Maja, KAMIŃSKA Joanna, ŻOŁĘDOWSKA-KRÓL Beata, JASKOWSKA Bożena (współpr.), *Leksykon zarządzania i marketingu w bibliotekoznawstwie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe i Edukacyjne Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich, 2019. ISBN 978-83-65741-17-2.
 67. WOLANIN Lidia, JADCZAK Urszula, *Marketing wewnętrzny biblioteki jako element efektywnego zarządzania jakością*. In: BRZEZIŃSKA-STEC Halina, KUDRAWIEC Jolanta (red.), *Marketing wewnętrzny i zarządzanie zasobami ludzkimi w bibliotece. II Ogólnopolska konferencja naukowa, Białystok, 24-26 czerwca 2009*. Białystok: Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, 2010, s. 420-429. ISBN 978-83-7431-240-0.
 68. ŻOŁĘDOWSKA-KRÓL Beata, *Koncepcja i narzędzia marketingu wewnętrznego w bibliotece*. In: BRZEZIŃSKA-STEC Halina, KUDRAWIEC Jolanta (red.), *Marketing wewnętrzny i zarządzanie zasobami ludzkimi w bibliotece. II Ogólnopolska konferencja naukowa, Białystok, 24-26 czerwca 2009*. Białystok: Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, 2010, s. 115-119. ISBN 978-83-7431-240-0.
 69. ŻOŁĘDOWSKA-KRÓL Beata, *Rozwiązania strukturalne współczesnych bibliotek*. In: WOJCIECHOWSKA Maja (red.), *Zarządzanie biblioteką*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe i Edukacyjne Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich, 2019, s. 146-163. ISBN 978-83-65741-26-4.

Rozdział 26.

MARKETING WEWNĘTRZNY W PROCESACH ZARZĄDZANIA BIBLIOTEKĄ

26.1. Geneza i główne założenia marketingu wewnętrznego

Początków koncepcji marketingu wewnętrznego można upatrywać w okresie poszukiwań nowych źródeł sukcesów firm mających miejsce w połowie zeszłego wieku. Lata siedemdziesiąte i osiemdziesiąte XX w. to czas rozkwitu przedsiębiorstw japońskich na światowych rynkach. Ówczesny model zarządzania zasobami ludzkimi oparty był na zasadzie „najmu na całe życie”. Japońska wspólnota pracownicza – zjawisko nieznane wówczas na gruncie zachodnich przedsiębiorstw – była cennym źródłem efektywności firm. Kształtowała ona szczególne stosunki pracy polegające na lojalności i odpowiedzialności pracowników wobec przedsiębiorstw oraz trosce pracodawców, przejawiającej się w oferowanych personelowi ulgach, pomocy społecznej czy psychologicznej [31, s. 546]. W 1981 r. Leonard L. Berry stworzył pierwszą definicję marketingu wewnętrznego, a w 2003 r. ukazała się praca na podstawie badań naukowych Davida Ballantine’a. Ballantine potraktował marketing wewnętrzny stosownie do zmian zachodzących w organizacjach, wskazując na społeczny charakter koncepcji [3].

Skupienie się uczonych na roli kapitału ludzkiego w organizacjach przyniosło pojawienie się na gruncie teorii zarządzania zasobami ludzkimi podejścia do pracy opartego na wnętrzu organizacji oraz pojęcia klienta wewnętrznego. Obok czterech funkcji zarządzania (planowania, organizowania, motywowania i kontrolowania) uformowała się piąta – rozwijanie sprawności i uzdolnień ludzkich. Jak zauważył Jacek Otto, był to „przejaw rozwoju alternatywnego, zintegrowanego podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi i marketingu” [23, s. 163]. Rozwijanie się koncepcji marketingu wewnętrznego można było zaobserwować również na podstawie rozszerzania się spektrum pojęciowego marketingu mix o kolejne elementy: *people* (ludzie), *physical evidence* (świadcstwo materialne) i *process* (proces świadczenia), które również używane są w procesie kierowania kapitałem ludzkim. Pojawienie się czynników marketingowych związanych z pracownikami świadczyło o pogłębianiu

refleksji nad znaczeniem załogi w miejscu pracy. Był to również dowód na wykorzystanie w zarządzaniu ludźmi nowej formy marketingu.

Proces konstruowania pojęcia marketingu wewnętrznego można powiązać z powstałym wcześniej marketingiem personalnym, zogniskowanym na pozyskiwaniu najlepszych pracowników na rynku i motywowaniu ich do lepszej, wydajniejszej pracy (co zostało szerzej opisane w poprzednim rozdziale). Przez wielu autorów marketing personalny bywa utożsamiany z marketingiem wewnętrznym, choć nie są to do końca równoważne pojęcia. W literaturze przedmiotu zauważa się niekiedy zamienne stosowanie przez badaczy terminów: marketing personalny, kadrowy i wewnętrzny, choć nie jest to odpowiednie, biorąc pod uwagę zakres działań tych odmian marketingu. Następnie pojawił się nurt partycypacyjny, czy inaczej – „doktryna stosunków międzyludzkich”, wyłaniająca się z teorii zarządzania, a kierująca uwagę praktyków na „podmiotowość pracowników, przekazywanie im inicjatywy oraz współpracę zamiast narzucania rozwiązań” [13, s. 2002]. Ważną rolę w kształtowaniu się marketingu wewnętrznego odegrał również marketing relacji, odnoszący się pierwotnie do klientów zewnętrznych przedsiębiorstw. Na koncepcji marketingu wewnętrznego zaważył także marketing usług, zwracający uwagę na proces i jakość świadczenia usług.

W ramach terminologii używanej w marketingu pojawiło się pojęcie klienta wewnętrznego, obrazujące zatrudnionych w przedsiębiorstwie pracowników. Personal stał się szczególną grupą odbiorców. Pojawiły się również produkty rynku wewnętrznego istotne dla relacji pracodawca – pracownik. Kluczowe stały się pojęcia (wartości) takie, jak: satysfakcja pracownika i jego zaangażowanie, lojalność, odpowiedzialność i uprawnienie. W tworzeniu idei marketingu wewnętrznego zwrócono uwagę na znaczenie emocji pracownika, które wiążą go z miejscem pracy. Uznano, że uczucia pracownika wobec miejsca pracy są szczególnym elementem pracy i relacji z pracodawcą.

Humanizowanie pracy wniosło do kierowania zasobami ludzkimi nie tylko nowe sposoby pracy przedsiębiorstw dochodowych, ale i nową jakość. Do procesów pracy wprowadzono nowe paradygmaty oparte na kreatywności i innowacyjności. Włączono również elementy filozofii, socjologii, psychologii i etyki – wolność (myślenia i działania), partnerstwo (zespołów pracowniczych i hierarchii organizacyjnych), lojalność (pracownika wobec firmy i vice versa), poczucie sprawstwa, zaufanie do pracodawcy, sprawiedliwość proceduralną, uczciwość oraz satysfakcję obu stron umowy o pracę [20, s. 547]. Innymi słowy – każda organizacja ma swoją ofertę dla rynku wewnętrznego: zadania, strukturę, warunki pracy i płacy. Z tego korzysta pracownik, który ma potrzeby i oczekiwania wobec pracodawcy. Pomiędzy organizacją i pracownikiem zachodzi cały zestaw działań wymagających zaangażowania personelu, bez czego osiągnięcie sukcesu przez pracodawcę byłoby niemożliwe. Wypełnienie oczekiwań pracowniczych przez organizację może wpłynąć na poziom satysfakcji i lojalności zatrudnionego, a w konsekwencji na całość działań instytucji. Organizacja, analizując oczekiwania personelu, ma na celu stworzenie odpowiednich

sposobów ich zaspokojenia, by w konsekwencji powstał zespół pracowniczy sprawnie realizujący zadania. Podejście to zakłada wykształcenie się wartości dodanej procesu pracy – zaangażowania pracowników, które wpływać powinno na środowisko pracy i efektywność instytucji. Zadowolenie z pracy, bycie członkiem wspólnoty pracowniczej, satysfakcja z wykonywanych zadań to podstawa związku pracownik – pracodawca. Ponadto włączenie załogi w strategię instytucji może podnieść poziom jakości pracy całej placówki. Marketing wewnętrzny zakłada inwestowanie w uczucia personelu, co stanowi „istotny czynnik motywacyjny, gdyż odnoszą się do dumy zawodowej” – wpływającej na pozytywny stosunek pracowników do organizacji i ich zaangażowanie [7, s. 293].

Marketingiem wewnętrznym, jako ideą zarządzania przedsiębiorstwem, zainteresowały się także firmy usługowe i niedochodowe, co uczyniły w nadziei podniesienia jakości pracy, a jednocześnie poziomu satysfakcji pracowniczej z wykonywanych obowiązków zawodowych. Takimi organizacjami są też biblioteki, które skupiły się na rozszerzeniu swych usług, a przez to również na usprawnianiu i podnoszeniu jakości pracy bibliotecznej.

26.2. Definicje, funkcje oraz cele marketingu wewnętrznego bibliotek

Teoretycy nauk o zarządzaniu stosują różne określenia na marketing wewnętrzny, szeregując go wśród narzędzi zarządczych bądź koncepcji filozoficznych. Sformułowane definicje, ze względu na przyjęty centralny punkt działań marketingowych, można sklasyfikować w trzy grupy. Marketing wewnętrzny to:

- narzędzie zarządzania zasobami ludzkimi, które ma wspierać proces zmian i adaptacji do otoczenia;
- klient, którego potrzeby wymagają zmotywowania pracowników do efektywniejszej pracy;
- pracownik, jako szczególny klient, którego obsługa jest kluczowa dla działania organizacji [41, s. 111-112].

Prekursorem definicji marketingu wewnętrznego był wspomniany już Leonard L. Berry, który zauważył w pracownikach szczególną grupę klientów organizacji. Uznał proces motywowania za istotny w działaniu firm ze względu na znaczenie zadowolenia przedsiębiorstw i satysfakcji zatrudnionych w procesach pracy. Jean Paul Flipo stwierdził, że marketing wewnętrzny to działania „ukierunkowane na stworzenie entuzjazmu, oczekiwanego zachowania i szacunku dla ogólnej strategii marketingowej pomiędzy personelem kontaktowym” [4, s. 81]. Mechanistycznie potraktowali marketing wewnętrzny Lechosław Garbarski, Ireneusz Rutkowski i Wojciech Wrzosek twierdząc, że jest to sprzedawanie pracy i oddziaływanie na pracowników, by wykonywali swe obowiązki w sposób oczekiwany przez firmę [12, s. 583]. Philip Kotler zauważył, że marketing wewnętrzny to „konceptja orientacji zawodowej i motywowania pracowników [...], wspierania pracowników usługowych, tak by mogli oni działać jako zespół, dążący wspólnie do zapewnienia satysfakcji klientowi”

[2, s. 334]. Z kolei Teodor Kramer zbudował koncepcję marketingu wewnętrznego na bazie marketingu personalnego, wskazując jego wymiar techniczny. Uczony zauważył, że jest on „działaniem przedsiębiorstwa służącym stworzeniu takiego zespołu personelu, który w sposób świadomy i umotywowany realizuje marketing w praktyce” [1, s. 149].

Według Christiana Michona marketing wewnętrzny to postępowanie wewnętrzne organizacji „pozwalające tworzyć i promować idee, projekty i wartości użyteczne dla firmy, komunikować się przez dialog z pracownikami, aby mogli je wyrazić lub wybrać swobodnie, a w ostatecznym rozrachunku – sprzyjać ich wprowadzaniu w przedsiębiorstwie” [18, s. 289]. Nacisk na połączenie zadowolenia z pracy pracowników z efektami pracy przedsiębiorstwa położyli w swej definicji marketingu wewnętrznego Krzysztof Przybyłowski, Steven Hartley, Roger Kerin i William Redelius, uznając klienta wewnętrznego za kluczowy element sukcesu firmy [26, s. 520].

Definicja marketingu wewnętrznego autorstwa Barbary Pokorskiej kieruje uwagę na tworzenie przez firmy swoistej równowagi między celami przedsiębiorstwa a celami personelu. Badaczka stwierdziła, że budowanie przez organizację systemu działań i zachowań marketingowych motywujących i zaspokajających potrzeby i oczekiwania pracowników tworzy przekonanie, że pracownik jako klient wewnętrzny będzie nie tylko poświęcał swój czas firmie, ale też będzie utożsamiał się z nią [25, s. 15].

Wyjście z ram podejścia administracyjnego w modelowaniu definicji marketingu wewnętrznego cechuje definicję autorstwa Davida Ballandine’a, w której zintegrował on politykę personalną ze strategią organizacji. Badacz podkreślił jedność interesów pracodawcy i pracowników przejawiającą się w obopólnej satysfakcji z wykonanej pracy [5, s. 41]. Stanowisko Christiana Grönroosa wobec marketingu wewnętrznego jest bardziej humanistyczne. Według niego marketing wewnętrzny to „filozofia zarządzania zasobami ludzkimi organizacji z punktu widzenia marketingu” [23, s. 164]. Podobne opinie zaprezentowały Elżbieta Biesaga-Słomczewska i Krystyna Iwińska-Knop. Badaczki określiły ideę marketingu wewnętrznego jako „filozofię funkcjonowania organizacji, warunkującą jej rynkową orientację” [8, s. 11]. Zaprzeczyły stanowczo traktowaniu marketingu wewnętrznego jako narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi. W tych podejściach naukowych widać traktowanie pracowników jako decydującą siłę środowiska zawodowego w tworzeniu ogólnego sukcesu firmy.

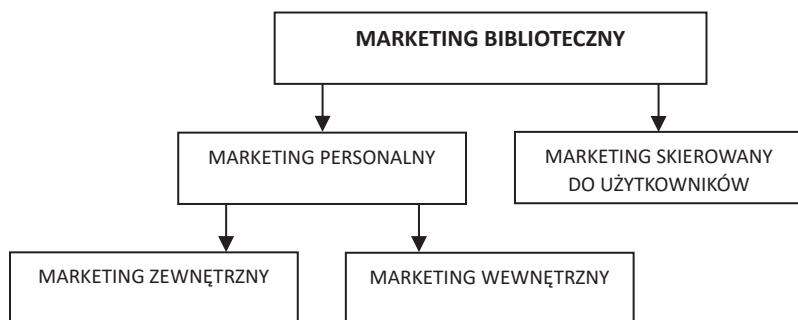
Marketingowi wewnętrznemu przypisywane są dwie funkcje – integrująca i kreatywna. Pierwsza dotyczy świadomości pracowników wszystkich szczebli, których marketing łączy wokół strategii, misji i wizji organizacji. Budowanie wspólnoty myśli, wartości i celów tworzy podwaliny nowoczesnej organizacji. Druga funkcja to zapewnianie pracownikom warunków do usprawnienia funkcjonowania całej organizacji i jej poszczególnych obszarów poprzez wykorzystanie wiedzy, kreatywności i opinii tychże pracowników [4, s. 85]. Zjednoczone wartościami i emocjami środowisko pracy dzieli się swym bogactwem – intelektem i zaangażowaniem. Poprawia tym samym działalność i efektywność swego miejsca pracy, uzyskując satysfakcję z wykonanych obowiązków zawodowych.

Cele marketingu wewnętrznego należy widzieć w procesie doskonalenia organizacji – budowania jakości pracy wewnątrz biblioteki. Paweł Zeller w skrótowny sposób określił, że z jednej strony cel marketingu można zobaczyć w zmierzaniu do osiągnięcia prawidłowych relacji między pracownikami, kierownictwem a zadaniami realizowanymi przez organizację, z drugiej zaś w kształtowaniu właściwej kultury organizacyjnej [40, s. 233]. Zdaniem Adriana Payne’a celami współczesnego marketingu wewnętrznego są:

- poprawa systemu komunikacji wewnętrznej;
- poprawa zdolności reagowania na potrzeby innych;
- wzrost odpowiedzialności i poczucia wspólnoty celów;
- poprawa efektywności działania organizacji przez usunięcie barier funkcjonalnych;
- uświadomienie pracownikom, że termin „klient” odnosi się także do nich [24, s. 209].

Z krótkiego przeglądu stanowisk dotyczących marketingu wewnętrznego wynika jednoznacznie, że koncepcja ta nie jest i nie może być potraktowana jednorodnie, a jedynie połączenie w niej narzędzi i filozofii daje pełen obraz idei [41, s. 111]. Należy również podkreślić transformacyjny charakter marketingu wewnętrznego. Zmieniające się warunki życia i pracy determinują przecież zmiany w organizacjach, toteż swoisty konglomerat myśli i elementów technicznych służy obrazowi marketingu wewnętrznego, który musi uwzględniać wymogi otoczenia.

Współczesne organizacje (w tym biblioteki) mają charakter społeczny, stąd większa ich odpowiedzialność za politykę w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi. Zatem **biblioteczny marketing wewnętrzny można zdefiniować jako długoterminowe działania biblioteki skierowane ku załodze, mające na celu poprawę funkcjonowania instytucji dzięki realizacji oczekiwań pracowników. Akcentując społeczny wymiar pracy w organizacji, humanizując relacje wewnątrz**



Rysunek 1. Miejsce marketingu wewnętrznego w bibliotece

Źródło: opracowanie własne.

biblioteki, podnosząc stopień satysfakcji pracowników oraz wprowadzając/rozszerzając podejście zwiększające uprawnienia bibliotekarzy (upodmiotowienie), biblioteka zyskuje szansę na wzmocnienie ich zaangażowania w działaniach na jej rzecz. Wymiana wartości/produktów marketingu wewnętrznego między pracownikami a pracodawcą, dzięki której każdy otrzymuje to, na czym mu zależy, stanowi sedno działań bibliotecznego marketingu wewnętrznego. Należy też podkreślić, że w niniejszym rozdziale marketing wewnętrzny odnosi się w dużej mierze do działań marketingu personalnego na terenie biblioteki skierowanego ku zatrudnionym w danej chwili pracownikom (por. rys. 1).

26.3. Bibliotekarz jako klient wewnętrzny biblioteki

Biblioteki na przestrzeni ostatnich trzydziestu lat przeszły znaczące przekształcenia, które wpłynęły na ich działalność i wizerunek. Determinowały je zmiany technologiczne i społeczne zachodzące w świecie, powodując konieczność weryfikacji działań bibliecznych i włączenia nowych narzędzi pracy, w tym technologii komputerowych. Aby nadążyć za zmianami zachodzącymi w innych organizacjach usługowych księżnice zastosowały nowe formy pracy, zaistniały też w przestrzeni wirtualnej. Włączyły w swe działania mechanizmy rynkowe charakterystyczne dla firm dochodowych, w tym marketing jako element wpływu na odbiorcę usług bibliecznych. Działania marketingowe zostały zaimplementowane przez biblioteki jako przydatne nie tylko w walce o czytelnika. Zaczęto szukać rozwiązań problemu hermetycznych księżnic, zwłaszcza naukowych i akademickich. Jedną z opcji było postawienie na personel jako najbardziej kreatywny element działań bibliecznych.

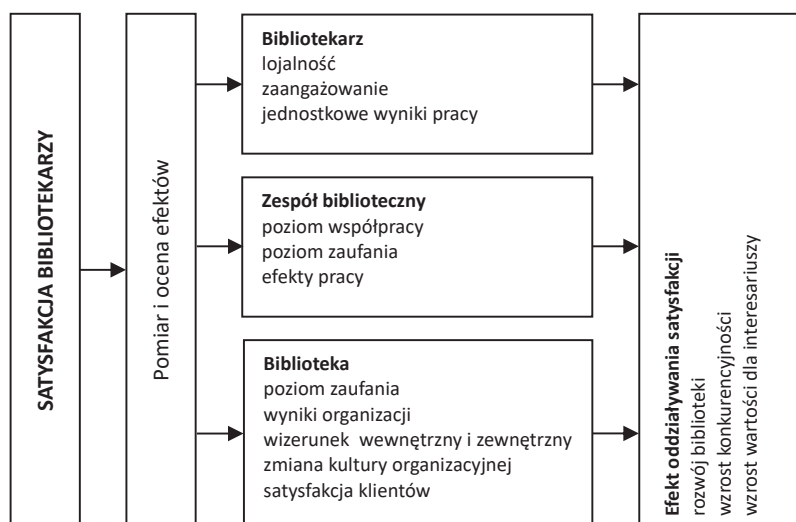
Tradycyjny marketing zewnętrzny winien być poprzedzony marketingiem wewnętrznym, co oznacza dla bibliotek zainteresowanie pracownikami również jako grupą odbiorców (klientów), by „mogli oni działać jako zespół dążący wspólnie do zapewnienia klientowi satysfakcji” [2, s. 333]. Działania marketingu wewnętrznego są elementem strategii budowania wewnętrznego wizerunku biblioteki. Budowa marki wewnętrznej wspiera działania marketingu wewnętrznego, a jednocześnie wykorzystuje te same elementy organizacyjne – komunikację wewnętrzną czy kulturę organizacyjną. Usługowość bibliotek zakłada wkład pracowników w sukces instytucji w postaci ich kontaktów z użytkownikami. Satysfakcja, zaangażowanie, zadowolenie z pracy pracowników bibliotek, to pojęcia istotne w opracowywaniu strategii marketingu wewnętrznego, służącej podnoszeniu jakości pracy i tym samym zwiększaniu zadowolenia czytelników.

Bibliotekarz osiągający satysfakcję z pracy winien mieć świadomość intelektualnego wyzwania, radości z rozwoju zawodowego, poczucia sukcesu i samorealizacji oraz identyfikowania się z biblioteką i jej działaniami. Na to poczucie składa się wiele czynników, które ulegają zmianom w miarę osiągania przez pracownika kolejnych etapów życia zawodowego i osobistego. Koncepcja satysfakcji z pracy w bibliotece

wiąże się z obrazem harmonii między potrzebami i oczekiwaniami bibliotekarzy a ich zaspokojeniem przez pracodawcę. Aby ustalić stopień zaangażowania bibliotekarzy, należy zmierzyć, jak dużą przyjemność sprawia im praca w bibliotece. Analiza poczucia satysfakcji z pracy pozwala również na odkrycie negatywnych zjawisk w pracy, które zmniejszają zaangażowanie bibliotekarzy. Powiązanie tych wartości – oczekiwań personelu, satysfakcji z pracy i aktywności – jest kluczowe dla budowy strategii marketingu wewnętrznego. Należy zastanowić się, w czym przejawia się poczucie zadowolenia personelu biblioteki. Ważne dla ustalenia satysfakcji z pracy bibliotekarzy będą odpowiedzi na pytania:

- Czy pracownicy odczuwają sens swej pracy (np. podejmują zadania poza własnymi obowiązkami pracy, doskonalą się zawodowo)?
- Czy pracownicy wykazują dumę z bycia zatrudnionym w danej bibliotece (np. reprezentują bibliotekę na zewnątrz)?
- Czy bibliotekarze wskazują na poczucie przyjemności z pracy (czują się szczęśliwi w pracy, potrzebni)?
- Jaki stosunek mają bibliotekarze do pracy i pracodawcy (pozytywne opinie o pracy)? [14].

Jak zauważyła Joanna Kamińska, satysfakcja bibliotekarzy wynika z uznania ich za podmiot działań bibliotecznych, toteż prosta wymiana transakcyjna – „płaca za pracę” – jest dla nich wysoce niezadowolająca. Społeczny charakter bibliotek wskazuje na konieczność przyjęcia przez te instytucje odpowiedzialności za załogę. Taka postawa organizacji jest przejawem *employer branding* na rynku bibliotecznym, a więc budowania wizerunku instytucji przyjaznej pracownikom, w której inwestuje



Rysunek 2. Wpływ satysfakcji bibliotekarzy na rozwój biblioteki jako organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie LEWICKA Dagmara, *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach*. Warszawa, 2010, s. 74.

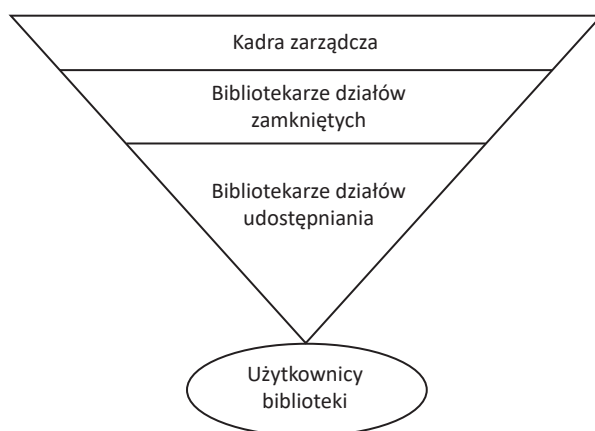
się w załogę i docenia jej umiejętności oraz wkład w jakość usług. Jak widać, w bibliotecznych działaniach marketingowych można upatrywać poszukiwania przez te instytucje synergii między pracownikami i ich oczekiwaniami a procesami bibliotecznymi [14]. Wpływ satysfakcji bibliotekarzy na rozwój biblioteki jako organizacji przedstawiono na rysunku 2.

Satysfakcję zawodową stymuluje gama produktów marketingu wewnętrznego. Biblioteki dysponują określoną ofertą marketingową skierowaną ku rynkowi wewnętrznemu. Należą do niej takie elementy, jak:

- innowacyjność w obszarze oferty usługowej;
- różnorodne projekty biblioteczne;
- pomysły udoskonalania biblioteki i jej działania;
- formy doskonalenia zawodowego i doksztalcania;
- formy rozwoju naukowego;
- dobre relacje w pracy;
- wpływ na kształtowanie pozytywnej kultury organizacyjnej;
- dążenie do otwartej i sprawnej komunikacji wewnątrzorganizacyjnej;
- dążenie do wysokiej jakości pracy;
- poczucie więzi ze środowiskiem zawodowym;
- lojalność i przywiązanie do biblioteki;
- ponoszenie kosztów (w tym psychologicznych) przy dodatkowym zaangażowaniu w przyjęte zadania;
- budowanie przyjaznego wizerunku publicznego biblioteki oraz jej prestiżu i wartości społecznej.

Nadrzędnym celem biblioteki, jako organizacji usługowej, jest obsługa użytkowników, za co największą odpowiedzialność ponosi personel pierwszego kontaktu. Teoretyk marketingu usług, Christian Grönroos, jest zdania, że najważniejszy w marketingu usług jest właśnie personel liniowy. Jak pisze: „sposób wykonania usługi przez personel pierwszej linii decyduje o tym, czy organizacja wypracuje dochód, a całe przedsięwzięcie odniesie sukces” [40, s. 231]. Podobnie uważa Bogdan Wierziński, klasyfikując pracowników w trzy grupy: personel zarządczy, personel zaplecza i personel kontaktowy [32, s. 386]. Wszystkie te grupy mają w bibliotekach istotny wpływ na satysfakcję użytkowników końcowych (czytelników), jednak to bibliotekarze kontaktowi są najczęściej poddawani ocenie odwiedzających biblioteki. Praca bibliotekarzy oddziałów udostępniania ma istotne znaczenie dla sukcesu biblioteki z powodu usługi, którą bezpośrednio świadczą klientom. Im bardziej zaangażowani i poświęcający uwagę są pracownicy obsługi, tym bardziej zadowoleni są użytkownicy. Każdy, jednorazowy nawet, kontakt bibliotekarz – użytkownik ujawnia cały potencjał relacyjny biblioteki i jakość jej usług. Należy podkreślić, że działania udostępniania zatrudniają zwykle największą liczbę bibliotekarzy, którzy mogą prezentować różne zaangażowanie wpływające na opinie użytkownika końcowego. Podstawą sukcesu zewnętrznego bibliotek jest zatem uzyskanie wysokiej jakości usług, ale też odpowiednie postępowanie w ramach rynku wewnętrznego.

Klient wewnętrzny biblioteki to zatrudniony pracownik, który istnieje w sieci działań bibliotecznych – otrzymuje wcześniej przygotowaną pracę i uzupełnia ją o swoją część zadania, tworząc nową wartość (wartość dodaną). W tym procesie pełni rolę naprzemienne odbiorcy i dostawcy. „Klienci wewnętrzni, czyli odbiorcy i dostawcy powinni wymieniać się informacjami na temat swoich wzajemnych wymagań i wskazówkami, jak wymagania te mają być spełnione” [14, s. 21]. Zatem wewnętrzni klienci biblioteki są równie ważni jak klienci zewnętrzni, ponieważ to oni budują wewnętrzny wizerunek biblioteki, są też odpowiedzialni za jakość usługi. Dbłość o personel biblioteczny, by praca przynosiła przyjemność, a jednocześnie była polem realizacji zawodowej, pociąga za sobą zapewnienie bibliotece pracowników zaangażowanych i twórczych, co może przynieść efekt właśnie w wykonywanej usłudze oraz w procesie obsługi podczas kontaktu z czytelnikiem, czego dowodzi rysunek 3.



Rysunek 3. Znaczenie obsługi w kontakcie bibliotekarzy działów udostępniania z użytkownikami

Źródło: opracowanie własne na podstawie ZELLER Paweł, *Marketing wewnętrzny – perspektywa jakościowa*. In: ROGOZIŃSKI Kazimierz (red.), *Marketing usług profesjonalnych*. Poznań, 2001, s. 225.

26.4. Elementy marketingu wewnętrznego w bibliotece

Analiza działania marketingu wewnętrznego w bibliotekach wymaga określenia przede wszystkim jego składowych. Jest to istotne ze względu na późniejsze kroki, czyli analizę stanu biblioteki, stopnia zaangażowania i satysfakcji pracowników czy w końcu – przygotowanie strategii marketingu wewnętrznego. W bibliotecznym marketingu wewnętrznym można wyróżnić następujące elementy:

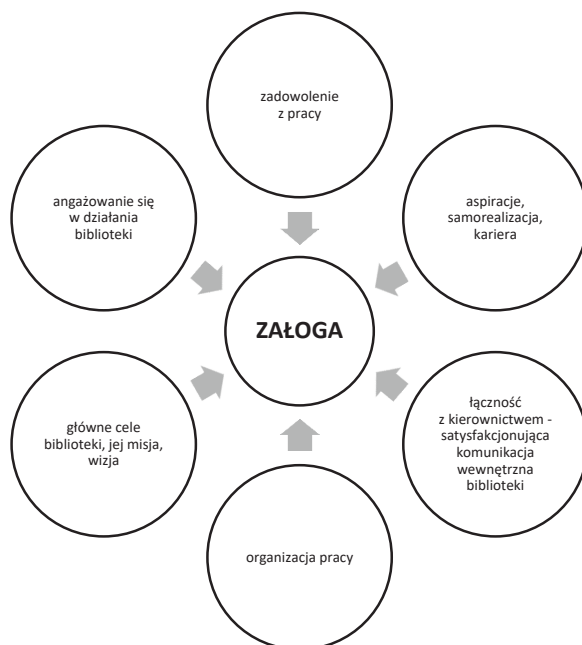
- Wartości preferowane i oczekiwane w pracy w bibliotece.
- Personel biblioteki (bibliotekarze obsługi użytkowników, bibliotekarze zaplecza, kadra kierownicza biblioteki).
- Potrzeby i oczekiwania personelu bibliotecznego.

- Kultura organizacyjna.
- Komunikacja wewnątrzorganizacyjna.

Jak wcześniej wspomniano, marketing wewnętrzny opiera się o system wartości danej społeczności, w tym przypadku o kapitał społeczny biblioteki. Obie strony kontraktu pracowniczego oferują w jego ramach wiedzę i zasady etyczne, które uwiadaczniają się w jakości czynności wykonywanych w pracy [29, s. 35]. W gamie zasad i wartości bibliotekarzy można dostrzec: wolność, lojalność, otwartość, odpowiedzialność, szczerość, uczciwość, szacunek czy zaufanie. Wartości, które reprezentują bibliotekarze, można podzielić na cztery grupy:

1. Wartości podstawowe (nienaruszalne, tworzące kulturę organizacyjną, jednocześnie odróżniające bibliotekę od innych placówek, np. oparte na współpracy jednostek/zespołów).
2. Wartości aspiracyjne (wpływające na przyszły sukces biblioteki, np. kreatywność, dążenie do rozwoju zawodowego).
3. Wartości obowiązkowe (wspólne dla wielu środowisk, np. atmosfera zaufania i szczerości, poczucie bezpieczeństwa).
4. Wartości przypadkowe (pojawiające się bez udziału zarządzających, będące wynikiem charakteru zatrudnionych, np. potrzeba budowy lepszej, skuteczniejszej i atrakcyjniejszej płaszczyzny porozumienia) [21, s. 107].

Na podstawie systemu wartości biblioteki i jej załogi budowane są nie tylko relacje zawodowe, ale kształtowane są określone efekty pracy, jej jakość i wizerunek



Rysunek 4. Determinanty marketingu wewnętrznego w bibliotekach

Źródło: opracowanie własne na podstawie WZIĄTEK-STĄSKO Anna, *Społeczny marketing wewnętrzny*. „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”. 2001, nr 9, s. 29.

publiczny. Postawy, jak lojalność, uczciwość, tolerancja, własny zasób informacji (wiedza ukryta), mają nie mniejszy wpływ na pracę niż techniczne przygotowanie miejsca pracy. Stworzenie przyjaznej atmosfery pracy (klimatu pracy) sprzyja innowacyjności i realizowaniu nowych idei. Budowa więzi wewnątrz organizacji bazujących na zaufaniu, tolerancji i partnerstwie to dowód istnienia w bibliotece świadomie przyjętej strategii marketingu wewnętrznego (rys. 4).

Dla współczesnej biblioteki, a przede wszystkim jej sukcesu, ważne są nowe idee, innowacyjne projekty oraz twórcze podejście do pracy, co może stać się jedynie za sprawą kreatywnych pracowników. W tym celu konieczne jest zatrudnianie i kształcenie bibliotekarzy pragnących swego rozwoju zawodowego, co wiąże się z „rozwojem różnorodności kompetencji, swobodnego przepływu informacji, a także zwiększaniem odpowiedzialności i samokontroli pracowników tworzących zespoły” [20, s. 547]. Inwestowanie przez bibliotekarzy we własny rozwój zawodowy i osobowościowy wskazuje na ich pozytywną postawę wobec miejsca pracy. Tego typu pracownik jest niezwykle cenny dla biblioteki. Jest on świadomy swych potrzeb i chętny do poświęcenia czasu na rzecz działań zawodowych i rozwoju instytucji.

Kreatywność posiadanego kapitału intelektualnego jest podstawą rozwoju biblioteki jako organizacji uczącej się. Dzielenie się swymi pomysłami, chęć uczestniczenia w projektach na zasadzie twórczej pracy, wymaga zaufania i jasności reguł. Ważna jest atmosfera pracy i otwartość komunikacyjna instytucji. Biblioteka, propagując wartości istotne dla bibliotekarzy, takie jak: elastyczność myślenia, wolność w myśleniu i działaniu, otwartość na zmiany, tworzy warunki do obopólnej satysfakcji z pracy. Jednocześnie oddaje pole w przestrzeni bibliotecznej tym, którzy zechcą poświęcić swoje umiejętności rozwojowi instytucji. Partnerstwo, na którym opiera się idea marketingu wewnętrznego przejawia się w tendencji do upodmiotowienia bibliotekarzy. Z drugiej strony, biblioteka może spodziewać się dbałości o miejsce pracy, także szacunku dla niej i jej tradycji oraz uznania dla osiągnięć bieżących i przeszłych.

Z punktu widzenia marketingu istotny jest podział stanowisk bibliotecznych na trzy grupy (o czym była już mowa wcześniej). Struktura organizacyjna, która odzwierciedla ten podział jest w bibliotekach różna, w zależności od przyjętej organizacji pracy. Jednak podstawowy podział pracy uwzględnia zwykle pracowników bezpośredniej obsługi i bibliotekarzy działów zamkniętych. Biblioteki opierają się w dużej mierze na pracy bibliotekarzy udostępniających zbiory (bibliotekarze linio-wi), czyli będących w bezpośrednim kontakcie z użytkownikami. Usługowy charakter bibliotek wskazuje, jak ważne jest wzmacnianie wśród personelu działów udostępniania postawy zaangażowania i lojalności wobec organizacji. To oni, poprzez swój styl komunikacji i umiejętności komunikacyjne, tworzą przestrzeń porozumienia z użytkownikami. Więzi tworzące się między obsługą a klientami bibliotek warunkują nie tylko incydentalne kontakty, ale również wpływają na wizerunek zewnętrzny instytucji. Bibliotekarze emocjonalnie zaangażowani w pracę tworzą poczucie bezpieczeństwa u odbiorców swoich usług, czyniąc relacje biblioteka – użytkownicy trwałymi i satysfakcjonującymi.

Nie mniej ważni są bibliotekarze ze stanowisk tzw. zaplecza, którzy również wpływają na jakość oferty bibliotecznej, wspierając pozostały personel. Ich praca jest widoczna poprzez przygotowaną informację o materiałach bibliotecznych oraz komunikację wirtualną z klientami i z otoczeniem zewnętrznym. Stanowiska działów zamkniętych stanowią wsparcie dla działań bibliotekarzy będących w bezpośrednim kontakcie z czytelnikiem.

Nad całością działań bibliotecznych czuwają menadżerowie, badając pracę, jej jakość i sygnały dochodzące z każdej grupy personelu. Opierają się na analizie całości działań biblioteki w kontekście wymagań jej otoczenia zewnętrznego bliższego i dalszego. Przełożeni są odpowiedzialni za komunikację formalną biblioteki, jej sprawność i rzetelność. Oni też są dla reszty bibliotekarzy wyznacznikiem zasad panujących w bibliotece, wzorem preferowanych w pracy wartości, a także wskazują modele rozwoju zawodowego. Podsumowując, w pracy tych trzech grup bibliotekarzy widać wymianę zasobów (materialnych i niematerialnych). Jest to proces powiązań między pracownikami jako klientami wewnętrznymi, akcentowany w marketingu wewnętrznym.

Kolejnym elementem marketingu wewnętrznego są, wspomniane wcześniej, potrzeby pracowników (o których szerzej była już mowa w poprzednim rozdziale). Należy je rozpatrywać pod kątem motywacji pracowników, awansu i ścieżki kariery. W związku z tym celowe jest gromadzenie informacji o dotychczasowej karierze zawodowej bibliotekarzy, ich doświadczeniach czy kwalifikacjach w tzw. profilach talentów. Można zamieścić w nich także dane na temat charakteru pracownika, nastawienia do obowiązków, kontaktów społecznych itd. Na tej podstawie możliwe jest odkrycie, przede wszystkim, potrzeb rozwojowych personelu bibliotecznego, kluczowych dla innowacyjności biblioteki. Wśród potrzeb tych można wymienić np.:

- potrzeby poznania własnej osoby;
- potrzeby ponoszenia odpowiedzialności;
- potrzeby zwiększenia swych możliwości;
- potrzeby samorealizacji [19, s. 130].

Potrzeby pracowników winny być rozpatrywane na poziomie generalnym i indywidualnym. Oczywiście są potrzeby typu podstawowego (bezpieczeństwa), czyli wynagrodzenie i świadczenia socjalne, które zapewnia się wszystkim pracownikom. Należy jednak przypuszczać, że każdy z bibliotekarzy ma odmienne zainteresowania zawodowe oraz inny stopień ich nasilenia. Jednostkowe potraktowanie pracownika w zakresie analizy jego pragnień zawodowych może wpłynąć na zbudowanie strategii motywowania personelu biblioteki. Nie należy ograniczać się do tworzenia suchej siatki płac czy wskazywania propozycji szkoleń odpowiednich do pełnionych stanowisk bibliotecznych. Przed sprowadzaniem marketingu wewnętrznego do czysto finansowej transakcji wymiany między bibliotekarzem a biblioteką ostrzega Bożena Żołędowska-Król, podkreślając znaczenie roli pracownika w całości działań bibliotecznych, a zwłaszcza jego wpływ na jakość pracy, wizerunek publiczny biblioteki, jej poziom kreatywności i innowacyjności [42, s. 18]. Oczekiwania bibliotekarzy powinny

być zatem analizowane indywidualnie, by dostrzegać ambicje i możliwości poszczególnych osób. Satysfakcja z pełnionych funkcji i wykonywanych obowiązków jest tym większa, im bardziej bibliotekarz czuje się potraktowany ze szczególną uwagą.

Pracownicy bibliotek wraz z wartościami przez nich wyznawanymi, a jednocześnie preferowanymi przez zakład pracy, są częścią kultury organizacyjnej instytucji będącej kolejnym elementem marketingu wewnętrznego. Ponieważ kultura organizacyjna w dużej mierze opiera się o relacje w miejscu pracy, od stanu stosunków międzyludzkich zależy jakość pracy. Lojalnościowa postawa bibliotekarza wymaga stworzenia klimatu zaufania w organizacji (klimat pracy), który sprzyja odwadze pracowników, wspomaga w zabieraniu głosu w dyskusji, motywuje do pracy zespołowej. Kultura organizacyjna bibliotek winna być otwarta i oparta na wzajemnym zaufaniu, by tworzyć komfortowe warunki do kształtowania się wspólnoty pracowniczej. Od jej reguł zależy może stopień samodzielności zatrudnionych, a tym samym zdolność do podejmowania decyzji. Jednocześnie istotna jest umiejętność pracy w zespole. Jacek Otto wśród zasad nowoczesnej kultury organizacyjnej podkreślił zespołowe podejście do pracy oraz nakierowanie personelu na jej jakość i satysfakcję klienta [23, s. 166], co jest istotne również w pracy książnic.

W dużej mierze klimat pracy biblioteki zależy od kierownictwa. Ważne jest sprawiedliwe traktowanie pracowników i tworzenie równego dostępu do informacji. Znaczącą rolę w budowie przyjaznej pracownikowi kultury organizacyjnej odgrywa sposób rozwiązywania konfliktów i sytuacji spornych. Ma to odbicie w poczuciu sprawiedliwości doznawanej w pracy, co pośrednio wiąże się z zaangażowaniem bibliotekarza w procesy zachodzące w miejscu pracy.

Wspólne normy moralne, jakość pracy, lojalność, odpowiedzialność, prawidłowe relacje międzyludzkie budują partnerską kulturę organizacyjną, która wspiera bibliotekarzy w ich codziennym wykonywaniu obowiązków. Biblioteki, preferując wymienione wartości, budują warunki do współpracy, dzielenia się wiedzą i informacjami. Im bardziej partnerskie stosunki panują w bibliotece, tym bardziej bibliotekarz czuje się częścią instytucji, ma świadomość docenienia i swego wpływu na miejsce pracy. Warunkiem optymalizacji działań marketingowych biblioteki na płaszczyźnie wewnątrzorganizacyjnej jest odrzucenie praktyk biurokratyzujących i potraktowanie pracowników podmiotowo [19, s. 305].

Kolejnym elementem marketingu wewnętrznego bibliotek jest komunikacja wewnątrzorganizacyjna, dzięki której bibliotekarze zapoznają się z bieżącymi działaniami instytucji, jej planami i problemami. Kluczowymi pojęciami są: dialog, negocjacje, otwartość, jawność i dostępność. Informacje, które otrzymują pracownicy przyczyniają się do umożliwienia im włączenia się do zespołu, wniesienia do pracy własnego doświadczenia i umiejętności. Płynność i otwartość wymiany informacji w bibliotece są warunkiem efektywnej współpracy, konsensusu w kwestii wyznawanych wartości i tworzenia nowych projektów czy wprowadzania innowacji.

Skuteczna komunikacja wewnętrzna wpływa również na sprawność procesów. Od niej zależy świadomość bibliotekarza o jego jednostkowej roli w życiu i sukcesie

całej instytucji. Skuteczna komunikacja pionowa, w kierunku z dołu (od pracownika) do góry (do przełożonych), przyczyniać się może do rozwoju biblioteki, wprowadzania zmian, ale także do zapobiegania stratom czy patologiom [27, s. 17]. Należy wziąć pod uwagę, że brak informacji, na które czekają pracownicy może skutkować poszukiwaniem przez nich zewnętrznych źródeł wiedzy, a to z kolei jest pierwszym krokiem do powstawania zagrożeń w środowisku pracy. Prawidłowa komunikacja wewnętrzna zapobiega tworzeniu się informacji niepewnych, niesprawdzonych, opartych na fałszywych przesłankach oraz różnego rodzaju zaburzeniom komunikacyjnym, np. ukrywaniu przez kierownictwo informacji, próbom manipulacji personelem [19, s. 305]. Ważne jest, by przekazywane wiadomości były pełne – pracownik powinien być informowany nie tylko o sukcesach, ale również o brakach i błędach w działaniu biblioteki. Jest to szansa na uzyskanie wiarygodności w relacji komunikacyjnej, a przez to zyskuje się możliwość skorygowania nieprawidłowości [szerz. zob. 37].

Kadra zarządzająca winna panować nad drogami informacji i jej przepływu na wszystkich poziomach. Daje to pracownikom poczucie bezpieczeństwa i zaufania do menadżerów, którzy zobowiązani są informować podwładnych o wszystkich istotnych kwestiach zawodowych. Z kolei dopuszczenie personelu bibliotecznego do głosu to przejaw ich upodmiotowienia, ponieważ tak rozumiana komunikacja daje szansę wyartykułowania własnego zdania. Dodatkowo wzmacnia relacje w ramach struktury biblioteczej, co ma wpływ na tworzenie się wspólnoty pracowniczej [5, s. 46-47]. Komunikacja wewnętrzna stanowi element systemu komunikacji całej biblioteki, w skład którego wchodzi również komunikacja z otoczeniem zewnętrznym [szerz. zob. 36].

26.5. Strategia budowy lojalności i zaangażowania bibliotekarzy

Marketing wewnętrzny ma w bibliotece za zadanie wzmocnić zaangażowanie bibliotekarzy w działanie instytucji. Według Stanisławy Borkowskiej „stopień zaangażowania pracownika pozwala przewidzieć poziom jego osiągnięć w pracy oraz poziom sukcesu organizacji i jej pozycji rynkowej” [10, s. 10]. Na aktywnej postawie bibliotekarza korzystają obie strony kontraktu o pracę. Prócz czerpania satysfakcji ze swoich działań, bibliotekarz zyskuje przychylność przełożonych w kwestii inwestowania w rozwój zawodowy, częściej też może liczyć na docenienie w postaci nagród finansowych, materialnych lub niematerialnych.

Zaangażowanie zawodowe przejawia się w uczestnictwie pracownika we wszelkiego rodzaju pracach, poświęcaniu swego czasu, energii i wiedzy instytucji czy identyfikowaniu się z nią. W budowaniu odpowiedniego nastawienia do pracy pomaga stworzenie efektywnego systemu zarządzania, w skład którego wchodzi:

- proces motywowania opierający się o różnego rodzaju szkolenia zawodowe;
- upodmiotowienie bibliotekarzy poprzez delegowanie uprawnień;
- dbałość o ścieżki kariery pracowników.

Ważnym czynnikiem wzmacniającym więź bibliotekarza z organizacją jest **motywacja**. Stanisława Borkowska określiła motywację jako proces świadomego i celowego oddziaływania na motywowanego poprzez stwarzanie środków i możliwości do realizacji oczekiwań motywującego. Badaczka stwierdziła, że działalność mająca za zadanie motywowanie i angażowanie personelu to kojarzenie celów i wartości pracownika oraz pracodawcy [10, s. 333]. Oddziaływanie na pracownika odbywa się za pomocą wartości, które odgrywają dla niego kluczową rolę i są też ważne dla kierownictwa biblioteki. Oczywiście jest, że istotne dla personelu są kwestie ekonomiczne, zaliczane do podstawowych korzyści wynikających z pracy. Jednak budowanie w procesie pracy mobilizacji pracownika w oparciu wyłącznie o nie nie jest efektywne. Tak mobilizowany personel wykonuje swe obowiązki jedynie na poziomie podstawowym. Ponadto biblioteki mają bardzo ograniczone możliwości stosowania motywatorów finansowych. Siatki płac w tych instytucjach są dość spłaszczone, a kwestie ekonomiczne często nieelastyczne i z góry ustalone (nienegocjowalne). Poza tym wynagrodzenie z czasem zmienia się w niewielkim zakresie. Dlatego trudno jest w bibliotekach stosować motywatory finansowe z powodu ich słabości. Podobnie mają się inne materialne czynniki wpływu, np. wyposażenie pracowników w służbowy telefon komórkowy, samochód czy laptop. Biblioteki wymienione dobra oferują jedynie wyjątkowo, osobom decyzyjnym bądź tym, których praca ma strategiczną wagę dla działań instytucji, np. informatyka czy specjalista PR.

Inne motywatory w bibliotekach pochodzą z grupy tzw. przywilejów socjalnych. Tu wachlarz propozycji może być stosunkowo szeroki i zachęcający. Możliwe jest bowiem uzyskanie dofinansowania do urlopów czy wypoczynku dzieci. Bywa, jak w przypadku bibliotek uczelnianych, że pracownikom udostępniane są bezpłatne bądź niskopłatne różne formy uprawiania sportu (basen, zajęcia fitness itp.) czy baza sportowo-rekreacyjna (domki letniskowe, jachty, kajaki). Bibliotekarze mogą korzystać z tańszych biletów na imprezy kulturalne (dofinansowanie kultury), bądź uzyskać nisko oprocentowane pożyczki (mieszkaniowe, remontowe itp.). Zdarza się też, że w ofercie biblioteki mieszczą się usługi z zakresu opieki zdrowotnej/socjalnej, np. ubezpieczenia na życie/zdrowotne (wynegocjowane przez pracodawcę), firmowy żłobek lub przedszkole (np. w bibliotekach akademickich wchodzących w skład dużych kampusów). Zachęcające dla pracownika może być ponadto otoczenie miejsca pracy, atrakcyjna lokalizacja czy fizyczny wymiar instytucji. Równie znaczący może okazać się łatwy dojazd do siedziby biblioteki, firmowa komunikacja lub zapewnienie bezpłatnych parkingów.

Duże znaczenie dla bibliotekarzy ma stabilność zatrudnienia, co można uznać za dość silny motywator. Biblioteki charakteryzują się niską fluktuacją kadr i stwarzają warunki do długotrwałego związku z pracownikiem. Z reguły ich załoga wiąże się dość trwale z miejscem pracy. Bywa, że pracownik całe życie zawodowe spędza w jednej instytucji. Ważne są także możliwości awansu, zwykle jasno określone w regulaminach. Zazwyczaj awans powoduje konsekwencje finansowe, choć nie musi. Aby zostać awansowanym w polskich bibliotekach na ogół nie obowiązują

dotatkowe egzaminy. Podobnie jest przy obejmowaniu stanowisk kierowniczych, gdzie zwykle nie przewiduje się konieczności specjalnego udowadniania kompetencji. Wykazanie się posiadaniem konkretnych umiejętności zawodowych konieczne jest za to przy staraniu się o stanowiska dyrektorskie. Traktują o tym odpowiednie regulacje prawne, ale również wewnętrzne wytyczne i oczekiwania ze strony organów prowadzących bibliotekę [szerz. zob. 35].

W działaniach motywujących wykorzystuje się także motywatory niematerialne (pozapłacowe) wzmacniające chęć pracownika do większego wysiłku. Mają one zastosowanie, ponieważ prócz wartości ekonomicznych dla człowieka ważne są potrzeby afiliacyjne, samorealizacja, potrzeba sprawności i poczucie sprawstwa. Dostępnymi w bibliotekach motywatorami pozapłacowymi są:

- zapewnienie jasnych i określonych reguł pracy;
- zapewnienie oczekiwanych warunków pracy;
- zapewnienie pracownikom poczucia uznania;
- zapewnienie rozwoju zawodowego;
- zainteresowanie sytuacją pracownika;
- zapewnienie sprzyjającej atmosfery pracy;
- zapewnienie partycypacji;
- zapewnienie sprawnej i rzetelnej komunikacji wewnątrzorganizacyjnej [11, s. 156-157].

Wydaje się, że ta gama narzędzi jest dostępna w każdej bibliotece i umiejętnie wykorzystana może przynieść skutki w postaci wyższego stopnia zaangażowania pracowników w działalność instytucji. Rozpoznanie potrzeb i oczekiwań bibliotekarzy pozwala na zastosowanie indywidualnych środków, skutecznych w motywowaniu poszczególnych osób. Warto zauważyć, że w bibliotekach z reguły wybitnych pracowników nie jest wielu. Oznacza to, że należy skłaniać „zwykłych ludzi do rzeczy niezwykłych”, czego wymaga praca menadżera bibliotecznego [38, s. 31].

Tworzenie przyjaznego miejsca pracy wiąże się z koniecznością połączenia technicznych i relacyjnych aspektów organizacji pracy biblioteki. Pracownik powinien mieć zapewnione wszystkie elementy stanowiskowe, które wymagane są do realizacji powierzonych mu zadań. Oczywiście jest przygotowanie do pełnienia obowiązków, w tym zapewnienie danych koniecznych do ich wykonywania. Bibliotekarz winien mieć jasny obraz podległości swojego stanowiska pracy oraz zasad organizacyjnych. Zgłaszane przez niego problemy muszą być rozwiązywane szybko. Wspomnieć należy również o konieczności zapewnienia bezpieczeństwa technicznego, co jest może banalne, lecz stwarza pierwsze wrażenie szacunku pracodawcy do pracownika.

Innym przejawem dbałości o miejsce pracy bibliotekarza jest rozwiązywanie problemów międzyludzkich, likwidowanie oznak mobbingu czy niesprawiedliwości w relacjach służbowych. Stanowisko bibliotekarza powinno być również przystosowane technicznie (w tym dla osób z niepełnosprawnościami).

Sposobem na budowanie motywacji jest publiczne wyrażanie uznania za wykonaną pracę (gratulacje czy dyplomy), co może również zwiększyć poczucie wartości

pracownika. Wyjątkowe osiągnięcia mogą być zakomunikowane przez pracodawcę w bibliotecznych mediach wewnętrznych bądź publicznych. Duma przełożonych z sukcesów pracownika wyrażana publicznie jest nie do przecenienia. Także pamięć przełożonych o uroczystościach podwładnych (imieniny, urodziny, jubileusze pracy, ale także nagrody wewnętrzne bądź państwowe) sprawia, że bibliotekarze mogą poczuć się wyróżnieni. Cenne mogą okazać się również spotkania i imprezy firmowe, które budują specyficzny klimat pracy. Atmosfera, która tworzy się podczas nieformalnych spotkań przy kawie, sprzyja z kolei zawiązywaniu się w zespołach przyjaznych relacji, zmniejsza dystans, a to ważny element kultury pracy biblioteki, wpływający na szybszą i mniej formalną komunikację wewnętrzną.

Dla bibliotekarza społecznika atrakcyjne będą działania wolontariackie realizowane przez bibliotekę, np. na rzecz pomocy osobom starszym czy znajdującym się w szczególnej potrzebie. Działalność w organizacjach bibliotekarskich (międzynarodowych, polskich czy lokalnych) może być z kolei ważna dla osób aktywnych zawodowo i naukowo. Cenne i mobilizujące dla zatrudnionych jest także zgłaszanie kandydatur pracowników w konkursach bibliotecznych (np. Bibliotekarz Roku SBP).

Niezwykle istotnym walorem pracy w bibliotece, a jednocześnie mało cenionym i wykorzystywanym, jest jej misyjność. Instytucje niekomercyjne, do których zaliczają się biblioteki, mają społeczny cel do wykonania. Dlatego warto podkreślać znaczenie pracy bibliotek dla rozwoju człowieka, akumulacji nauki czy ochrony dziedzictwa kulturowego. Argument ten w przeszłości był używany w nieodpowiedni sposób, by zamaskować brak odpowiedniego finansowania polskich bibliotek. Obecnie należy go stosować, by wskazać pozytywny wpływ bibliotek na wiele sfer życia człowieka. Rola bibliotek w społeczeństwie może należeć do czynników budzących w pracownikach zaangażowanie, zwłaszcza gdy traktowana jest jako służba wartościowym celom. Ukazywanie pracy w bibliotece w tym aspekcie może być skuteczne w procesie motywowania pracowników.

W spektrum marketingu wewnętrznego znajduje się także motywator w postaci elastycznego czasu pracy. Ponadto ze zrozumieniem sytuacji życiowej pracownika wiązać się może uzgodnienie odpowiedniej dla niego zmianowości, stanowiska pracy czy zakresu czynności. Ważna i motywująca dla bibliotekarza może być na przykład możliwość uzyskania dodatkowego, bezpłatnego urlopu na potrzeby osobiste lub naukowe. Z elastycznością pracy może również wiązać się opcja pracy zdalnej. Wprowadzenie takiej możliwości jest ukłonem w kierunku osób opiekujących się dziećmi, niepełnosprawnymi bliskimi itd. Pracodawca, zgadzając się na wprowadzenie zmian w warunkach pracy, okazuje pracownikowi, jak cenny jest dla działań organizacyjnych i że warto dla niego zmienić pewne zasady.

Motywujący charakter mają również propozycje szkoleń i doskonalenia. Wszelkiego rodzaju formy zajęć edukacyjnych pomagają pracownikowi zrozumieć sens jego własnej pracy, wpływają też na umocnienie pozytywnego stosunku do instytucji i środowiska pracowniczego. Doskonalenie umiejętności i nabywanie nowych oznacza rozwój zawodowy, ale również osobowościowy, co zwiększa jakość

wykonywania obowiązków. Bibliotekarze mogą poszerzać swe kompetencje na szkoleniach wewnętrznych i zewnętrznych. Wewnętrzne szkolenia techniczne, pomagające w codziennych czynnościach na stanowisku pracy, powinny być organizowane przy przyjmowaniu pracownika do pracy, zmianie stanowiska/funkcji lub gdy wprowadzane są modyfikacje w działaniu biblioteki. Umożliwiają one pracownikowi nie tylko poznanie obowiązków, ale też wpływają na jego pewność pracy, samopoczucie i samodzielność.

Przejawem elementarnej dbałości o pracowników jest systemowe wspieranie bibliotekarzy w realizacji wykonywanych przez nich zadań. Bardzo potrzebne w bibliotekach są szkolenia z zakresu technik radzenia sobie z czytelnikami i ich potrzebami. Z kolei zaoferowanie przez instytucję kursów z zakresu komunikacji – ćwiczenie asertywności, treningi integracyjne, rozwijanie wrażliwości na drugiego człowieka (trening interpersonalny) – jest istotne ze względu na usługowy charakter tych placówek. Przygotowanie pracowników na różne sytuacje zachodzące w ich miejscu pracy, to kolejne działanie wskazujące na troskę przełożonych. Pracownik świadomy takich zabiegów pracodawcy będzie je odczuwał jako mobilizujące do pracy.

Cenna może być również możliwość uczestniczenia w konferencjach zawodowych bądź naukowych, które prócz zwiększania poziomu wiedzy umożliwiają bibliotekarzom zaistnienie na polu naukowym. Udział w takich wydarzeniach wymaga od nich wkładu własnego w postaci prowadzenia badań czy przygotowywania materiałów naukowych i referatów, które w późniejszym czasie mogą być publikowane, a także rozpowszechniane w bibliotekach. Wymiana doświadczeń ma kapitalny wpływ na stan wiedzy uczestników takich spotkań. Zgoda przełożonych na udział bibliotekarzy w tego typu formach rozwoju zachęca do dalszej pracy i intensyfikacji działań naukowych oraz zawodowych. Konferencje, w których biorą udział bibliotekarze, służą także bibliotece, której są oni przedstawicielami. Zaistnienie pracownika, a za jego sprawą również biblioteki w przestrzeni wymiany wiedzy, może skutkować podniesieniem stopnia atrakcyjności danej placówki. Ma to związek z bibliotecznym public relations, które odgrywa dużą rolę w działaniu współczesnych ksiąźnic. Bibliotekarze, będąc reprezentantami swej jednostki, poza zdobywaniem nowej wiedzy promują ją i jej osiągnięcia, co również wpływa na ich osobiste poczucie ważności i spełnienia zawodowego.

Oprócz klasycznych metod szkoleniowych biblioteki mogą wprowadzać nowe sposoby kształcenia pracowników, oparte na bezpośrednich relacjach szkolonego i mistrza, jak coaching i mentoring, które szczegółowo zostały już omówione w poprzednim rozdziale.

Systemem doksztalcania powinni być objęci wszyscy pracownicy biblioteki. Różne szkolenia winny dotyczyć bibliotekarzy w zależności od piastowanych funkcji i potrzeb. Nie można więc zapomnieć o kadrze zarządzającej, o której jeszcze nie wspomniano, a która również potrzebuje wiedzy z zakresu różnych obszarów. Prócz umiejętności technicznych i zawodowych potrzebnych do wykonywania pracy w odpowiednim dziale, menadżer powinien być wspierany szkoleniami podnoszącymi

jego kwalifikacje zarządcze. Ponieważ to przełożeni realizują strategię marketingu wewnętrznego, powinni przejawiać wyższy stopień świadomości pracy i prezentować cechy/wartości deklarowane przez bibliotekę. Istotne jest zwiększanie pakietu umiejętności zarządczych przez kadrę biblioteczną, co może wpływać mobilizująco na menadżerów w trakcie ich pracy z zespołami.

W szkoleniu pracowników ważne jest celowe (nieprzypadkowe) kierowanie propozycji podnoszenia kwalifikacji, zwłaszcza do osób potrzebujących i oczekujących dodatkowej wiedzy. Analiza stanu wiedzy i umiejętności bibliotekarzy z pewnością nie tylko wzmocni efekt szkoleń, ale także zmniejszy koszty wynikające ze szkoleń zbędnych. Pamiętać trzeba, by pracownik, któremu zaoferuje się udział w zajęciach, poczuł się wyróżniony, a nie niekompetentny. Ważny jest także poziom szkolenia, ale też pozycja pracownika w organizacji i jego samoocena. W tym celu niezmiernie ważne jest permanentne analizowanie środowiska zawodowego biblioteki przed organizacją różnych form dokształcania, ale też konsekwentne mierzenie efektów szkoleń [szerz. zob. 34]. Nie bez znaczenia jest też, by wiedza zdobyta podczas różnych form dokształcania była potem w użyciu, czyli by pracownik stosował ją w praktyce. Wówczas szkolenie staje się użytecznym narzędziem motywacji. Bibliotekarz, który podniósł swe kwalifikacje i kompetencje, a nie widzi możliwości ich zastosowania, będzie czuć frustrację, ponadto wykształcony, ale niewykorzystany potencjał to strata dla biblioteki.

Jedną z form wyrażania uznania dla bibliotekarzy jest rozszerzanie przestrzeni decyzyjnej, czyli **delegowanie uprawnień**, które definiowane jest jako przekazanie podwładnemu upoważnienia do podejmowania decyzji mieszczących się w zakresie kompetencji kierownika [33, s. 49]. Przekazanie pracownikowi pewnego obszaru władzy powinno być poprzedzone badaniem jego gotowości do podjęcia wyzwania, analizą jego potrzeb samorealizacji i ambicji. Osoby o wysokim poziomie motywacji wewnętrznej, zaangażowane w pracę, chętnie będą przyjmować i wykonywać tego typu zadania. Satysfakcji takie rozwiązanie nie przyniesie bibliotekarzom niepewnym w pracy, o dużej potrzebie bezpieczeństwa. Z badań wynika, iż uprawnienie pracowników wymaga:

- informacji niezbędnej do wykonywania danego zadania;
- rozumienia przez pracownika kierunku działań organizacji;
- przekazania pracownikowi swobody w podejmowaniu decyzji;
- gwarancji korzyści/nagród dla pracownika za udział w realizacji działań [23, s. 174].

Autonomia pracy dotycząca większego lub mniejszego obszaru decyzyjnego może mieć różne pozytywne konsekwencje dla organizowania pracy, takie jak satysfakcja i poczucie ważności. Zostaje wówczas zaspokojona potrzeba samorealizacji, co jednocześnie może wpłynąć dodatnio na włączanie się w inne działania niż bezpośrednio wyznaczone. Bibliotekarz może, dzięki delegowaniu uprawnień, odkryć w sobie pokłady możliwości zawodowych. Zwiększa też nie tylko swą odwagę cywilną, ale poczucie własnej wartości jako człowieka.

Upodmiotowienie pracowników biblioteki może być widoczne w aktywnym dialogu jej władz z personelem. Przyjęcie takiej formy komunikacji wewnętrznej wskazuje na uznanie znaczenia wiedzy pracowników biblioteki dla pracy instytucji. Porozumiewanie się w bibliotece oparte na wymianie informacji, a nie na wydawaniu poleceń i ich egzekwowaniu, jest widowym znakiem uprawnomocnienia pracowników. Jak wcześniej wspomniano, porozumiewanie wewnątrzorganizacyjne jest częścią kultury organizacyjnej. Dbłość o pozytywne relacje w pracy, wysoki poziom zaufania, skuteczna współpraca jednostek i działów opierają się na efektywnej komunikacji. Prawo bibliotekarza do swobodnej wypowiedzi i negocjacji oraz wysłuchanie go przez przełożonych jest warunkiem rzetelnego procesu porozumiewania. Uczestniczenie personelu liniowego w decydowaniu o instytucji w postaci włączenia się do przestrzeni informacyjnej jest także jednym z wyrazów uprawnienia pracowników.

Inną formą upodmiotowienia personelu biblioteki jest odpowiednie wyznaczanie zadań. W takim modelu pracownicy otrzymują zlecenia przeznaczone wyłącznie dla nich, które sami organizują i za które odpowiadają. Uczestniczą we wprowadzaniu nowych projektów, implementacji innowacji i prowadzą obserwacje procesu. Zgłaszane przez nich uwagi są rejestrowane i służą poprawie nowych pomysłów.

Delegowanie zadań zmniejsza obciążenie pracą przełożonych, powodując jednocześnie zwiększenie niezależności pracownika. Bibliotekarz mogący rozwiązać problem w procesach pracy bez angażowania w to swego kierownika zyskuje opinię osoby kompetentnej i odpowiedzialnej oraz godnej zaufania. Zwiększenie samodzielności personelu może nastąpić dzięki zachęcaniu pracowników do wyznaczania swych zadań bądź sposobu ich realizacji bez udziału przełożonych, co jest wstępnym etapem upodmiotawiania. Partnerskie traktowanie podwładnych sprzyja motywacji wewnętrznej, a ta z kolei ma znaczenie dla stopnia partycypacji w kierowaniu pracą własną pracownika.

Dostrzeżenie starań zawodowych pracownika – chęci do szkolenia się, brania na siebie odpowiedzialności za pracę – może skutkować powołaniem danej osoby do jeszcze bardziej wymagających i prestiżowych zadań, np. udziału w zespołach zadaniowych, uczestniczenia w ciałach zewnętrznych, np. grupach roboczych czy radach uczelnianych, samorządowych lub kulturalnych. Poczucie sprawstwa (skuteczności własnego działania) jest istotne z punktu widzenia motywacji wewnętrznej zatrudnionego, bowiem pracownik tak buduje poczucie własnej wartości. Wskazywanie bibliotekarzowi, jak istotną rolę odgrywa w działaniu instytucji, poprzez rozszerzanie jego zadań i obarczanie go większą odpowiedzialnością, to według psychologów silne motywatory [39, s. 40].

Z rozwojem zawodowym wiąże się planowanie kariery zawodowej. Zgodnie z *Leksykonem zarządzania i marketingu w bibliotekoznawstwie* **karię bibliotekarską** nazywa się „rozwój kompetencji i doświadczeń uzdolnionej osoby, dla której biblioteka kształtuje warunki tak, by stymulowały ją do rozwoju” [33, s. 95]. Zagadnienie to zostało już omówione w rozdziale poprzednim, warto jednak podkreślić, że planowanie kariery zawodowej może stanowić instrument marketingu

wewnętrznego, gdyż wspiera strategię budowania lojalności i zaangażowania bibliotekarzy. Rozwój bibliotekarzy winien być integralną częścią strategii biblioteki. Program karier zawodowych planować należy w wymiarze średnio- i długoterminowym. Plany takie mogą być bardziej bądź mniej sformalizowane, jednak powinny być interesujące dla pracowników i jednocześnie realistyczne. Ścieżka awansu i możliwości wykonywania różnych zadań w bibliotece również powinny być jasne dla wszystkich zatrudnionych, przy czym oferta kariery zawodowej musi być też wytyczona z uwzględnieniem celów instytucji.

Ścieżka kariery, którą można nakreślić personelowi wynika z indywidualnych potrzeb pracowników, o czym dalej, i potrzeb danej biblioteki. Jednak planowanie kariery powinno oznaczać indywidualne podejście do pracownika. Podobnie jak w przypadku delegowania zadań, tu również istotne jest analizowanie potrzeb bibliotekarzy, ich możliwości i oczekiwań wobec pracodawcy, ale i życia.

Omówione narzędzia marketingu wewnętrznego, wzmacniające zaangażowanie bibliotekarzy i ich lojalność wobec pracodawcy, mają przynieść określone skutki. Podnoszący kwalifikacje pracownik oczekuje, że jego starania będą zauważone przez przełożonych i będzie mógł spodziewać się nowych propozycji z ich strony. Nie muszą to być propozycje stanowisk kierowniczych. Można przewidzieć różne możliwości wykorzystania kompetencji bibliotekarza. Taką formą wykazania się pracownika mogą być np. wewnętrzne seminaria czy spotkania całego personelu, na których będzie on prezentował tematy zawodowe mające znaczenie dla biblioteki. Rozwijający się zawodowo i osobowościowo bibliotekarz to kandydat na mentora, pozycję ciekawą dla osoby lubiącej wyzwania, permanentnie podwyższającej swe możliwości.

Należy wziąć pod uwagę, że część z wymienionych motywatorów wcale nie jest kosztowna, wymaga jedynie odpowiedniej kultury organizacyjnej, atmosfery pracy, procedur czy nawyków. Podziękowanie, wyrażenie uznania dla wiedzy czy osiągnięć pracownika, prośba o wyrażenie opinii w ważnej dla biblioteki kwestii mogą znaczyć więcej niż nagroda finansowa, mogą też przynieść efekt w postaci przywiązania emocjonalnego do miejsca pracy, lojalności i zaangażowania, co w konsekwencji będzie przekładać się na sprawność całej instytucji, jej innowacyjność i publiczny odbiór.

26.6. Etapy marketingu wewnętrznego w bibliotece

Stworzenie efektywnej polityki kadrowej biblioteki wymaga poczynienia zabiegów, które systematycznie powtarzane mogą wpłynąć na skuteczność nie tylko pracy instytucji, ale rzutować będą także na poczucie realnej satysfakcji pracowników, a co za tym idzie na silny kontrakt psychologiczny na linii bibliotekarz – biblioteka. Analiza stanu środowiska pracowniczego to podstawowe postępowanie w ramach marketingu wewnętrznego.

Niestety często istnieją trudności w ustalaniu źródeł motywacji, lojalności czy stanu wiedzy ludzkich zasobów pracy. Krzysztof Oblój zwrócił uwagę na trudności

w pozyskiwaniu informacji od pracowników na temat ich miejsca pracy. Uzasadnić również konieczność inwestowania w zasoby ludzkie i nie poddawania się trudnościom w procesie badania środowisk zawodowych [22, s. 91, 126]. Poddanie środowiska wewnętrznego biblioteki badaniom oraz późniejsza analiza otrzymanych wyników winna przynieść obraz sytuacji przestrzeni pracowniczej. Jest to punkt wyjścia do przygotowania planu zmian w celu usprawnienia relacji pracowników z pracodawcą oraz wdrażania w bibliotece dalszych etapów marketingu wewnętrznego.

Wyartykułowanie celów strategicznych i taktycznych marketingu wewnętrznego narzuca wyznaczenie obszarów naprawczych w bibliotece oraz tych wymagających wzmocnienia. Kluczowe jest przestudiowanie oczekiwań i postaw zawodowych personelu. Określenie bieżącego stanu motywacji i satysfakcji pracowników to początkowy etap marketingu wewnętrznego. Jak już wcześniej sygnalizowano, poziom zaangażowania bibliotekarzy wynika z ich usatysfakcjonowania pracą. Kolejno należy więc zbadać samo zaangażowanie pracowników w działania biblioteki, a następnie określić świadomość bibliotekarzy na temat ich oddziaływania na czytelników, a także ustalić postawy kierownicze (relacje z podwładnymi, style zarządzania itp.). Warto także pochylić się nad systemem know-how pracowników, aby uzyskać pełen obraz organizacji, będący punktem wyjściowym dla kolejnych etapów działań marketingu wewnętrznego [28, s. 436]. W tym momencie należy postawić pytanie o stosunek między oczekiwaniami bibliotekarzy a ich zaspokajaniem przez pracodawcę, co jest wyznacznikiem satysfakcji zawodowej.

Stworzenie strategii działania marketingu wewnętrznego wymaga poddania instytucji badaniu pod kątem:

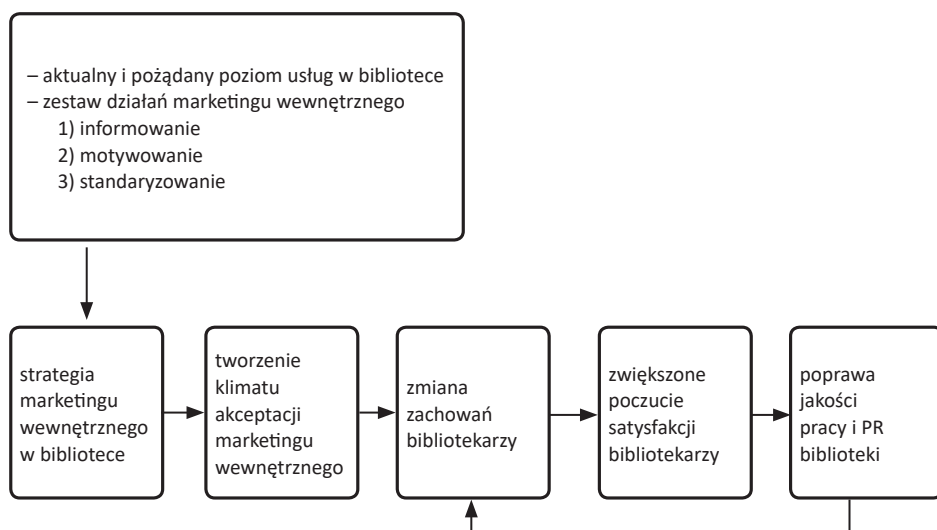
- formy komunikacji (pionowa, pozioma i ukośna);
- stanu kultury organizacyjnej (relacje międzyludzkie, socjalizacja w miejscu pracy, konflikty i sposób postępowania z nimi);
- problemu delegowania uprawnień (typ władzy, stopień usamodzielnienia personelu);
- systemu wsparcia pracownika w pracy (szkolenia, literatura fachowa, informacja służbowa);
- istniejącego systemu wynagrodzeń i premiowania za pracę [30, s. 178].

Każdy z działów biblioteki (działy „otwarte”, „zamknięte”, grupa kierownicza) funkcjonuje w nieco odmiennych warunkach, co wiąże się z różnym wpływem na odbiorcę. Istotne dla skonstruowania sprawnego planu marketingu wewnętrznego biblioteki jest „przyjrzenie się tym obszarom zarządzania ludźmi, które dotyczą płaszczyzn łączenia interesu jednostki z interesem organizacji, uznając je za podstawę budowania więzi partnerskich” [9, s. 329]. Zasadą jest, by każdy pracownik biblioteki był świadomy celów działania instytucji, jej potrzeb i zadań, a jednocześnie współpracował z innymi, w tym z przełożonymi, opierając się na zasadach partnerstwa.

W ramach marketingu wewnętrznego powinny być realizowane następujące działania:

- przygotowanie pakietu korzyści, które pracownik może osiągnąć zatrudniając się w bibliotece;
- permanentne usprawnianie systemu komunikacji wewnątrzorganizacyjnej;
- oparcie kultury organizacyjnej na otwartym stylu zarządzania oraz na współpracy jednostek i zespołów bibliotecznych, a także partnerstwie pracowników i biblioteki;
- zapewnienie poczucia szacunku i sprawiedliwości proceduralnej;
- kształtowanie pozytywnego wizerunku biblioteki wśród pracowników;
- budowanie zaangażowania personelu w oparciu o współodpowiedzialność i jednostkową wartość bibliotekarzy dla całości działań biblioteki;
- stymulowanie innowacyjności i kreatywności bibliotekarzy;
- tworzenie obrazu wspólnego celu biblioteki i jej personelu – jakości działań na rzecz satysfakcji użytkowników;
- zachęcanie pracowników do dzielenia się wiedzą ukrytą;
- uznanie marketingu wewnętrznego jako niekończącego się procesu dbałości o pracowników i bibliotekę;
- potraktowanie bibliotekarzy jako pełnoprawnych twórców marketingu wewnętrznego i zapewnienie im korzyści obiecanych w programie marketingowym.

Harmonizacja programu marketingu wewnętrznego może nastąpić dzięki przyjęciu zasady zgodności pracy z życiem. Zasada równowagi między życiem prywatnym a pracą (ang. *work-life balance*) może być wykorzystywana w planowaniu programu motywacyjnego w bibliotece.



Rysunek 5. Schemat wprowadzania strategii marketingu wewnętrznego w bibliotekach

Źródło: opracowanie własne na podstawie OTTO Jacek, *Marketing relacji*. Warszawa, 2004, s. 168.

Ostatnim etapem marketingu wewnętrznego (rys. 5) jest standaryzacja kroków podejmowanych w ramach procesu. Cały ten program powinien być cykliczny i systematycznie odświeżany. Jedynie w ten sposób będą identyfikowane czynniki wpływu na motywację bibliotekarzy oraz stan ich odczuć wobec pracodawcy. Osoby odpowiedzialne za kierowanie pracą w bibliotekach muszą być wrażliwe na wyniki analiz marketingowych środowiska pracowniczego oraz reagować na nie szybko i skutecznie.

Na koniec warto zwrócić uwagę, że wartości wyznawane i preferowane przez bibliotekarzy, narzędzia motywacji oraz oczekiwania pracowników wobec pracodawcy ulegają zmianom w miarę zmian otoczenia biblioteki i wymiany personelu. Nawet najlepsze sposoby motywowania zawodzą, gdy powszednieją lub przestają być cenne dla bibliotekarzy. Dlatego wyłącznie ciągła obserwacja rynku wewnętrznego oraz prawidłowa komunikacja organizacyjna to szansa na tworzenie skutecznie oddziałującego marketingu wewnętrznego.

Realizacja strategii marketingu wewnętrznego przynosi całemu środowisku pracowniczemu korzyści w postaci wzrostu zaufania i zaangażowania personelu wobec pracodawcy. Ma to realny wpływ na efekty działań biblioteki. Marketing wewnętrzny skierowany ku załodze pozwala stworzyć zespół aktywnych pracowników, odpowiedzialnych i dojrzałych zawodowo. Tak wykreowane środowisko wewnętrzne buduje zewnętrzny obraz instytucji i oddziałuje na przyszłych pracowników oraz użytkowników.

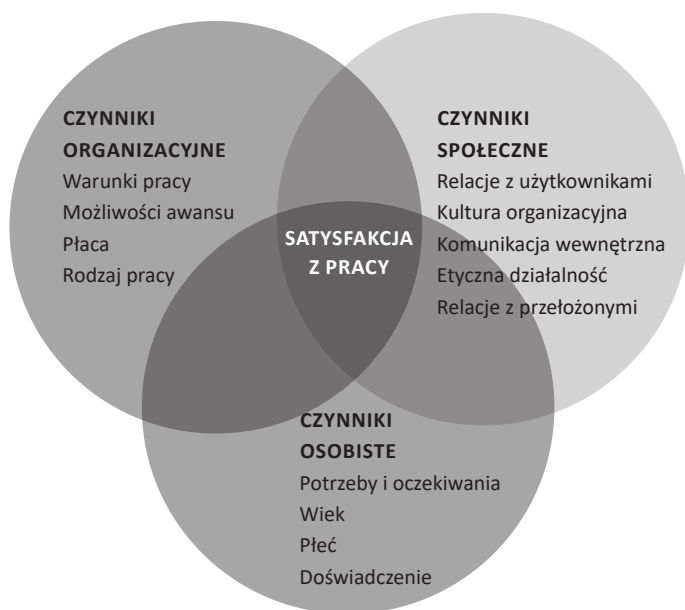
Marketing wewnętrzny jako idea i narzędzie zarządzania biblioteką jest dobrym sposobem na podniesienie jakości jej pracy. Jednocześnie może być kluczowym narzędziem w organizowaniu przestrzeni pracowniczey. Jego wykorzystanie daje duże szanse stworzenia nowej bądź zmiany panującej kultury organizacyjnej, klimatu pracy, jak również komunikacji wewnątrzorganizacyjnej. Twórcy programów/strategii marketingu wewnętrznego w bibliotekach winni mieć świadomość, że jest to działanie oparte na zasadzie *win-win*. Promowanie pracy i osiągnięć zawodowych bibliotekarzy podnosi samoocenę zatrudnionych, a także stopień atrakcyjności biblioteki jako miejsca pracy. Z kolei jakość pracy, zachowania bibliotekarzy wobec siebie i użytkowników, odnoszenie się do miejsca pracy mają związek z postrzeganiem biblioteki na zewnątrz i budowaniem jej wizerunku (bardziej lub mniej korzystnego).

Marketing wewnętrzny to proces społeczny. Istotne jest, że pełni znaczącą rolę w budzeniu świadomości zatrudnionych na temat ich roli w działaniach organizacyjnych. Podmiotowe ujęcie pracowników w marketingu wewnętrznym oznacza partnerstwo w wykonywanych zadaniach. Wymaga od biblioteki:

- połączenia zarządzania zasobami ludzkimi biblioteki z jej strategią, planowaniem i zmianami kulturowymi;
- zauważenia w środowisku biblioteki kapitału społecznego (i intelektualnego), który podlega permanentnemu rozwojowi i ku temu rozwojowi zdąża;
- stworzenia przyjaznej kultury organizacyjnej opartej na zaufaniu;
- wprowadzenia warunków do pracy opartej na kooperacji;

- stworzenia efektywnej komunikacji wewnątrzorganizacyjnej;
- przyjęcia odpowiedniej polityki rekrutacyjnej [15, s. 178].

Czynniki wpływające na poziom satysfakcji bibliotekarzy są różne. Można je ułożyć w grupy składników organizacyjnych, społecznych i osobistych (rys. 6). Dostrzeżenie zależności między nimi stanowi kluczowy punkt zrozumienia znaczenia marketingu wewnętrznego dla procesów pracy.



Rysunek 6. Satysfakcja jako wypadkowa czynników organizacyjnych, społecznych i osobistych

Źródło: opracowanie własne na podstawie LEDER-NIEWOLA Beata, WALISZEWSKA Gabriela, *Związek między skuteczną komunikacją w bibliotece naukowej a satysfakcją pracowników w świetle badań ankietowych. Marketing wewnętrzny Biblioteki Uniwersytetu Łódzkiego*. In: BRZEZIŃSKA-STEC Halina, KUDRAWIEC Jolanta (red.), *Marketing wewnętrzny i zarządzanie zasobami ludzkimi w bibliotece*. Białystok, 2009, s. 199.

Tylko w warunkach otwartości i partnerstwa można osiągnąć sukces w ramach marketingu wewnętrznego. Uzyskanie lojalności bibliotekarzy możliwe jest, gdy:

- personel otrzymuje pełną informację o działaniu biblioteki;
- biblioteka działa zgodnie z przekazywanymi załodze informacjami;
- zarządzający biblioteką wypełniają uzgodnione wcześniej obietnice i deklaracje.

Podsumowując, marketing wewnętrzny „prowadzi do ewolucji [biblioteki] poprzez powolne zanikanie barier między działami i funkcjami, [...] sprzyja rozwojowi nowatorskiego ducha. Warunkiem sukcesu marketingu wewnętrznego jest zaangażowanie kierownictwa, współpraca personelu i otwarty styl zarządzania” [24, s. 209].

Bibliografia

1. ALTKORN Jerzy, KRAMER Teodor (red.), *Leksykon marketingu*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 1998. ISBN 83-208-1087-6.
2. ARMSTRONG Gary, KOTLER Philip, *Marketing: wprowadzenie*. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer, 2015. ISBN 978-83-264-3490-7.
3. BALLANTINE David, *A relationship-mediated theory of internal marketing*. „European Journal of Marketing”. 2003, nr 9, s. 1242-1260. ISSN 1242-1260.
4. BARUK Agnieszka, *Postmodernistyczne koncepcje marketingowe a marketing klasyczny*. Toruń: Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”, 2008. ISBN 978-83-7285-377-6.
5. BIESAGA-SŁOMCZEWSKA Elżbieta Jadwiga, IWIŃSKA-KNOP Krystyna, *Marketing wewnętrzny (MW) i public relations (PR) w realizacji funkcji personalnej*. „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe”. 2017, nr 313, s. 40-50. ISSN 2083-8611.
6. BIESAGA-SŁOMCZEWSKA Elżbieta Jadwiga, IWIŃSKA-KNOP Krystyna, *Marketing wewnętrzny – mity i rzeczywistość*. „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług”. 2011, nr 74, s. 513-524. ISSN 1896-382X.
7. BIESAGA-SŁOMCZEWSKA Elżbieta Jadwiga, IWIŃSKA-KNOP Krystyna, *Relacje wewnętrzne w kreowaniu lojalności pracowników*. „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu”. 2013, nr 29, s. 289-299. ISSN 1509-0507.
8. BIESAGA-SŁOMCZEWSKA Elżbieta Jadwiga, IWIŃSKA-KNOP Krystyna, *Wybrane aspekty marketingu wewnętrznego*. „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu”. 2013, nr 29, s. 9-22. ISSN 1509-0507.
9. BIESAGA-SŁOMCZEWSKA Elżbieta Jadwiga, KACZOROWSKA Joanna, *Różnorodność pokoleniowa pracowników – implikacje dla zarządzania ludźmi (na przykładzie wybranych organizacji)*. „Marketing i Rynek”. 2014, nr 8, s. 326-331. ISSN 1231-7853.
10. BORKOWSKA Stanisława, *Rola zaangażowania pracowników*. „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”. 2014, nr 2, s. 9-26. ISSN 1641-0874.
11. CHLEWICKA Aldona, DOMAŃSKA Katarzyna, *Motywatory pozapłatowe w bibliotekach*. In: BRZEZIŃSKA-STEĆ Halina, KUDRAWIEC Jolanta (red.), *Marketing wewnętrzny i zarządzanie zasobami ludzkimi w bibliotece*. Białystok: Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, 2009, s. 149-162. ISBN 978-83-7431-240-0.
12. GARBARSKI Lech, RUTKOWSKI Ireneusz, WRZOSEK Wojciech, *Marketing: punkt zwrotny nowoczesnej firmy*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 1998. ISBN 83-208-1318-2.
13. HUCZEK Marian, SOCHA Irena, *Marketing wewnętrzny czynnikiem poprawy efektywności pracy biblioteki*. „Elektroniczny Biuletyn Informacyjny Bibliotekarzy” [Dokument elektroniczny]. 2002, nr 3. Tryb dostępu: <http://www.ebib.pl/2002/32/huczek.php>. Stan z dnia 21.03.2021.
14. KAMIŃSKA Joanna, *Marketing wewnętrzny w bibliotece*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, 2006. ISBN 83-228-1558-2.
15. KARWOWSKI Jan, *Personel w marketingowej koncepcji zarządzania*. In: NIEDZIELSKI Eugeniusz (red.), *Przedsiębiorstwo i jego otoczenie w warunkach integracji europejskiej. Problematyka zasobów ludzkich*. Olsztyn: Zakład Poligraficzny UWM, 2004, s. 176-192. ISBN 83-89112-16-7.

16. LEDER-NIEWOLA Beata, WALISZEWSKA Gabriela, *Związek między skuteczną komunikacją w bibliotece naukowej a satysfakcją pracowników w świetle badań ankietowych. Marketing wewnętrzny Biblioteki Uniwersytetu Łódzkiego*. In: BRZEZIŃSKA-STEĆ Halina, KUDRAWIEC Jolanta (red.), *Marketing wewnętrzny i zarządzanie zasobami ludzkimi w bibliotece*. Białystok: Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, 2009, s. 149-162. ISBN 978-83-7431-240-0.
17. LEWICKA Dagmara, *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach: metody, narzędzia, mierniki*. Warszawa: Wydawnictwa Profesjonalne PWN, 2010. ISBN 978-83-01-16261-0.
18. MARTYNIAK Zbigniew, *Metody organizowania procesów pracy*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 1996. ISBN 83-208-1013-2.
19. MARTYNIAK Zbigniew, *Organizacja i zarządzanie. 60 problemów teorii i praktyki*. Kluczbork: Drukarnia Antykwa, 1996. ISBN 83-904855-5-9.
20. MAZUREK-ŁOPACIŃSKA Krystyna, SOBOCIŃSKA Magdalena, *Nowoczesne koncepcje zarządzania zasobami ludzkimi w kontekście rozwoju marketingu*. „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług”. 2011, nr 74, s. 545-556. ISSN 1896-382X.
21. MCGEE Rita, RENNIE Ann, *Budowanie zaangażowania pracowników. Zestaw narzędzi*. Warszawa: Wolters Kluwer, 2015. ISBN 978-83-264-8213-7.
22. OBŁÓJ Krzysztof, *Tworzywo skutecznych strategii. Na styku starych i nowych reguł konkurencji*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2002. ISBN 83-208-1412-X.
23. OTTO Jacek, *Marketing relacji: koncepcja i zastosowanie*. Warszawa: C. H. Beck, 2004. ISBN 83-7387-442-9.
24. PAYNE Adrian, *Marketing usług*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 1996. ISBN 83-208-1050-7.
25. POKORSKA Barbara, *Marketing personalny*. Cz. 1. „Handel Wewnętrzny”. 1996, nr 1, s. 15. ISSN 0438-5403.
26. PRZYBYŁOWSKI Krzysztof, HARTLEY Steven W., KERIN Roger A., RUDELIUS William, *Marketing*. Warszawa: Dom Wydawniczy ABC, 1998. ISBN 83-87286-66-4.
27. RUDNICKA Ewa, *Organizacyjne czynniki wpływu na proces komunikacji wewnątrzorganizacyjnej w bibliotece akademickiej*. „Biblioteka i Edukacja”. 2020, nr 17, s. 13-27. ISSN 2299-565X.
28. SMALEC Agnieszka, *Pracownik jako klient wewnętrzny*. In: NIEDZIELSKI Eugeniusz (red.), *Przedsiębiorstwo i jego otoczenie w warunkach integracji europejskiej. Problematyka zasobów ludzkich*. Olsztyn: UWM, 2004, s. 546-552. ISBN 83-89112-16-7.
29. STORBACKA Kaja, LEHTINEN Jarmo R., *Sztuka budowania trwałych związków z klientem*. Kraków: Dom Wydawniczy ABC, 2001. ISBN 83-88597-20-5.
30. SZOZDA Natalia, *Instrumenty marketingu wewnętrznego w firmach usługowych branży IT*. „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania Ochroną Pracy w Katowicach”. 2011, nr 1, s. 173-185. ISSN 1895-3794.
31. TKACZUK Maria, *Współczesny system płac pracowników w Japonii*. In: NIEDZIELSKI Eugeniusz (red.), *Przedsiębiorstwo i jego otoczenie w warunkach integracji europejskiej. Problematyka zasobów ludzkich*. Olsztyn: UWM, 2004, s. 546-552. ISBN 83-89112-16-7.
32. WIERZBIŃSKI Bogdan, *Marketing wewnętrzny a orientacja na klienta*. „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu”. 2012, nr 26, s. 383-392. ISSN 1509-0507.

33. WOJCIECHOWSKA Maja, KAMIŃSKA Joanna, ŻOŁĘDOWSKA-KRÓL Beata, JASKOWSKA Bożena (współpr.), *Leksykon zarządzania i marketingu w bibliotekoznawstwie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe i Edukacyjne Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich, 2019. ISBN 978-83-65741-17-2.
34. WOJCIECHOWSKA Maja, *Dobór i ocena efektywności szkoleń pracowników biblioteki*. In: BRZEZIŃSKA-STEC Halina (red.), *Marketing wewnętrzny i zarządzanie zasobami ludzkimi w bibliotece. II Ogólnopolska Konferencja Naukowa, Białystok, 24-26 czerwca 2009*. Białystok: Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, 2010, s. 315-324. ISBN 978-83-7431-240-0.
35. WOJCIECHOWSKA Maja, *Nowe role kadry kierowniczej bibliotek wobec zmieniających się warunków i oczekiwań społecznych w świetle ogłoszeń konkursowych na stanowiska dyrektorów bibliotek*. In: WOJCIECHOWSKA Maja (red.), *Multibibliotekarstwo*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2018, s. 49-60. ISBN 978-83-65741-14-1.
36. WOJCIECHOWSKA Maja, *Rozwój zarządzania relacjami w bibliotekach i ich otoczeniu*. In: WROCŁAWSKA Maria, JERZYK-WOJTECKA Justyna (red.), *Stare i nowe w bibliotece: współpraca czy konkurencja. Konferencja Biblioteki Uniwersytetu Łódzkiego, materiały konferencyjne*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 2010, s. 37-42. ISBN 978-83-7525-413-6.
37. WOJCIECHOWSKA Maja, *Zarządzanie wiedzą i informacją w placówkach bibliotecznych i ośrodkach informacji*. „Zagadnienia Informacji Naukowej”. 2006, nr 1, s. 42-50. ISSN 0324-8194.
38. WZIĄTEK-STĄSKO Anna, *Spółeczny marketing wewnętrzny*. „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”. 2001, nr 9, s. 27-34. ISSN 0860-6846.
39. ZBIEGIEŃ-MACIĄG Lidia, *Marketing personalny czyli jak zarządzać pracownikiem w firmie*. Warszawa: Wydawnictwo Business Press, 1996. ISBN 83-905106-206.
40. ZELLER Paweł, *Marketing wewnętrzny – perspektywa jakościowa*. In: ROGOZIŃSKI Kazimierz (red.), *Marketing usług profesjonalnych*. Poznań: MarsGraf, 2001, s. 224-239. ISBN 83-87005-00-2.
41. ŻOŁĘDOWSKA-KRÓL Bożena, *Koncepcja i narzędzia marketingu wewnętrznego w bibliotece*. In: BRZEZIŃSKA-STEC Halina, KUDRAWIEC Jolanta (red.), *Marketing wewnętrzny i zarządzanie zasobami ludzkimi w bibliotece*. Białystok: Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, 2009, s. 110-120. ISBN 978-83-7431-240-0.
42. ŻOŁĘDOWSKA-KRÓL Bożena, *Marketing wewnętrzny w bibliotece*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, 2006. ISBN 83-226-1558-2.

CZĘŚĆ V

Znaczenie marketingu bibliotecznego w relacjach z otoczeniem zewnętrznym

Rozdział 27.

PUBLIC RELATIONS JAKO FORMA NAWIĄZYWANIA PRZEZ BIBLIOTEKĘ RELACJI Z OTOCZENIEM ZEWNĘTRZNYM

27.1. Pojęcie i znaczenie public relations w działalności biblioteki

Public relations (PR) to instrument komunikacji marketingowej, forma promocji, która ma na celu kreowanie, promowanie i podtrzymywanie pozytywnego wizerunku biblioteki oraz budowanie społecznego zaufania do tej instytucji [6; 9; 14; 16]. Jest to istotny element w strategiach marketingowych bibliotek, tworzony m.in. w oparciu o relacje ze środowiskiem zewnętrznym, a zwłaszcza relacje bibliotekarzy i innych pracowników kontaktujących się z klientami oraz innymi osobami znajdującymi się poza obrębem biblioteki, służy zatem do regulowania stosunków społecznych z otoczeniem [8, s. 419].

Sam termin „public relations” można przetłumaczyć jako „publiczne relacje”, jednak od momentu jego pierwszego użycia w 1787 r. przez Thomasa Jeffersona, używany był w różnych znaczeniach i kontekstach. W dzisiejszym rozumieniu stosowany był od lat dwudziestych XX w., choć sama idea PR sięga czasów starożytnych. Za przełomową uznaje się książkę Edwarda L. Bernaysa – *Crystallizing public opinion*, opublikowaną w 1923 r. w Nowym Jorku, w której autor sformułował pierwszą definicję PR [1]. Duże znaczenie miało również rozpoczęcie w 1939 r. kształcenia specjalistów PR na Uniwersytecie Bostońskim, które spowodowało napływ wyspecjalizowanej w tym zakresie kadry, a także powołanie do życia w 1948 r. Instytutu Public Relations w Wielkiej Brytanii. Rozwój PR w Polsce nastąpił nieco później. Rozkwit tej koncepcji w kraju przypada na lata dziewięćdziesiąte XX w. W 1991 r. powstała pierwsza polska firma świadcząca usługi PR, zaś w 1994 r. Polskie Stowarzyszenie Public Relations. Uczelnią, która jako pierwsza rozpoczęła kształcenie w tym zakresie był Uniwersytet Jagielloński.

Podobnie jak w przypadku innych instrumentów zarządzania, także PR został przez biblioteki adaptowany z instytucji komercyjnych, choć o genezie koncepcji można mówić na długo przed rewolucją przemysłową i powstaniem komercyjnych

organizacji [5]. Uważa się wręcz, że próby kształtowania opinii publicznej zaczęły pojawiać się już wraz z tworzeniem się pierwszych zorganizowanych społeczeństw [18, s. 196].

Jak podkreśla Anna Wałek, „inaczej PR postrzegają ekonomiści, inaczej politycy, działacze społeczni, organizacje charytatywne, ruchy ekologiczne, mniejszości etniczne, ruchy religijne, uczelnie, instytucje publiczne czy organizacje non profit. Nie bez znaczenia jest również wykształcenie i przygotowanie strategów PR oraz badaczy zajmujących się teorią i praktyką public relations. [...] Wpływ na kierunki rozwoju, zakres działalności, wybór narzędzi a także metod oddziaływania mają ludzie o różnych zainteresowaniach, odmiennych doświadczeniach, dysponujący różnicowanymi zasobami, możliwościami oraz warsztatem badawczym. W konsekwencji mamy do czynienia z brakiem spójności, eklektyzmem i heterogenicznym charakterem badań nad PR, jak i samym rozumieniem potrzeb i wymagań tej dyscypliny” [12, s. 545]. O pewnego rodzaju specyfice działań PR można także mówić w przypadku bibliotek oraz innych instytucji świadczących usługi informacyjne, kulturalne i społeczne.

Precyzyjne ustalenie czym jest public relations stanowi problem z uwagi na fakt, że przybiera ono różne formy w zależności od typu, wielkości i sposobów działania instytucji. Może to być zarówno element komunikacji marketingowej, jak i komunikacji społecznej biblioteki. Jedna z definicji określa **public relations jako planowe i ciągłe wysiłki mające na celu stworzenie i utrzymanie wzajemnego zrozumienia między organizacją a społeczeństwem. Chodzi jednak nie tylko o bezpośrednie promowanie konkretnej usługi bibliotecznej, lecz o zbudowanie atmosfery zaufania do placówki, co w dalszej perspektywie czasowej ma się przełożyć na intensywniejsze korzystanie z jej oferty** [17, s. 194]. Poza zaufaniem istotne jest tworzenie klimatu profesjonalizmu, niezawodności, nowoczesności i wsparcia, a więc otwartości i gotowości do udzielania przez bibliotekę pomocy swoim użytkownikom i całemu otoczeniu. Public relations można również opisać jako zespół celowo zorganizowanych działań, zapewniających bibliotece systematyczne komunikowanie się ze swoim otoczeniem. Komunikowanie to ma na celu wywołanie pożądanых postaw, a następnie pożądanых działań. Ideą stosowania public relations jest więc rozszerzanie, utrwalanie i doskonalenie tych stosunków przy równoczesnym tworzeniu, umacnianiu i rozwijaniu zaufania otoczenia biblioteki oraz kształtowaniu przychylnej atmosfery wokół jej działalności [3, s. 544]. W niektórych definicjach wspomina się wręcz, że celem PR jest oddziaływanie na odczucia i opinie interesariuszy [2, s. 235].

Celem bibliotecznego PR jest promocja samej instytucji (w tym jej nazwy, marki, wizerunku), przedsięwzięć, które realizuje (klasycznych, wchodzących w skład regularnej oferty oraz tych specjalnych, jak np. różnego rodzaju eventy), sukcesów, które placówce udało się osiągnąć oraz kształtowanie pozytywnych opinii w środowisku zewnętrznym, a także przypominanie o istnieniu instytucji (zwłaszcza w przypadku jednostek działających nieco mniej prężnie). PR może także niwelować negatywne

skutki nietrafnych decyzji bądź źle ocenionych przez otoczenie działań biblioteki – innymi słowy łagodzić niekorzystne nastawienie i nastroje w otoczeniu. Przykładowo, zamknięcie jednej z filii biblioteki publicznej bez porozumienia z mieszkańcami może być negatywnie ocenione przez lokalną społeczność, ale odpowiednia kampania informacyjna połączona z konsultacjami, podczas których zostaną wyjaśnione powody takiego działania (np. konieczność przeprowadzenia remontu, powiększenie i zmodernizowanie w zamian sąsiadującej placówki), może zupełnie zmienić nastroje i opinie. Jeśliby chcieć wyróżnić cele PR w kontekście samej oferty usługowej biblioteki (nie zaś w odniesieniu do działalności/funkcjonowania całej jednostki we wszystkich obszarach), to można by wyszczególnić:

- informowanie o dotychczasowej ofercie usługowej i podtrzymywanie zainteresowania nią;
- wzbudzanie ciekawości i zainteresowania nowo przygotowywanymi usługami bądź wydarzeniami;
- kształtowanie określonego wizerunku konkretnej usługi bibliotecznej;
- prezentowanie nowych możliwości (zastosowań), jakie dają usługi biblioteki;
- budowanie dłuższych i głębszych relacji z użytkownikami, w celu wydłużenia korzystania z dostępnej oferty;
- nawiązywanie kontaktów z otoczeniem z wykorzystaniem nowych kanałów informacyjnych bądź przy użyciu nowych metod lub narzędzi, co pozwoli na inne („świeższe”) postrzeganie oferty biblioteki.

Public relations, pomimo że stanowi instrument promocji podobnie jak reklama, wyraźnie się od niej różni. Inne są ich funkcje, stosowane narzędzia, grupy docelowe i kanały komunikacji. Przede wszystkim reklama ma bardziej agresywny, nakłaniający do skorzystania z oferty charakter, bywa wielokrotnie emitowana, przyjmując jednokierunkową formę przekazu (od nadawcy do odbiorcy). PR bardziej skupia się na wielokierunkowych kontaktach z otoczeniem, przekazywaniu bardziej kompleksowych informacji o bibliotece i nawiązywaniu relacji, gdzie ważne jest to, co mówią i sądzą o instytucji jej użytkownicy. W związku z tym PR cechuje się też większą wiarygodnością. Reklama nastawiona jest na szybkie efekty (np. niemal natychmiastowe zwiększenie zainteresowania bazami danych udostępnianymi przez bibliotekę w następstwie kampanii reklamowej przeprowadzonej w Internecie), podczas gdy PR ma charakter długofalowy, mniej spektakularny, nie koncentruje się na osiągnięciu szybkich korzyści, lecz na konsekwentnym i systematycznym budowaniu pozycji biblioteki w jej otoczeniu i kształtowaniu jej wizerunku jako instytucji ważnej dla lokalnej społeczności. Kluczowe jest tu uzyskanie zaufania i lojalności w dłuższej perspektywie czasowej. Jak pisze Beata Żołędowska-Król, **reklama** to „forma płatnej promocji o charakterze pośrednim (bezosobowym), której przedmiotem jest konkretny produkt, usługa, organizacja lub idea. Celem reklamy jest zbliżenie użytkowników do oferty biblioteki, kreowanie potrzeb użytkowników oraz kształtowanie pozytywnego wyobrażenia o placówce. Reklama umieszczana jest w różnych środkach oddziaływania masowego, które można podzielić na media podstawowe, czyli środki masowego

przekazu (telewizja, radio, czasopisma, gazety), kino i outdoor (reklama zewnętrzna, uliczna) oraz media wspomagające, związane z reklamą wydawniczą, wystawienniczą i pocztową, których zasięg i różnorodność są niemal nieograniczone. Do podstawowych funkcji reklamy zalicza się: funkcję informacyjną, funkcję nakłaniającą, funkcję wyróżniającą dany produkt lub usługę spośród innych obecnych na rynku oraz funkcję utrwalającą, np. znajomość marki bibliotecznej” [13, s. 198]. Zatem, pomimo iż PR jest na pozór zbliżone w swym charakterze do reklamy, to jednak pełni ono odmienne funkcje, wykorzystuje inne instrumenty, kanały komunikacji i grupy docelowe. Przykładowo, jak można przeczytać w jednym z opisów: „o ile reklama kierowana jest do z góry określonego kręgu potencjalnych nabywców [w przypadku bibliotek będą to potencjalni użytkownicy] i może odpowiadać strategii promocji wąskiej, o tyle PR trafia do środowisk znacznie szerszych: liderów opinii społecznej, wywierających znaczny wpływ – dziennikarzy, wydawców, artystów, ludzi biznesu, polityki itp.” [2, s. 236] – wykorzystując założenia szerokiej strategii promocji. Public relations biblioteki może koncentrować się na przekazywaniu informacji w oparciu o broszury, plakaty, artykuły, posty, filmy czy fotografie, ale również na organizowaniu różnego rodzaju imprez, które będą integrować ją z otoczeniem (np. spotkania z czytelnikami, wycieczki, gry, pokazy, konferencje, seminaria, odczyty).

W kontekście działań PR bardzo często wspomina się o tzw. **publicity**, a więc czynnościach mających na celu wywoływanie rozgłosu w środkach masowego przekazu. Jest to narzędzie już znacznie rzadziej wykorzystywane przez biblioteki oraz inne instytucje kultury, z racji tego, że placówki te nie podejmują zwykle działań sensacyjnych, widowiskowych, czy wręcz skandalicznych, mogących poruszyć opinię publiczną.

Podsumowując, do podstawowych funkcji PR bibliotek należy zaliczyć:

- informowanie, czyli rozpowszechnianie informacji o bibliotece i jej ofercie;
- organizowanie i podtrzymywanie kontaktów ze środowiskiem zewnętrznym, a zwłaszcza głównymi grupami docelowymi, którym dedykowane są usługi biblioteczne;
- kształtowanie wizerunku biblioteki jako instytucji nowoczesnej, użytecznej, otwartej, kompetentnej, pomocnej, profesjonalnej i niezawodnej;
- zwiększenie wykorzystania przygotowanej przez bibliotekę oferty usługowej;
- umacnianie pozycji biblioteki w jej otoczeniu oraz w sektorze usług informacyjnych oraz kulturalnych;
- ograniczanie zagrożeń związanych z negatywnymi trendami pojawiającymi się w otoczeniu zewnętrznym (np. lawinowy przyrost niezrzetelnych źródeł informacji, zmniejszenie zainteresowania literaturą);
- podtrzymywanie tradycji związanych z korzystaniem z instytucji bibliotecznych, zaznaczanie ich roli w społeczeństwie, podkreślanie stylu działania i celów [zob. też 17, s. 194-195].

Małgorzata Jaskowska, dokonując analizy wypowiedzi bibliologów na temat celów bibliotecznego PR, przedstawiła zestaw najczęściej postulowanych zadań, które

mieszczą się w trzech głównych nurtach. Są to: informowanie otoczenia o bibliotece, współpraca z mediami oraz PR wewnętrzny. Celem działań PR bibliotek jest zatem:

- informowanie grup otoczenia o tym, w jaki sposób biblioteka wypełnia swoją misję wobec nich oraz analizowanie informacji zwrotnych (tj. z otoczenia) w celu doskonalenia pracy;
- rozwijanie dwustronnie symetrycznej komunikacji, zaplanowanej, ciągłej, ukierunkowanej na grupy wyodrębnione z otoczenia;
- podkreślanie wobec użytkowników biblioteki atrakcyjności jej oferty, motywowanie do czerpania z jej zasobów, które na ogół nie są w pełni wykorzystywane z powodu niedostatecznej wiedzy o nich;
- poszerzanie grona odbiorców;
- przekonywanie sceptycznie nastawionej do biblioteki publiczności i władz oraz tłumaczenie, że jest to nowoczesna i dobrze zorganizowana instytucja;
- pokazywanie przydatności i zasadności funkcjonowania bibliotek, zwłaszcza w sytuacji, gdy powstaje wiele instytucji konkurencyjnych w stosunku do nich;
- informowanie o wartościach, które przynoszą usługi biblioteczne;
- zwracanie uwagi społeczeństwa na rolę biblioteki w otoczeniu lokalnym, jej ofertę kulturalną, ale i społeczną;
- pokazanie, że biblioteka jest przydatna i użyteczna dla instytucji nadrzędnej/organu prowadzącego;
- przekonywanie obywateli o niezbędności bibliotek w życiu społeczeństwa, zwłaszcza określanego mianem informacyjnego i sprawianie, by egzekwowało ono przeznaczanie podatków na funkcjonowanie tych instytucji;
- podnoszenie prestiżu profesji bibliotekarskiej – poprawa stereotypowego, niezbyt pochlebnego image'u bibliotekarzy oraz zmiana wizerunku biblioteki i tworzenie nowych nowoczesnych marek bibliotecznych;
- wzbudzanie przychylności dziennikarzy, stała obecność w mediach, informowanie opinii publicznej za pośrednictwem recenzji, doniesień i innych publikacji o wartościach, celach, działaniach i problemach bibliotek;
- pozyskiwanie sponsorów, donatorów oraz tzw. przyjaciół biblioteki, którzy przyczyniają się do jej dalszego rozwoju poprzez finansowanie niektórych działań;
- uczestnictwo w dyskursie (w tym informowanie) podmiotów finansujących bibliotekę o jej funkcjonowaniu oraz potrzebach, a w konsekwencji zwiększanie środków inwestowanych w bibliotekę;
- dążenie do harmonijnej komunikacji pomiędzy pracownikami i kierownictwem biblioteki;
- minimalizowanie rozbieżności pomiędzy celami indywidualnymi personelu i celami organizacyjnymi samej biblioteki;
- tworzenie poczucia wspólnoty w zespole, wzmacnianie odpowiedzialności wszystkich bibliotekarzy za los instytucji [6, s. 39-40].

Niektórzy autorzy nieco rozwijają wskazany przez Jaskowską zestaw funkcji, wymieniając: funkcję informacyjną PR, funkcję kształtowania kontaktów, funkcję reprezentacji, funkcję tworzenia wizerunku, funkcję harmonizującą, stabilizującą, aktywizującą klientów oraz funkcję kontynuacji jedności kierunku działania, czyli ochrony tożsamości instytucji [2, s. 235-236]. Działania PR nie ograniczają się zatem wyłącznie do zwiększenia zainteresowania ofertą usługową biblioteki i dążenia do intensywniejszego jej wykorzystywania przez odbiorców usług, ale mają znacznie szerszy zakres, obejmujący przede wszystkim prezentowanie otoczeniu (zarówno klientom, jak i nieużytkownikom oraz partnerom i decydom) szerokiej działalności biblioteki, a także wszystkich funkcji oraz ról, które pełni ona na rzecz społeczeństwa. W związku z tym badanie skuteczności podjętych przez bibliotekę działań PR jest bardzo trudne, gdyż zwiększenie wykorzystania usług oraz pozyskanie nowych użytkowników nie są jedynymi rezultatami, które ma przynieść to narzędzie.

Public relations traktowane jest jako jeden z instrumentów marketingu (nazywane jest także instrumentem komunikacji marketingowej), ponieważ założenie minimalizowania dystansu do klientów oraz budowanie ich zaufania i kreowanie pozytywnego wizerunku biblioteki jest spójne dla obu tych koncepcji. Wspólne jest również założenie, wedle którego podejmowane działania powinny mieć charakter planowy i długofalowy i najlepiej być ujęte w planie rozwoju placówki, tak by uniknąć przypadkowości i chaotyczności. Realizowane działania winny być również adresowane do precyzyjnie określonych grup odbiorców, na których uwadze zależy bibliotece, co łączy się także z koniecznością ustalenia zasięgu oddziaływania. Mogą to być aktualni użytkownicy biblioteki, ale również użytkownicy potencjalni, liderzy opinii, partnerzy oraz potencjalni partnerzy, decydenci, dostawcy, a nawet instytucje nadzorujące działalność biblioteki – innymi słowy te podmioty, których opinię i działania chciałaby ona kształtować w korzystny dla siebie sposób.

Specjaliści zwracają uwagę, że przy programowaniu działań wchodzących w zakres public relations należy mieć na uwadze:

- rodzaj problemu, który ma być rozwiązany dzięki public relations;
- zasięg oddziaływania, a więc instytucje oraz grupy odbiorców, na które chciałaby wpływać biblioteka;
- sposób oddziaływania na opinię publiczną;
- zasady doboru i stosowania technik informacyjnych;
- zasoby, które mogą zostać wykorzystane w toku działań PR biblioteki – zarówno finansowe, jak i niefinansowe (osobowe, materialne, niematerialne itd.) [3, s. 545, 547].

Ponadto wyszczególniane są elementarne zasady, które w ramach swoich działań PR powinny stosować także biblioteki. Należą do nich:

- wiarygodność;
- otwartość i gotowość do udzielania informacji;
- atrakcyjność i oryginalność działań;
- życzliwość, takt i kultura w kontaktach o charakterze osobistym;

- ciągłość i konsekwencja w działaniu;
- profesjonalizm, zarówno na etapie planowania działań, jak i podczas ich realizacji [2, s. 237].

Biblioteki jako instytucje usługowe, na co dzień współpracujące z szerokim gronem odbiorców swoich działań i partnerów, nie powinny mieć problemów ze stosowaniem większości tych zasad. Takie cechy jak życzliwość, otwartość, kultura i deklaracja współpracy są bowiem wpisane w charakter tych instytucji i stanowią fundament ich działania.

27.2. Rozpowszechnianie informacji jako istota public relations biblioteki

Cele rozpowszechniania informacji o bibliotece, jej działalności i ofercie mogą być różne. Z jednej strony może to być chęć przypomnienia, że taka instytucja istnieje, ma ciekawą ofertę, realizuje interesujący program i zaspokaja wiele potrzeb informacyjnych, kulturalnych oraz społecznych. Z drugiej strony, poprzez przekazywanie informacji otoczeniu zewnętrznemu, biblioteka może próbować zyskać jego przychyłność i spowodować wzrost uznania społecznego oraz poziomu rozpoznawalności placówki i jej oferty. W ten sposób biblioteka kształtuje swój wizerunek zewnętrzny oraz buduje reputację. Jest to szczególnie ważne, gdy instytucja ta boryka się z problemami wizerunkowymi związanymi np. z negatywnym stereotypem biblioteki i bibliotekarza, wcześniejszymi złymi doświadczeniami czytelników czy trudnościami wynikającymi z błędnych decyzji zarządczych, które zostały negatywnie ocenione przez otoczenie – nie tylko użytkowników, ale również partnerów, dostawców, organ prowadzący itp. Istotne jest wyselekcjonowanie takich informacji o bibliotece, które będą odpowiednie dla określonych grup otoczenia oraz spójne z jej celami marketingowymi. I tak np. inne informacje będą przydatne w procesie komunikowania się z potencjalnymi sponsorami, inne z organami prowadzącymi, a jeszcze inne z czytelnikami.

Informacje rozpowszechniane przez bibliotekę mogą być adresowane do trzech grup odbiorców:

1. Klientów, tj. użytkowników biblioteki. Mogą to być informacje ogólne o bibliotece, jej ofercie i planowanych kierunkach rozwoju. Do grupy tej można zaliczyć także potencjalnych użytkowników, którzy odpowiednio nakłonieni być może zechcą skorzystać z usług biblioteki.
2. Partnerów, tj. instytucje, z którymi biblioteka współpracuje w oparciu o różnego rodzaju porozumienia o współpracy (np. w ramach klastrow, federacji itp.), dostawców (np. książek, baz danych itp.), ale również organów prowadzących czy nadzorujących działalność.
3. Przedstawicieli środków masowego przekazu – dziennikarzy prasowych, internetowych, radiowych, telewizyjnych itp.

Niekiedy zwraca się również uwagę, że przekazy public relations mogą kształtować image pracodawcy i stanowić narzędzie przyciągania potencjalnych pracowników do

instytucji [10, s. 121]. Ma to szczególne znaczenie w bibliotekach, które z uwagi na brak skutecznych bodźców finansowych muszą pozyskiwać personel stosując inne zachęty, np. przedstawiając placówkę jako ciekawe, twórcze miejsce pracy. W przypadku zatrudnionego już personelu działania PR mogą pomagać w budowaniu zadowolenia, a nawet dumy z pracy w bibliotece, stanowić narzędzie motywowania kadry, ale także służyć integrowaniu załogi poprzez wyznaczanie wspólnych celów, norm i priorytetów.

W zależności od grupy docelowej działań PR, a więc rodzaju publiczności lub inaczej – grupy odniesienia, można dokonać rozróżnienia różnych form public relations. Należą do nich:

- internal PR – wewnętrzne public relations, adresowane do osób zatrudnionych w bibliotece;
- community relations – stosunki ze społecznością lokalną, spośród której na ogół wywodzi się większość klientów biblioteki;
- public affairs – stosunki z przedstawicielami władz – przede wszystkim lokalnych i regionalnych, ale także państwowych;
- media relations – stosunki z przedstawicielami środków masowego przekazu – stosunki z mediami;
- investors public relations – stosunki z inwestorami – przede wszystkim organami prowadzącymi, sponsorami i donatorami.

Wykorzystywane w ramach PR techniki komunikacyjne mogą obejmować różne formy przekazu. Najczęściej wyróżnia się:

- słowo drukowane (poradniki, broszury, ulotki, informatory i inne wydawnictwa);
- słowo pisane (notatki, tablice ogłoszeń, witryny informacyjne);
- słowo mówione (seminaria, szkolenia, konsultacje i doradztwo);
- obraz (wystawy, ekspozycje);
- imprezy informacyjne (zwiedzanie, imprezy jubileuszowe, narady pracownice) [11, s. 545].

W zależności od typu odbiorcy komunikatu, przekazywane przez bibliotekę informacje powinny być przygotowane w odmienny sposób – będą zatem charakteryzowały się różną objętością, zastosowaną terminologią, poziomem szczegółowości opisu, stylem czy kanałami dystrybucji treści. Warto w kilku słowach opisać wybrane typy przekazu (w sposób syntetyczny narzędzia i techniki PR zostały przedstawione w tabeli 1):

1. Notatka informacyjna – to krótka notka, nieprzekraczająca zwykle 300 słów, której celem jest poinformowanie o nowej usłudze biblioteki, wybranych osiągnięciach bądź ważnych wydarzeniach. Przykładowo, może to być uzyskanie przez bibliotekę określonego pułapu wypożyczeń czy wysokiej liczby odwiedzin czytelników, co można potraktować jako okazję do kontaktu z otoczeniem w celu promowania placówki. Wspomniana notatka powinna być napisana w sposób prosty, ciekawy i komunikatywny. Może przybrać formę

opisu, anegdoty bądź krótkiego opowiadania. Najlepiej, gdy publikowana jest w takich mediach, które umożliwiają czytelnikom interakcję z biblioteką, np. w postaci wpisywania własnych komentarzy, na które biblioteka może odpowiedzieć. Notatka informacyjna, jeśli nie jest publikowana bezpośrednio w kanałach, którymi zarządza biblioteka (strona www, profile biblioteki w mediach społecznościowych itp.), to powinna być uzupełniona o dane jednoznacznie identyfikujące placówkę (adres biblioteki, odnośniki do jej strony internetowej i kanałów w social mediach, kontakt do osoby, która w razie potrzeby odpowie na pytania).

2. Artykuł prasowy – to atrakcyjna forma kontaktu z potencjalnymi użytkownikami i partnerami, która jednak wymaga aktywnego zaangażowania ze strony biblioteki. Wynika to z faktu, że instytucje kultury zazwyczaj nie są placówkami wzbudzającymi emocje bądź wzmożone zainteresowanie, same muszą zabiegać więc o uwagę mediów. Jedną z możliwości jest stworzenie krótkiego artykułu prasowego, który po drobnych zmianach i korektach może zostać wykorzystany do publikacji, np. przez lokalną gazetę bądź czasopismo. Artykuł nie powinien być zbyt obszerny i musi dotyczyć ciekawych treści, przedstawionych w atrakcyjny i nośny sposób. Ważny zatem jest język wypowiedzi oraz jej konstrukcja, a także aktualność tematyki. Taki gotowy materiał biblioteka sama powinna przesłać do odpowiednich redakcji, najlepiej po uprzednim zaanonsowaniu się. Odpowiednio przygotowany tekst może zapoczątkować współpracę z redakcjami, które być może zechcą regularnie publikować informacje na temat biblioteki.
3. Broszura – to forma współcześnie nieco rzadziej stosowana przez biblioteki, która jednak nadal może stanowić źródło informacji o działalności tej instytucji, zwłaszcza dla osób niekorzystających z mediów elektronicznych. Broszury biblioteczne można podzielić na dwie grupy – broszury aktualne przez dłuższy czas, zawierające ogólne dane o bibliotece (adres, godziny otwarcia, oferowane usługi itp.) oraz broszury dotyczące usług czasowych (np. nocnego otwarcia czytelni akademickiej w okresie sesji, wystawy czasowej) bądź konkretnego eventu (pokazu, gry, konferencji, wykładu, spotkania autorskiego itp.). Broszury składają się z elementów graficznych oraz tekstu. Tekst powinien przybierać maksymalnie zsyntetyzowaną formę. Pożądane są również wszelkiego rodzaju wyróżniki graficzne przykuwające uwagę (kursywa, pogrubienie, podkreślenie, zmiana kroju pisma itp.). Ilustracje powinny z kolei nawiązywać do treści tekstu, charakteryzować się dobrymi parametrami technicznymi (np. wysoką rozdzielczością i intensywną kolorystyką), a także być atrakcyjne wizualnie i kompozycyjnie. Każda broszura musi być wykonana profesjonalnie, tak by stanowiła równocześnie reklamę biblioteki. Materiały wykonane nieudolnie mogą przynieść odwrotny do zamierzonego skutek, budując wizerunek biblioteki jako placówki archaicznej i mało atrakcyjnej. Poza broszurami biblioteki mogą zdecydować się na przygotowanie innych materiałów drukowanych

- własnego biuletynu, ulotek, informatorów, plakatów czy zakładki propagujących działalność placówki. Niezależnie od wybranej formy kluczowa jest zawsze finalna atrakcyjność nośnika, w tym sposób jego wykonania.
4. Materiały audiowizualne – mogą stanowić niezwykle skuteczną formę komunikacji, szczególnie z najmłodszymi grupami użytkowników biblioteki. Mogą to być różnego rodzaju fotografie, grafiki, klipy audio lub wideo, publikowane na stronie biblioteki, w mediach społecznościowych lub w innych portalach internetowych, a także w formie tradycyjnego wydruku (np. plakaty). Biblioteka może stworzyć również własne aplikacje usprawniające pracę i kontakt z instytucją, ale też służące rozrywce. W ostatnich latach uwagę przykuwają lipduby oraz elementy gamifikacji używane do uatrakcyjniania oferty i komunikacji. W przypadku strony internetowej istotna jest przejrzysta struktura treści, aktualność i kompletność informacji, przystępność ich prezentacji, ale także łatwość w poruszaniu się po stronie, elementy graficzne i multimedialne, jak również atrakcyjność formy.
 5. Komunikaty werbalne – najczęściej wykorzystywane są podczas bezpośrednich kontaktów bibliotekarzy z czytelnikami, a więc w ramach obsługi użytkowników, ale także w trakcie rozmów z przedstawicielami innych grup otoczenia. Mogą to być jednak i inne formy, np. wystąpienia ustne podczas różnego rodzaju konferencji, seminariów czy spotkań. Jak wypowiadają się specjaliści: konferencje, seminaria, szkolenia, kursy, akcje społeczne, festiwale i inne wydarzenia kształtują pozytywny profesjonalny wizerunek biblioteki [11, s. 547]. Tematyka eventów bibliotecznych stanowi szerokie zagadnienie, które zostało osobno opisane w rozdziale 32.
 6. Wystawy – należą do wizualnych form prezentacji treści, ale warto podkreślić ich znaczenie z uwagi na popularność, jaką cieszą się w bibliotekach. Wystawy tematyczne mogą dotyczyć zbiorów biblioteki, ale także organizowanych przez nią wydarzeń (np. spotkań autorskich). Niekiedy związane są z promowaniem konkretnych treści (np. w ramach akcji społecznych), z osobami powiązanymi w jakiś sposób z biblioteką (np. patron), instytucją prowadzącą (np. uczelnią), ale także lokalną społecznością. Istotne jest, by były atrakcyjnie i dotyczyły zagadnień, które zainteresują otoczenie. Wystawy pomagają kreować pożądany wizerunek biblioteki oraz utrwalają pozytywne skojarzenia, a te o większym znaczeniu mogą nawet zaistnieć w mediach. Częstym błędem jest przygotowywanie przez biblioteki ekspozycji, których temat bądź forma nie są interesujące dla większości odwiedzających. Z punktu widzenia marketingu to postępowanie nieprawidłowe, ponieważ prezentacje uznawane za nudne bądź odpychające (np. z powodu złego doboru eksponatów, przestarzałego sprzętu ekspozycyjnego itp.) będą przynosiły odwrotny do zamierzonego skutek. Oczywiście nie znaczy to, że biblioteki powinny rezygnować z prezentowania niszowych treści, ale warto je wpleść w inne, przyciągające uwagę szerszej publiczności lub chociaż popracować nad stworzeniem atrakcyjnej formy

ekspozycji. Więcej wskazówek dotyczących projektowania ekspozycji zostało przedstawionych w rozdziale 37 na temat marketingu wizualnego.

Komunikaty PR przygotowywane przez pracowników biblioteki dotyczą na ogół wprowadzania nowych lub modernizowania dotychczasowych usług, jednak mogą one być związane także z funkcjonowaniem samej placówki, np. zasadami pracy w czytelnich i wypożyczalniach, renowacją budynków bądź sprzętów, zmianami osobowymi, wydarzeniami ważnymi w „życiu” instytucji (np. rocznica otwarcia placówki, przyjazd ważnego autora), zakończeniem istotnego projektu, nawiązaniem kluczowego partnerstwa, otwarciem się na nowe grupy użytkowników itp. Generalnie przyjmuje się, że opinia publiczna w ramach działań PR informowana jest o takich wydarzeniach i faktach, które są znaczące dla kreowania wizerunku organizacji lub mogą budzić zainteresowanie społeczne. Zazwyczaj biblioteki takie zainteresowanie wzbudzają rzadko, jednak otwiera się tu pole dla aktywności bibliotecznych działów marketingu, których przedstawiciele mogą pobudzić zainteresowanie otoczenia oraz sami nawiązywać kontakty z mediami oferując im interesujący, przygotowany wcześniej materiał o wybranym wydarzeniu bądź osiągnięciu biblioteki, które opisane w ciekawy sposób może wzbudzić zainteresowanie.

Należy mieć na uwadze, że im intensywniej biblioteka komunikuje się ze swoim otoczeniem, tym więcej jej działań i decyzji stanie się sprawą publiczną i będzie poddawanych ocenie. W przeciwieństwie do reklamy PR będzie oznaczało upublicznienie nie tylko informacji o sukcesach biblioteki, ale również o czynionych przez nią staraniach, problemach i trudnościach, jakie napotyka w swojej pracy. Cenna będzie więc tu umiejętność zarządzania przekazem informacji, tak by niepowodzenia nie stanowiły bariery i nie hamowały działań biblioteki, lecz stymulowały otoczenie do zwiększenia pomocy placówce, a trudności integrowały lokalną społeczność i zachęcały do wspólnego rozwiązania problemu. Innymi słowy „istotę PR wyraża informowanie opinii publicznej o tych wydarzeniach (faktach, procesach) [zachodzących w bibliotece lub jej dotyczących], które są ważnej dla jej sytuacji i mogą budzić zainteresowanie społeczne” [2, s. 235].

Niestety biblioteki, zwłaszcza te, które nie mają dużego doświadczenia w działaniach marketingowych, mogą napotykać na znaczne ograniczenia w komunikowaniu się za pomocą PR. Największą trudnością jest zależność od zainteresowania mediów oraz ich polityki publikacyjnej, która nie zawsze jest zbieżna z potrzebami biblioteki. Jak można przeczytać w jednym z opracowań dotyczących tego problemu: „Przedsiębiorstwo lub organizacja niedochodowa wysyłać mediom informacje, ale nie mogą wymusić ich opublikowania. Atrakcyjne dla dziennikarzy informacje mogą zostać opublikowane szybciej, a inne, relatywnie mniej atrakcyjne, mogą się pojawić później [...]. Dziennikarze mogą również uznać, że określone informacje nie są warte wykorzystania i nie znajdują się w mediach” [4, s. 275]. Pamiętać należy także o tym, że nawet jeśli materiał zostanie wykorzystany, to biblioteka nie ma kontroli nad tym, jaki wydźwięk będzie miał finalnie przekaz oraz co dokładnie będzie zawierał. Jak można dalej przeczytać: „Ograniczeniem public relations jest również to, że informacja

Tabela. 1. Narzędzia i techniki w działalności PR bibliotek

PR wewnętrzny	PR zewnętrzny
• wewnętrzna komunikacja elektroniczna (komunikatory, maile, elektroniczne tablice ogłoszeń, elektroniczne biuletyny i informatory pracownicze itp.) • komunikacja bezpośrednia – interpersonalna (formalna i nieformalna) • drukowane wydawnictwa biblioteczne (biuletyny biblioteczne, gazetki, informatory, podręczniki i instruktarze stanowiskowe itp.) • tablice informacyjne (w formie tradycyjnie umieszczanych notatek bądź wydruków lub ekranów elektronicznych) • zorganizowane spotkania grupowe (konferencje, szkolenia pracownicze, pokazy, prezentacje, wykłady, treningi itp.) • programy motywacyjne • biblioteczne imprezy okolicznościowe (spotkania jubileuszowe, świąteczne, związane z celebrowaniem awansów, nagród i sukcesów itp.) • zajęcia rekreacyjne (treningi sportowe, mecze towarzyskie dla pracowników itp.) • konkursy dla pracowników (dotyczące projektów stricte zawodowych oraz nie związane z obowiązkami zawodowymi, mające na celu rozwój osobisty pracowników i ich integrację z miejscem pracy) • spotkania integracyjne	• media relations i publicity (w tym organizowanie konferencji prasowych oraz spotkań z lokalnymi mediami, prezentacji, pokazów – dotyczących zbiorów i działalności biblioteki) • kontakty bezpośrednie z czytelnikami oraz innymi przedstawicielami otoczenia biblioteki (np. sponsorami, decydentami, partnerami instytucjonalnymi, donatorami) • filmy promujące bibliotekę lub ofertę przez nią przygotowaną • okresowe sprawozdania z działalności biblioteki (roczne lub publikowane częściej, jeśli biblioteka osiągnęła wyniki, które warto zakomunikować otoczeniu) • materiały drukowane dla czytelników i osób zainteresowanych pracą biblioteki (biuletyny, informatory, ulotki, przewodniki po bibliotece, instruktarze jak korzystać z wybranych usług itp.) • gadżety promocyjne (zakładki, torby biblioteczne, kubki, długopisy, notatniki itp.) • lobbying (nakłanianie otoczenia, a zwłaszcza lokalnych decydentów, do wsparcia działalności biblioteki) • aktywność kulturalno-społeczna na rzecz lokalnej społeczności oraz udział w akcjach charytatywnych mających za zadanie wsparcie grup potrzebujących (np. imigrantów w zakresie edukacji i kształcenia określonych kompetencji) • wykłady, prezentacje, spotkania formalne i nieformalne, konferencje oraz inne eventy dla środowiska zewnętrznego

Źródło: opracowanie własne.

może dotrzeć do odbiorców tylko raz (media nie powtarzają na ogół kilkakrotnie tej samej informacji), dlatego przekaz informacyjny nie zostanie utrwalony u odbiorców” [4, s. 275] – tak jak ma to miejsce w przypadku płatnej reklamy. Dlatego biblioteki, które dysponują odrębnym działem marketingu bądź PR decydują się często na stałą współpracę z wybranymi dziennikarzami, którym regularnie przygotowują gotowe do publikacji materiały, opracowane w atrakcyjny i pobudzający ciekawość sposób, tak by bez dużego wysiłku ze strony redakcji mogły zostać przygotowane do publikacji i upublicznione. Raz nawiązana owocna współpraca może przynieść efekt

w postaci systematycznych przekazów medialnych na temat biblioteki, choć nie jest to zadanie łatwe. Jadwiga Wojtczak wyraziła nawet opinię, że kontakty z mediami są jedną z najbardziej zaniedbanych dziedzin w relacjach bibliotek ze społeczeństwem – dlatego bibliotekarze powinni nie tylko wiedzieć, jak postępować z dziennikarzami, ale także organizować własne kampanie promocyjne [18, s. 205].

27.3. Public relations a przełamywanie niekorzystnego wizerunku

Podjmując działania w ramach public relations biblioteka musi wiedzieć, jakie cele chce osiągnąć. Cele te są zmienne w czasie i różne w zależności od typu placówki, jej bieżących aktywności i uwarunkowań, w których funkcjonuje – zwykle jednak są związane z nawiązywaniem kontaktów z wybranymi grupami otoczenia (użytkownikami, sponsorami itp.). Public relations może także służyć do przełamania negatywnego wizerunku biblioteki bądź też do zapobiegania jego pogorszeniu. Mowa wówczas o funkcji stabilizującej, gdzie dzięki działaniom public relations utrzymywane są stabilne, pozytywne stosunki z otoczeniem, co zwiększa odporność biblioteki w sytuacjach kryzysowych. W literaturze przedmiotu podkreśla się, że w tym przypadku szczególnie ważne jest przemyślane, konsekwentne i efektywne działanie, zintegrowane z celami i strategią biblioteki [11, s. 546].

Wizerunek biblioteki to jej obraz w oczach otoczenia (społeczeństwa, użytkowników, partnerów, dostawców, decydentów itd.) oraz samych pracowników biblioteki, który wynika z własnych doświadczeń osób w jakiś sposób związanych z tą instytucją lub też będący pochodną opinii innych ludzi oraz zasłyszanych na jej temat poglądów (szerz. zob. rozdział 22). Wizerunek może być prawdziwy lub fałszywy – jednak w każdym przypadku jego konsekwencją będzie określone postępowanie otoczenia względem biblioteki (np. rezygnacja lub udział w planowanym evencie bibliotecznym). Równie szkodliwy jest zarówno negatywny wizerunek będący efektem faktycznych działań biblioteki, jak i ten wynikający z plotek, pomówień czy nieporozumień, które odbiły się echem w opinii publicznej. Oba mają zły wpływ na bibliotekę i należy im przeciwdziałać, podejmując kroki naprawcze oraz stosując odpowiednie formy komunikacji z czytelnikami, lokalną społecznością czy decydentami.

Biblioteki od lat walczą ze szkodliwym stereotypem instytucji konserwatywnych, mało nowoczesnych, obwarowanych licznymi regułami i zamkniętych na zmieniające się trendy. Dlatego placówki, które chcą dotrzeć do użytkowników młodych – dzieci i młodzieży – muszą włożyć dużo wysiłku, by stworzyć nowoczesną markę swoich usług. Sama reorganizacja pracy, renowacja budynków i opracowanie atrakcyjnej oferty nie przysporzą nowych klientów, jeśli biblioteka o przeprowadzonych zmianach nie opowie i nie zachęci do odwiedzin. Podobnie – jeśli w działalności biblioteki pojawiły się sytuacje szkodliwe, negatywnie oceniane przez użytkowników (np. nieuprzejma obsługa, niesprawny sprzęt), to potrzebne jest nie tylko zapobieganie im w przyszłości, ale również poinformowanie opinii publicznej o podjętych

krokach (np. udzielenie informacji o przeprowadzonych szkoleniach, wymianie sprzętu). W ten sposób możliwe jest zmniejszenie negatywnego wpływu nieprzychylniej atmosfery.

Biblioteka, jako instytucja działająca na rzecz dobra społecznego, powinna cechować się szczerością przekazów i otwartością względem swoich użytkowników oraz innych grup otoczenia. Eugeniusz Michalski sugeruje, że w razie sytuacji trudnych, kryzysowych: „Korzystniejsze wydaje się szybkie podanie wiadomości o wydarzeniu i o działaniach zmierzających do naprawienia powstałych szkód niż blokowanie wiadomości i zniechęcanie reporterów do informowania o tym społeczeństwa. Ważne znaczenie ma rzetelne przedstawienie faktów i prawdziwych przyczyn nieszczerliwego wydarzenia. Plotki i błędne interpretacje mogą się łatwo rozprzestrzenić. Niekontrolowany przepływ wiadomości deformuje prawdziwe przyczyny i rzeczywiste następstwa” [8, s. 425]. W dobie mediów społecznościowych informacje o wszelkich trudnościach bądź nieprawidłowościach są momentalnie rozpowszechniane, także jeśli chodzi o biblioteki. Posty niezadowolonych użytkowników mogą znacząco wpłynąć na budowaną częstokroć przez wiele lat pozytywną reputację instytucji.

Na koniec należy podkreślić, iż wszelkie działania podejmowane przez bibliotekę w ramach PR powinny charakteryzować się jawnością i wiarygodnością. Zwłaszcza w sytuacji, kiedy biblioteka próbuje zapobiec powstawaniu niekorzystnego wizerunku powinna być gotowa na dodatkowe, czasem mało komfortowe pytania ze strony użytkowników bądź mediów, których nie może lekceważyć czy unikać. Dodatkowymi walorami działań PR, które mogą wspomóc budowanie korzystnych opinii, będzie ich atrakcyjność oraz oryginalność, co niekiedy może wymagać znacznego wysiłku ze strony organizatorów przedsięwzięć. Pomimo iż public relations uznawane jest przez niektórych za bezpłatną formę promocji, to nakład pracy z nim związany może być znaczny. Biblioteka, mimo iż nie ponosi w tym przypadku kosztów tradycyjnej reklamy, musi być gotowa na wyzwania (finansowe, organizacyjne, kadrowe itp.) związane z organizowaniem eventów bibliotecznych, spotkań z autorami, mediami, sponsorami czy liderami opinii. Kontakty z tymi przedstawicielami otoczenia wymagają często dużego zaangażowania oraz oczywiście taktu, kultury, profesjonalizmu w działaniu i konsekwencji. Jednakże uzyskanie dobrych efektów PR może przynieść długoterminowe korzyści nie tylko w tej dziedzinie, ale również w innych obszarach marketingu biblioteki, tworząc korzystny klimat pracy i relacji z otoczeniem zewnętrznym.

W rozwiązywaniu trudnych sytuacji i poprawie wizerunku biblioteki może pomagać wspomniany tylko wcześniej, PR wewnętrzny. Jest to forma komunikacji marketingowej nastawiona na działania względem pracowników biblioteki, którzy w znacznym stopniu przyczyniają się do kształtowania wizerunku zewnętrznego placówki. Innymi słowy, jeśli pracownicy są przekonani o słuszności działań biblioteki, zależy im na rozwoju tej instytucji, wierzą w prawidłowość przyjętych celów strategicznych, to przekonanie to zostanie uwypuklone również w trakcie kontaktów z czytelnikami oraz partnerami zewnętrznymi. PR wewnętrzny polega na

informowaniu bibliotekarzy oraz innych grup personelu biblioteki o planowanych zamierzeniach, a w szczególności przygotowywanych działaniach marketingowych, pracach dotyczących oferty usługowej oraz kontaktach ze środowiskiem zewnętrznym. Poza standardowymi formami komunikowania w ramach wewnętrznego PR wykorzystywane są różnego rodzaju prelekcje, wykłady, szkolenia, instruktaż, ale także wszelkie formy spotkań integracyjnych. Stosowanie wewnętrznego PR prowadzi zwykle do lepszej, bardziej skutecznej i efektywnej komunikacji oraz zrozumienia, co i dlaczego dzieje się w bibliotece, co w konsekwencji zapobiega różnego rodzaju nieporozumieniom, oporowi wobec wprowadzanych zmian, wzmacnia wewnętrzny wizerunek biblioteki i w efekcie pozwala ograniczyć ilość błędów w zewnętrznej komunikacji marketingowej, zapobiegając tworzeniu negatywnego wizerunku biblioteki [zob. szerz. 15]. Według Kariny Olesiak „Efektem właściwego funkcjonowania wewnętrznego PR jest doskonale zintegrowany zespół pracowniczy, z którym śmiało można realizować różne projekty, stawiać czoła najtrudniejszym wyzwaniom oraz planować wdrażanie planu public relations zewnętrznego. Warunkiem pomyślnej realizacji ostatniego z wymienionych przedsięwzięć jest ścisła współpraca zespołu o odpowiednim potencjale intelektualnym, a także stworzenie zaplecza informacyjnego w postaci katalogów kartkowych i elektronicznych, serwisów, baz danych, zasobów cyfrowych” [9, s. 26].

W polskich bibliotekach działania zmierzające do kreowania wizerunku dzięki wykorzystaniu PR można spotkać coraz częściej, choć proces ten postępuje powoli. Dyrektorzy dostrzegają możliwości, jakie daje to narzędzie. W związku z tym pojawiają się wyspecjalizowane stanowiska bibliotekarskie, których zadaniem jest realizowanie celów PR, a czasami całe działy biblioteczne zajmujące się tymi zagadnieniami. Również w literaturze przedmiotu temat ten jest coraz częściej eksplorowany. Jako jedną z ważniejszych pozycji na polskim rynku wydawniczym należy uznać opracowanie Małgorzaty Jaskowskiej *Public relations bibliotek naukowych w Internecie* [6]. Autorka dokonała w nim przeglądu najważniejszych trendów w zakresie PR. Na uwagę zasługują zwłaszcza trudności, którym należałoby przeciwdziałać. Jak wskazuje Jaskowska:

- działania PR w bibliotekach nie są prowadzone w wystarczająco zorganizowany sposób – brakuje ciągle jeszcze osobnych komórek organizacyjnych oraz stanowisk PR, obowiązki zaś z tego obszaru przydzielane są najczęściej wicedyrektorom;
- zbyt rzadko biblioteki przygotowują strategiczne plany działań w obszarze PR, niewiele bibliotek koncentruje się na dłuższej perspektywie czasowej – popularne są działania doraźne;
- pomimo upływu lat intensywność działań PR rośnie nieznacznie i nadal jest niewystarczająca;
- biblioteki ciągle jeszcze zbyt słabo komunikują się ze swoimi użytkownikami i lokalnymi społecznościami;
- komunikaty PR bibliotek często mają zbyt ogólny charakter i kierowane są

do całego otoczenia, zamiast do określonych grup odbiorców, wyłonionych w oparciu o przeprowadzone badania;

- przekazy PR bibliotek są często zbyt monotonne, brak w nich różnorodności i inwencji, ograniczenia widać także w zakresie stosowanych technik i narzędzi;
- często brak dokumentacji przeprowadzonych działań, mogącej służyć ocenie wyników PR;
- bibliotekarze ciągle mają zbyt małą świadomość własnej roli i wpływu na kreowanie wizerunku biblioteki, zbyt rzadko włączają się w działania PR, często też nie są odpowiednio przeszkoleni;
- biblioteki zbyt rzadko uczestniczą w szerzej zakrojonych akcjach kulturalnych, które mogłyby stać się pretekstem do kontaktu ze społeczeństwem i być przyczyną zmiany wizerunku oraz popularyzować ich działalność [6, s. 40-41].

Pomimo wskazanych trudności, podkreślić należy zwiększające się zainteresowanie działaniami PR w obszarze funkcjonowania bibliotek oraz wzrost wiedzy bibliotekarzy w tym zakresie. Coraz liczniejsze publikacje sprawiają, że tematyka ta jest systematycznie popularyzowana, a prowadzone badania umożliwiają lepsze poznanie mechanizmów specyficznych dla tych właśnie instytucji. Public relations interesują się już nie tylko bibliotekarze z dużych bibliotek naukowych i publicznych, ale również przedstawiciele mniejszych placówek – warto tu przytoczyć przykład choćby bibliotek kościelnych [7]. W ostatnich latach uwagę zwraca wykorzystanie mediów społecznościowych w działaniach PR – wydaje się, że w najbliższym czasie będzie to dominujący trend w obszarze bibliotecznego PR.

Bibliografia

1. BERNAYS Edward L., *Crystallizing public opinion*. New York: Liveright Publishing Corporation, 1923.
2. CZUBAŁA Anna, JONAS Agata, SMOLEŃ Tomasz, WIKTOR Jan W., *Marketing usług*. Kraków: Wolters Kluwer, 2006. ISBN 83-7484-020-X.
3. GARBARSKI Lechosław, RUTKOWSKI Ireneusz, WRZOSEK Wojciech, *Marketing: punkt zwrotny nowoczesnej firmy*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2000. ISBN 83-2008-1230-5.
4. GARBARSKI Lechosław, *Marketing: koncepcja skutecznych działań*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2011. ISBN 978-83-208-1947-2.
5. *Jak to się zaczęło, czyli historia public relations* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://primetimepr.pl/public-relations/jak-to-sie-zaczelo-czyli-historia-public-relations/>. Stan z dnia 30.01.2023.
6. JASKOWSKA Małgorzata, *Public relations bibliotek naukowych w Internecie*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, 2007. ISBN 978-83-233-2367-9.
7. KOCÓJOWA Maria, *Public relations bibliotek kościelnych*. „Fides. Biuletyn Bibliotek Kościelnych”. 2012, nr 18, s. 5-18. ISSN 1426-3777.

8. MICHAŁSKI Eugeniusz, *Marketing: podręcznik akademicki*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2017. ISBN 978-83-01-19433-8.
9. OLESIAK Karina, *Public relations jako instrument kreowania wizerunku bibliotek*. „Biblioteka i Edukacja”. 2016, nr 9, s. 23-31. ISSN 2299-565X.
10. SCHWAN Konrad, SEIPEL Kurt G., *Marketing kadrowy*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck, 1997. ISBN 83-7110-359-X.
11. WAŁEK Anna, *Promocja biblioteki i public relations*. In: WOJCIECHOWSKA Maja (red.), *Zarządzanie biblioteką*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe i Edukacyjne Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich, 2019, s. 541-552. ISBN 978-83-65741-26-4.
12. WOJCIECHOWSKA Maja (red.), *Zarządzanie biblioteką*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe i Edukacyjne Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich, 2019. ISBN 978-83-65741-26-4.
13. WOJCIECHOWSKA Maja, KAMIŃSKA Joanna, ŻOŁĘDOWSKA-KRÓL Beata, JASKOWSKA Bożena (współpr.), *Leksykon zarządzania i marketingu w bibliotekoznawstwie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe i Edukacyjne Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich, 2019. ISBN 978-83-65741-17-2.
14. WOJCIECHOWSKA Maja, *Działania public relations jako źródło informacji marketingowej o klientach bibliotek naukowych*. In: PIETRUCH-REIZES Diana, BABIK Wiesław (red.), FRĄCZEK Renata (współpr.), *Zarządzanie informacją w nauce*. Katowice: Polskie Towarzystwo Informacji Naukowej, 2010, s. 193-200. ISBN 978-83-904561-9-5.
15. WOJCIECHOWSKA Maja, *Metody pokonywania oporu wobec zmian i innowacji przeprowadzanych w bibliotekach*. „Elektroniczny Biuletyn Informacyjny Bibliotekarzy” [Dokument elektroniczny]. 2006, nr 4. Tryb dostępu: <http://www.ebib.info/2006/74/wojciechowska.php>. Stan z dnia 08.03.2023.
16. WOJCIECHOWSKA Maja, *Spółeczne komunikowanie się biblioteki z otoczeniem. Istota, cele i zasady bibliotecznego PR*. In: ANTCZAK-SABALA Beata, KOWALSKA Małgorzata, TKACZYK Lucyna (red.), *Przestrzeń informacyjna biblioteki akademickiej: tradycja i nowoczesność*. Toruń: Wyższa Szkoła Bankowa w Toruniu, 2009, s. 267-279. ISBN 978-83-923607-6-6.
17. WOJCIECHOWSKI Tadeusz, *200 odpowiedzi na pytania z marketingu*. Warszawa: Difin, 2013. ISBN 978-83-7641-864-3.
18. WOJTCZAK Jadwiga, *Kreowanie wizerunku biblioteki akademickiej na podstawie działań public relations Biblioteki Politechniki Wrocławskiej*. „Biblioteka”. 2013, nr 17, s. 195-214. ISSN 1506-3615.

Rozdział 28.

LOBBING A DZIAŁALNOŚĆ MARKETINGOWA BIBLIOTEK

28.1. Lobbying – ewolucja zjawiska

Obydwa zjawiska – marketing i lobbying – znajdują się w obszarze zainteresowań bibliotek i w ciągu minionych trzech dekad stały się elementem zarządzania tymi organizacjami. Jako instytucje publiczne biblioteki zaczęły wdrażać standaryzację kosztów prowadzonej działalności, wypracowały normy i wskaźniki efektywności w zakresie zarządzania zbiorami drukowanymi i zasobami cyfrowymi oraz jakości świadczonych usług, a także zaczęły poszukiwać nowych form komunikacji ze środowiskiem zewnętrznym, które dają szansę na wzmocnienie pozycji tych placówek. Jednym z chętniej wykorzystywanych narzędzi jest marketing biblioteczny, w ostatnich latach zaś uwagę zaczyna zwracać lobbying.

Lobbying biblioteczny – będący głównym tematem niniejszego rozdziału – posiada opracowania w literaturze przedmiotu, jednak nie tak liczne jak marketing. Z rodzimej literatury należałoby wskazać szczególnie na trzy artykuły, autorstwa Artura Jazdona, Mai Wojciechowskiej i Bożeny Jaskowskiej. Artur Jazdon w tekście z 2004 r., noszącym tytuł w formie pytania *Lobbying dla bibliotek?*, rolę lobbyingu postrzega w odniesieniu do krajowej legislacji w zakresie zmiany przepisów i zasad finansowania bibliotek oraz inicjowania programów rozwoju infrastruktury. Wskazuje jednocześnie na rolę aktywności środowiska bibliotekarskiego w upublicznianiu i promowaniu spraw dla niego ważnych oraz na potrzebę dostarczania decydom dobrze opracowanej i właściwie argumentowanej informacji (rzeczowe ekspertyzy, przekonywujące analizy oparte na standardach i normach) [8]. Z kolei artykuł Mai Wojciechowskiej z 2012 r. dotyczy wpływu lobbyingu na kształtowanie pozycji bibliotek na rynku usług informacyjnych [24]. Jednocześnie przedstawia on szerokie spektrum problematyki z zakresu teorii i etyki lobbyingu, zadań profesjonalnych lobbyistów oraz działań lobbyingowych w wybranych bibliotekach na świecie i w kraju. Ważną część artykułu stanowi omówienie wyników ankiety na temat opinii i postaw związanych z oceną lobbyingu w Polsce. Ostatnio (2019 r.) temat lobbyingu na rzecz bibliotek podjęła także Bożena Jaskowska w tekście zamieszczonym w obszernym kompendium poświęconym zarządzaniu biblioteką [7].

Z ogólnego przeglądu widać, że tematyka lobbingu bibliotecznego jest w Polsce przedmiotem teoretycznej refleksji i naukowych opracowań w stopniu dość umiarkowanym. Wydaje się, że lobbing, jako obszar powiązanych ze sobą teoretycznych namysłów i praktycznych działań, wygląda dużo lepiej na poziomie działań konkretnych, często niewielkich bibliotek, czasem filii. Okazuje się bowiem, że to właśnie ich dyrektorzy sprawdzają się najlepiej jako menadżerowie, potrafią przekonywać, wywierać wpływ i sugerować decydentom swoje plany tak skutecznie, że w efekcie tworzą, remontują i modernizują swoje placówki działające z sukcesem na rzecz lokalnych społeczności.

W naukach społecznych pewne zagadnienia pozostają na długo kontrowersyjne – stale dyskutuje się na ich temat, próbuje wyjaśniać i definiować. Do tego typu zjawisk i problemów badawczych należy z pewnością lobbing, uznawany za zagadnienie wielowymiarowe i wieloznaczne, na styku politologii, socjologii, prawa i teorii zarządzania. Lobbing oznacza w powszechnym rozumieniu wywieranie wpływu przez zawodowych rzeczników interesów na władze publiczne, takie jak parlament, rząd, administracja państwowa i samorządowa. Anglojęzyczny termin *lobbying* ma korzenie i genezę anglosaską. Prawo składania petycji do rządu, żeby wpłynął na politykę publiczną, jest w tej tradycji jednym z najbardziej cenionych demokratycznych praw. Po raz pierwszy pojawiło się ono w Magna Carta z 1215 r., a potem było wielokrotnie potwierdzane w amerykańskich traktatach kolonialnych, w Deklaracji Niepodległości oraz w Karcie Praw Stanów Zjednoczonych (*United States Bill of Rights*).

Początki lobbingu przypadły na okres dynamicznych zmian w brytyjskim i amerykańskim systemie politycznym w drugiej połowie XIX w. Zbiegły się z reorientacją dotychczasowych standardów tamtejszych demokracji oraz budową nowych reguł gry politycznej. Jego historyczne uwarunkowania mają związek z rozwojem angielskiego parlamentaryzmu w połowie XIX w. i z reformą prawa wyborczego z 1832 r., polegającą na przyznaniu uprawnień do głosowania osobom z warstw średnich. Już wówczas zachodziły w Anglii procesy demokratyzacji instytucji przedstawicielskich i legislacyjnych, a kolejne reformy z przełomu XIX i XX w. sprawiły, że skład Izby Gmin reprezentował coraz szersze warstwy społeczne, przełamując tym samym dominację arystokracji (Izba Lordów) w dwuizbowym parlamencie brytyjskim. Przemianom podlegały relacje pomiędzy samorządem lokalnym a rządem centralnym oraz przedsiębiorczością prywatną a inicjatywą państwa. Równocześnie powstawały nowe organizmy publicznoprawne i prywatnoprawne zajmujące się niemal każdą dziedziną życia (np. związki zawodowe, towarzystwa spółdzielcze, towarzystwa samopomocowe, ligi, komitety filantropijne i komitety kulturalne). Na forum parlamentu i w jego kuluarach dochodziło do dynamicznego ścierania się przeciwstawnych interesów. Po jednej stronie występowały zorganizowane ruchy intelektualne i społeczne, które próbowały utrzymać przysługujące im dotychczas przywileje. Po drugiej stronie stali reformatorzy angielskiego parlamentaryzmu, którzy dostrzegali potrzebę zmian (brytyjska finansjera, wielcy właściciele ziemscy i zamożni kupcy). Poprzez podtrzymywanie osobistych kontaktów z parlamentarzystami pragnęli

oni uzyskać wpływ na kształt dotyczącego ich prawodawstwa. Początkowo były to spotkania o charakterze nieoficjalnym i kuluarowym. Zwykle odbywały się w pomieszczeniach przylegających do sali obrad, stąd pojawiło się określenie *lobby*, czyli korytarz, kuluary. W praktyce parlamentarnej zaczęto je więc określać terminem *lobbying*, a podmioty, które pragnęły uzyskać możliwość stałego egzekwowania swoich postulatów ekonomicznych zyskały miano *lobby-agents* [2, s. 1; 9, s. 20-21].

Niezależnie od korzeni brytyjskich, lobbying dynamicznie rozwinął się w systemie politycznym i tradycji prawno-ustrojowej Stanów Zjednoczonych. Na przełomie XIX i XX w. ukształtował się na gruncie amerykańskim swoisty przemysł lobbingowy. Jak podaje Marcin Kalinowski, grupy amerykańskich przedsiębiorców kupowały wówczas całe legislatury, nie bawiąc się w korumpowanie poszczególnych parlamentarzystów. Indywidualni przedsiębiorcy załatwiali swoje interesy na drodze korupcji i pozyskania poparcia kilku najbardziej wpływowych kongresmenów [9, s. 22-24]. Rzeczywiście, we wstępnej fazie rozwoju zjawisko lobbingu wypełniała aktywność publiczna pozostająca na pograniczu obowiązującego prawa. Opierała się ona przede wszystkim na nieformalnej sieci powiązań gospodarczo-politycznych. Kuluarowe spotkania, negocjacje i rozgrywki interpersonalne służyły z góry nakreślonemu celowi – pozyskiwaniu dóbr pozostających poza kontrolą mechanizmu rynkowego. Dlatego też z czasem podjęto wysiłki na rzecz ograniczenia korupcji towarzyszącej lobbingowi, która wpływała negatywnie na jego odbiór społeczny. Służyły temu próby uregulowań prawnych działalności lobbingowej, wprowadzenie rejestracji lobbystów w parlamencie oraz otrzymywanych przez nich wynagrodzeń i miesięcznych wydatków. Wymagano także szczegółowej sprawozdawczości w zakresie celów prowadzonej działalności lobbingowej. Kongres Stanów Zjednoczonych przyjął w 1946 r. ustawę o kontroli lobbingu (*Federal Regulation of Lobbying Act of 1946*), stanowiącej krok milowy w rozwoju zinstytucjonalizowanego lobbingu. Ustawa ta wymagała, żeby lobbyści rejestrowali się w izbie niższej (*House of Representatives*) i wyższej (*Senate*) Kongresu Stanów Zjednoczonych oraz przedstawiali rachunki za wydatki związane ze swoją działalnością. Zaraz po jej przyjęciu okazała się jednak zdezaktualizowana – po dekadach starań rządu federalnego o zwiększenie skuteczności regulacji prawnych dotyczących ujawniania lobbingu w 1995 r. Kongres przyjął *Lobbying Disclosure Act* – ustawę o ujawnianiu informacji przez lobbystów i firmy lobbingowe. Stany Zjednoczone do dziś przodują zarówno w skali nakładów ponoszonych co roku na działania o charakterze lobbingowym, jak i w ogólnej liczbie podmiotów podejmujących tego typu działalność [9, s. 26-27].

Warto wspomnieć jeszcze o lobbingu europejskim, który rozwijał się w ostatnich dziesięcioleciach wyjątkowo intensywnie w ramach systemów politycznych poszczególnych państw, stając się zjawiskiem społecznie akceptowanym i uznawanym za niezbędny element funkcjonowania współczesnych demokracji. W Europie Zachodniej występuje w modelu określanym jako korporatystyczny, w odróżnieniu do modelu pluralistycznego, właściwego działalności lobbingowej w USA i Wielkiej Brytanii. Różnice obydwu modeli dotyczą mechanizmów oddziaływania lobbystów

na elity władzy politycznej, roli grup interesu i sposobów negocjacji w podejmowaniu decyzji politycznych [5, s. 69-71].

Oddzielne i ciekawe zagadnienie stanowi lobbying w Unii Europejskiej (UE), którym zajmują się nie tylko zorganizowane grupy interesów, agencje lobbyingowe i kancelarie prawne, lecz także organizacje pozarządowe, regiony i jednostki samorządowe oraz rządy wielu państw. System polityczny UE ma charakter hybrydowy, są bowiem w nim reprezentowane i ścierają się ze sobą różnego rodzaju interesy, idee i wartości krajów członkowskich, wspólnot i sektorów gospodarczych. Sytuacja ta wymaga zarządzania wielopoziomowego [23, s. 37-39]. O tym, jak wiele podmiotów jest zainteresowanych wpływaniem na decyzje polityków UE świadczą dane z rejestru prowadzonego przez Parlament Europejski, który w kwietniu 2021 r. wykazywał liczbę 12 489 zarejestrowanych organizacji i 49 059 lobbystów UE, z czego 1594 osoby miały dostęp do Parlamentu Europejskiego [18].

Na gruncie polskim lobbying zaczął rozwijać się od lat dziewięćdziesiątych XX w. po przemianach ustrojowych i przejściu na model gospodarki rynkowej. Jego prawną regulację stanowi *Ustawa o działalności lobbyingowej w procesie stanowienia prawa* z dnia 7 lipca 2005 r. (Dz. U. 2005, Nr 169, poz. 1414) [22]. Znaczenie lobbingu w kraju i na świecie stale wzrasta, ponieważ podejmowanie decyzji przez przedsiębiorców uzależnione jest w dużym stopniu od gry interesów politycznych i gospodarczych. Jednocześnie sam proces decyzyjny staje się coraz bardziej skomplikowany i mniej czytelny dla niewtajemniczonych osób, trudniej jest także przewidzieć skutki podjętych decyzji. Wszystko to powoduje profesjonalizację lobbingu, ponieważ tylko wyspecjalizowani agenci (lobbyści) są w stanie na bieżąco śledzić procesy legislacyjne i decyzje rządowe. Od roku 1999 wydawane jest fachowe czasopismo „Decydyent&Decision Maker”, które zajmuje się propagowaniem lobbingu, komunikacją korporacyjną oraz promocją biznesowego i społecznego wizerunku firm.

Krótki zarys genezy lobbingu należy uzupełnić o ważny aspekt ewolucji sposobów i narzędzi jego uprawiania w społeczeństwie sieci, w którym kanałem rozpowszechniania informacji stał się Internet. Klasyczne metody bezpośrednich kontaktów *face-to-face* zastąpiły nowe technologie informacyjno-komunikacyjne stosowane z powodzeniem w wielu kampaniach mających na celu wywieranie wpływu na decydentów politycznych. Lobbying oparty na korzystaniu z technologii cyfrowych nazywany jest w literaturze cyberlobbingiem, e-lobbingiem lub lobbingiem online [15, s. 170-191]. Jeśli przyjąć, że lobbying polega na wymianie informacji, to **cyberlobbing** zapewnia narzędzia do szybkiego komunikowania się (media społecznościowe) i koordynacji działań. Co więcej, sieć i nowe technologie umożliwiły pojawienie się i wywieranie wpływu przez nowych aktorów sfery publicznej – organizacje pozarządowe, grupy interesu i grupy nieformalne, których rola we współczesnych demokracjach rośnie wraz z ekspansją nowych form aktywności obywatelskiej, określanych jako polityka nacisku i protestu. Stanowi ona część większego procesu, którego wyróżnikiem jest redefinicja władzy państwowej i osłabienie tradycyjnych partii politycznych, wzrost znaczenia pozanarodowych i pozarządowych ośrodków

wpływu, w tym zwłaszcza wielkiego biznesu korporacyjnego oraz ruchów społecznych, radykalnie modyfikujących wzorce uprawiania polityki – w myśl zasady, że dziś odchodzimy od demokracji autorytetu, przechodząc do demokracji wpływu. W tym kontekście działają grupy interesu, które postulaty swoich członków przekazują ośrodkom decyzyjnym, oddziałują na parlament, rząd, partie polityczne, opinię publiczną, media i tym samym wpływają na polityczne rozstrzygnięcia [6, s. 9-10].

Jako ilustracja cyberlobbingu może posłużyć komunikacja młodych ludzi w sieci i ich spontaniczna akcja protestów ulicznych w styczniu i lutym 2012 r. w odpowiedzi na przyjęcie umowy handlowej dotyczącej zwalczania obrotu towarami podrabianymi, ang. ACTA (*Anti-Counterfeiting Trade Agreement*), która dotyczyła międzynarodowych standardów w walce z naruszeniami własności intelektualnej i problemu rozpowszechniania dzieł prawnie chronionych poprzez Internet (tzw. piractwa medialnego). Zarówno niejawna forma negocjacji prowadzonych w sprawie porozumienia ACTA, jak i elementy jego treści, wzbudziły głosy sprzeciwu części społeczeństwa, które zaczęło wywierać znaczący wpływ na polityków.

Na koniec można wskazać także inną stronę oddziaływania lobbingu. Otóż, pełniąc funkcję użytecznego narzędzia realizacji własnych celów zorganizowanych grup interesu, jest jednocześnie dla rządzących źródłem informacji o potencjalnych społecznych problemach. Stanowi dla polityków „system wczesnego ostrzegania” w różnych kwestiach spornych. W ten sposób lobbing „kanalizuje” również potencjalne napięcia i niepokoje społeczne [13].

28.2. Lobbing w praktyce bibliotekarskiej

Jak podaje *Leksykon zarządzania i marketingu w bibliotekoznawstwie* **lobbing to „działalność mająca na celu rzecznictwo czyichś interesów, promowanie nowych pomysłów, idei, rozwiązań, korzystnych dla określonych grup, osób indywidualnych lub instytucji, np. biblioteki”** [25, s. 122]. Celem lobbingu jest stworzenie jak najlepszego wizerunku biblioteki w odbiorze ośrodków władzy oraz instytucji ją nadzorujących i finansujących, po to, żeby zapewnić jak najlepsze warunki do realizacji wyznaczonych zadań i rozwoju biblioteki. Działania lobbingowe mogą być skierowane do wszystkich osób i instytucji znaczących dla bibliotek w wymiarze globalnym, narodowym, regionalnym lub lokalnym, ze względu na ich udział w tworzeniu przepisów prawnych oraz podejmowaniu decyzji dotyczących spraw finansowych i organizacyjnych bibliotek. To właśnie te instytucje i osoby są adresatami lobbingu i należą do grupy docelowej w ramach podejmowanych działań. Lobbing w tym znaczeniu polega na „układaniu się z właściwymi” osobami z otoczenia bibliotek. Rozstrzygnięcia dotyczące bibliotek i bibliotekarstwa zapadają zatem na różnych płaszczyznach politycznych – od rady gminy do UNESCO, na każdej zaś płaszczyźnie działają związki i stowarzyszenia biblioteczne, co przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Płaszczyzny działalności lobbingowej na rzecz bibliotek

Płaszczyzna działalności	Stowarzyszenia, organizacje, związki, jednostki organizacyjne (wraz z rokiem założenia)	Grupa docelowa (decydenci)
Międzynarodowa	Międzynarodowa Federacja Stowarzyszeń i Instytucji Bibliotekarskich – IFLA (1927)	UNESCO, organizacje międzynarodowe
Europejska	Europejskie Biuro Stowarzyszeń Bibliotek, Informacji i Dokumentacji – EBLIDA (1992)	Komisja Europejska
Narodowa	<u>W Polsce:</u> • Stowarzyszenie Bibliotekarzy Polskich (1917) • Biblioteka Narodowa (1928) • Krajowa Rada Biblioteczna (1997) • Rada ds. Narodowego Zasobu Bibliotecznego (1997) • Towarzystwo Nauczycieli Bibliotekarzy Szkół Polskich (1992) • Polski Związek Bibliotek (1999) • Związek Zawodowy Bibliotekarzy i Pracowników Bibliotek „Bibliotekarze Polscy” (2008) <u>Organizacje zrzeszające dyrektorów bibliotek:</u> • Konferencja Dyrektorów Bibliotek Akademickich Szkół Polskich – KDBASP (1997) • Konferencja Dyrektorów Wojewódzkich Bibliotek Publicznych – KDWB (2004) • Konferencja Dyrektorów Bibliotek Akademickich Uczelni Medycznych – KDBAUM (1981) • Konferencja Dyrektorów Bibliotek Pedagogicznych – KDBP (2010)	Sejm i Senat, Ministerstwo Edukacji i Nauki, Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego, Konferencja Rektorów Akademickich Szkół Polskich, Konferencja Rektorów Uniwersytetów Polskich, Rada Główna Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Lokalna, samorządowa, akademicka	Każda biblioteka, jej dyrektor oraz pracownicy działu marketingu	Marszałek województwa, prezydent miasta, burmistrz, rada miasta, rada gminy, rektor uczelni, rady biblioteczne, rady naukowe, koła przyjaciół biblioteki

Źródło: opracowanie własne.

Warto w tym miejscu przypomnieć wystąpienie prof. Claudii Lux, prezydent IFLA w latach 2007-2009, która na 72. Generalnej Konferencji IFLA w Seulu w sierpniu 2006 r. przedstawiła założenia programowe swej prezydencji, wyrażone w postaci motta „Libraries on the Agenda” (Biblioteki w porządku obrad) [14]. Chodziło o ofensywne działania na rzecz obecności spraw bibliotecznych w porządku obrad parlamentów, gabinetów rządowych, ministerialnych oraz władzy na wszystkich możliwych szczeblach. Potrzebę wzmocnienia znaczenia politycznego bibliotek argumentowała powołując się na definicję polityki według socjologa Maxa Webera (1864-1920), który wśród jej głównych elementów wymienił: siłę, organizację i wartości. Wówczas, jeszcze kandydatka na prezydenta IFLA, prof. Lux odwołała się właśnie do wartości, którym wierne pozostają biblioteki, takie jak: otwarty dostęp do informacji, przewyższanie przepaści cyfrowej, uczenie się przez całe życie, wspieranie wyobraźni i kreatywności u dzieci i młodzieży, rozwijanie dialogu międzykulturowego, wspieranie ustnej tradycji i zachowania dziedzictwa kulturowego.

Już pod koniec XX w., w czasie komercjalizacji rynku informacji i zdecydowanych działań lobbystów na rzecz nowych, biznesowych oferentów w tym sektorze, biblioteki potrzebowały politycznego wsparcia jako jedyne instytucje gwarantujące bezpłatny dostęp do informacji. Aby wypełniać tę ważną społeczną misję, biblioteki muszą skutecznie i przekonująco wyrażać swoje interesy, a ich lobbying musi mieć dużą siłę przebicia. Stąd potrzeba wsparcia ze strony polityków, o które upominała się Claudia Lux.

Nagłośnienie znaczenia lobbingu wpłynęło pozytywnie na podejmowanie tego rodzaju działań przez biblioteki. Pojawiły się hasła ilustrujące sposoby oddziaływania na otoczenie: „Myśleć politycznie – działać strategicznie”, „Zainteresować – informować – przekonywać” czy „Zaciekać, fascynować, przyciągać, pobudzać”. Jest w nich spory ładunek emocjonalnej sugestii, bo lobbying polega na komunikacji i interakcji z osobami z otoczenia bibliotek. Komunikowanie, które pociąga za sobą lobbying, może mieć następujące formy:

- formalne (sprawozdania, umowy, projekty);
- nieformalne i zawodowe (rozmowy, kontakty prasowe, wywiady);
- nieformalne i niezawodowe (spotkania towarzyskie, osobiste kontakty).

Formy te mają różne znaczenie, lecz w każdej z nich ważna jest umiejętność komunikowania i kreowania pozytywnego wizerunku na zewnątrz. Osobiste kontakty, gotowość do współpracy i otwartość instytucji dodatkowo wzmacniają efektywność lobbingu.

Kluczem do sukcesu w lobbingu jest informacja i jej wymiana, a właściwie obieg informacji w budowanej i rozwijanej sieci kontaktów instytucji i osób. Przygotowanie i prezentacja informacji o bibliotece na zewnątrz to jedno zadanie lobbingu. Drugie, równie ważne, polega na trosce o to, żeby ważne informacje od decydentów – plany legislacyjne, nowe przepisy, koncepcje restrukturyzacji – docierały do biblioteki jak najwcześniej, dzięki czemu zachowa ona zdolność odpowiedniej reakcji na zmiany. Właśnie w obiegu informacji zawiera się różnica między lobbingiem a public

relations. Oba zjawiska wydają się pokrewne i ze sobą powiązane, bo przenoszą wizerunek biblioteki na zewnątrz. Różnica polega na tym, że PR prezentuje tylko informację o bibliotece na zewnątrz, podczas gdy lobbying rozwija wymianę informacji w obie strony i ma też bardziej perswazyjny charakter. Stąd też sieć kontaktów należy pielęgnować w długiej perspektywie czasu, ponieważ lobbying jest działaniem długoterminowym i strategicznym, niedającym efektów z dnia na dzień [24, s. 7-31].

Aby zachęcić biblioteki do lobbyingu, przygotowywane są specjalne poradniki. Ciekawym przykładem może być „vademecum dla bibliotek publicznych” na stronie internetowej Niemieckiego Związku Bibliotek [3]. Jest to pakiet narzędzi, który składa się z trzech interaktywnych części:

1. Narzędzia lobbyingu w praktyce. Studium przypadku – wskazówki na początek.
2. Materiały praktyczne i argumenty. Pozwolą odpowiedzieć na pytanie: Dlaczego warto inwestować pieniądze w bibliotekę publiczną?
3. Lista kontrolna. Najważniejsze punkty lobbyingu dla bibliotek w zarysie.

Całość stanowi kompletny przewodnik, dający bibliotekarzom „do ręki” zarówno gotowe wzory do wykorzystania, jak również zebrane źródła zawierające potrzebne dane statystyczne, akty prawne, standardy oraz liczne wskazówki, jak na przykład opracować strategię komunikowania się z politykami, mediami czy członkami koła przyjaciół biblioteki. Ponieważ cały materiał jest dość obszerny, poniżej zaprezentowano tylko jego część. Najważniejsze punkty lobbyingu dla bibliotek w zarysie to:

- stworzenie koncepcji biblioteki;
- zdefiniowanie głównego przesłania (wzmocnione kilkoma argumentami);
- analiza grupy docelowej (najważniejsi decydenci i podmioty wsparcia);
- opracowanie strategii komunikacji (w tym sporządzenie harmonogramu);
- mianowanie rzecznika, ewentualnie zaplanowanie szkolenia medialnego (trening medialny);
- przygotowanie się na sprzeciw/kontrowersje;
- opowiedzenie historii (*storytelling*) o bibliotece (dane statystyczne, doświadczenia użytkowników, etc.);
- bycie zorientowanym (na bieżąco) w pojawiających się informacjach i tematach dotyczących lokalnych społeczności;
- budowanie relacji z politykami (śledzenie kulisów informacji, planowanie / ustalanie terminów spotkań, jasne stawianie sprawy / przedstawianie prośby, bycie przygotowanym na pytania);
- posiadanie gotowych informacji dla prasy (ewentualnie z materiałami ilustracyjnymi);
- podtrzymywanie i pielęgnowanie kontaktów (z politykami, fundacjami, podmiotami wsparcia, mediami);
- bycie przygotowanym na wywiady prasowe;
- uwzględnianie i angażowanie użytkowników biblioteki (inicjowanie akcji: petycji, kampanii ulotkowych, demonstracji, tworzenie grup wsparcia w mediach społecznościowych);

- rozwijanie współpracy i sieci kontaktów z innymi instytucjami/stowarzyszeniami;
- śledzenie na bieżąco dyskutowanych aktualnie lokalnych problemów;
- opracowanie strategii (organizowanie spotkań, np. z politykami, VIP-ami; rozwijanie współpracy, np. z wydawcami prasy, ośrodkami kształcenia dorosłych; tworzenie sieci współpracy z innymi instytucjami, np. ze szkołami, uniwersytetami; założenie koła przyjaciół biblioteki) [3].

Przedstawiona lista zawiera wiele różnorodnych czynności, które z reguły są wykonywane przez osoby zajmujące się w bibliotece public relations. Lobbying wymaga zaangażowania, ale wykonywany efektywnie – w opinii bibliotekarzy – przynosi pozytywne zmiany, stanowiąc impuls do rozwoju. Może być także instrumentem wzmocnienia budżetu.

Warto jeszcze omówić polskie doświadczenia lobbyingowe, które mają duże znaczenie w promowaniu interesów środowiska bibliotekarskiego wśród decydentów. Jest to lobbying skoncentrowany na roli bibliotek w cyfrowym społeczeństwie wiedzy, ich znaczeniu dla promocji książki i czytelnictwa w lokalnych środowiskach oraz w sferze nauki, edukacji i kultury. Wymienia się pięć obszarów stanowiących przedmiot działalności lobbyingu bibliotecznego:

1. Decyzje legislacyjne dotyczące bibliotek i bibliotekarzy (np. zawód bibliotekarza, egzemplarz obowiązkowy, ochrona zasobów dziedzictwa narodowego, prawo najmu i publicznego użyczenia).
2. Decyzje administracyjne dotyczące bibliotek (np. likwidacja bibliotek, łączenie instytucji).
3. Przepisy prawne dotyczące kultury i/lub nauki (np. prawo autorskie i prawa pokrewne, ochrona danych osobowych, informacja publiczna, zamówienia publiczne).
4. Pozyskiwanie funduszy/sprzeciw wobec ograniczania finansowania bibliotek.
5. Promowanie rozwiązań sprzyjających czytelnictwu i rozwijaniu kompetencji informacyjnych, upowszechnianie wiedzy dotyczącej zasobów dziedzictwa narodowego, otwartej kultury i nauki [7, s. 600, 604-610].

W tym miejscu warto odwołać się do praktyki i prześledzić na konkretnych przykładach działania lobbyingowe, np. w sprawie decyzji administracyjnej o likwidacji bibliotek pedagogicznych w województwie łódzkim. Na początku stycznia 2021 r. władze marszałkowskie tego województwa zapowiedziały z dniem 01.09.2021 r. likwidację 18 filii bibliotek pedagogicznych znajdujących się w kilkunastu małych miastach. Według wyjaśnień przedstawicieli władz, nie miała to być likwidacja, ale włączenie do macierzystych placówek w celu optymalizacji pracy tych bibliotek. Sprawa wzbudziła natychmiastową reakcję ze strony bibliotekarzy, nauczycieli i czytelników – protest poparło 10 tys. mieszkańców regionu [19]. Przeciw likwidacji filii bibliotek opowiedziała się publicznie posłanka Anita Sowińska (partia Wiosna / Nowa Lewica), która wystosowała interwencję do marszałka województwa łódzkiego oraz udzieliła wywiadu w dniu 12 stycznia 2021 r. w Bibliotece Pedagogicznej

w Rawie Mazowieckiej [17]. Swoj sprzeciw argumentowała faktem, że wyznaczone do likwidacji filie pełnią w małych miejscowościach nie tylko rolę wypożyczalni książek (tę funkcję – w relacji władz – miałyby zastąpić księżkomaty), ale są miejscem wielu wydarzeń edukacyjnych i kulturalnych ważnych dla lokalnych środowisk. Opinię w tej sprawie i stanowczy sprzeciw wobec planowanych przez władze działań skierowało również Stowarzyszenie Bibliotekarzy Polskich oraz Kuratorium Oświaty w Łodzi [27].

Przywołana sytuacja jest przykładem lobbingu w celu zachowania *status quo*, określanego jako **lobbing defensywny**, który skupia się na podtrzymaniu dotychczasowych rozwiązań, uznanych za mające pozytywny wpływ na interesy określonej grupy [5, s. 161-162]. Przeciwnieństwem lobbingu defensywnego jest **lobbing ofensywny**, oparty na strategii ataku. Jego celem jest niedopuszczenie do realizacji projektów mogących w przyszłości przeszkodzić w realizacji własnych planów (tzn. interesów grupy, którą lobbysta reprezentuje). Działania mają na przykład zapobiec przyjęciu przepisów prawa utrudniających realizację projektów, czyli regulacji niekorzystnych dla danej grupy interesu, która zyskuje na tym, wzmacnia swoją pozycję rynkową i staje się bardziej konkurencyjna [5, s. 161-162].

Przeciwko zamiarom łódzkich władz samorządowych i likwidacji bibliotek opowiedziały się niemal jednocześnie grupy osób zainteresowanych dalszym funkcjonowaniem 18 filii – bibliotekarze, nauczyciele, lokalni mieszkańcy (potencjalni czytelnicy), politycy (posłanka) i Stowarzyszenie Bibliotekarzy Polskich (SBP), jako największa w kraju organizacja reprezentująca interesy bibliotek i bibliotekarzy. Ich sprzeciw został wyrażony w formie pisemnej, jako: protest społeczny podpisany przez 10 tys. osób, pisemna interwencja poselska i pismo przewodniczącej SBP. Wydarzenie zostało również nagłośnione w mediach, a temat likwidacji bibliotek był obecny na kilku lokalnych portalach (<https://wielun.naszemiasto.pl>, <https://info.wielun.pl>, <https://lowicz24.eu>, <https://zdunskawola.naszemiasto.pl/>), wywiad zaś z posłanką udostępniono na YouTube [17].

Podjęte działania lobbingowe dotyczyły co najmniej dwóch grup interesu: bibliotekarzy i osób zatrudnionych w 18 filiach, którym groziła utrata pracy oraz środowiska nauczycieli, osób związanych z edukacją, uczniów i lokalnych mieszkańców, którzy utraciliby możliwość korzystania z księgozbioru i oferty usług bibliotek pedagogicznych, będących w lokalnych środowiskach ważnym uzupełnieniem działalności bibliotek szkolnych i publicznych. Ten aspekt społeczny związany z edukacją, oświatą i kulturą jest w tym przypadku dominujący i stanowił mocny argument. Sprawę tę należy widzieć także w szerszym historycznym kontekście procesu trwającego od końca lat dziewięćdziesiątych XX w., gdy władze terenowe wydawały dość liczne decyzje o likwidacji bibliotek publicznych i pedagogicznych, bądź ich łączeniu z innymi instytucjami kultury. Praktyki te od samego początku spotykały się ze sprzeciwem i ostrą krytyką ze strony Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich.

Kolejna egzemplifikacja lobbingu dotyczy bibliotek akademickich, dla których instytucją nadzorującą i finansującą są uczelnie wyższe oraz resort odpowiadający

za naukę i edukację wyższą. Ich interesy w skali ogólnopolskiej reprezentuje Konferencja Dyrektorów Bibliotek Akademickich Szkół Polskich (KDBASP), której celem jest wspieranie, rozwijanie, udoskonalanie i promowanie bibliotek szkół wyższych [11]. W ostatnich latach miały miejsce dwie legislacje o dużym znaczeniu dla bibliotek akademickich: *Ustawa o szkolnictwie wyższym i nauce* z dnia 20.07.2018. Dz.U. 2018, poz. 1668 (zwana także Ustawą 2.0 lub Konstytucją dla nauki) oraz wcześniejsza *Ustawa o zmianie ustaw regulujących wykonywanie niektórych zawodów* z dnia 13.06.2013. Dz.U. 2013, poz. 829, zwana „ustawą deregulacyjną” (w grupie zawodów deregulowanych znaleźli się także bibliotekarze dyplomowani i dyplomowani pracownicy informacji, zatrudniani na stanowiskach nauczycieli akademickich). Należałoby założyć, że dość długi czas przygotowań i prac nad Ustawą 2.0 był okazją do konsultacji także ze środowiskiem bibliotek, by ustawowe zapisy odpowiadały jego oczekiwaniom. Przyjęty tekst Ustawy 2.0 temu jednak zaprzecza – mówi bardzo lakonicznie o systemie biblioteczno-informacyjnym uczelni oraz likwiduje stanowiska nauczycieli akademickich w bibliotekach (we wcześniejszych przepisach takie stanowiska były). Wiadomo, że ustawa zawiera ogólne regulacje, więc intencją ustawodawcy było, aby te bardziej szczegółowe zostały sprecyzowane w statutach poszczególnych uczelni. Konsekwencją takiego rozwiązania stało się jednak duże zróżnicowanie statutowych przepisów na temat funkcjonowania systemów biblioteczno-informacyjnych i zatrudniania bibliotekarzy. Ostatnia legislacja odzwierciedla – w opinii bibliotekarzy – spadek znaczenia bibliotek w strukturze uczelni i prestiżu zawodu bibliotekarza akademickiego.

Warto spojrzeć na opisany przypadek w kontekście lobbingu. Jako pierwsza nasuwa się uwaga, że na etapie tworzenia Ustawy 2.0 zabrakło lobbingu i rzecznictwa w interesie bibliotek i bibliotekarzy stanowiących grupę interesu, działających na rzecz całego środowiska akademickiego. Nie zostały podjęte działania lobbingowe w jego pierwotnej formie, czyli w procesie stanowienia prawa. Inna hipoteza jest taka, że działania może zostały podjęte, ale metody i narzędzia wywierania wpływu nie były efektywne lub nie były skierowane do odpowiednich osób. W sytuacji braku ustawowych zapisów o nowych obszarach działalności bibliotek, istnieje realna potrzeba ponownego zdefiniowania zadań systemu biblioteczno-informacyjnego uczelni. W tym kierunku podjęła kroki Konferencja Dyrektorów Bibliotek Akademickich Szkół Polskich (KDBASP), która przygotowała analizy i opinie dotyczące kilku ważnych kwestii oraz wysłała je do decydentów. Jednym z takich dokumentów był list skierowany do Przewodniczącego Konferencji Rektorów Akademickich Szkół Polskich (KRASP) z dnia 27.11.2019 r. [16]. Zawierał on krótką merytoryczną analizę sytuacji bibliotek akademickich po wprowadzeniu Ustawy 2.0 i prośbę o powołanie zespołu ekspertów zarówno z KRASP, jak i KDBASP w celu opracowania wspólnej wizji rozwoju bibliotek i wynikających z niej kierunków działań strategicznych odpowiadających potrzebom współczesnej nauki i uczelni. Chodzi o nowe zadania związane z rozwojem otwartej nauki, zarządzaniem informacją o osiągnięciach naukowych, tworzeniem repozytoriów i baz wiedzy, przygotowaniem analiz

biblio- i naukometrycznych i innych. Jako termin rozpoczęcia prac zespołu autorzy listu zaproponowali początek 2020 r.

Przedstawione działania Konferencji Dyrektorów Bibliotek Akademickich Szkół Polskich zawierają elementy lobbingu polegające na przygotowaniu i przekazaniu informacji dającej decydom wiedzę o aktualnym sytuacji bibliotek akademickich. Informacja przekazana w formie listu zawierała rzetelne argumenty i racjonalnie uzasadnioną konieczność wypracowania nowej strategii rozwoju bibliotek. W tekście była wyrażona sugestia powołania zespołu ekspertów, sposobu ustalenia jego składu oraz propozycja terminu rozpoczęcia prac. Wymienione elementy umiejętnej perswazji miały wzmocnić ważność sprawy i zainteresować nią rektorów. Informacja była rzeczowa, przekazana w sposób uprzejmy, w formie prośby.

Istota lobbingu polega na nawiązywaniu kontaktów i jest formą komunikacji pomiędzy *lobby* – grupą nacisku (w tym przypadku byli nią dyrektorzy bibliotek akademickich) a decydentami (rektorzy są przełożonymi dyrektorów bibliotek). Komunikowanie jest relacją wzajemną, w tym przypadku było to dwóch nierównoważnych partnerów. Relacja taka określana jest jako niesymetryczna, bowiem konferencja rektorów zajmuje pozycję uprzywilejowaną wobec konferencji dyrektorów [5, s. 29-39]. Czy list odniósł pozytywny skutek? Czy zespół powstał? Niestety, o dalszych losach sprawy brak jest wiadomości na stronie www.KDBASP.

Omówione przykłady pokazują lobbing biblioteczny jako oddziaływanie argumentami, wspólne dyskusje, sugerowanie rozwiązań, przekonywanie. Są w nim elementy wysłuchania stron, współpracy, także perswazji, które należą do łagodnych form wywierania nacisku, pozbawionego presji. W tym znaczeniu lobbing jest swego rodzaju retoryką, sztuką zbierania danych, ich prezentowania w sposób perswazyjny, aby uzyskać od władz publicznych korzystną decyzję dla reprezentowanych interesów, czyli jest sztuką argumentowania. Nie wystarczy przekazać dobrze przygotowaną informację, ale trzeba też zadbać o to, by dotarła ona we właściwe miejsce i do rąk właściwej osoby, skoordynować swoje wysiłki, wywierać nacisk, być skutecznym [15, s. 172-173].

Efektywny lobbing kosztuje wiele czasu i pieniędzy, na co stać zwykle jedynie wielki biznes i globalne korporacje. Z perspektywy nauk o zarządzaniu lobbing wpisuje się dlatego w obszar usług profesjonalnych agencji doradczych, kancelarii prawnych i firm konsultingowych. Profesjonalni lobbyści rekrutują się spośród prawników, dziennikarzy, rzeczników prasowych i pracowników PR. Lobbyistami są eksperci w zakresie znajomości procedur stanowienia prawa, specjaliści innych specjalności oraz „dostawcy” kontekstowych informacji technicznych. Patrząc z tego punktu widzenia lobbing coraz mniej wiąże się z działalnością aktywistów, nawet najbardziej zaangażowanych w daną sprawę amatorów, bardziej stając się zawodem, profesją odpowiadającą na potrzeby rynku w zakresie monitorowania procesu legislacyjnego [9, s. 35]. Trudno się zatem dziwić, że znaczenie tego zawodu rośnie, ale w opinii publicznej spotyka się on z negatywnymi ocenami. Szczególnie lobbing polityczny i biznesowy kojarzony jest z korupcją, nepotyzmem, politycznymi skandalami oraz

posługiwaniem się przekupstwami i presją, które okazują się bardziej skutecznymi narzędziami niż dyskusja i oddziaływanie argumentami.

Narastająca podejrzliwość wobec procederu lobbowania nieuchronnie przenosi się także na sektor biblioteczny. Na pytanie o to, jak bibliotekarze oceniają lobbying, odpowiedź uzyskano na podstawie przeprowadzonej ankiety już w 2012 r., skierowanej do dyrektorów bibliotek różnych typów (uzyskano wówczas 44 odpowiedzi, w tym 30 z bibliotek akademickich). Z badania wynika, że respondenci mieli zastrzeżenia natury prawnej i etycznej, a dziesięciu z nich uznało lobbying za działanie naganne. Pocieszające jest to, że bibliotekarze jednocześnie dostrzegają w nim sposób na efektywne działanie, o czym świadczy fakt, że ponad połowa badanych bibliotek prowadziła lobbying w formie łagodnej, bez ofensywnych form wywierania wpływu, korzystając z merytorycznej argumentacji i profesjonalnie przygotowanych ekspertyz [26, s. 54-59].

28.3. Lobbying i marketing jako procesy komunikacji

W badaniach teoretycznych z zakresu marketingu nowoczesny lobbying utożsamiany jest przede wszystkim z szeroko rozumianą komunikacją biznesową. Jest również postrzegany jako element public relations. Jak można przeczytać w jednym z opracowań: „W zakresie przedmiotowym lobbying należy traktować jako jedno z narzędzi public relations. Jego celem jest promocja przedsiębiorstwa na arenie publicznej. W klasycznym rozumieniu «promocja przedsiębiorstwa» obejmuje: utrzymywanie dobrych relacji z mediami, popularyzowanie określonej kategorii produktów, działania komunikacyjne na zewnątrz przedsiębiorstwa, kreowanie pozytywnego odbioru społecznego. Działalność lobbyingowa uzupełnia wyżej wymienione tradycyjne elementy. Stanowi swego rodzaju doradztwo prawno-polityczne. Zmienia się jedynie grupa docelowa. Dotychczasowy obiekt strategiczny, tj. media i społeczeństwo, zastępują szeroko rozumiani decydenci władzy państwowej” [12, s. 621].

Teoretycy zarządzania wyjaśniają wzajemne relacje między lobbyingiem i marketingiem w nowoczesnych przedsiębiorstwach i organizacjach. Tę problematykę postrzegają jako element długofalowej strategii zarządzania, opartej na aktywnym podejściu do komunikowania się z otoczeniem oraz budowaniu relacji z interesariuszami [20, s. 9]. Taką perspektywę widzenia wyznaczają kierunki zmian współczesnego rynku, na którym narzędzia marketingu nie wystarczają do tego, by bez obaw realizować wyznaczone cele. Jak wynika z powyższych rozważań, obecnie strategia organizacji nie zależy już tylko od jej klientów, konkurentów, dostawców i pośredników rynkowych, ale o jej sukcesie decydują także inne elementy z jej otoczenia, takie jak: politycy, urzędnicy państwowi, media, opinia publiczna, organizacje międzynarodowe i różne grupy interesu. Pełnią one rolę szeroko rozumianych decydentów.

Podmioty te mogą wspierać organizacje w ich dążeniu do uzyskania przewagi konkurencyjnej, ale mogą też mieć wpływ odwrotny i przyczynić się do ich upadku.

Podobne procesy dotyczą zjawiska konkurencji, które także wykracza dziś poza rynek i sektor działalności danej instytucji, ponieważ rozgrywa się w rozległej przestrzeni społeczno-gospodarczej na poziomie rywalizacji z różnymi grupami interesu. Rynek towarów i usług zostaje poszerzony o rynek interesów. Okazuje się, że w obszarze konkurencji narzędzia marketingowe nie zapewnią organizacji przewagi na rynku. Dlatego tak ważne stało się kreowanie jej pozytywnego wizerunku oraz komunikowanie się nie tylko z klientami, lecz także ze wszystkimi interesariuszami z jej otoczenia. Właśnie z tego powodu lobbying stał się narzędziem wywierania wpływu na otoczenie i zyskał status elementu koniecznego w zarządzaniu strategicznym [20, s. 9-11].

Powyższa diagnoza wzajemnych korelacji między lobbyingiem i marketingiem w odniesieniu do przedsiębiorstw stanowi perspektywę nakreśloną w skali makro-ekonomicznej, która odnosi się również do bibliotek, mimo tego, że stanowią one organizacje innego typu niż firmy produkujące towary. Ich główne zadanie polega na zarządzaniu zasobami informacji drukowanej i cyfrowej oraz organizacji usług dostępu do tych zasobów.

W tym miejscu należy dokonać charakterystyki rynku usług, na którym działają biblioteki, ponieważ jego analiza stanowi podstawę strategicznego i operacyjnego marketingu oraz lobbyingu. Rozpoznanie struktury i grup uczestników rynku (konkurencji, nowych oferentów) ułatwia odpowiedź na pytania dotyczące jego wielkości i potencjału wzrostu. Biblioteki są tradycyjnie aktywne na rynku książki, mediów i informacji, a także w mniejszym wymiarze na rynku gier i grywalizacji (biblioteki publiczne) oraz ruchu otwartego dostępu (Open Access) w nauce i edukacji (biblioteki naukowe). W celu zobrazowania biznesowej pozycji rynku informacji, z którym zderzają się biblioteki – w tym przypadku naukowe – warto przywołać następujący cytat: „Rolę pośrednika (czasem wręcz stręczyciela) odgrywa oligopol 5-6. korporacji wydawniczych. W naukach społecznych i humanistycznych będą to: Reed-Elsevier, Wiley-Blackwell, Sage, Thompson Francis i Springer. Mają one w sumie ponad 60% udziału w publikacji artykułów z tych dziedzin. Reuters Thompson i Elsevier dodatkowo przygotowują informacje o cytowalności w postaci odpowiednich indeksów, np. Social Science Citation Index (SSCI) opublikowanych w bazie Web of Science. Ich dochody i rentowność przekracza dochody korporacji przemysłowych, tylko fundusze inwestycyjne miewają lepsze osiągnięcia. Marże ich zysków rzadko spadają poniżej 20%, sięgają nawet 40%, np. zysk Reed-Elsevier w latach 2010-2015 wzrósł z 13 do 25%. Żeby to było możliwe, wydatki uczelni amerykańskich na ich czasopisma rosły w latach 1986-2004 czterokrotnie szybciej niż inflacja” [10, s. 19].

Tadeusz Klementewicz, politolog i teoretyk nauk, nie przypadkiem wyróżnia w swej diagnozie Elsevier – jednego z największych wydawców naukowych na świecie, a także twórcę bazy Scopus, będącej narzędziem do śledzenia cytowalności

i analizy wyników badań, który przejął kontrolę nad otwartą nauką w Unii Europejskiej. UE postawiła sobie ambitny cel osiągnięcia otwartego dostępu do wszystkich publikacji naukowych do 2020 r., uruchamiając w tym celu Monitor Otwartej Nauki, mający pomagać w dostarczaniu danych na temat rozwoju otwartej nauki w Europie. Podwykonawcą tego Monitora stał się jednak, paradoksalnie, Elsevier – znany już wcześniej z prowadzenia kampanii przeciwko otwartej nauce w celu ochrony swojego biznesu opartego na paywallu – metodzie pobierania opłat za dostęp do treści internetowych. Ten oszałamiający lobbingowy sukces zdemaskowała prasa, przypominając, że „z marżami zysku ok. 37%, większymi niż Apple i duże firmy naftowe, Elsevier dominuje na rynku wydawniczym, sprzedając opublikowane wyniki badań tym samym instytutom, które je wcześniej wykonały”. „The Guardian” w nagłówku pisze wprost: „Elsevier korumpuje otwartą naukę w Europie” [21].

Przywołany przykład rodzi pytanie o pozycję bibliotek w sektorze informacji, w którym panuje silna konkurencja w postaci globalnych graczy na rynku wydawniczym, a także powszechność używania wyszukiwarki Google oraz społecznościowych serwisów z dostępem do milionów publikacji naukowych (Academia.edu, Research Gate), wreszcie rozwój otwartej nauki. Biblioteki są zbyt słabym partnerem do negocjacji warunków zawieranych umów licencyjnych, dlatego potrzebują silnego wsparcia politycznego i prowadzenia jasno określonej polityki bibliotecznej państwa.

Traktując lobbing jako formę komunikacji i promocji należałoby odnieść się do jego relacji z marketingiem bibliotecznym. Marketing ten definiowany jest jako „działania biblioteki, których wynikiem jest zaspokojenie potrzeb klientów poprzez odpowiednią ofertę i profesjonalną obsługę, przy obopólnej satysfakcji” [1, s. 523-524]. Obecnie marketing ukierunkowany jest na klienta / użytkownika, którego potrzeby, stopień zadowolenia, pozytywne doświadczenie i ocena użyteczności oferowanych usług, odgrywają decydującą rolę w kształtowaniu oferty bibliotek. Komunikowanie się z użytkownikami i otoczeniem zawiera się w obszarze promocji (stanowiącej instrument marketingu) obejmującej takie działania, jak: reklama, promocja biblioteki, promocja osobista, public relations i publicity oraz sponsoring [1, s. 531-532].

Analogicznie w marketingu operacyjnym w bibliotekach zostały wyróżnione cztery moduły (polityki): osiągnięcia, dystrybucja, przestrzeń i wyposażenie oraz komunikacja [4]. Ten ostatni moduł jest istotny z perspektywy lobbingu. Polityka komunikacji ma na celu przybliżyć informację o zbiorach i usługach biblioteki, obejmuje obok medialnej reklamy, także: komunikację bezpośrednią, organizację wydarzeń, współpracę z mediami, obecność w mediach społecznościowych, czyli aktywności realizowane za pomocą różnych technik i narzędzi. Wszystkie te działania mają zapewnić widoczność osiągnięć biblioteki, zwiększyć zainteresowanie ofertą, wpłynąć na jej wartość i jakość, profilować wizerunek oraz budować reputację przez rozwijanie wiarygodności, zaufania i troski o stały kontakt z użytkownikami. Ważne w tym wszystkim jest utrzymanie w napięciu uwagi klienta dzięki informacji

podanej atrakcyjnie, emocjonalnie i wizualnie. Można wyróżnić następujące sposoby i narzędzia komunikacji marketingowej:

- budowanie marki i komunikacja poprzez markę;
- *public affairs* (komunikowanie się z decydentami);
- marketing treści (*content-marketing*) i zarządzanie tematami;
- e-mail marketing;
- marketing w mediach społecznościowych;
- *storytelling* (marketing narracyjny);
- *social display advertising* (reklamy w mediach społecznościowych skierowane do grup docelowych);
- kampanie marketingowe prowadzone w różnych mediach [4, s. 243-247].

Wymienione metody i narzędzia komunikacji marketingowej oraz przygotowana informacja są oczywiście również wykorzystywane w działaniach lobbyingowych. Lobbying i marketing łączy komunikacja z otoczeniem. Różnica polega na tym, że lobbying skierowany jest na komunikację z decydentami, którymi są politycy, podmioty władzy, osoby podejmujące decyzje prawne i finansowe w odniesieniu do bibliotek. Marketing natomiast, w swej części określanej jako komunikacja marketingowa, ma na celu oddziaływanie na klientów/użytkowników i budowanie relacji z interesariuszami w otoczeniu.

Bibliografia

1. ANTCZAK Mariola, *Marketing biblioteczny*. In: WOJCIECHOWSKA Maja (red.), *Zarządzanie biblioteką*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe i Edukacyjne Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich, 2019, s. 521-540. ISBN 978-83-65741-26-4.
2. CRAIG Holman, *Origins, evolution and structure of the Lobbying Disclosure Act* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://www.citizen.org/wp-content/uploads/ldaorigins.pdf>. Stan z dnia 14.08.2021.
3. DEUTSCHER Bibliotheksverband. *Werkzeugkasten für Lobbyarbeit* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://www.bibliotheksverband.de/dbv/themen/werkzeugkasten-fuer-lobbyarbeit.html>. Stan z dnia 10.08.2021.
4. GEORGY Ursula, SCHADE Frauke, *Einführung in das Operative Marketing und aktuelle Entwicklungen*. In: GEORGY Ursula, SCHADE Frauke (red.), *Praxishandbuch Informationsmarketing: Konvergente Strategien, Methoden und Konzepte*. Berlin: De Gruyter Saur, 2019, s. 233-248. ISBN 978-3110536966.
5. JASIECKI Krzysztof, MOŁĘDA-ZDZIECH Małgorzata, KURCZEWSKA Urszula, *Lobbying: sztuka skutecznego wywierania wpływu*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna, 2006. ISBN 83-89355-91-4.
6. JASIECKI Krzysztof, *Wprowadzenie: o badaniach społecznych aktorów stanowienia reguł i roli rzecznictwa interesów*. In: JASIECKI Krzysztof (red.), *Grupy interesu i lobbying. Polskie doświadczenia w unijnym kontekście*. Warszawa: Wydawnictwo Instytutu Filozofii i Socjologii PAN, 2011, s. 9-10. ISBN 978-83-7683-040-7.

7. JASKOWSKA Bożena, *Lobbing na rzecz bibliotek*. In: WOJCIECHOWSKA Maja (red.), *Zarządzanie biblioteką*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe i Edukacyjne Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich, 2019, s. 599-610. ISBN 978-83-65741-26-4.
8. JAZDON Artur, *Lobbing dla bibliotek?* In: KOCÓJOWA Maria (red.), *Public relations: biblioteki, wydawnictwa, informacja naukowa, uczelnie*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, 2004, s. 40-44. ISBN 83-233-1838-7.
9. KALINOWSKI Marcin, *Lobbing w świetle teorii wyboru publicznego*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 2016. ISBN 978-83-8088-297-3.
10. KLEMENTEWICZ Tadeusz, *Niewolnicy Elsewiera. Konsensus Waszyngtoński w naukach społecznych?* „Studia Krytyczne” [Dokument elektroniczny]. 2019, nr 8. Tryb dostępu: <https://vod.tvp.pl/video/wspaniale-stulecie,odc-146,19929519>. Stan z dnia 08.08.2021.
11. *Konferencja Dyrektorów Bibliotek Akademickich Szkół Polskich* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: www.kdbasp.bg.uni.opole.pl. Stan z dnia 09.08.2021.
12. KOTLER Philip, *Marketing: analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*. Warszawa: Wydawnictwo Felberg, 1999. ISBN 83-911465-3-7.
13. *Lobbing w marketingu*. „Decydent&Decision Maker” [Dokument elektroniczny]. 2002, nr 40. Tryb dostępu: decydent.pl/lobbing-w-marketingu/. Stan z dnia 07.08.2021.
14. LUX Claudia, *Libraries on the agenda* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: https://www.ifla.org/wp-content/uploads/2019/05/assets/hq/presidents-program/archive/lux/106-lux_libraries-on-the-agenda-en.pdf. Stan z dnia 09.08.2021.
15. MOLĘDA-ZDZIECH Małgorzata, *Od lobbingu klasycznego ku cyberlobbingowi*. In: JASIECKI Krzysztof (red.), *Grupy interesu i lobbing. Polskie doświadczenia w unijnym kontekście*. Warszawa: Wydawnictwo Instytutu Filozofii i Socjologii PAN, 2011, s. 170-191. ISBN 978-83-7683-040-7.
16. Pismo KDBASP do prezydium KRASP z dnia 27.11.2019 r. [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: kdbasp.bg.uni.opole.pl/wp-content/uploads/Pismo-do-KRASP-29_11_19.pdf. Stan z dnia 09.08.2021.
17. *Posłanka Sowińska oburzona decyzją marszałka Schreibera. Broni filię biblioteki w Rawie Mazowieckiej* [Dokument elektroniczny]. 12.01.2021. Tryb dostępu: www.youtube.com/watch?v=xS-OaZ9tU0Y. Stan z dnia 09.08.2021.
18. *Rejestr służący przejrzystości* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://www.europarl.europa.eu/news/pl/headlines/eu-affairs/20180108STO91215/rejestr-sluzacy-przejrzystosci-kto-lobbuje-w-ue-infografiki>. Stan z dnia 06.08.2021.
19. RYBCZYŃSKI Zbigniew, *Ponad 10 tys. osób popiera sprzeciw wobec likwidacji bibliotek pedagogicznych* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://wielun.naszemiasto.pl/ponad-10-tys-osob-popiera-sprzeciw-wobec-likwidacji/ar/c1-8098761>. Stan z dnia 10.08.2021.
20. SŁAWIK Anna, *Lobbing w strategiach przedsiębiorstw: pięć ciekawych analiz przypadków*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, 2009. ISBN 978-83-233-2706-6.
21. TENNANT Jon, *Elsevier are corrupting open science in Europe*. „The Guardian” [Dokument elektroniczny]. 29.06.2018. Tryb dostępu: <https://www.theguardian.com/science/political-science/2018/jun/29/elsevier-are-corrupting-open-science-in-europe>. Stan z dnia 09.08.2021.
22. Ustawa o działalności lobbingowej w procesie stanowienia prawa z dnia 7 lipca 2005 r. Dz. U. 2005, Nr 169, poz.1414.

23. VETULANI-CĘGIEL Agnieszka, *Polski lobbying w obszarze prawa autorskiego na tle systemu unijnego*. Warszawa: Dom Wydawniczy Elipsa, 2020. ISBN 978-83-8017-326-2.
24. WIMMER Ulla, *Gespräche auf dem Flur: Worum geht es bei Lobbyarbeit für Bibliotheken?* In: WIMMER Ulla (red.), *Lobbyarbeit für Bibliotheken: politisch denken – strategisch handeln*. Berlin: EDBI, 2000, s. 7-31. ISBN 978-3-87068-996-4.
25. WOJCIECHOWSKA Maja, KAMIŃSKA Joanna, ŻOŁĘDOWSKA-KRÓL Beata, JASKOWSKA Bożena (współpr.), *Leksykon zarządzania i marketingu w bibliotekoznawstwie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe i Edukacyjne Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich, 2019. ISBN 978-83-65741-17-2.
26. WOJCIECHOWSKA Maja, *Kształtowanie pozycji bibliotek na rynku usług informacyjnych wskutek działań lobbyingowych*. „Zarządzanie Biblioteką”. 2012, nr 1, s. 41-60. ISSN 2081-1004.
27. *Zamiar likwidacji 18 filii bibliotek pedagogicznych w województwie łódzkim* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: www.sbp.pl/arttykul/?cid=23108&prev=6. Stan z dnia 09.08.2021.

Rozdział 29.

MARKETING SPOŁECZNY ORAZ ROLA BIBLIOTEK W KAMPANIACH SPOŁECZNYCH

29.1. Koncepcja marketingu społecznego

W piśmiennictwie początek marketingu społecznego datuje się na lata siedemdziesiąte XX w. Niektórzy specjaliści wskazują, że jego geneza ma związek z występowaniem w tamtym czasie zaangażowania społecznego firm w reakcji na zarzuty i niezadowolenie dotyczące zanieczyszczania środowiska, które zaowocowało koncepcją znaną pod nazwą Corporate Social Responsibility (CSR) [36, s. 39-40; 45, s. 174]. Za pierwszych autorów, którzy pisali o marketingu społecznym uznaje się Philipa Kotlera i Geralda Zaltmana. Ich artykuł z 1971 r. pt. *Social marketing: an approach to planned social change* [29] jest przywoływany nieomal powszechnie w piśmiennictwie tematycznym. W książce pt. *Moje przygody z marketingiem* profesor Kotler odsłonił genezę koncepcji, pisząc: „Zaltman i ja zastanawialiśmy się nad szerszym pytaniem – nad tym, czy marketing może być wykorzystany w taki sposób, by przekonać ludzi do przyjęcia pewnych postaw i zachowań, które wpłyną pozytywnie na nich samych, ich rodziny i przyjaciół i ogólnie na społeczeństwo. Postanowiliśmy, że tego rodzaju marketing nazwiemy marketingiem społecznym” [31, s. 60]. Philip Kotler należy do autorów znanych polskiemu czytelnikowi zainteresowanemu tą problematyką. Warto dodać, że w przekładzie z języka angielskiego ukazały się na polskim rynku wydawniczym liczne pozycje (autorskie i współautorskie) tego badacza.

Celem prezentowanego rozdziału jest przedstawienie roli i udziału bibliotek w działaniach zaliczanych do kampanii społecznych podjętych w ramach marketingu społecznego. Dlatego należy wyjść od definicji marketingu społecznego, o którym Philip Kotler pisał następująco: „Koncepcja marketingu społecznego wymaga od ludzi zajmujących się marketingiem wywarzenia trzech elementów przy określaniu polityki marketingowej, a mianowicie zysku przedsiębiorstwa, zaspokojenia wymagań konsumenta oraz interesu publicznego” [30, s. 26]. „W myśl koncepcji marketingu społecznego głównym zadaniem przedsiębiorstwa jest zapewnienie klientom zadowolenia i długotrwałego dobrobytu, jako środków realizacji celów organizacji” [30, s. 28].

Koncepcja marketingu społecznego w jej początkach opierała się na założeniu, że „głównym zadaniem jest określenie potrzeb, pragnień i preferencji obranej za cel grupy klientów oraz dostarczenie pożądanego zadowolenia” [30, s. 28]. W tym sensie marketing społeczny stanowi koncepcję rozszerzoną w kierunku humanistycznym. Opisuując rozwój marketingu, Mateusz Karatysz podaje, że w latach dziewięćdziesiątych XX w. nastąpiło przewartościowanie pola marketingu społecznego i zwrot w kierunku zmiany zachowań społecznych [26, s. 41]. Jego zdaniem świadczy o tym często cytowana wówczas definicja marketingu społecznego Alana Andreasena, według którego omawiany obszar wiedzy traktować należy jako „adaptację narzędzi marketingu komercyjnego do realizacji programów zaprojektowanych po to, by wpływać na intencjonalne zachowania grup docelowych w celu poprawy dobrobytu ich oraz szerszych grup społecznych, w skład których wchodzi” [26, s. 41-42]. Według jednej z opinii **„głównym celem marketingu społecznego jest wywieranie wpływu na zachowanie grup docelowych, a w szczególności – kreowanie pozytywnych postaw społecznych, rzutujących na poprawę jakości życia społeczeństwa”** [25, s. 94; 45, s. 174]. Według innej definicji, sformułowanej przez jednego z organizatorów konkursu na kampanię społeczną roku, „przez marketing społeczny rozumie się wszelkie działania komunikacyjne, wykorzystujące takie narzędzia jak reklama i Public Relations, które służą wspieraniu postaw prospołecznych, ukierunkowanych na osiągnięcie dobra wspólnego lub bezpośrednio celom zawierającym się w Ustawie o wolontariacie i pożytku publicznym” [52].

Przedstawione opisy pozwalają przyjąć, iż rozumienie zakresu wyrażenia „marketing społeczny” zostało w pewien sposób zaakceptowane przez środowisko naukowe. Można zaobserwować, że nie ma większych różnic w interpretowaniu tego pojęcia w kręgu profesjonalistów z tej dziedziny. Zakres znaczeniowy terminu marketing społeczny obejmuje zawsze zamierzone (intencjonalne) oddziaływanie na jednostki i grupy. Do właściwości marketingu społecznego należy ponadto:

- podejmowanie działania na rzecz upowszechnienia pewnych treści, które określane są jako dobro i które wynikają z pobudek szlachetności (dobro ogólnospołeczne, dobro publiczne, korzyści indywidualne/społeczne, jakość życia jednostki/społeczeństwa);
- realizowanie działania z użyciem instrumentów marketingu.

Praktyka pokazuje, że projektanci marketingu społecznego dokonują wyboru spośród tematów zrozumiałych i wymownych, lecz związanych z problemami globalnymi. Tak rozumiany marketing społeczny niejako od początku mierzył się z takimi kwestiami, jak np. przeludnienie (w Indiach), palenie papierosów czy epidemia HIV/AIDS (w Stanach Zjednoczonych Ameryki) [30, s. 59-64]. Tematy najczęściej poruszane w kampaniach społecznych w Polsce [32] można uporządkować według dziedzin, co pozwala zauważyć, że nieomal w połowie dotyczą one zdrowia (narkomania, alkoholizm, uzależnienie od nikotyny, HIV/AIDS, walka z rakiem, walka z depresją), w nieco tylko mniejszym stopniu bezpieczeństwa (przemoc wobec dzieci, przemoc w rodzinie, pomoc humanitarna, brawurowa jazda samochodem),

a także ekologii (zanieczyszczenie środowiska, wandalizm) oraz tolerancji. Zagadnienia dotyczące szeroko pojętej kultury pojawiają się znacznie rzadziej.

29.2. Instrumenty, odmiany i formy marketingu społecznego

Marketing społeczny, wywodząc się z marketingu komercyjnego, używa instrumentów znanych z zastosowań obliczonych na zysk. W opisie teoretycznym kluczową koncepcją w teorii marketingu jest czteroczynnikowa klasyfikacja narzędzi marketingowych autorstwa E. Jerome'a McCarthy'ego, określana mianem marketingu mix [30, s. 89, 101]. Czynniki te to: produkt, cena/koszty, dystrybucja oraz promocja, o których wielokrotnie była już mowa we wcześniejszych rozdziałach.

Produkt określany jest jako coś „co może znaleźć się na rynku, zyskać uwagę, zostać nabyte, użyte lub skonsumowane, zaspokajając czyjeś pragnienie lub potrzebę” [30, s. 400]. Wśród tak rozumianych przedmiotów znajdują się: dobra fizyczne (np. samochody, książki), usługi (np. SPA, usługa informacyjna), osoby (np. wybitny sportowiec, pisarz, artysta), miejsca (np. Wenecja, nowoczesna przestrzeń biblioteczna), organizacje (np. harcerstwo) oraz idee (np. bezpieczna jazda samochodem, planowanie rodziny, czytanie dzieciom na dobranoc) [30, s. 400]. Te ostatnie stanowią przedmiot szczególnej uwagi marketingu społecznego. Joanna Senyszyn, opisując marketing społeczny, posłużyła się wręcz określeniem **marketingu idei** [56]. W nowszej publikacji inna autorka nazwała marketing społeczny sposobem zarządzania ideami [63]. Istotą podejścia jest więc przekaz określonych informacji i wiedzy tak, aby zapadły one w pamięć odbiorców. Utrwalone w pamięci mogą pomóc wyznaczać osobom ich własne cele.

Drugim elementem marketingu mix jest cena. Można powiedzieć, że korzystanie z produktów przez konsumentów jest obciążone pewną ceną. Cena łączy się z kosztami o charakterze finansowym (np. związanymi z włączeniem się w zbiórkę pieniędzy w szczytnym celu), a także obejmuje koszty behawioralne (wynikające z wysiłku włączenia się w działanie objęte projektem) oraz psychologiczne (powiązane z procesami zachodzącymi w psychice w związku z produktem marketingu) [36, s. 43-45]. Trzeci element – dystrybucja – oznacza „dostępność środków, dzięki którym odbiorca może zrealizować propagowany cel, czyli zachować się zgodnie z promowaną ideą” [36, s. 45]. Natomiast promocja obejmuje aktywne formy informowania o produkcie (usłudze, idei) i komunikowanie. Prócz tego do instrumentów marketingu społecznego zaliczone zostały jeszcze dodatkowe elementy, jak: adresat kampanii (publiczność), partnerstwo (rozumiane jako współdział organizacji i instytucji) oraz czynniki polityczne (związane z możliwością wprowadzenia zmian unormowanych prawnie) [36, s. 135].

W spektrum uwagi marketingu znajduje się sprzedaż produktów, ale też działalność usługowa, działalność instytucji sektora państwowego (rządowego), prywatnego oraz instytucji non profit. W związku z tym wykształciły się jego różne odmiany.

Na przykład odmianą marketingu społecznego jest **marketing społecznie zaangażowany** (ang. *Cause-Related Marketing*, CRM), „gdzie mamy do czynienia z działalnością marketingową łączącą sprzedaż produktów z zagadnieniami społecznymi bądź ekologicznymi” [33, s. 83]. Z uwagi na rozwój mediów społecznościowych, obok tradycyjnego marketingu CRM sterowanego zazwyczaj przez firmę, pojawił się także społecznościowy CRM, w którym to klienci inicjują komunikację, np. zadając pytania [28, s. 166]. W literaturze wystąpiły też takie terminy, jak: marketing wspólnej sprawy, marketing promocyjno-społeczny czy marketing komercyjno-społeczny [24, s. 120]. Określenie **marketing komercyjno-społeczny** stosuje się do działania, którego „celem nadrzędnym [...] jest zysk PR-owy, na przykład budowanie wizerunku firmy lub marki. Cel pośredni dotyczy sponsorowania działalności społecznej niezwiązanej wprost ze sprzedażą produktu” [36, s. 42]. W literaturze przedmiotu CRM zaliczany jest do form marketingu społecznego, obok cause branding oraz kampanii społecznych. **Cause branding** „stanowi odmianę CSR [*Corporate Social Responsibility*]. Cechuje się długotrwałym zaangażowaniem społecznym i łączeniem działalności gospodarczej z grupą docelową, budującą wartość marki” [45, s. 175].

29.3. Kampanie społeczne

Kampanie – w myśl słownikowego znaczenia wyrazu – oznaczają „zorganizowane działania w jakimś celu” [35, s. 140]. Współczesna praktyka zna kampanie polityczne, kampanie profrekwencyjne, kampanie wizerunkowe (public relations), kampanie reklamowe, a także społeczne kampanie komunikacyjne, nazywane także kampaniami społecznymi [55]. Uważa się, że organizowanie kampanii społecznych jest charakterystyczne dla społeczeństw konsumpcjonistycznych [50, s. 46]. Korzenie współczesnych kampanii społecznych znajdują się w filantropii [50, s. 49] i „wyrastają z potrzeby poprawy (naprawy) istniejącego stanu rzeczy” [49, s. 18].

Początki tej formy komunikowania się nadawcy z publicznością wywodzą się ze Stanów Zjednoczonych, gdzie najwcześniej rozwinęła się branża reklamowa. Na przełomie lat trzydziestych i czterdziestych XX w. wobec kryzysu w niektórych gałęziach działania rynkowego pojawił się apel o „częstsze wykorzystywanie środków reklamowych w celach społecznych, politycznych i dobroczynnych” [36, s. 59]. Swoista odpowiedź na ten apel nastąpiła niebawem, po przystąpieniu Ameryki do II wojny światowej. W literaturze podano, że „pierwsze społeczne kampanie stworzone na potrzeby wojny, dotyczyły promowania rozsądnego gospodarowania surowcami takimi jak: cukier, wełna a także produkty gumowe [...], zachęcania do uprawy przydomowych ogródków, czy, w przypadku kobiet, do pielęgniarstwa. Obywateli proszono również o ochronę informacji mogących okazać się cennymi dla wroga” [36, s. 60].

W Polsce kampanie społeczne zaistniały w okresie polskiej rewolucji społeczno-ekonomicznej. Wypowiedź Pawła Wasilewskiego z początku XXI w. znakomicie obrazuje sytuację w kraju. Jak możemy przeczytać: „W ciągu ostatnich [...] lat

reklama społeczna stała się w pełni zaadoptowaną formą komunikacji zarówno organizacji, jak i firm oraz instytucji, i przede wszystkim zyskała społeczną akceptację. Mimo że wciąż pojawiają się głosy, iż lepiej przeznaczyć środki bezpośrednio na cel społeczny: chore dzieci, hospicja, domy dziecka lub wsparcie biednych, to niewiele osób ma odwagę, by podważać zasadność i generalny sens kampanii społecznych. Po pierwsze, one są uwzględniane w budżetach unijnych i rządowych, wyznaczając nieodwracalny kierunek społecznej komunikacji. Po drugie, finansowy bilans [...] udowodnił, że warto realizować kampanie społeczne” [67]. Rejestr kampanii rządowych jako najwcześniejszą wymienia kampanię pt. *Papierosy są do dupy*, która miała miejsce w 1994 r. Jej nadawcą było Ministerstwo Zdrowia, a wykonawcą wyspecjalizowane agencje [36, s. 184].

Do pierwszych kampanii społecznych związanych z takimi tematami, jak: biblioteka, informacja i wiedza, należało działanie pt. *Kultura się liczy* trwające przez trzydzieści dni w 2010 r., które było zamówione przez Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego oraz Narodowe Centrum Kultury, a zostało zrealizowane przez wskazane instytucje [36, s. 216]. Z kolei w sektorze pozarządowym długa jest tradycja kampanii znanej powszechnie pod nazwą *Cała Polska czyta dzieciom*, zainicjowanej z początku wieku i powtarzanej corocznie od 2001 r. [16].

Z przytoczonych charakterystyk wynika, że kampania społeczna jako forma marketingu społecznego oznacza zorganizowane działanie, które cechują określone właściwości. Jest to działanie:

- intencjonalne nadawcy kampanii;
- wyróżnione indywidualnym tytułem;
- takie, które wysuwa na widok publiczny określony temat dotyczący spraw społecznie ważnych;
- takie, które odbywa się (jest prezentowane, rozpowszechniane i nagłaśniane) w danym czasie.

Powinno się uzupełnić, że często elementem kampanii marketingu społecznego jest reklama społeczna [45, s. 176].

Dokładniejszemu przedstawieniu kampanii społecznej jako działania marketingowego posłuży przegląd kilku definicji tego terminu obecnych w piśmiennictwie tematycznym. A zatem: „kampania społeczna to wszelkie działania o charakterze kompleksowym i zorganizowanym, mające na celu ukształtowanie społecznie pożądanых postaw i zachowań bądź spowodowanie zmian w postawach i zachowaniach szkodliwych społecznie” [54, s. 29]. Kampania społeczna to: „swoistego rodzaju kampania komunikacyjno-promocyjna, której celem zazwyczaj jest wywołanie zmiany postaw społecznych wobec pewnej idei czy problemu. Na ogół w tego typu przedsięwzięciach chodzi o osiągnięcie efektu edukacyjnego poprzez informowanie, wyjaśnianie, skłanianie do aktywności, poruszanie trudnych bądź wstydlivych tematów uwzględniających interes społeczny” [61, s. 226]. **Kampanie społeczne „są jednym z najważniejszych, najpopularniejszych i najczęściej wykorzystywanych narzędzi marketingu społecznego, opartym na komunikowaniu ważnych społecznie**

treści (potrzeb) wybranej publiczności (obywatelom), w celu wyedukowania ich w zakresie wskazanego problemu społecznego i wywołania pożądanej przez nadawcę zmiany w ich wartościach, poglądach, przekonaniach, postawach oraz zachowaniu” [36, s. 63].

W świetle przytoczonych definicji na kampanie społeczne można patrzeć pod kątem treści oraz celów. Treść kampanii dotyczy wyróżnionej sfery życia (tematy trudne, tematy ważne, tematy wstydlive, tematy szkodliwe). Jej celowość ma wynikać stąd, że jako swego rodzaju instrument (narzędzie), kampania może być użyta, gdy zajdzie taka potrzeba. Na podstawie cytowanych definicji można wyliczyć następujące cele kampanii społecznych, w których mogą uczestniczyć biblioteki:

- edukowanie obywateli w zakresie treści kampanii (efekt podstawowy, zasadniczy);
- oddziaływanie na nastawienie obywateli do tematów wywiedzionych na widok publiczny;
- ukształtowanie określonych postaw w zakresie wyróżnionej sfery życia będącej treścią kampanii;
- wywołanie określonych zachowań w sferze życia, której dotyczyła kampania.

Analiza definicji daje też orientację, co do sposobów komunikowania i oddziaływania na publiczność odbiorców w ramach kampanii społecznych. Wśród nich należy wymienić: informowanie, wyjaśnianie, przekonywanie, aktywizowanie, wywoływanie emocji. W literaturze przedmiotu wymieniane są również inne czynności, mianowicie: zasygnalizowanie, uświadomienie, uwrażliwienie, zachęcenie. Niezależnie od tego, kampanie społeczne potrzebują realizatorów – istnieją projekty, w urzeczywistnienie których włączają się biblioteki, które z instytucji koncentrujących się na gromadzeniu zbiorów, przekształciły się w placówki zarządzające relacjami w lokalnym środowisku, a więc instytucje o charakterze społecznym [69, s. 37].

Kampanie społeczne realizowane są za pośrednictwem różnych środków. Wśród nich można wymienić:

- media masowe (prasa: czasopisma i gazety; radio: spoty reklamowe, audycje; telewizja: spoty reklamowe i filmy emitowane w telewizji publicznej i niepublicznej);
- nowe media (Internet: strony internetowe kampanii, posty w mediach społecznościowych);
- środki wizualne w przestrzeni publicznej (billboardy, plakaty);
- media tradycyjne (książki, czasopisma, gazety);
- działania niestandardowe (logo kampanii, karty z autografami, koszulki, torby i inne okolicznościowe gadżety, konkursy, happeningi, wystawy, eventy).

29.4. Udział bibliotek w kampaniach społecznych

Od strony praktyki celowość zrealizowanych kampanii społecznych pomoże zilustrować wgląd do zestawienia pt. *Kampanie społeczne polskich rządów w latach*

1994-2015. Sięgając do opracowania, można prześledzić cele Kampanii Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego [36, s. 212-220], które zostały również zaprezentowane w tabeli 1.

Tabela 1. Cele rządowych kampanii społecznych w zakresie kultury

Nazwa kampanii	Założenia	Data realizacji
Bohaterowie naszej wolności	Ideą przedsięwzięcia uczyniono przedstawienie osób nieznanych szerszej publiczności oraz przypomnienie, że patriotyzm nie jest „rzeczą” dla bohaterów.	11.11-30.11.2000
Nie zrywaj z kulturą	Kampania miała na celu zwrócenie uwagi na malejące w ostatnim czasie znaczenie kultury wysokiej w codziennym życiu społeczeństwa.	10.01-10.02.2001
2009 – Rok wielkich rocznic	Kampania miała na celu przypomnienie, że to właśnie Polacy w 1939 r. przeciwstawili się ekspansji nazizmu i komunizmu, a w 1989 r. odsunęli od władzy rząd komunistyczny. Druga odsłona kampanii miała za zadanie upamiętnienie 70. rocznicy wybuchu II wojny światowej.	01.04-14.06.2009 31.08-30.09.2009
Triumf sprzed 600 lat	Kampania miała na celu przypomnienie o narodowym zwycięstwie w bitwie pod Grunwaldem sprzed 600 lat.	26.06-18.07.2010
Muzyka rozwija – pomyśl o swoim dziecku	Kampania miała na celu uświadomienie adresatom pozytywnego wpływu muzyki oraz edukacji muzycznej na rozwój dziecka.	08.2010
Solidarity changes the World	Kampania miała na celu skupienie uwagi zagranicznej opinii publicznej na wartościach, w obronie których powstała i działała NSZZ Solidarność.	30.08-31.12.2010
60+kultura	Kampania miała na celu poinformowanie, że seniorzy w całym kraju mogą bezpłatnie lub za symboliczną opłatą skorzystać z oferty instytucji kulturalnych.	29.09-30.09.2010
Kultura się liczy	Kampania miała na celu promocję działań prowadzonych w ramach XI Priorytetu Programu Operacyjnego Infrastruktura i Środowisko pt. <i>Kultura i dziedzictwo kulturowe</i> . Za jej pośrednictwem chciano zwiększyć świadomość społeczną na temat znaczenia kultury, uzyskać poparcie społeczne, zwłaszcza polityków, dla inwestycji kulturalnych oraz spowodować wzrost uczestnictwa w szeroko rozumianych aktywnościach kulturalnych. Jej głównym celem była ochrona i zachowanie dziedzictwa kulturowego, rozwój oraz poprawa infrastruktury, a także tworzenie nowej infrastruktury szkolnictwa artystycznego.	15.10-15.11.2010

Muzyka rozwija – kup dziecku instrument	Kampania miała na celu uświadomienie dorosłym ich roli w procesie kształtowania i odkrywania wrażliwości muzycznej, a także talentu dziecka.	03.12-17.12.2010
360 Muzykotersi	Kampania miała na celu promocję projektu edukacyjnego pt. <i>Muzykoteka Szkolna</i> . Dążono do wypromowania portalu www.muzykotekaszkolna.pl poprzez zbudowanie wizerunku, dotarcie do grupy docelowej i umieszczenie w jej świetle kategorii muzyki klasycznej. Starano się złamać stereotyp muzyki poważnej jako nieatrakcyjnej. Chodziło także o to, by lekcje prowadzone w oparciu o Muzykotekę Szkolną nie były nudne, ale stały się narzędziem, które zbuduje zainteresowanie muzyką.	2011
Ojczysty. Dodaj do ulubionych	Kampania miała na celu podniesienie świadomości językowej oraz kształtowanie poczucia odpowiedzialności za polszczyznę.	01.02.2012
Mocni w kulturze	Kampania miała na celu zaprezentowanie efektów wykorzystania środków europejskich na kulturę.	15.12.2014

Źródło: opracowanie własne na podstawie LUSIŃSKA Anna, *Kampanie społeczne w służbie publicznej*. Warszawa, 2019.

Przytoczone opisy z domeny tylko jednego resortu dowodzą, że kampanie społeczne są realizowane z rozmysłem. Na podstawie tych charakterystyk, można obserwować:

- cele edukacyjne: przypominanie o zdarzeniach z historii; utrwalanie pamięci o osobach, faktach i zdarzeniach; podnoszenie ich znaczenia historycznego, przypuszczalnie uzupełnianie luk w wiedzy;
- cele promocyjne: promowanie konkretnego projektu cyfrowego i edukacyjnego zarazem; promowanie zarządcy i jego sposobu gospodarowania finansami;
- inne cele odnoszące się do sposobu bycia i życia, tj. podsuwanie określonych tematów pod rozagę, jak np. patriotyzm, kultura wysoka, kultura języka; wyjaśnianie tematów zwykle pomijanych (bagatelizowanych), jak nauka gry na instrumencie od młodego wieku; zaciekawienie i wyjście z propozycją do starszych wiekiem członków społeczeństwa.

Szczególną uwagę należy skierować na zaangażowanie bibliotek w kampanie społeczne, a także użycie marketingu społecznego w bibliotekarstwie. W związku z tym można przyjąć następujące założenia:

- przystępując do kampanii społecznej, biblioteka staje się *de facto* jej zinstytucjonalizowanym wykonawcą;
- włączając się w działania intencjonalne pomysłodawcy kampanii, biblioteka respektuje wyznaczone cele;
- inicjując kampanię społeczną, biblioteka sama wprowadza w przestrzeń publiczną określone treści, które promuje także jako realizator i koordynator kampanii.

W pierwszej kolejności należy pokazać udział bibliotek w projektach zainicjowanych i organizowanych przez inne instytucje. Polskie biblioteki przyłączyły się do kampanii społecznych:

- o zasięgu globalnym (np. *Open Access Week*);
- o zasięgu europejskim (np. *All Digital Week*);
- o zasięgu krajowym (np. *Ogólnopolski Tydzień Czytania Dzieciom*, *Narodowe Czytanie*, *Mała książka – wielki człowiek*).

Praktyka pokazuje, że wykonawcy kampanii w Polsce (biblioteki i instytucje współdziałające) posługują się różnymi środkami, do których najczęściej należą:

- media masowe (np. prasa);
- nowe media (np. strony www bibliotek, newslettery, podcasty zawierające wywiady, akcje informacyjne w mediach społecznościowych, ekrany multimedialne prezentujące informacje, klipy filmowe z udziałem gości, kursy e-learningowe, webinaria);
- środki wizualne w przestrzeni publicznej (np. akcje plakatowe);
- media tradycyjne (np. akcje informacyjno-ulotkowe w budynkach bibliotek lub organów prowadzących);
- działania niestandardowe w rzeczywistości i wirtualnej rzeczywistości (np. upominki dla osób wypożyczających książki w czasie trwania kampanii; konkursy z nagrodami, w tym konkursy w mediach społecznościowych);
- formy bezpośrednie (np. punkty konsultacyjne, wykłady i spotkania prowadzone przez bibliotekarzy oraz zaproszonych gości, seminaria szkoleniowe, sesje posterowe, debaty tematyczne, panele dyskusyjne, otwarte konferencje, warsztaty, szkolenia, zwiedzanie biblioteki).

Warto dla przykładu zobrazować przebieg niektórych kampanii, które współorganizowały biblioteki. I tak, wspomniana już kampania pod polską nazwą *Tydzień Otwartej Nauki* (ang. *Open Access Week*) po raz pierwszy była realizowana na świecie w dniach 19-23.09.2009 r. [15]. Akcję poprzedził *The First International Open Access Day* zorganizowany rok wcześniej przez SPARC (Scholarly Publishing and Academic Resources Coalition) oraz Students for FreeCulture, and the Public Library of Science [62]. Dnia 07.10.2008 r. napisano: „Zwracamy się [...] z [...] prośbą do wszystkich bibliotek, instytucji naukowych i edukacyjnych, oraz do osób zainteresowanych kwestią dostępu do wiedzy o wyświetlenie logo, ulotki i plakatu *Open Access Day* na swoich stronach internetowych w dniu 14 października. Od naszego wspólnego zaangażowania zależeć będzie, jak daleko i szybko idea ta dotrze do szerszych grup społecznych wrażliwych na wzrost wiedzy i edukacji rodaków” [48]. Przedmiot kampanii został wpisany w tytuł wydarzenia, które stało się cykliczne w skali świata. Promowano ideę (produkt kampanii) rozpowszechniania utworów piśmienniczych, z wykorzystaniem technologii, w sposób powszechny, bezpłatny, z poszanowaniem praw własności intelektualnej. Jako myśl przewodnią każdego *Open Access Day* opracowywano także hasło, corocznie inne [47].

Kampania ta, promująca otwarty dostęp do treści publikacji, odbywa się w Polsce od 2010 r. W roku 2020 została zrealizowana po raz jedenasty. Przystępując do kampanii, jej wykonawcy opowiedzieli się za nowym modelem dystrybucji treści naukowych. Podjęli się upowszechniania wiedzy na temat otwartego dostępu, informując o uwarunkowaniach prawnych i organizacyjnych, wyjaśniając w środowisku twórców i użytkowników kwestie wcześniej nieznane [65].

Od kilku lat w roli koordynatora wydarzeń Tygodnia Otwartej Nauki występuje Koalicja Otwartej Edukacji oraz Stowarzyszenie EBIB. Koordynator udostępnia nieodpłatnie materiały promocyjne do pobrania i wykorzystania przez realizatorów. W 2013 r. pod adresem IV Tygodnia Otwartej Nauki w Polsce zamieszczono informację jednoznaczna i zachęcającą w swojej treści: „Możecie zorganizować dowolną imprezę, stacjonarną, zdalną, mały wykład, wywiad, nagranie w radio, rozrzucanie ulotek, wlepek – cokolwiek uważacie za interesujące i mogące przyczynić się do promowania otwartości w nauce. Podpowiedzi, przykłady, ulotki, wzory, modele przygotowały jak zwykle organizacje SPARC i EIFL” [14].

Kolejna kampania – *All Digital Week* – została zapoczątkowana w 2011 r. hasłem *Get online week* przez sieć Telecentre Europe pod patronatem honorowym Komisarza Unii Europejskiej do spraw Agendy Cyfrowej. Odbywa się w krajach Wspólnoty w uzgodnionym przez kontynentalnego koordynatora terminie, niejako zarezerwowanym w kalendarzu na wybrany tydzień marca [66]. Przedmiotem pierwszej edycji kampanii uczyniono Internet. Dążeniem nadawcy było zachęcenie do poznania potencjału tego źródła osób, które nie posługują się Internetem na co dzień oraz pokazanie korzyści z faktu dostępu do cyfrowych treści i technologii [17]. W kolejnych latach przekaz kampanii stawiał w centrum uwagi szereg innych tematów.

W Polsce rolę koordynatora kampanii pt. *Tydzień z Internetem* pełniła Fundacja Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego. W ramach pomocy dla dobrowolnych uczestników – wykonawców kampanii – publikowano scenariusze *Tygodnia z Internetem* oraz inne przydatne materiały. Zainteresowane biblioteki włączyły się do kampanii jako jej realizatorzy, przygotowując program dla uczestników na miarę potrzeb i możliwości. Aby zobrazować ten udział, warto przywołać kilka uwag zaczerpniętych z relacji o wydarzeniu dostępnych w serwisach bibliotek:

- „W całym kraju trwa ogólnoeuropejska akcja Tydzień z Internetem 2015. [...] Scenariusze *Tygodnia z Internetem* odwołują się do popularnego motywu selfie, aby jeszcze bardziej zwiększyć zainteresowanie kampanią. Krótkie warsztaty z młodzieżą gimnazjalną, dotyczące planowania przyszłości, ścieżki edukacyjnej i zawodowej zostały zakończone sesją zdjęciową [...]. Dodatkowo sześćdziesięcioosobowa grupa uczniów z klas 4–6 wzięła udział w lekcji programowania. *Zakoduj selfie* to zajęcia, podczas których uczestnicy tworzyli za pomocą programu Scratch krótkie animacje z wykorzystaniem własnych zdjęć” [9].
- „W Bibliotece Politechniki Krakowskiej przeprowadzono warsztaty z zakresu wykorzystania sieci Internet. Zajęcia skierowane do słuchaczy Uniwersytetu

Trzeciego Wieku PK dotyczyły zakupów internetowych oraz komunikacji miejskiej i regionalnej” [7].

- „Do [...] akcji już po raz drugi przyłączyła się Biblioteka Publiczna Miasta i Gminy Łapy. [...] Młodzież ze Szkoły Podstawowej Nr 1 [...] spotkała się na internetowym *Koncertcie życzeń*. Uczestnicy spotkania wyszukiwali na YouTube swoje ulubione przeboje polskich i zagranicznych wykonawców, a następnie cała grupa wspólnie bawiła się śpiewając znane utwory muzyczne” [6].
- „Spotkanie anonsowały plakaty i ulotki, ale decydująca okazała się promocja bezpośrednia typu «jedna pani drugiej pani». [...] Na spotkanie przybyły cztery mieszkanki naszej wsi [...]. «Siłą fachową» była dla nas [...] bibliotekarka z witnickiej «centrali». Zakładano skrzynki milowe, próbowano korzystania z komunikatora Skype. W przyjaznej atmosferze widać było skupienie uwagi i zapał do poznawania nowych rzeczy. Spotkanie trwało ok. 2,5 godziny” [43].
- „26 marca [2014] w bibliotece w Wierzchosławicach odbyło się spotkanie *Pole do popisu*, zorganizowane w ramach kampanii *Tydzień z Internetem*. Podczas internetowego, przeprowadzonego na żywo wykładu, uczestnicy dowiedzieli się, jak korzystać z komputera oraz jak przez Internet zdobywać wiedzę i kompetencje, które mogą być przydatne na rynku pracy. Mogli także przekonać się, jak pomóc we wskazaniu kierunków rozwoju swoim dzieciom czy wnukom. Spotkanie zrealizowano w oparciu o scenariusz przygotowany przez Orange Polska i Fundację Orange” [22].
- „Nasza biblioteka przeprowadziła wiele spotkań z młodzieżą, ucząc ich zakładania kont w sklepach internetowych, tworzyć silne hasła, ostrzegać przed niebezpieczeństwami jakie mogą się pojawiać w sieci, jak również z seniorami, ucząc ich, jak nie wychodząc z domu zrobić zakupy przez Internet nie obawiając się oszustwa i bycia świadomym użytkownikiem Internetu” [19].
- „Dobra zabawa, uśmiech i duża dawka nowej wiedzy, tak najkrócej można podsumować prawie dwugodzinne spotkanie w Bibliotece Centralnej, zorganizowane z okazji Tygodnia z Internetem. Realizowaliśmy scenariusz e-pasjonaci. [...] Uczestnicy już wiedzą, co to jest blog, jakie mogą być jego rodzaje, i co najważniejsze, potrafią wyszukać interesujące ich wątki tematyczne! [...] Możemy wyrazić siebie, a tym samym inspirować innych. Motywować i dodawać otuchy!” [42].
- „Hasłem pierwszej części zajęć było «Usiądź na moim miejscu». Uczestniczki spotkania zmierzyły się z problemami, które w Internecie spotykają na swojej drodze osoby niepełnosprawne. Druga część natomiast poświęcona była naszym korzeniom. Wspólnie sprawdzaliśmy pochodzenie i znaczenia swojego imienia, ile w Polsce znajduje się osób o takim samym nazwisku” [21].
- „W Dziale Multimedialnym MBP 14 osób uczestniczyło w spotkaniu, przeprowadzonym w formie warsztatu przez [...] Mobilnego Doradcę Sektora 3.0 oraz trenera edukacji medialnej, informacyjnej i cyfrowej. Motywu przewodnim

tegorocznej akcji było świadome korzystanie z informacji. [...] Spotkanie koncentrowało się na możliwościach, jakie stworzyły wybrane narzędzia internetowe, w dużej mierze tworzone przez osoby zaniepokojone rozprzestrzenianiem się nieprawdziwych informacji” [40].

Przytoczone opisy świadczą o tym, że biblioteki wykonując kampanię społeczną:

- miały możliwość zaprezentować swój potencjał przed obserwatorami i odbiorcami przygotowanych wydarzeń;
- podołały potrzebom kampanii pod względem technologicznym (dysponowały sprzętem i dostępem do Internetu oraz odpowiednim oprogramowaniem);
- przeprowadziły działania (spotkania, wykłady i in.) własnymi siłami lub z udziałem zaproszonych gości (prelegentów);
- jako instytucje usytuowane lokalnie, we współpracy z innymi placówkami (zwłaszcza ze szkołami) przeprowadziły spotkania dla licznych grup (jednorazowo ponad półsetki uczestników), a także spotkania kameralne, dostosowując przebieg wydarzenia do zaistniałej sytuacji.

Kolejną kampanią o której warto wspomnieć jest impreza czytelnicza pod nazwą *Ogólnopolski Tydzień Czytania Dzieciom*, organizowana od 2002 r. przez Fundację „ABCXXI – Program Zdrowia Emocjonalnego”. Jako realizatorów do przygotowania akcji zaproszono szkoły, przedszkola, biblioteki, księgarnie, wydawnictwa, domy kultury. Impreza stała się doroczna, odbywa się w terminie ustalonym przez nadawcę kampanii w miesiącach maj/czerwiec. Celem tego działania jest „uświadomienie wszystkim dorosłym, a zwłaszcza rodzicom, potrzeby codziennego czytania dzieciom ciekawych książek w serdecznej atmosferze” [46]. Promowana jest nie tylko idea głośnego czytania, lecz także sama świadomość potrzeby czytania, uzasadniona wskazanymi zaletami. Udział instytucji w *Tygodniu Czytania* polega na przygotowaniu i zrealizowaniu w miastach i miejscowościach wydarzeń lokalnych zogniskowanych na zdefiniowanym celu.

Do projektu włączają się biblioteki, zwłaszcza publiczne, zaangażowane w sposób oczywisty w popularyzację i rozwój czytelnictwa. Świadczą o tym informacje lub relacje ilustrowane fotografiami, zamieszczone na ich stronach internetowych. Jedynie w formie przykładu warto zacytować kilka wyimków:

- „W ramach XVII Ogólnopolskiego Tygodnia Głośnego Czytania Dzieciom Gminna Biblioteka Publiczna w Lubeni odbyła wizytę u Przedszkolaków. W programie [było] czytanie ulubionych bajek, zagadki, zabawy ruchowe i niespodzianka” [20].
- Na XVIII *Ogólnopolski Tydzień Czytania Dzieciom* „Biblioteka Publiczna Miasta i Gminy w Staszowie zorganizowała cykl spotkań, w czasie których sportowcy ze Staszowa czytali dzieciom bajki” [8].
- XIX *Ogólnopolski Tydzień Czytania Dzieciom* na przełomie maja i czerwca 2020 r. zrealizowany został w warunkach innych niż zazwyczaj. Na stronie biblioteki szkolnej Szkoły Podstawowej nr 3 w Blachowni informowano o tym

następująco: „Z uwagi na sytuację epidemiczną tegoroczny Tydzień Czytania odbędzie się po raz pierwszy w przestrzeni wirtualnej, a materiały związane z nim zostaną udostępnione na stronie internetowej [...] Fundacji” [59].

Z kolei Ogólnopolska akcja pn. „Narodowe Czytanie *Pana Tadeusza*” została zainicjowana na 200-lecie ostatniego zajazdu na Litwie, o którym można przeczytać na kartach znanego utworu. Dała ona początek kampanii organizowanej jako *Narodowe Czytanie*. Jak wyjaśniono na stronie Instytutu Książki: „Czytanie zostało nazwane narodowym, aby podkreślić jego powszechny i egalitarny charakter. Podstawowym celem przedsięwzięcia jest popularyzacja czytelnictwa, zwrócenie uwagi na potrzebę dbałości o polszczyznę oraz wzmocnienie poczucia wspólnej tożsamości” [34]. Biblioteki włączyły się w realizację kampanii, przygotowując działania związane z dziełem wybranym na dany rok. Przykładowo:

- „Od 2012 roku chrzanowska biblioteka rokrocznie włącza się w ogólnopolską akcję społeczną [...] w której obszerne fragmenty dzieł odczytywane są publicznie. W oparciu o wybraną lekturę, Narodowe Czytanie w Chrzanowie przybiera formę widowiska literackiego w epokowych strojach, z udziałem władz miasta, czytelników, uczniów chrzanowskich szkół i mieszkańców miasta. Celem plenerowego happeningu literackiego, który odbywa się zawsze na Chrzanowskim Rynku, jest zaproszenie do głośnego czytania jak największej liczby mieszkańców i wspólna literacka zabawa słowem” [41].
- „Nasza Biblioteka i Szkolna Biblioteka Szkoły Podstawowej w Grucie od początku, czyli od 2012 roku, razem realizują Narodowe Czytanie. Za każdym razem staramy się wprowadzać nowe akcenty. Teraz [w 2019 r.] także było nowatorsko – otóż zrobiliśmy inscenizację jednej z wytypowanych nowel – *Mój ojciec wstępuje do strażaków* z powieści *Sanatorium pod Klepsydrą* Bruna Schulza” [18].

Inna ogólnopolska kampania społeczna nakierowana na temat książki to projekt Instytutu Książki pod hasłem *Mała książka – wielki człowiek*. Przedsięwzięcie realizowane jest etapowo i z roku na rok staje się coraz bardziej rozpoznawalne w swych kolejnych odsłonach. Kampania została zapoczątkowana w grudniu 2017 r. na oddziałach położniczych i polegała na wręczeniu rodzicom nowo narodzonych dzieci pakietów bookstartowych [38]. W 2018 r. – w drugiej odsłonie kampanii – jej adresatem były dzieci trzyletnie [51]. W 2019 r. nadawca kampanii zwrócił się do przedszkolaków [27], a w 2020 r. przyszła kolej na pierwszoklasistów [3]. Organizator kampanii uwzględnił i zaplanował udział bibliotek publicznych. Zasady uczestnictwa bibliotek zostały opisane w regulaminach pt. „*Mała książka – wielki człowiek*” – *projekt dla dzieci w wieku przedszkolnym* [2] oraz „*Mała książka – wielki człowiek*” w *bibliotece* [1]. Kierunek przedsięwzięcia został przedstawiony następująco: „Celem Projektu jest popularyzacja czytelnictwa wśród dzieci [...] na terenie Polski” [1; 2]. W świetle regulaminu:

- do projektu mogą się zgłaszać tylko biblioteki główne, również w imieniu swoich filii i oddziałów;

- biblioteki otrzymują od organizatora kampanii wyprawki czytelnicze (na których zawartość składa się: Karta Małego Czytelnika, naklejki, książki, broszura dla rodziców) oraz materiały pomocnicze, których liczbę określa organizator na podstawie danych statystycznych otrzymanych od biblioteki;
- biblioteki wydają wyprawki czytelnicze dzieciom zapisanym już do biblioteki oraz dzieciom zapisywanym do biblioteki w związku z możliwością otrzymania pakietu, uwzględniając zastrzeżenie organizatora, tj. fakt wypożyczenia co najmniej jednej książki [1; 2].

Zaprogramowany przez nadawcę kampanii udział w niej bibliotek uwzględnił wielopunktową obsługę (czynności dodatkowe), obejmującą – prócz wydawania wyprawek – także:

- wklejanie naklejek;
- drukowanie i wręczanie dzieciom dyplomów (po uzbieraniu żądanej liczby naklejek);
- informowanie o projekcie przedszkoli;
- prowadzenie spotkań z dziećmi i przekazywanie im Listów do Rodziców;
- informowanie w mediach o współpracy z organizatorem kampanii;
- przysyłanie organizatorowi raportów [1; 2].

Prócz tego, bibliotekę, która uczestniczyła w projekcie zobowiązano następująco: „W ramach realizacji Projektu Biblioteka zobowiązuje się: [do] przekazywania informacji prasowych o Projekcie osobom trzecim (przy czym w przypadku stworzenia informacji medialnej przez Bibliotekę zobowiązuje się ją do uzyskania akceptacji Organizatora). Nie musi być przesyłana do akceptacji informacja medialna przygotowana na podstawie informacji otrzymanych od Organizatora lub pobranych ze strony internetowej Projektu: www.wielki-czlowiek.pl lub www.instytutksiazki.pl” [1; 2].

W kampanii adresowanej do uczniów klas pierwszych na wykonawcę działań etapu (odsłony) wybrano szkoły. Jak zadysponowano: „Szkoła odpowiada za przekazanie pierwszoklasistom Wyprawek Czytelniczych w wybrany przez siebie sposób, np. podczas pasowania na ucznia lub podczas pierwszej wizyty w bibliotece” [71].

Przypatrując się kampaniom społecznym z obszaru związanego z problematyką książki, czytania i czytelnictwa, pod kątem udziału w nich bibliotek, powinno się przywołać jeszcze wydarzenia wykreowane inaczej aniżeli te, które zostały opisane wyżej. Z zagranicy wywodzą się kampanie znane u nas pod nazwami:

- *Znani przylapani* (pierwsza edycja w 1999 r. zainicjowana przez Stowarzyszenie Amerykańskich Wydawców) [72];
- *Żywa książka* (pierwsza edycja w 2000 r. w Danii) [5];
- *Bookcrossing* (pierwsza edycja w 2001 r. w USA) [11];
- *Little Free Library* (pierwsza edycja w 2009 w USA) [12];
- *Banned Books Week* (pierwsza edycja w 1982 r.) [64].

Z kolei tematy kampanii społecznych spoza zakresu książka – czytanie – czytelnictwo, w których wzięły udział biblioteki, można ująć w kilka grup:

- nałogi (*Seryjny zabójca nr 1* [57]; *Kampania białych serc* [23]);
- życie z niepełnosprawnością (*Lodołamacze*) [53];
- technologia jako szansa i technologia jako zagrożenie (*Bliskie spotkania z robotami RoboCamp* [10], *Megawiedza uczy megamatmy* [39]; *e-wykluczenie* [44]);
- potrzeby rodzinne dzieci i rodziców (*Dziewczynka, która mieszka w gwiazdach* [13], *Wyalienowani rodzice czytają dzieciom w Krakowie* [70]);
- aktywizacja seniorów (*Akademia e-seniora*) [4];
- ekologia (*Wegetarianizm dla zwierząt i klimatu* [68], *Światowy dzień wody* [60]).

Po omówieniu aktywności bibliotek jako ambasadorów treści zaproponowanych przez zewnętrznych nadawców kampanii społecznych, w dalszej części przedstawiona zostanie pokrótce inicjatywa własna środowiska bibliotekarskiego. A mianowicie – od 2004 r. do kalendarza bibliotekarskich aktywności dodany został *Tydzień Bibliotek*. Jest to w gruncie rzeczy wydarzenie branżowe zainicjowane przez Zarząd Główny Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich, organizowane na wzór kampanii społecznych. Organizator sformułował następujące założenie: „Program ma na celu podkreślanie roli czytania i bibliotek w poprawie jakości życia, edukacji oraz zwiększanie prestiżu zawodu bibliotekarza i zainteresowania książką szerokich kręgów społeczeństwa” [58]. Corocznie ogłaszane jest inne hasło wyrażające myśl przewodnią nadającą kierunek przygotowaniom do *Tygodnia*. W ramach uczestnictwa biblioteki organizują różnorodne imprezy związane z książką, z udziałem zaproszonych gości dla swoich stałych i potencjalnych użytkowników. W program *Tygodnia Bibliotek* wpisany został rodzaj współzawodnictwa pomiędzy bibliotekami, które biorą udział w konkursach, takich jak m.in. konkurs na najlepszy projekt programu, konkurs na najlepszy program, konkurs na najciekawsze wydarzenie organizowane w ramach *Tygodnia Bibliotek*, prócz tego konkurs na plakat *Tygodnia Bibliotek*. Imprezy *Tygodnia Bibliotek* powinny uświadomić w szerszej skali, że osiągnięcia bibliotekarzy w zakresie akulturacji, czytelnictwa i promocji książki wynikają – pomijając przygotowanie zawodowe – przede wszystkim z faktu działania w środowisku społecznym, w tym także umiejętnego doboru lektur dla czytelników, z uwzględnieniem indywidualnych potrzeb i sytuacji, jakie są udziałem dzieci i ich rodzin.

Przykładem innej kampanii społecznej zainicjowanej przez bibliotekę i realizowanej od kilku lat w ustalonych granicach terytorialnych jest projekt pod nazwą *Łódzkie czyta*. U progu wydarzenia w 2012 r. w zaprezentowanym wówczas tekście pt. „*Łódzkie czyta*” – informacja o programie napisano m.in.: „Program aktywizacji czytelnictwa *Łódzkie czyta* realizowany będzie od drugiej połowy maja do grudnia 2012 roku na terenie Łodzi i województwa łódzkiego. Będzie miał formę kampanii społecznej, której głównym organizatorem i koordynatorem jest Wojewódzka i Miejska Biblioteka Publiczna im. Marszałka J. Piłsudskiego w Łodzi” [37]. Kampania stała się przedsięwzięciem cyklicznym, długookresowym. Świadczy o tym zawartość swoistego cyfrowego archiwum działań zrealizowanych przez biblioteki publiczne z Łodzi i województwa łódzkiego, niezawodnego uczestnika programu.

Swoistość kampanii *Łódzkie czyta* prowadzi do spojrzenia na jej zdefiniowane cele. Warto zestawić ustalenia z pierwszego roku realizacji programu (2012) oraz ustalenia ostatnie, obecne na stronie kampanii (tab. 2).

Tabela 2. Zestawienie celów kampanii procytelnicznej pt. *Łódzkie czyta*

Cele (rok inicjatywy: 2012)	Cele (obecne)
Promowanie różnych gatunków literatury dla różnych grup odbiorców, także tych, którzy dotychczas uważali czytanie za stratę czasu.	Zintegrowanie osób już czytających książki, wykreowanie pozytywnego wizerunku osoby czytającej, aktywizacja środowisk nieczytających i zwiększenie liczby osób czytających w województwie łódzkim.
Poznanie poprzez lekturę korespondencji lub jej fragmentów życia prywatnego i dorobku twórczego oraz naukowego osób znanych i nieznanych, uczestników ważnych wydarzeń, ale też opisujących codzienne, zwyczajne problemy.	Popularyzacja wartości płynących z lektury, jako ciekawej formy spędzania czasu wolnego, formy aktywności społecznej i rozwoju osobistego.
Popularyzacja pisania listów jako formy komunikacji, wymiany myśli, wyrażania emocji.	
Popularyzacja i nagrodzenie instytucji, stowarzyszeń, fundacji za pomysłowość i innowacyjność w zakresie projektów propagujących czytelnictwo.	Informowanie społeczeństwa o różnych miejscach i formach mogących zaspokoić potrzebę czytania; zintegrowanie różnych instytucji, organizacji, stowarzyszeń i inicjatyw na rzecz ich działań procytelnicznych w ramach kampanii.
Wyróżnienie niekonwencjonalnych działań wspierających książkę i czytanie.	

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Łódzkie czyta – informacja o programie* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: www.lodzkieczyta.pl.

Na przestrzeni lat adresatami kampanii były zarówno środowiska osób nieczytających, jak i czytających. Podjęto działania skierowane ku osobom nieczytającym (uważającym czytanie za stratę czasu) oraz działania na rzecz pozytywnego odbioru w relacjach społecznych tych, którzy czytają. Można również zaobserwować przejście od promocji literatury i promocji wiedzy płynącej z lektur do popularyzowania czytania. Zwraca przy tym uwagę przyłożenie szczególnej wagi do kilku własności i pożytków płynących z czytania. Są to: czytanie jako forma spędzania wolnego czasu, czytanie jako droga do rozwoju osobistego, czytanie jako forma aktywności społecznej.

Dokonana obserwacja i przeprowadzona analiza źródeł dowodzą, że biblioteki stały się czynnymi uczestnikami komunikacji w ramach marketingu idei. Angażowały się w kampanie społeczne zapoczątkowane przez organizacje i instytucje, a przede wszystkim w projekty z obszaru kultury skoncentrowane wokół kultury słowa i kultury cyfrowej. W kampaniach przekazywano społeczeństwu określone treści na temat roli książki (w wychowaniu młodego pokolenia i pożytków w życiu człowieka

wynikających z czytania), na temat sieci (jej fenomenu i roztropnego korzystania), na temat publikowania i korzystania z treści w nowym stylu, określanym skrótowo jako *Open Access*.

Przekazy kampanii, w których uczestniczyły biblioteki, pokazywały odbiorcom różne problemy rzutujące na jakość życia współczesnego człowieka, czy to w aspekcie sytuacji rodzinnej (dzieci, ich rodziców), zdrowotnej (osób z niepełnosprawnościami, nałogami) czy życiowych szans (osób zagrożonych e-wykluczeniem). Promowanie treści w ramach kampanii społecznych dokonywało się w siedzibie biblioteki i poza jej lokalem. Widocznym świadectwem udziału bibliotek w kampanii było np. prezentowanie oznak kampanii w miejscu pracy bibliotekarzy i świadczenia usług użytkownikom (m.in. plakaty zawierające logo, hasło), umieszczanie materiałów promocyjnych w budynkach bibliotek, uczelni itp.

Biblioteki uczestniczące w projektach przekonywały odbiorców o treściach (cełach) kampanii społecznych na różne sposoby. W siedzibie bibliotek (kanał lokalny) organizowano spotkania i imprezy prezentujące główny przekaz marketingowy w różnym stylu i przy użyciu różnych metod: wykładów, prezentacji zagadnień (wyświetlanie), mobilizowania osób do uaktywnień (warsztaty, dyskusje, seminaria). Dostępne w bibliotekach technologie w naturalny sposób dopełniały przebieg zajęć odbywających się w ramach kampanii społecznych. Realizatorzy projektów dodatkowo sięgnęli po filmy, formy paraliterackie (komiks), używali środków komunikacji online (kanał internetowy: witryny, newsletter, social media, e-mailing).

Perspektywa bibliotekoznawcza prowadzi do kilku końcowych wniosków dotyczących pośredniego celu aktywności podjętej przez biblioteki. Można tu dostrzec efekt:

- wizerunku, przez nagłośnienie istnienia w społecznościach lokalnych bibliotek z ich ofertą przygotowaną dla różnych grup użytkowników;
- umocnienia pozycji biblioteki w jej środowisku (uczelni, miasta, miejscowości) oraz w społeczeństwie, być może także zwiększenie liczby użytkowników;
- wzmocnienia świadomości społecznej o znaczeniu nieodpłatnych bibliotek, być może także zwiększenie wsparcia finansowego od władz czy sponsorów;
- budowania zaufania do instytucji aktywnej, która jest otwarta na aktualne tematy społeczne i która nawiązuje współpracę, gdy jest ona potrzebna.

Można też sponować efekt:

- satysfakcji z zabierania głosu w ważnej sprawie;
- przeświadczenia o popieraniu razem z innymi ważnego celu społecznego oraz wspomagania jego osiągnięcia.

Bibliografia

1. „*Mała książka – wielki człowiek w bibliotece*”. *Regulamin* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://instytutksiazki.pl/files/upload/files/Regulamin%20akcji%20Mała%20Książka%20-%20Wielki%20Człowiek.pdf>. Stan z dnia 16.10.2022.

2. „Mała książka – wielki człowiek” – projekt dla dzieci w wieku przedszkolnym. *Regulamin* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: wielki-czlowiek.pl/wp-content/themes/wielki-czlowiek/img/REGULAMIN.pdf. Stan z dnia 07.10.2022.
3. „Pierwsze abecadło” *wyprawka czytelnicza dla pierwszaka* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: wielki-czlowiek.pl/pierwsze-abecadlo-wyprawka-czytelnicza-dla-pierwszaka/. Stan z dnia 16.05.2022.
4. *Akademia e-seniora* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://kampanie-spoleczne.pl/rozwój-akademii-e-seniora-upc-polska/>. Stan z dnia 15.05.2022.
5. *Antyfacet, trzeźwiejący alkoholik i protestant czyli 20 żywych książek we Wrocławiu* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://kampaniespoleczne.pl/antyfacet-trzezwiejący-alkoholik-i-protestant-czyli-20-żywych-książek-we-wrocławiu/>. Stan z dnia 16.05.2022.
6. BIBLIOTEKA ŁAPY. *Ogólnoeuropejska akcja „Tydzień z Internetem 2013”* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://bibliotekalapy.pl/aktualnosci/794-ogolnoeuropejska-akcja-qtydzie-z-internetem-2013q>. Stan z dnia 10.10.2022.
7. BIBLIOTEKA POLITECHNIKI KRAKOWSKIEJ. *Tydzień z Internetem* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://www.biblos.pk.edu.pl/o-bibliotece/wydarzenia/2012/tydzien-z-internetem>. Stan z dnia 24.10.2022.
8. BIBLIOTEKA PUBLICZNA MIASTA I GMINY W STASZOWIE. *XVIII Ogólnopolski Tydzień Czytania Dzieciom* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://www.staszow.pl/pdf/9903/content.html>. Stan z dnia 25.10.2022.
9. BIBLIOTEKA PUBLICZNA W SĘPÓLNIE KRAJEŃSKIM. *Tydzień z Internetem 23-27 marca* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: www.biblioteka-sepolno.pl/?p=5685. Stan z dnia 24.10.2022.
10. *Bliskie spotkania z robotami* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://kampaniespoleczne.pl/bliskie-spotkania-z-robotami/>. Stan z dnia 16.05.2022.
11. *Bookcrossing w kompanii piwowarskiej* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://kampaniespoleczne.pl/bookcrossing-w-kompanii-piwowarskiej/>. Stan z dnia 16.05.2022.
12. *Domki dla książek* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://kampaniespoleczne.pl/domki-dla-książek/>. Stan z dnia 16.05.2022.
13. *Dziewczynka, która mieszka w gwiazdach* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://kampaniespoleczne.pl/dziewczynka-ktora-mieszka-w-gwiazdach/>. Stan z dnia 15.05.2022.
14. EBIB. *IV Tydzień Otwartej Nauki w Polsce 2013* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: www.ebib.pl/?page_id=1479. Stan z dnia 24.10.2022.
15. *First international Open Access Week* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: https://oad.simmons.edu/oadwiki/Timeline_2009. Stan z dnia 04.03.2022.
16. FUNDACJA ABCXXI CAŁA POLSKA CZYTA DZIECIOM. *O Fundacji* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://calapolskaczytadzieciom.pl/o-fundacji/>. Stan z dnia 25.12.2022.
17. FUNDACJA ROZWOJU SPOŁECZEŃSTWA INFORMACYJNEGO. *Tydzień z Internetem* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://frsi.org.pl/projekt/tydzien-z-internetem/>. Stan z dnia 11.02.2021.
18. GMINNA BIBLIOTEKA PUBLICZNA W GRUCIE. *Narodowe Czytanie w Grucie* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: biblioteka.gruta.pl/narodowe-czytanie-w-grucie-2/. Stan z dnia 25.10.2022.
19. GMINNA BIBLIOTEKA PUBLICZNA W KOZŁOWIE. *Tydzień z Internetem 2016*

- [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: www.biblioteka.kozlow.pl/?tydzien-z-internetem-2016. Stan z dnia 22.10.2022.
20. GMINNA BIBLIOTEKA PUBLICZNA W LUBENI. *Aktualności* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: https://www.lubenia-biblioteka.pl/?aktualnosci%2F-czytanie-laczy-xvii-tydzien-glosnego-czytania-dzieciom_html. Stan z dnia 25.10.2022.
 21. GMINNA BIBLIOTEKA PUBLICZNA W SULMIERZYCACH. *Tydzień z Internetem 2018* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: www.gbpsulmierzyce.pl/?p=29274. Stan z dnia 24.10.2022.
 22. GMINNA BIBLIOTEKA PUBLICZNA W WIERZCHOSŁAWICACH. *Tydzień z Internetem* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://www.biblioteka.wierzchoslawice.pl/tydzien-z-internetem/>. Stan z dnia 10.10.2021.
 23. *Kampania białych serc w BD53* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://www.multibiblioteka.waw.pl/kampania-bialych-serc-w-bd53-3/>. Stan z dnia 16.05.2022.
 24. KANIEWSKA-SĘBA Aleksandra, STEFAŃSKA Magdalena, *Spółeczna odpowiedzialność biznesu a marketing społecznie zaangażowany*. In: PAWEŁCZYK Paweł (red.), *Kampanie społeczne jako forma socjotechniki*. Warszawa: Wolters Kluwer, 2015, s. 113-131. ISBN 978-83-264-8271-7.
 25. KANIEWSKA-SĘBA Aleksandra, *Kommercyjne determinanty marketingu społecznego*. In: PAWEŁCZYK Paweł (red.), *Kampanie społeczne jako forma socjotechniki*. Warszawa: Wolters Kluwer, 2015, s. 93-112. ISBN 978-83-264-8271-7.
 26. KARATYSZ Mateusz, *Reklama a marketing społeczny w Polsce – bariery rozwoju*. In: KOŁODZIEJ-DURNAŚ Agnieszka (red.), *Reklama społeczna między problemami społecznymi a innowacjami*. Szczecin: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Humanistycznego US MINERWA, 2015, s. 39-54. ISBN 978-83-64277-41-2.
 27. *Kolejna edycja projektu „Mała książka – wielki człowiek” w bibliotekach* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: wielki-czlowiek.pl/kolejna-edycja/. Stan z dnia 16.05.2021.
 28. KOTLER Philip, KARTAJAYA Hermawan, SETIAWAN Iwan, *Marketing 4.0: era cyfrowa*. Warszawa: Mt. Biznes, 2017. ISBN 978-83-8087-190-8.
 29. KOTLER Philip, ZALTMAN Gerald, *Social marketing: an approach to planned social change*. „Journal of Marketing”. 1971, nr 3, s. 3-12. ISSN 0022-2429.
 30. KOTLER Philip, *Marketing: analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*. Warszawa: Gebethner i S-ka, 1994. ISBN 83-85205-42-X.
 31. KOTLER Philip, *Moje przygody z marketingiem*. Warszawa: Mt. Biznes, 2017. ISBN 978-83-8087-064-2.
 32. KOWALCZYK Anna, *Marketing internetowy a kampania społeczna*. In: LIMANŃSKI Andrzej (red.), *Współczesne problemy bezpieczeństwa i marketingu*. T. 1. *Marketing*. Katowice: Wyższa Szkoła Zarządzania Marketingowego i Języków Obcych, 2015, s. 133-147. ISBN 978-83-64590-27-6.
 33. KOZŁOWSKA Anna, *Reklama: w kierunku komunikacji społecznie odpowiedzialnej*. In: KOŁODZIEJ-DURNAŚ Agnieszka (red.), *Reklama społeczna między problemami społecznymi a innowacjami*. Szczecin: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Humanistycznego US MINERWA, 2015, s. 75-96. ISBN 978-83-64277-41-2.
 34. KUREK-KOKOCIŃSKA Stanisława, *Współczesne działania wokół czytania*. In: WILKOŃ Teresa (red.), *O etosie książki. Studia z dziejów bibliotek i kultury czytelniczej*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, 2017, s. 367-381. ISBN 978-83-226-3178-2.

35. KURZOWA Zofia (red.), *Słownik synonimów polskich*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 1998. ISBN 83-0112560-8.
36. LUSIŃSKA Anna, *Kampanie społeczne w służbie publicznej*. Warszawa: CeDeWu, 2019. ISBN 978-83-8102-245-3.
37. *Łódzkie czyta – informacja o programie* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: www.lodzkieczyta.pl. Stan z dnia 07.03.2022.
38. *Mała książka – wielki człowiek. Wyprawka Czytelnicza dla nowo narodzonych dzieci* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: wielki-czlowiek.pl/novorodki/. Stan z dnia 16.10.2022.
39. *Megawiedza uczy megamatmy* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://kampaniespoleczne.pl/megawiedza-uczy-megamatmy/>. Stan z dnia 16.05.2022.
40. MIEJSKA BIBLIOTEKA PUBLICZNA W CHODZIEŻY. *Tydzień z Internetem 2019 w chodzieskiej MBP* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://biblioteka-chodziez.pl/tydzien-z-internetem-2019-w-chodzieskiej-mbp-2/>. Stan z dnia 24.10.2022.
41. MIEJSKA BIBLIOTEKA PUBLICZNA W CHRZANOWIE. *Narodowe Czytanie* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://www.mbp.chrzanow.pl/o-bibliotece/promocja/narodowe-czytanie/>. Stan z dnia 25.10.2022.
42. MIEJSKA BIBLIOTEKA PUBLICZNA W PIEKARACH ŚLĄSKICH. *Tydzień z Internetem 2017* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: biblioteka.piekary.pl/n,tydzien-z-internetem-2017. Stan z dnia 24.10.2022.
43. MIEJSKA BIBLIOTEKA PUBLICZNA W WITNICY. *„Tydzień z Internetem 2011” w Kamieniu Małym* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: biblioteka.witnica.pl/?p=118. Stan z dnia 24.10.2022.
44. *Nagrodzono najlepsze projekty walczące z e-wykluczeniem* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://kampaniespoleczne.pl/nagrodzono-najlepsze-projekty-walczace-z-e-wykluczeniem/>. Stan z dnia 16.05.2022.
45. NOWAK-LEWANDOWSKA Renata, *Społeczna odpowiedzialność biznesu w kampaniach społecznych przedsiębiorstw*. In: KOŁODZIEJ-DURNAŚ Agnieszka (red.), *Reklama społeczna między problemami społecznymi a innowacjami*. Szczecin: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Humanistycznego US MINERWA, 2015, s. 173-185. ISBN 978-83-64277-41-2.
46. *Ogólnopolski Tydzień Czytania Dzieciom, 1-8 czerwca 2002* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: http://www.interklasa.pl/portal/index/dokumenty/interklasa/PIK_Tydzien11.doc?action=showdoc&oid=154455. Stan z dnia 05.03.2022.
47. *Open Access Directory* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://oad.simmons.edu/oadwiki/Timeline>. Stan z dnia 04.12.2022.
48. OTWARTA NAUKA. *Open Access Day* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://otwartanauka.pl/blog/855-open-access-day>. Stan z dnia 16.05.2022.
49. PAWEŁCZYK Paweł, *Inżynieria społeczna, czyli socjotechniczna przebudowa świata*. In: PAWEŁCZYK Paweł (red.), *Kampanie społeczne jako forma socjotechniki*. Warszawa: Wolters Kluwer, 2015, s. 9-20. ISBN 978-83-264-8271-7.
50. PAWEŁCZYK Paweł, *Kampanie społeczne – drugie oblicze społeczeństwa konsumpcyjnego*. In: PAWEŁCZYK Paweł (red.), *Kampanie społeczne jako forma socjotechniki*. Warszawa: Wolters Kluwer, 2015, s. 45-53. ISBN 978-83-264-8271-7.
51. *Projekt dla trzylatków: przedłużamy termin zgłoszeń dla bibliotek!* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: wielki-czlowiek.pl/projekt-dla-trzylatkow-przedluzamy-termin-zgloszen-dla-bibliotek/. Stan z dnia 16.05.2022.

52. *Regulamin Konkursu i Plebiscytu „Kampania Społeczna Roku 2016”* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: konkurs.kampaniespoleczne.pl/Regulamin_Konkursu_KSR_2016_1.pdf. Stan z dnia 15.05.2021.
53. *Rozstrzygnięto konkurs Lodolamacze 2012* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://kampaniespoleczne.pl/rozstrzygnieto-konkurs-lodolamacze-2012/>. Stan z dnia 16.05.2022.
54. SCHEFFS Łukasz, *Marketing społeczny, kampania społeczna i reklama społeczna – próba systematyzacji pojęć*. In: PAWEŁCZYK Paweł (red.), *Kampanie społeczne jako forma socjotechniki*. Warszawa: Wolters Kluwer, 2015, s. 21-44. ISBN 978-83-264-8271-7.
55. SCHEFFS Łukasz, *Socjotechniczne aspekty kampanii profrekwencyjnych, czyli rzecz o legitymizacji władzy politycznej*. In: PAWEŁCZYK Paweł (red.), *Kampanie społeczne jako forma socjotechniki*. Warszawa: Wolters Kluwer, 2015, s. 132-145. ISBN 978-83-264-8271-7.
56. SENYSZYN Joanna, *Marketing idei w praktyce*. „Sprawy Nauki”. 1999, nr 6, s. 12. ISSN 2081-8947.
57. *Seryjny zabójca nr 1* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://kampaniespoleczne.pl/seryjny-zabojca-nr-1/>. Stan z dnia 16.05.2022.
58. STOWARZYSZENIE BIBLIOTEKARZY POLSKICH. *Tydzień Bibliotek* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: tydzienbibliotek.sbp.pl/o-programie/. Stan z dnia 07.03.2021.
59. SZKOŁA PODSTAWOWA NR 3 W BLACHOWNI. *Cała Polska czyta dzieciom o zwierzętach* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: sp3blachownia.pl/cała-polska-czyta-dzieciom-o-zwierzetach/. Stan z dnia 25.10.2022.
60. *Światowy Dzień Wody w Katowicach* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://kampaniespoleczne.pl/swiatowy-dzien-wody-w-katowicach/>. Stan z dnia 15.05.2022.
61. TARCZYDŁO Beata, *Kampania społeczna w teorii i praktyce*. „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”. 2013, nr 157, s. 225-235. ISSN 2083-8611.
62. *Timeline 2008*. In: *Open Access Directory* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: https://oad.simmons.edu/oadwiki/Timeline_2008. Stan z dnia 04.03.2022.
63. TKOCZ Anita, *Rola marketingu społecznego w kształtowaniu zmian społecznych*. „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”. 2016, nr 458, s. 23-32. ISSN 1899-3192.
64. *Trwa Tydzień Zakazanych Książek* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://kampaniespoleczne.pl/trwa-tydzien-zakazanych-ksiazek/>. Stan z dnia 16.05.2022.
65. *Tydzień Otwartego Dostępu* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://uwolnijnauke.pl>. Stan z dnia 04.03.2022.
66. *Tydzień z Internetem 2020* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://rejestracja.frsi.org.pl/pr/TzI2020>. Stan z dnia 11.02.2022.
67. WASILEWSKI Piotr (red.), *Szlachetna propaganda dobroci, czyli drugi tom o reklamie społecznej*. Kraków: Agencja Wasilewski, 2002. ISBN 978-83-924039-0-6.
68. *Wegetarianizm dla zwierząt i klimatu* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://kampaniespoleczne.pl/wegetarianizm-dla-zwierzat-i-klimatu/>. Stan z dnia 15.05.2022.
69. WOJCIECHOWSKA Maja, *Rozwój zarządzania relacjami w bibliotekach i ich otoczeniu*. In: WROCŁAWSKA Maria, JERZYK-WOJTECKA Justyna (red.), *Stare*

- i nowe w bibliotece: współpraca czy konkurencja. Konferencja Biblioteki Uniwersytetu Łódzkiego: materiały konferencyjne.* Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 2010, s. 37-42. ISBN 978-83-7525-413-6.
70. *Wyalienowani rodzice czytają dzieciom* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://kampaniespoleczne.pl/wyalienowani-rodzice-czytaja-dzieciom-w-krakowie/>. Stan z dnia 15.05.2022.
71. *Wyprawka Czytelnicza dla pierwszoklasisty* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: wielki-czlowiek.pl/pierwszoklasisci/. Stan z dnia 07.02.2022.
72. *Znani przylapani!* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://kampaniespoleczne.pl/znani-przylapani/>. Stan z dnia 16.05.2021.

Rozdział 30.

BIBLIOTEKA JAKO PODMIOT UCZESTNICZĄCY W PROCESACH MARKETINGU TERYTORIALNEGO

30.1. Podstawy marketingu terytorialnego

Pierwsze opracowania dotyczące marketingu terytorialnego, nazywanego również marketingiem miejsc (tzw. *place marketing*), w Europie pojawiły się w latach siedemdziesiątych XX w. [17, s. 218]. Inspirowane były prowadzonymi w USA badaniami dotyczącymi przede wszystkim organizacji niedochodowych i sektora publicznego. W latach osiemdziesiątych XX w. zaczęto wydawać publikacje poświęcone marketingowi miast i regionów w Europie. W Polsce problemy marketingu terytorialnego pojawiły się w latach dziewięćdziesiątych XX w., kiedy powstały pierwsze jednostki samorządu terytorialnego. Czynniki, które wpływały na rozwój związanych z tym teorii to m.in. ewolucja koncepcji marketingowych (np. sformułowanie założeń marketingu społecznego), wzrost ekonomicznej roli jednostek terytorialnych dysponujących coraz większymi środkami oraz wzrost roli sektora usług, w tym usług publicznych, a także ustanowienie jednostek samorządowych i przypisanie im samodzielności, co przełożyło się na wzrost świadomości społeczeństwa identyfikującego się z określonym terytorium. Alicja Sekuła w artykule *Marketing terytorialny* podzieliła te czynniki na: marketingowe, gospodarcze i ustrojowe [17, s. 217].

Marketing terytorialny w większości dotyczy działań podejmowanych przez samorządy [9, s. 14]. Należy podkreślić, że jednostki te powstają z mocy prawa, jest to więc obligatoryjny związek mieszkańców danego obszaru, który tworzy się, żeby realizować zadania publiczne mające zaspokajać potrzeby zbiorowości tam występujących. W Polsce koncepcja marketingu terytorialnego związana jest przede wszystkim z gminami [1, s. 12].

Zdefiniowanie marketingu terytorialnego nie jest łatwe. Wielu badaczy podkreśla jego różne aspekty. Andrzej Szromnik stwierdził, że „to ukierunkowana i regularnie prowadzona działalność administracji samorządowej oraz wyodrębnionych służb i instytucji. Poprzez proces wymiany i oddziaływania rozpoznaje, kształtuje i zaspokaja pragnienia i potrzeby społeczności lokalnej” [19, s. 7]. Uznał go za

proces społeczny i kierowniczy zmierzający do wykreowania wymiany wartości i wzajemnego oddziaływania podmiotów komunalnych z ich partnerami [21, s. 42]. Równocześnie podkreślił, że z punktu widzenia operacyjnego „obejmuje analizę, planowanie i kontrolę programów, których celem jest osiągnięcie pożądanych procesów wymiany z wybranymi rynkami, względnie grupami odbiorców” [20, s. 37]. Janusz Marak stwierdził z kolei, że **marketing terytorialny to „ogół działań strategicznych i operacyjnych samorządu terytorialnego ukierunkowanych na poznawanie, kreowanie i zaspokajanie potrzeb mieszkańców oraz kształtowanie korzystnych relacji z otoczeniem”** [14, s. 306]. Elżbieta Nawrocka potraktowała marketing terytorialny jako zintegrowany zespół instrumentów i działań marketingowych mających na celu zwiększenie zdolności konkurencyjnej wyodrębnionej, zagospodarowanej przestrzeni [15, s. 18].

Według Andrzeja Szromnika „współczesne zarządzanie jednostkami terytorialnymi powinno opierać się na dorobku nauk o zarządzaniu przedsiębiorstwami, a myślenie przedsiębiorcze powinno być podstawą podejmowania decyzji w instytucjach samorządowych” [21, s. 23]. Założeń marketingu przedsiębiorstw nie da się jednak bezpośrednio przełożyć na grunt jednostek terytorialnych, występują między nimi podobieństwa, ale i zasadnicze różnice. Do tych pierwszych można zaliczyć: nastawienie przedsiębiorstw i jednostek terytorialnych na zwiększenie efektywności prowadzonej działalności, skoncentrowanie się na kliencie, tworzenie produktów i usług celem zaspokajania ich potrzeb, stosowanie podobnych technik i narzędzi oddziaływania na klientów oraz występowanie czynnika konkurencji, który w przypadku jednostek terytorialnych związany jest z innymi jednostkami terytorialnymi. Są również różnice, które można uznać za specyfikę marketingu terytorialnego. Podstawową jest trudność w jednoznacznym doprecyzowaniu klientów, którymi w przypadku terytorium są wszyscy mieszkańcy. Część zadań jest obligatoryjna, narzucona ustawowo, więc wybór kierunków działania nie jest w tym obszarze swobodny. Celem jest zaspokajanie potrzeb zbiorowości (społeczności zamieszkującej dany obszar), a jest to mierzone poziomem zadowolenia z działalności służb publicznych, liczbą pozytywnych ocen. Cena w przypadku samorządów terytorialnych też jest traktowana specyficznie. Część usług jest nieodpłatna lub odpłatna częściowo, czyli nie pokrywa kosztów ich wytworzenia.

Alicja Sekuła dokonała porównania różnych definicji marketingu terytorialnego i na tej podstawie uznała, że charakteryzuje się on:

- wykorzystaniem ogólnej wiedzy marketingowej, a przede wszystkim narzędzi marketingu mix odpowiednio dostosowanych do specyfiki samorządności terytorialnej;
- ciągłością, a więc nie działaniami doraźnymi, jednorazowymi, ale kompleksowymi i konsekwentnymi;
- silną orientacją na klienta, ze szczególnym uwzględnieniem jednego typu, czyli mieszkańców i wyborem przedsięwzięć nakierowanych na zaspokojenie ich potrzeb;

- wykonywaniem większości działań przez podmiot odpowiedzialny mocą ustaw (nie na zasadzie wyłączności), za rozwój jednostki terytorialnej, czyli jej władze, a pośrednio przez pracowników urzędu, np. gminy, miasta, a także pracowników podległych organizacji [17, s. 224].

Można więc uznać, że marketing terytorialny to rynkowa koncepcja zarządzania gminą (województwem, powiatem, miastem) w celu możliwie najlepszego zaspokajania indywidualnych i zbiorowych potrzeb mieszkańców, zarówno obecnych, jak i przyszłych. W sensie ekonomicznym obszar chce wzmocnić swoją bazę ekonomiczną i zwiększać dochody budżetowe. Dzieje się to m.in. przez kształtowanie zdolności usługowych jednostek administracji publicznej oraz innych podmiotów pracujących na rzecz zaspokajania tych potrzeb.

Marketing terytorialny można podzielić na zewnętrzny i wewnętrzny. Marketing zewnętrzny odnosi się do podmiotów i osób znajdujących się poza danym obszarem, czyli np. inwestorów, turystów, ale również pracowników nauki, kultury, studentów, uczniów, mieszkańców innych jednostek terytorialnych, innych władz samorządowych czy krajowych. Marketing wewnętrzny dotyczy przedsiębiorstw, instytucji, stowarzyszeń związanych z danym terytorium. Doprecyzowuje się go, wyróżniając ścisły marketing wewnętrzny – obejmujący kontakty między ustawowymi organami władzy w samorządach a pracownikami tzw. instytucji użyteczności publicznej i szeroki – dotyczący relacji administracji samorządowej z mieszkańcami oraz organizacjami zlokalizowanymi na danym terytorium.

Anna Knapik do celów marketingu terytorialnego zaliczyła m.in.:

- poprawę jakości usług świadczonych na rzecz mieszkańców i podmiotów gospodarczych;
- powiększanie atrakcyjności danego terenu poprzez podkreślanie jego zasobów naturalnych i kulturowych;
- promowanie korzystnego wizerunku jednostki terytorialnej na zewnątrz;
- poprawę wizerunku danego miejsca;
- przyciągnięcie inwestorów;
- program rozwoju lokalnych przedsiębiorstw [11, s. 168].

Kultura oraz instytucje kultury również mogą w istotny sposób przyczyniać się do rozwoju marketingu terytorialnego. Przykładem są biblioteki oraz książka turystyczna i regionalna promujące miasta oraz wybrane regiony [26].

W kontekście rozważań nad marketingiem terytorialnym warto jeszcze zwrócić uwagę na takie terminy, jak marka terytorialna czy marka miejsca. **Marka terytorialna** jest pojęciem różnie definiowanym przez badaczy, część z nich odwołuje się do produktów wytwarzanych czy sprzedawanych na danym terytorium, ale np. Małgorzata Zdon-Korzeniowska podkreśla, że jest to koncepcja, która łatwo i w spójny sposób identyfikuje i oferuje określone wartości miejsca [29, s. 132]. Poza wpływem na wybory inwestorów czy chęć osadnictwa na danym terenie, zwiększa ona rozpoznawalność danego obszaru, zainteresowanie nim oraz zaufanie do władz lokalnych [7, s. 32]. Marka regionu przynosi korzyści:

- mieszkańcom – którzy są dumni z miejsca, w którym mieszkają, mają większe poczucie przynależności i silniej identyfikują się z terytorium;
- podmiotom biznesu – które wzmacniają swoją pozycję;
- lokalnym wytwórcom – którzy promują wytwarzane produkty odwołując się do ich miejsca pochodzenia.

Marka jest nośnikiem cech regionu, wpływa więc na decyzje inwestorów, ale również na chęć spędzania czasu w danym miejscu. Stanowi pewne uproszczenie oferowanych wartości, przez co wpływa na odbiorców, którzy przez systematycznie docierające informacje tworzą w swoich umysłach zestaw skojarzeń. Dzięki temu regiony są subiektywnie rozróżniane i inaczej identyfikowane. Marka daje też korzyści dodatkowe w postaci prestiżu przekładającego się na organizowanie ważnych imprez/wydarzeń kulturalnych czy gospodarczych, poczucie dumy i satysfakcji z mieszkania w znanym regionie itd. Proces budowy marki regionalnej wiąże się z kreowaniem jej wizerunku. Pozytywny **wizerunek** rozumiany może być jako rynkowy odbiór tożsamości, czyli komunikowanych, charakterystycznych cech regionu [18, s. 47]. Jest to często subiektywne wyobrażenie rzeczywistości, które powstaje w umysłach ludzkich i jest efektem percepcji, środków masowego przekazu i nieformalnych informacji. Wizerunek łatwiej przyciąga nowych interesariuszy i turystów, ale powoduje również, że mieszkańcy chętniej zostają na danym terytorium, a nawet wpływa na przybywanie nowych. Władze lokalne coraz częściej zauważają potrzebę świadomego kształtowania pożądanego wizerunku, licząc na potencjalne korzyści. Biblioteki mogą być instytucjami, które z jednej strony mają wpływ na kreowanie pozytywnego wizerunku regionu (przekazują informacje o danym terenie), z drugiej zaś mogą być jedną z „wartości” miejsca. Tak rozumiana **marka miejsca**, może być definiowana jako wizerunek jednostki terytorialnej, która w umysłach ludzi funkcjonuje jako zestaw skojarzeń, wspomnień i odczuć utożsamianych z regionem lub miejscem [8].

30.2. Instrumenty budowania marki jednostki terytorialnej

W marketingu terytorialnym stosuje się instrumenty marketingu mix: produkt, cenę, dystrybucję i promocję. Stanowią one klasyczny zestaw instrumentów tzw. 4P [25, s. 86]. Produktem w takim ujęciu może być terytorium lub to co pochodzi z danego obszaru. Produkt, jakim jest terytorium, jest dobrem lub usługą, która ma służyć zaspokojeniu potrzeb nabywców. Obejmuje cechy fizyczne, usługi, osoby, okolice, organizacje i idee. Małgorzata Duczkowska-Piasecka stwierdziła, że może nim być:

- określony grunt pod działalność gospodarczą, kulturalną, charytatywną itp. (ważne są wówczas również: infrastruktura, intensywność życia ekonomiczno-społecznego, rynki zbytu itp.);

- rozwiązania prawne w dziedzinie prawa pracy, zakładania przedsiębiorstw, wymagania lokalne, narodowe i międzynarodowe, normy, cechy fizyczne i naturalne danego terytorium;
- rozwój przedsięwzięć i usług okołobiznesowych;
- ochrona i bezpieczeństwo nabywców kształtowane przez funkcjonujące instytucje publiczne i prywatne na danym terytorium;
- możliwość osiedlenia się i ułożenia sobie życia prywatnego i rodzinnego (wówczas przedmiotem oferty muszą być dobra publiczne i konsumpcyjne) [2, s. 168-169].

W publikacji *Wykorzystanie wybranych metod zarządzania w rozwoju regionalnym terytorium*, terytorium uznano za **megaprodukt** składający się z subproduktów (dziedzictwo kulturowe, produkt turystyczny, produkt kulturalny, produkt rekreacyjno-sportowy, środowisko naturalne, produkt socjalny, produkt oświatowo-społeczny, produkt komunalny, produkt targowo-wystawienniczy, produkt handlowo-usługowy, produkt inwestycyjny, produkt finansowy, produkt mieszkaniowy). Megaprodukt obejmuje efekty każdej działalności mającej miejsce na jego obszarze, która jest podejmowana z myślą o zadowoleniu mieszkańców [5, s. 17]. Megaprodukt składa się więc z elementu zasadniczego – całego terytorium, które tworzą: funkcje, działalność, struktura fizyczna, symboliczne wartości, atmosfera, oraz elementów wspomagających, czyli: udogodnień, specyficznych usług, właściwości dostępnych na danym terenie. Władze publiczne starają się dostarczyć klientom wartości publiczne (produkt), które są potrzebne i cenione. Mogą one łączyć się z wartością oferowaną przez przedsiębiorstwa, będące często konkretnymi produktami (za które odpowiada prywatny przedsiębiorca), a które mogą wypromować miejsca, gdzie są wytwarzane. Marketing terytorialny daje możliwość promowania danego obszaru m.in. przez budowanie tożsamości miejsca i jego marki.

Cena w marketingu terytorialnym ma ograniczony zasięg, ponieważ dla dóbr publicznych ustala ją władza, a dla usług prywatnych producenci. Terytoria utrzymywane są z pieniędzy publicznych, ich wydatkowanie zaś przewidziane jest ustawą oraz przepisami, w związku z czym władze nie mają w tym zakresie pełnej swobody. Trzeba również zwrócić uwagę na to, że za wiele dóbr i usług publicznych mieszkańcy nie płacą, np. za korzystanie z bibliotek publicznych [2, s. 188].

Tak samo ograniczony zasięg ma dystrybucja. Oznacza ona dostęp i rozpowszechnianie informacji dla wszystkich o ofercie, dostępności oraz miejscach, które dostarczają produkty [2, s. 194]. Związana jest z nią budowa dostępu do dóbr i usług, które stanowią ofertę terytorium, w tym platform cyfrowych oraz w ogóle infrastruktury, która będzie wspomagać dostęp do produktów danego terytorium.

Promocja ma największe znaczenie, obok produktu, jako instrument marketingu terytorialnego, a właściwie zespół instrumentów, które pomagają nawiązywać kontakt z otoczeniem, zarówno wewnętrznym, jak i zewnętrznym, podkreślać dobre strony, pokazywać sukcesy czy planowane przedsięwzięcia. Celem tego instrumentu

jest promowanie korzystnego wizerunku jednostki terytorialnej. Alicja Sekuła wyróżniła sześć typów działań promocyjnych:

- gospodarcze wewnętrzne – koncentrujące się na stymulowaniu przedsiębiorczości w regionie;
- gospodarcze zewnętrzne – skupiające się na: pozyskaniu kapitału, zachęcaniu do odwiedzin turystów, pomocy przedsiębiorcom działającym na danym terytorium w zaistnieniu poza nim, utrzymaniu korzystnych kontaktów z władzami innych jednostek;
- społeczne wewnętrzne – mające na celu umacnianie postaw obywatelskich, pobudzające aktywności społeczne przyczyniające się do identyfikacji z miejscem zamieszkania;
- społeczne zewnętrzne – informujące dalsze otoczenie o rozwoju społecznym (edukacji, bezpieczeństwie, zapleczu socjalnym itp.);
- kulturowe wewnętrzne – wzmacniające tożsamość oraz świadomość i odrębność kulturową w społeczności;
- kulturowe zewnętrzne – popularyzujące zasoby dziedzictwa kulturowego w otoczeniu zewnętrznym [17, s. 233-234].

Vincent Gollain wprowadził jeszcze, poza typowymi instrumentami marketingu mix, elementy dodatkowe: władze polityczne, opinię publiczną, zadowolenie klienta i wpływ na bieg spraw [4, s. 49].

30.3. Rola biblioteki w promocji miasta lub regionu

Organizowanie działalności kulturalnej jest podstawowym i obowiązkowym zadaniem jednostki terytorialnej, wynikającym z *Ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej* [23, poz. 493]. Wspieranie finansowe oraz sprawowanie opieki nad instytucjami kultury, a dzięki temu zaspokajanie potrzeb mieszkańców w formie zinstytucjonalizowanej jest obowiązkiem władz samorządowych. Organizatorzy samorządowi (miasta, gminy, powiatu, województwa) odpowiadają za działalność kulturalną, tworzą instytucje kultury: domy kultury, ośrodki kultury, centra kultury, muzea, teatry, orkiestry, biblioteki itp. W *Ustawie o bibliotekach* doprecyzowano, że biblioteki publiczne są organizowane w sposób zapewniający mieszkańcom dogodny dostęp do materiałów bibliotecznych i informacji, a na gminę, powiat oraz samorząd wojewódzki nałożono obowiązek prowadzenia co najmniej jednej biblioteki, odpowiednio: gminnej, powiatowej i wojewódzkiej. Zadania powiatowej biblioteki mogą wykonywać wojewódzkie lub gminne biblioteki publiczne na podstawie porozumienia [22, art. 19].

Biblioteki publiczne odgrywają znaczącą rolę w promocji miast i regionów, wpływają też na ich przeobrażanie się. Tak jak inne instytucje kultury są ogniwami dystrybucji marketingowych produktów regionów. Oferta kreowana przez lokalne

instytucje kultury, w tym biblioteki, jest kluczową składową miejskiego produktu kulturalnego. Ma ona głównie charakter usługowy [13, s. 77]. Do ustawowo wyznaczonych zadań bibliotek należy: gromadzenie, opracowanie, przechowywanie, chronienie materiałów bibliotecznych, ale także obsługa użytkowników, czyli udostępnianie i informowanie o zbiorach własnych i innych instytucji. Dodatkowo biblioteki prowadzą działalność: bibliograficzną, dokumentacyjną, naukowo-badawczą, wydawniczą, popularyzatorską, instrukcyjno-metodyczną i edukacyjną [22, art. 4]. Znaczące w kontekście marketingu terytorialnego są zbiory i informacja lokalna. Jak pisze Jacek Wojciechowski: „rządzi się ona nieco innymi regułami, niż pozostałe warianty informacji” [28, s. 209]. Powstaje w oparciu o miejscową praktykę, musi być wykreowana, odpowiednio przetworzona i rozpowszechniona. Jest silnie osadzona w środowisku. Biblioteka musi do tych informacji dotrzeć, wyszukać je we współpracy z miejscowym środowiskiem, ocenić, zgromadzić, opracować i rozpowszechnić. Wymaga to dobrego rozpoznania lokalnej rzeczywistości oraz nawiązywania szerokiej współpracy środowiskowej. Informacja lokalna musi być aktualna, wymaga zatem bieżącego uzupełniania oraz selekcji.

Instytucje kultury, w tym biblioteki, oferują terytorialny produkt kulturalny, który ma zaspokajać potrzeby związane z uczestnictwem w kulturze. Ich zadaniem jest stworzenie dostępu do udziału w wydarzeniach kulturalnych, które z jednej strony promują, a z drugiej odpowiadają na potrzeby użytkowników. Oferta jest kluczową składową terytorialnego produktu kulturalnego.

Biblioteki publiczne są tworzone z myślą o konkretnym środowisku lokalnym i mogą brać udział we wszystkich typach działań promocyjnych. Wiedzę o sprawach lokalnych zdobywa się przede wszystkim dzięki rozmowom, spotkaniom, czytaniu prasy lokalnej itp. Biblioteki mogą pełnić rolę centrów lokalnego życia, być miejscem, w którym zdobywa się wiedzę o danym terytorium, a także o jego mieszkańcach, o tym co się na nim dzieje i co można dla niego zrobić. Ponadto mogą stać się miejscem zdobywania informacji o działaniach podejmowanych przez władze lokalne i inne instytucje funkcjonujące na danym terenie, miejscem spotkań i partycypacji społecznej, a także miejscem kreowania kapitału społecznego, niezwykle istotnego w rozwoju lokalnych społeczności [3, s. 11; 27]. Głównymi atutami bibliotek publicznych, które powodują, że przyczyniają się one do rozwoju lokalnego jest to, że: są egalitarne – dostępne dla wszystkich, stałe – tworzone na mocy ustawy, otwarte – każdy jest w nich mile widziany, dostępne – zarówno w aspekcie przestrzennym, jak i organizacyjnym. Powinny być również postrzegane jako miejsca ciekawe, do których warto zajrzeć i spędzić w nich czas.

Biblioteki organizują i zapewniają dostęp do zasobów dorobku nauki oraz kultury polskiej i światowej. Należy też podkreślić, że prawo korzystania z bibliotek ma charakter powszechny. Ważną częścią zbiorów bibliotecznych są zbiory regionalne, w szczególności: informatory o regionie, przeznaczone dla wszystkich grup mieszkańców i dotyczące różnych kwestii, prasa lokalna, informatory rozmaitych organizacji, publikacje o historii i ludziach z danego terytorium, ważne dokumenty dla

regionu, np. strategie, programy kulturalne itp., bibliografie dotyczące miasta i inne. Zainteresowani mają możliwość wygodnego i spokojnego zapoznania się z nimi oraz porozmawiania na interesujące ich tematy.

Biblioteki mogą uczyć krytycznego myślenia organizując np. warsztaty, podczas których zdobywa się umiejętności odróżniania opinii od faktów, czy docierania do informacji. Mogą też zapraszać samych mieszkańców, żeby podzielili się swoją wiedzą i doświadczeniami. W przestrzeni bibliotek można tworzyć też lokalne centra informacji, które ułatwiają przepływ informacji pomiędzy mieszkańcami a różnymi instytucjami działającymi na danym terytorium [28, s. 206]. Biblioteki jako lokalne centra informacji wspierają partnerstwo między instytucjami lokalnymi a odbiorcami ich usług, tworząc przestrzeń do dyskusji, namysłu nad lokalnymi problemami w oparciu o rzetelną wiedzę. Wymiana opinii może następować podczas cyklicznie organizowanych debat o aktualnych sprawach. W bibliotekach mogą odbywać się spotkania z przedstawicielami władz lokalnych, co sprzyja dialogowi obywatelskiemu. Spotkania takie dają mieszkańcom okazję do dzielenia się swoimi obserwacjami, a rządzącym tworzą możliwość poznania problemów lokalnej społeczności, potrzeb, ale także pomysłów na korzystne rozwiązania. Ważne są również działania, które rozwijają wiedzę o regionie, umożliwiają poznanie przeszłości, odkrycie zasobów tkwiących w społecznościach, bo to służy budowaniu pozytywnego nastawienia do swojego miejsca zamieszkania, a w efekcie identyfikacji ze wspólnotą lokalną.

W bibliotekach realizowane są projekty polegające na tworzeniu lokalnych archiwów historycznych, zbierane są informacje, dokumentuje się przeszłość mieszkańców danego terenu. Towarzyszy temu upowszechnianie zdobytych informacji, czy to na wystawach, w postaci albumów, czy na stronach internetowych. Działania takie są możliwe tylko podczas współpracy bibliotek z mieszkańcami i lokalnymi instytucjami. Biblioteki organizując różnorodne wydarzenia kulturalne mogą wieloaspektowo oddziaływać na otoczenie, podnosić poziom przedsiębiorczości, kreatywności, innowacyjności i jakości życia mieszkańców, a tym samym wpływać na wizerunek i markę miejsca. Instytucje te, podążając za zmieniającymi się oczekiwaniami społeczeństwa, organizują różnego rodzaju imprezy dla użytkowników. I tak dla przykładu, w 2019 r. odbyło się 283 tys. takich imprez (278,9 tys. w 2018 r.), z czego najwięcej (97,2% wszystkich przedsięwzięć) zorganizowano w bibliotekach publicznych. W zajęciach wzięło udział łącznie 7,6 mln uczestników (w 2018 r. również 7,6 mln) [12, s. 50-51].

Warto wspomnieć, że w Polsce realizowany jest projekt „Cyfrowe Archiwa Tradycji Lokalnej”, który zakłada budowę sieci archiwów społecznych. Jak dotąd objął on 110 bibliotek gminnych w całym kraju (60 bibliotek w I rundzie projektu i kolejne 50, które dołączyły). W jego ramach bibliotekarze, aktywnie współpracując z mieszkańcami swoich miejscowości, opisali i zdigitalizowali wiele materiałów dokumentujących historię lokalną. Informacje o zgromadzonych archiwaliach trafiają na stronę www.archiwa.org/cat1, a najcenniejsze materiały prezentowane są także w Bibliotece Cyfrowej Ośrodka KARTA [24, s. 36].

30.4. Rola dziedzictwa kulturalnego zachowywanego w bibliotekach w promocji regionu

Dziedzictwo kulturowe jest subproduktem w megaprodukcie, jakim jest terytorium. Organy samorządu terytorialnego są zobowiązane do ochrony zarówno jego materialnej, jak i niematerialnej postaci. To naczelne, a zarazem podstawowe zadanie władz publicznych, a także wszystkich obywateli, wymaga – ze względu na swoją specyfikę – realizacji zgodnie z zasadą zrównoważonego rozwoju. Efektywne wykonywanie wskazanych zadań ma bowiem nie tylko znaczenie dla zachowania zasobów dziedzictwa kulturowego, ale również korzystnie wpływa na rozwój regionu [6, s. 100]. Każdy materialny i niematerialny element dorobku społeczności lokalnej w rozumieniu marketingu terytorialnego staje się produktem kulturalnym danego terytorium, ma wpływ na wizerunek miejsca, który budowany jest w umysłach zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych klientów [10, s. 30]. Dziedzictwo kulturowe stanowi we współczesnych jednostkach terytorialnych doskonały materiał do wykorzystania go w promocji [10, s. 26].

Biblioteki mogą być skutecznym narzędziem promocji regionu. Funkcjonują w określonej rzeczywistości, która silnie współpracuje z otoczeniem. Gromadzą, opracowują i chronią dziedzictwo kulturalne danego regionu, zachowując je dla potomnych. Są miejscem, w którym mieszkańcy oraz turyści mogą je poznać. Zadaniem bibliotek jest również udostępnianie zbiorów zgodnie z potrzebami i oczekiwaniami odbiorców. Realizacja funkcji: edukacyjnej, społecznej, rozrywkowej, w różnorodny i atrakcyjny sposób przyciąga użytkowników, a służy to nadrzędnemu celowi – budowaniu atrakcyjności danego obszaru. Produkt lokalny staje się wizytówką regionu poprzez wykorzystanie jego specyficznego, niepowtarzalnego charakteru, mogą być nim również regionalne imprezy o różnorodnym charakterze, obchody regionalnych, jak i ogólnopolskich świąt, inscenizacje wydarzeń z przeszłości regionu czy jego legend itd. Jest on silnie osadzony w specyfice regionu i należy go dopasować do oczekiwań, ale i możliwości percepcyjnych odbiorców.

Dziedzictwo kulturalne coraz częściej jest traktowane jako składnik lub tło dla produktów i usług lokalnych, będąc podstawą dla działalności gospodarczej w regionie, wpływając na jego przewagę konkurencyjną. Oddziaływanie kultury na rozwój społeczny przejawia się poprzez kreowanie potencjału intelektualnego oraz tworzenie otwartego, świadomego, współpracującego i komunikującego się społeczeństwa. Kultura integruje społeczeństwo, buduje tożsamość narodową i regionalną.

Z punktu widzenia dystrybucji usług bibliotecznych, w tym usług dotyczących regionu, istotne znaczenie ma budynek biblioteki (w tym pracownie regionalne, ich wyposażenie w sprzęt elektroniczny, dostęp do baz regionalnych itp.), lokalizacja biblioteki, dojazd, godziny otwarcia, wyposażenie, zewnętrzna ekspozycja czy terminy organizowanych aktywności. Cechy obiektu bibliotecznego (m.in. wygląd zewnętrzny, wyposażenie sal) mogą w istotny sposób zachęcić do udziału w wydarzeniach kulturalnych organizowanych przez daną instytucję. W raporcie *Nowe lokowanie*

instytucji publicznych w miejskich ekosystemach kultury w Polsce [16] zwrócono uwagę na instytucje kultury jako obiekty architektoniczne. Podkreślono, że budynki instytucji kultury powinny być łatwo dostrzegalne z zewnątrz, charakteryzować się cechami estetycznymi oraz funkcjonalnymi. Dzięki takim atrybutom oddziałują na mieszkańców, jak i osoby odwiedzające. Mogą być wzorem i odniesieniem dla innych realizacji w Polsce i na świecie. W najlepszych projektach architektonicznych estetyka i funkcjonalność, postrzegana jako: celowość, równowaga, sukces inwestycji z perspektywy tych, którzy z niej korzystają, współgrają ze sobą. Kwestie związane z architekturą są istotnym elementem odbioru instytucji przez mieszkańców i mają olbrzymie znaczenie przy budowaniu wizerunku miasta. Promują terytorium i są powodem do dumy mieszkańców, dodając prestiżu. Wpływają również na pozytywny wizerunek pracowników biblioteki, podnoszą znaczenie ich pracy, odczarowują stereotypy dotyczące biblioteki i jej pracowników. Przekłada się to bezpośrednio na poprawę pozycji biblioteki w relacjach z otoczeniem, z mediami, innymi organizacjami kultury i twórcami. Rozpoznawalna marka biblioteki często jest ważnym argumentem w negocjacjach, chociażby przy zapraszaniu ciekawych osób. Budynki instytucji kultury przekładają się z kolei na markę i wizerunek miasta.

Podsumowując, marketing terytorialny związany jest z działaniami podejmowanymi przez samorządy terytorialne, ale biblioteki i inne instytucje kultury, jak najbardziej do tych przedsięwzięć powinny się włączyć.

Bibliografia

1. CHOLEWA Tomasz, *Marketing terytorialny a marketing relacyjny*. „Marketing i Rynek”. 2000, nr 12, s. 11-16. ISSN 1231-7853.
2. DUCZKOWSKA-PIASECKA Małgorzata, *Marketing terytorialny: jak podejść do rozwoju z korzyścią dla wszystkich*. Warszawa: Difin, 2013. ISBN 978-83-7641-985-5.
3. DZIAŁEK Jarosław, MURZYN-KUPISZ Monika, *Rola instytucji kultury w budowaniu i wzmacnianiu kapitału społecznego jako czynnika rozwoju społeczno-gospodarczego*. In: KLASIK Andrzej (red.), *Sektor kreatywny jako katalizator przemian strukturalnych w regionie*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, 2014, s. 191-217. ISBN 978-83-7875-187-8.
4. GOLLAIN Vincent, *Reusir son marketing territorial en 10 etapes*. Paris: CDEiF, 2010. ISBN 978-2-35295-869-7.
5. GORZELANY-DZIADKOWIEC Magdalena, GORZELANY-PLESIŃSKA Julia, CHABA Dawid, KARDAŚ Agnieszka, KOZIEN Ewa, KRZYK Piotr, KUBICA Iwona, KWOCZYŃSKA Bogusława, SŁAWIŃSKA Natalia, *Wykorzystanie wybranych metod zarządzania w rozwoju regionalnym*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Rolniczego, 2015. ISBN 978-83-64758-25-6.
6. GÓRAL Anna, *Rola samorządu terytorialnego w zrównoważonym zarządzaniu niematerialnym dziedzictwem kulturowym*. In: ADAMOWSKI Jan, SMYK Katarzyna (red.), *Niematerialne dziedzictwo kulturowe: źródła – wartości – ochrona*. Lublin, Warszawa: Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Narodowy Instytut Dziedzictwa, 2013. ISBN 978-83-7784-426-7.

7. GRISZEL Weronika, *Marka jako instrument terytorium*. In: SZROMNIK Andrzej (red.), *Marketing terytorialny. Nowe obszary i narzędzia*. Kraków, Legionowo: Edu-Libri, 2015, s. 32-55. ISBN 978-83-63804-74-9.
8. HAJDUK Grzegorz, *Kształtowanie marki miejsca* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://grzegorzhajduk.pl/ksztaltowanie-marki-miejsca/>. Stan z dnia 10.10.2022.
9. JASTRZEBSKA Maria, *Nowy model samorządu terytorialnego*. „Samorząd Terytorialny”. 1999, nr 1/2, s. 12-28. ISSN 0867-4973.
10. KAMOSIŃSKI Sławomir, *Historia miejsc jako produkt. Marketing terytorialny a dziedzictwo historyczne*. „Studia z Zakresu Prawa, Administracji i Zarządzania UKW”. 2013, t. 4, s. 25-40. ISSN 2299-6338.
11. KNAPIK Anna, *Marketing terytorialny – sposób myślenia i działania władz samorządowych*. „Equilibrium”. 2009, nr 3, s. 167-177. ISSN 1689-765X.
12. *Kultura w 2019 r.* Warszawa, Kraków: Główny Urząd Statystyczny, Urząd Statystyczny w Krakowie, 2020. ISSN 1506-4360.
13. MANCZAK Iryna, *Instytucje kultury jako ogniwa dystrybucji marketingowych produktów miast*. „Marketing i Zarządzanie”. 1996, nr 4, s. 73-81. ISSN 2450-775X.
14. MARAK Janusz, *Marketing terytorialny w strategiach rozwoju województw*. „Acta Universitatis Lodzensis. Folia Oeconomica”. 2004, t. 179, s. 305-312. ISSN 0208-6018.
15. NAWROCKA Elżbieta, *Pojęcie i istota strategii marketingowej*. In: Marek OBRĘBALSKI (red.), *Marketingowa strategia rozwoju przestrzeni*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, 1998, s. 17-29. ISBN 83-7011-361-3.
16. *Nowe lokowanie instytucji publicznych w miejskich ekosystemach kultury w Polsce* [Dokument elektroniczny]. Poznań: Związek Miast Polskich, 2016. Tryb dostępu: <https://vod.tvp.pl/video/wspaniale-stulecie,odc-139,19929300>. Stan z dnia 01.06.2021.
17. SEKUŁA Alicja, *Marketing terytorialny*. In: DASZKOWSKA Marianna (red.), *Marketing. Ujęcie systemowe*. Gdańsk: Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, 2005, s. 216-237. ISBN 83-7348-140-0.
18. STANOWICKA Agnieszka, *Możliwość wykorzystania dziedzictwa kulturowego w kreowaniu wizerunku regionu*. „Studia Ekonomiczne i Regionalne”. 2013, nr 2, s. 47-51. ISSN 2083-3725.
19. SZROMNIK Andrzej, *Marketing komunalny. Rynkowa koncepcja zarządzania gminą*. „Samorząd Terytorialny”. 1996, nr 3, s. 3-19. ISSN 0867-4973.
20. SZROMNIK Andrzej, *Marketing terytorialny – geneza, rynki docelowe i podmioty oddziaływania*. In: DOMAŃSKI Tomasz (red.), *Marketing terytorialny. Strategiczne wyzwania dla miast i regionów*. Łódź: Centrum Badań i Studiów Francuskich. Instytut Studiów Międzynarodowych. Uniwersytet Łódzki, 1997, s. 310-320. ISBN 83-905527-5-2.
21. SZROMNIK Andrzej, *Marketing terytorialny. Miasto i region na rynku*. Kraków: Wolters Kluwer Polska, 2014. ISBN 978-83-264-9535-9.
22. Ustawa o bibliotekach z dnia 27 czerwca 1997 r. Dz. U. 1997, Nr 85, poz. 539 wraz z późniejszymi zmianami.
23. Ustawa o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej z dnia 25 października 1991 r. Dz. U. 1991, Nr 114, poz. 493 wraz z późniejszymi zmianami.
24. WILKOWSKI Marcin, *Cyfrowe Archiwa Tradycji Lokalnej*. In: ZIĘTAŁ Katarzyna (red.), *Archiwistyka społeczna*. Warszawa: Ośrodek „Karta”, 2012, s. 36. ISBN 978-83-61283-87-4.

25. WOJCIECHOWSKA Maja, KAMIŃSKA Joanna, ŻOŁĘDOWSKA-KRÓL Beata, JASKOWSKA Bożena (współpr.), *Leksykon zarządzania i marketingu w bibliotekoznawstwie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe i Edukacyjne Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich, 2019. ISBN 978-83-65741-17-2.
26. WOJCIECHOWSKA Maja, ZIELIŃSKA Marta, *Rola książki regionalnej i turystycznej w promocji regionu na przykładzie Grudziądza*. „Acta Universitatis Lodzensis. Folia Librorum”. 2021, nr 1, s. 19-42. ISSN 0860-7435.
27. WOJCIECHOWSKA Maja, *Formy zasobów kapitału społecznego i ich wpływ na współpracę bibliotek ze środowiskiem zewnętrznym*. In: BUBEL Dagmara (red.), *Dylematy czasu i przestrzeni w bibliotekach: wybrane zagadnienia*. Częstochowa: Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, 2019, s. 178-185. ISBN 978-83-7193-733-0.
28. WOJCIECHOWSKI Jacek, *Biblioteki w nowym otoczeniu*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2014. ISBN 978-83-64203-27-5.
29. ZDON-KORZENIOWSKA Małgorzata, *Budowa marki regionalnej na wybranych przykładach województw Polski*. „Prace Komisji Geografii i Przemysłu”. 2012, nr 19, s. 130-141. ISSN 2080-1653.

Rozdział 31.

FUNDRAISING I SPONSORING

31.1. Fundraising jako metoda pozyskiwania funduszy oraz nawiązywania przez biblioteki kontaktów z partnerami

Finansową podstawą realizacji przez biblioteki zadań ustawowych jest w Polsce dotacja organizatora [17]. Coraz częściej zdarza się jednak, że biblioteki pozyskują z innych źródeł dodatkowe środki, pozwalające im poszerzać ofertę kierowaną do użytkowników. Działania takie są jednak ciągle jeszcze powoli popularyzowane i akceptowane w środowisku zawodowym [6, s. 3]. Wydawać by się mogło, że jest to nowy trend w bibliotekarstwie, jednak aktywność w tym obszarze, zwłaszcza sponsoring, obserwowana była już od wielu lat, tyle że wcześniej kojarzono ją z pojęciem filantropii [25, s. 1023], które obecnie pojawia się w kontekście fundraisingu. Termin „filantropia” odnosi się konkretnie do działań związanych z fundraisingiem (prośbą o darowizny) i przekazywaniem środków (darowiznami) na działania bibliotek, przede wszystkim publicznych [9, s. 2].

W USA, gdzie biblioteki dotknął kryzys i redukcja kosztów, wielką wagę przywiązuje się do pozyskiwania funduszy we współpracy ze społecznością lokalną. Wolontariusze są namawiani do zakładania rad (komitetów) zajmujących się pozyskiwaniem środków i wpływaniem na osoby decyzyjne w zakresie wspierania tych placówek. Są oni widziani jako łącznik między biblioteką a potencjalnym źródłem wsparcia, a także przygotowują wnioski grantowe [2, s. 7-28; 10, s. 15-16]. W polskiej literaturze autorzy również dostrzegają konieczność aplikowania o dodatkowe środki, dodając, że proces ten wymaga wykwalifikowanej kadry bibliotecznej zaznajomionej z zarządzaniem projektami [39]. W piśmiennictwie można spotkać się z opinią, że „wszelkie poradniki bibliotecznego fundraisingu będą miały swoje skuteczne zastosowanie w krajach, gdzie jest dobry grunt do prowadzenia tej działalności, a więc przede wszystkim w bogatych krajach zachodnich, z tego względu, że jest tam dużo więcej potencjalnych darczyńców, co wynika z ogólnej zamożności społeczeństwa. Nie mniejsze znaczenie ma też protestancka tradycja aktywności charytatywnej w krajach anglosaskich, szczególnie w Stanach Zjednoczonych” [19, s. 153].

Choć różnice między bibliotekarstwem amerykańskim i polskim są wyraźne, to nie da się nie zauważyć zmian, jakie zaszły w Polsce w ostatnich latach w sferze gospodarczej i mentalnej. Dostęp do funduszy unijnych, grantów, środków z budżetów obywatelskich (partycypacyjnych), zbiorów na organizacje pożytku publicznego czy w końcu crowdfundingu – pozwala wnioskować, że niektóre sugestie dotyczące fundraisingu da się wykorzystywać w polskich realiach. Być może inna będzie skala otrzymanych środków, nie zmienia to jednak faktu, że działania polegające na pozyskiwaniu funduszy są tyleż niezbędne, ile oczekiwane (np. w postaci aplikowania o środki z budżetów obywatelskich). Zwłaszcza w kontekście tej ostatniej, stosunkowo młodej formy pozyskiwania funduszy, warto przytoczyć wyniki niedawno przeprowadzonych badań, które pokazały, iż w 2020 r. niemal trzy czwarte Polaków zadeklarowało postawę altruistyczną [12, s. 1].

Z dokonanej przez Zdzisława Gębołysia analizy krajowej literatury bibliologicznej na temat fundraisingu i sponsoringu wynika, że dotychczas w Polsce powstało niewiele prac na ten temat. Są to publikacje pióra wąskiego kręgu autorów, a większość z nich jest niesamoistna wydawniczo [16, s. 33-34]. Inaczej za granicą, gdzie można natrafić na książki w całości poświęcone obu zagadnieniom [3; 10; 23]. Polskim wyjątkiem jest praca Dariusza Grygrowskiego na temat szeroko rozumianych finansów bibliotecznych [19].

Rozważania na temat fundraisingu należy rozpocząć od scharakteryzowania samego pojęcia. W zamieszczonej w *Encyklopedii zarządzania* definicji można przeczytać, że **„Fundraising (ang. *fund* – fundusz, *raising* – zbieranie) to gromadzenie funduszy pochodzących z bezinteresownych, dobrowolnych wpłat i darowizn pochodzących od osób prywatnych, firm, fundacji lub instytucji pozarządowych. Fundraising prowadzi się poprzez budowanie długotrwałych relacji z otoczeniem w celu zebrania pieniędzy na cel służący wspólnemu dobru, zgodnemu z wartościami wyznawanymi zarówno przez darczyńcę, jak i organizację prowadzącą fundraising”** [13].

Z innej definicji można dowiedzieć się, że fundraising to „systematyczna analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola wszystkich działań organizacji, które mają na celu pozyskanie wszelkich niezbędnych środków (pieniądze, towary i usługi) poprzez konsekwentną koncentrację na potrzebach dostawców zasobów (osób prywatnych, firm, fundacji, instytucji publicznych) przy możliwie najniższych kosztach” [37].

Widać więc dwojakie rozumienie fundraisingu. Z jednej strony jest on traktowany operacyjnie jako czynność gromadzenia (pozyskiwania) środków finansowych, z drugiej – jako systemowe działanie (analiza, planowanie, wdrażanie, kontrola) zmierzające do otrzymania wszelkiego rodzaju wsparcia, w tym także towarów i usług. Spotyka się również stwierdzenie, że fundraising to technika marketingowa i komunikacyjna [30, s. 3].

Popularność fundraisingu niewątpliwie wzrasta, a staranie się o dodatkowe fundusze przestaje być rozumiane jako dowód niedoinwestowania bibliotek, lecz stanowi raczej ważny sygnał świadczący o ich operatywności i reaktywności na zmiany

społeczne. Biblioteki jako instytucje nienastawione na zysk mogą, przy pewnych ograniczeniach, konkurować z innymi organizacjami non profit w pozyskiwaniu środków na działalność biblioteczną [por. 22, s. 606-612].

Na to, że biblioteki są zmuszone do pozyskiwania dodatkowego wsparcia, wpływa ich pogarszająca się sytuacja finansowa (cięcia budżetowe, a więc i niewystarczające budżety bibliotek), co dotyczy nie tylko Polski, ale i np. Wielkiej Brytanii [11, s. 34]. Fundraising nie jest łatwym zadaniem, a pozyskiwanie funduszy stało się z czasem coraz trudniejsze, tym bardziej, że jest uzależnione od stanu gospodarki [8; 11].

Wśród barier utrudniających bibliotekom działania fundraisingowe Maja Wojciechowska wymienia:

- brak jasnej koncepcji fundraisingu;
- brak specjalisty, który mógłby realizować działania w tym obszarze;
- brak znajomości narzędzi i sposobów działania w ramach fundraisingu;
- niekorzystne relacje z otoczeniem – potencjalnymi darczyńcami;
- zły wizerunek biblioteki;
- brak możliwości (finansowych, organizacyjnych, kadrowych) do zaangażowania się biblioteki w projekt fundraisingowy;
- niekorzystną sytuację ekonomiczną w kraju/regionie, utrudniającą wsparcie finansowe ze strony podmiotów gospodarczych i indywidualnych darczyńców;
- brak w otoczeniu zrozumienia celów działań biblioteki, na które zbierane jest finansowanie;
- brak wiary wśród kadry zarządzającej w skuteczność działań fundraisingowych;
- brak cierpliwości, by konsekwentnie realizować wieloletnie programy fundraisingowe [40, s. 177].

Jak przekonuje Bożena Jaskowska, fundraising ściśle wiąże się z lobbieniem, który – obok decyzji legislacyjnych, administracyjnych, przepisów prawnych, promowania rozwiązań sprzyjających czytelnictwu itd. – dotyczy także pozyskiwania funduszy [21, s. 600].

Wśród podstawowych twierdzeń dotyczących pozyskiwania funduszy znajdują się te mówiące, że:

1. Skuteczne pozyskiwanie funduszy dotyczy po pierwsze relacji, po drugie – pieniędzy.
2. Kluczowe znaczenie mają jasne argumenty za wsparciem i mocne, spójne komunikaty.
3. Docenianie biblioteki to za mało.
4. Biblioteki są dla darczyńców atrakcyjne zarówno pod względem intelektualnym, jak i emocjonalnym.
5. Każdy z pracowników biblioteki odgrywa rolę w pozyskiwaniu funduszy.
6. Silna komisja lub zarząd ds. pozyskiwania funduszy tworzą silne powiązania.
7. Większość darczyńców to ludzie, a nie instytucje.
8. Najwięksi darczyńcy mogą nie być użytkownikami biblioteki.

9. Korporacyjna filantropia to coś więcej niż altruizm.
10. Rzecznictwo i pozyskiwanie funduszy idą w parze.
11. Fundraising jest działaniem całorocznym.
12. Ma znaczenie mówienie „dziękuję” [10, s. 25-34].

Działania fundraisingowe wymagają wzmożonych starań całego zespołu bibliotecznego. Skuteczne pozyskiwanie środków polega, zdaniem Susan Dowd, najpierw na budowie i utrzymaniu relacji, a dopiero później na pozyskaniu pieniędzy. W celu efektywnego działania potrzebny jest spójny komunikat sformułowany przez reprezentantów biblioteki, świadomość potrzeb, jak również ugruntowanie w zespole przekonania, że za pozyskiwanie funduszy odpowiedzialny jest każdy z pracowników biblioteki, który swoją postawą i zaangażowaniem działa (nie)przekonująco na potencjalnego darczyńcę lub osobę, która decyduje o przyznaniu bibliotece dodatkowych środków. Przedstawione twierdzenia znajdują zastosowanie nie tylko w trakcie rozmów z podmiotami finansującymi ustawowo działanie bibliotek, lecz również w czasie głosowania mieszkańców w ramach budżetów obywatelskich. Dlatego też istotna jest świadomość, że fundraising to stała, nieincydentalna, działalność. Nie powinien jednak pokrywać codziennych bieżących kosztów funkcjonowania biblioteki, jest bowiem uzupełnieniem innych źródeł finansowania, a nie ich zastąpieniem [20, s. 70].

Pozyskiwanie dodatkowych funduszy wymaga opracowania na piśmie planu strategicznego uwzględniającego cele i założenia działania. Strategiczność fundraisingu zakłada jego długofalowość, a więc przyjęcie, że plany pozyskiwania funduszy powinny być realizowane w czasie od 3 do 5 lat. Dłuższa perspektywa czasowa ma w założeniu przyczynić się do zatrzymania współpracujących z bibliotekami organizacji, partnerów, przyjaciół i innych osób [30, s. 13].

Przed rozpoczęciem kontaktów z podmiotami zewnętrznymi warto określić pozycję i sytuację oraz cechy świadczące o przewadze konkurencyjnej biblioteki na rynku. Następnie należy sporządzić listę podmiotów i kontaktów, do których zwracać się będą fundraiserzy. Mogą nimi być fundacje, firmy, jednostki administracyjne, osoby fizyczne, stowarzyszenia i wolontariusze. Trzecim etapem jest poznanie struktury i trybu pracy wyselekcjonowanych do współpracy organizacji [30, s. 12].

Cykl postępowania zmierzającego do pozyskania dodatkowych środków można podzielić na cztery etapy, w których starania o fundusze to etap pierwszy. Nie mniej ważne okazują się kolejne: (2) dziękowanie, (3) honorowanie i (4) pielęgnowanie darczyńców – którym Susan Dowd poświęciła wiele miejsca w swojej pracy [10]. Część z tych działań można z powodzeniem przeszczerzyć na polski grunt biblioteczarski. Jak radzi autorka:

1. Niezwłocznie wyślij listy z podziękowaniami (w ciągu czterdziestu ośmiu godzin od otrzymania daru).
2. Wysyłaj osobiste e-maile do osób prywatnych z dodatkowym podziękowaniem za ich prezenty.

3. Poświęć trochę czasu na wykonywanie osobistych rozmów telefonicznych lub wysyłanie odręcznych, osobistych notatek do większych darczyńców.
4. Zaangażuj innych w dziękowanie ludziom – na przykład zespołowi wolontariuszy zbierających fundusze – przyjaciół lub członków zarządu fundacji.
5. Twórz grupy uznania darczyńców, podając poziom i rodzaje darowizn.
6. Wyróżnij darczyńców w druku – w biuletynie, raporcie rocznym lub innych publikacjach.
7. Organizuj corocznie wydarzenia dla darczyńców i rozważ zorganizowanie specjalnych wydarzeń tylko dla nich.
8. Opracuj pomysł na wyjątkowy prezent, który możesz podarować swoim naprawdę niezwykłym darczyńcom.
9. Komunikuj się na bieżąco ze swoimi darczyńcami. Nie pozwól, aby Twoja jedyna komunikacja z nimi była listem z prośbą o darowiznę!
10. Konsekwentnie szukaj kreatywnych, nowych sposobów dziękowania, honorowania i doceniania darczyńców [10, s. 51, 57].

Druga dekada XXI w. przyniosła zainteresowanie bibliotek wykorzystaniem mediów społecznościowych w działaniach zmierzających do pozyskania dodatkowych funduszy. Badający to zagadnienie Joyce Garczynski skonstatował, że biblioteki dopiero zaczynają wykorzystywać na swoich kanałach w mediach społecznościowych treści dotyczące zbierania funduszy, przy czym niektóre biblioteki publikują je często, a inne wcale. Chociaż obecnie nie jest jasne, w jakim stopniu treści te generują faktyczne darowizny, badanie wykazało, że gdy posty bibliotek dotyczące pozyskiwania środków były zgodne z najlepszymi praktykami sugerowanymi w literaturze dotyczącej pozyskiwania funduszy, uzyskiwały więcej polubień i udostępnień [15, s. 65].

Garczynski, kreśląc najlepsze sposoby działania związane ze skutecznym pozyskiwaniem darowizn, stwierdził, że kontakty odgrywają istotną rolę w zbieraniu funduszy w mediach społecznościowych, a organizacje non profit z większymi sieciami społecznościowymi są w stanie zebrać więcej pieniędzy niż te, które mają mniej obserwujących. Zdaniem autora zaangażowanie społeczności stanowi podstawę najlepszych praktyk związanych z pozyskiwaniem funduszy [15, s. 61]. Analizując literaturę przedmiotu w zakresie najważniejszych rekomendacji dotyczących fundraisingu podaje, że:

- jedną z powszechnych rekomendacji jest wykorzystanie społecznego komponentu mediów społecznościowych poprzez dzielenie się odpowiednimi wiadomościami i treściami;
- inną rekomendacją jest tworzenie kampanii zbierania funduszy online wraz z hashtagami w celu budowania świadomości marki wśród ich zwolenników;
- trzecią rekomendacją jest wykorzystanie ogólnokrajowych kampanii charytatywnych w mediach społecznościowych;
- kolejną rekomendacją jest użycie języka sugerującego, że darczyńcy muszą działać natychmiast, np. „dać dzisiaj”, aby stworzyć zaangażowanie [15, s. 61].

Wymienione rekomendacje wskazują na ważną rolę zaangażowania odbiorców, budowanego z wykorzystaniem mediów społecznościowych. Choć pochodzą z rynku amerykańskiego, różniącego się – co podkreśla Dariusz Grygrowski – od polskiego, należy dostrzec ich związek z zaproponowanymi przez Susan Dowd tezami dotyczącymi konieczności budowy i utrzymania relacji z odbiorcami indywidualnymi i instytucjonalnymi.

Podsumowując, fundraising:

- pozwala na rozwinięcie działalności biblioteki;
- umożliwia podnoszenie jakości usług;
- sprzyja nawiązywaniu dobrych relacji z otoczeniem;
- motywuje do lepszego poznania otoczenia;
- umożliwia uniezależnienie się od funduszy przyznawanych na konkretne cele, dając większą swobodę decyzji;
- wymusza sprecyzowanie celów działań biblioteki i jej funkcji społecznych [40].

Przedstawione (ogólne) zasady dotyczą inicjowanych przez biblioteki starań o dodatkowe środki wśród fundacji, firm, jednostek administracyjnych, stowarzyszeń, wolontariuszy oraz osób fizycznych i użytkowników z mediów społecznościowych. Odrębnym sposobem pozyskiwania funduszy są granty i dotacje, przy czym warunki, jakie należy spełnić, by móc aplikować o dofinansowanie w ich ramach, są każdorazowo zapisane w programie (regulaminie, zasadach) dotacji. Nie o wszystkie granty może starać się każda biblioteka.

Herbert Landau wyróżnił 25 rodzajów grantów i dotacji. Są to:

- granty z ogólnymi postanowieniami co do sposobu ich wykorzystania;
- granty na budowę, remont, przebudowę lub rewitalizację nieruchomości;
- granty na zwiększenie zdolności usługowej wnioskodawcy;
- dotacje na zakup dóbr materialnych (np. budynków, pojazdów, sprzętu itp.);
- dotacje celowe – ze ścisłymi i szczegółowymi zasadami dotyczącymi sposobu ich wydatkowania;
- granty, które wymagają od wnioskodawcy zebrania określonej kwoty dodatkowych środków z innych źródeł;
- dotacje wykorzystywane do udowodnienia bądź obalenia (testowania) koncepcji lub teorii przed głównym finansowaniem;
- dotacje środków do zainwestowania, z dochodem na korzyść określonej instytucji lub celu;
- dotacje ewaluacyjne – wspierające zewnętrzną ocenę projektu lub projektów;
- dotacje w formie darowizny;
- dotacje w naturze;
- granty wieloletnie;
- dotacje operacyjne – przeznaczone na wsparcie podstawowej bieżącej działalności;
- dotacje na występy lub produkcję;

- granty planistyczne – wspierające takie działania, jak: wyznaczanie celów, zbieranie informacji, ocena potrzeb, budowanie koalicji lub planowanie większej dotacji;
- dotacje na program lub projekt – pomagające osiągnąć określony wynik związany z projektem lub wynik w określonych ramach czasowych, w przeciwieństwie do dotacji ogólnego przeznaczenia;
- granty badawcze – granty przyznawane instytucji na pokrycie kosztów badań;
- granty badawcze dla osób fizycznych, inaczej stypendia;
- dotacje przyznawane organizacji na określony projekt lub cel;
- dotacje na projekt specjalny – na pokrycie kosztów związanych z konkretnym projektem, a nie z organizacją jako całością;
- dotacje na rozpoczęcie działalności;
- dotacje uzupełniające;
- dotacje na zrównoważony rozwój;
- dotacje na pomoc techniczną;
- granty dla młodzieży [26, s. 6-7].

Granty i dotacje są przyznawane najczęściej w trybie konkursowym, a ich listę można znaleźć m.in. w serwisach branżowych lub na stronach poszczególnych ministerstw, jednostek samorządu terytorialnego (budżety partycypacyjne) i organizacji.

W toku starania się o środki dobrze jest poznać intencje ich dysponenta: dokładnie przeczytać regulamin i wytyczne programu, upewnić się, że biblioteka może z niego skorzystać oraz spróbować spełnić wszystkie wymagania w kwestiach formalnych, organizacyjnych i finansowych przewidzianych przez dysponenta. Należy również zapoznać się z pełną dokumentacją projektu, regulującą kwestie ewentualnego wkładu własnego, kosztów pośrednich oraz kosztów kwalifikowanych (jeśli takowe występują). Następnie należy przemyśleć szczegółowe etapy realizacji pomysłu, rozplanować je w czasie, zastanowić się nad listą osób, które będą za nie odpowiedzialne, uzyskać niezbędne pełnomocnictwa do występowania o środki oraz zadbać o wkład własny (jeśli jest wymagany). Warto na tym etapie zastanowić się nad innowacjami i korzyściami, jakie może dać realizacja pomysłu. Charakterystyka słowna tego zagadnienia ma przekonać dysponenta środków, że wniosek (pomysł, inwestycja itp.) wart jest zrealizowania. Niekiedy, by uwiarygodnić wniosek konieczne jest przeprowadzenie badania rynku. Wraz z przygotowywaną dokumentacją składa się także szczegółowy kosztorys przedsięwzięcia poparty analizą rynku.

Aplikowanie o środki grantowe wymaga przemyślenia powstałych z realizacji projektu materialnych i niematerialnych efektów oraz zaplanowania ich w kosztorysie. Warto regularnie śledzić ofertę programów dla bibliotek i/lub wyznaczyć do tego odpowiedzialną osobę (stanowisko, dział). Jednak nie każdy wniosek zyskuje aprobatę dysponenta środków. Wnioski z uzasadnieniem odrzucenia warto wykorzystać podczas przygotowywania kolejnego projektu [18, s. 266-267].

31.2. Możliwości zastosowania crowdfundingu w działalności bibliotecznej

Stosunkowo nowym sposobem zdobywania funduszy jest wkraczający dopiero do bibliotek crowdfunding. Do jego rozwoju niewątpliwie przyczynił się szybki Internet i media społecznościowe [44, s. 98]. Crowdfunding wywodzi się z szerszej koncepcji **crowdsourcingu**, rozumianego jako społeczne, oddolne zbieranie pomysłów lub rozwiązań w celu zaspokojenia jakiejś prywatnej lub firmowej potrzeby [29, s. 11].

Zbiórki crowdfundingowe stają się podstawą do budowy wewnętrznego kapitału społecznego wśród fundraiserów uczestniczących w społeczności crowdfundingowej [24, s. 281]. Zwłaszcza w ostatnim czasie crowdfunding z wykorzystaniem Internetu pojawił się jako alternatywny kanał finansowania wielu przedsięwzięć realizowanych przez osoby fizyczne i małe przedsiębiorstwa, a także biblioteki [43, s. 373].

Badający zagadnienie crowdfundingu w 2018 r. Sara Bushong, Susannah Cleveland i Christopher Cox stwierdzili, że jest to nowy temat, któremu poświęcono zaledwie kilka artykułów naukowych i studiów przypadku [4, s. 313]. Zdaniem Debry A. Riley-Huff, Kevina Herrera, Susan Ivey i Tiny Harry **crowdfunding** to „zbiórka pieniędzy online, otwarta, publiczna i celowa, przeznaczona na konkretny projekt i najczęściej na określony cel kapitałowy” [31, s. 67]. Podobnie zdefiniowała to pojęcie Magdalena Wójcik, pisząc: „Crowdfunding to inaczej społeczne finansowanie różnego rodzaju projektów, inicjatyw czy akcji społecznych. Użytkownicy specjalnych serwisów internetowych stworzonych dla realizacji takich celów mogą wpłacać pieniądze na dowolny, wybrany przez siebie projekt i tym samym pomóc w jego realizacji” [42, s. 167].

Sarah Boslaugh, autorka hasła w encyklopedii Salem Press charakteryzując crowdfunding podkreśliła, że jest to: „metoda, dzięki której osoba lub grupa zbiera pieniądze na projekt, sprawę lub biznes, otrzymując darowizny od dużej liczby ludzi, często za pomocą wielu małych darowizn od osób, które nie są ze sobą powiązane poza zainteresowaniem projektem” [1]. Z kolei Igor Micic, analizując podobieństwa i różnice w rozumieniu crowdfundingu (utożsamianego z angielskim pojęciem *crowdfinance*), zauważył, że:

1. Wszystkie definicje wymieniają Internet jako niezbędne medium do organizacji i przeprowadzenia crowdfundingu.
2. Crowdfunding w dużym stopniu wykorzystuje możliwości Web 2.0: marketing społeczny i wiralowe właściwości sieci [29, s. 13-14].

Badania potwierdzają, że biblioteki rzadko jeszcze, także w Polsce, korzystają z crowdfundingu [4, s. 313; 42, s. 168]. Wśród opisywanych zalet takiego pozyskiwania funduszy można wymienić regularne zasilanie budżetu biblioteki niewielkimi kwotami, budowę wokół biblioteki zaangażowanej społeczności, czy ogólne korzyści wizerunkowe i PR. Jednocześnie należy wziąć pod uwagę wady przedsięwzięć

crowdfundingowych, do których można zaliczyć nieadekwatny do udzielonego wsparcia wzrost oczekiwań użytkowników oraz ryzyko, że zadania zaplanowanego na platformie crowdfundingowej – z powodu niewystarczającego wsparcia – nie uda się zrealizować [42, s. 169]. Niemniej jednak temat prowadzenia zbiorów przez biblioteki zaczyna budzić w Polsce zainteresowanie, czego przejawem są już pierwsze szkolenia z tego obszaru. Przykładem może być szkolenie zorganizowane w 2017 r. w ramach *Tygodnia Bibliotek*, które obejmowało zagadnienie crowdfundingu jako alternatywnego źródła pozyskiwania funduszy, ze szczególnym uwzględnieniem takich kwestii, jak:

- crowdfunding a fundraising i outsourcing;
- modele i warianty crowdfundingu;
- platformy crowdfundingowe;
- etapy projektu crowdfundingowego;
- rodzaje świadczeń zwrotnych (nagród);
- zastosowanie crowdfundingu do takich działań bibliotek, jak: działalność wydawnicza, zakupy nowości, organizacja imprez okolicznościowych, aranżacja przestrzeni bibliotecznej, zakup sprzętu komputerowego, doskonalenie zawodowe pracowników;
- prawo a akcje crowdfundingowe [38].

31.3. Rola sponsoringu w realizacji celów marketingowych biblioteki

Szczególną formą pozyskiwania środków finansowych (choć nie tylko) jest sponsoring. W cytowanej już *Encyklopedii zarządzania* sponsoring jest rozumiany jako umowa partnerska, w której sponsor przekazuje podmiotowi sponsorowanemu środki konieczne do realizacji jego celów, w zamian za wykorzystanie tkwiącego w nim potencjału komercyjnego, który umożliwia promocję wizerunku przedsiębiorstwa, jego marek czy produktów. Dzięki udziałowi we wspieranej inicjatywie uzyskuje się efekt kojarzenia z tym, co ona sobą reprezentuje, a pozytywny obraz sponsorowanego przenosi się na sponsora. Znak sponsora towarzyszy imprezom lub działaniu sponsorowanych instytucji [33].

Przyjmuje się, że sponsoring stanowi finansowe, usługowe lub rzeczowe wsparcie innego podmiotu, którego powinnością jest zapewnienie osiągnięcia korzyści rynkowych [32]. Również w literaturze zagranicznej sponsoring rozumiany jest jako inwestycja związana z zarządzaniem środkami finansowymi lub rzeczowymi: sponsoring to inwestycja pieniężna lub rzeczowa w wydarzenie, osobę bądź pomysł, a marketing sponsoringowy odnosi się do organizacji i realizacji działań marketingowych w celu budowania i komunikowania powiązania ze sponsorowanym podmiotem [5, s. 21; 28, s. 808].

Zdaniem Dariusza Grygrowskiego sponsoring to również część bibliotecznego fundraisingu, bo interesuje bibliotecznych fundraiserów tak samo, jak inne formy

pozyskiwania funduszy [19, s. 142]. **Sponsoring** nazywany bywa także odpłatnym przysporzeniem majątkowym, wyrażonym w pieniądzech, rzeczach lub usługach, dokonywanym przez sponsora (podmiot) na rzecz osoby lub instytucji [np. biblioteki], w celu wykonania przez nią czynności wskazanych w umowie sponsoringu, a zmierzających do utrwalenia lub spotęgowania renomy tego podmiotu, podwyższenia jego popularności oraz zwiększenia zysków [22, s. 615].

Umowa sponsoringu nie jest wymagana, jednak przydatna w określeniu korzyści dla obu stron. Według NGO.pl sugeruje się, by taki dokument zawierał ustalenia dotyczące:

- określenia rodzaju sponsoringu (jednorazowy, długofalowy, strategiczny; dokładne ustalenie przedmiotu umowy sponsorskiej, inne ustalenia, np. dotyczące wyłączności);
- praw i obowiązków stron umowy (w zakresie wykorzystania marki sponsora i sponsorowanego);
- wynagrodzenia lub świadczenia dla sponsorowanego;
- określenia wartości świadczenia ze strony sponsorowanego (netto i brutto);
- opisu wydarzenia, imprezy itp.;
- wzajemnego rozliczenia na wypadek odwołania wydarzenia;
- okresu obowiązywania umowy i klauzul umownych [34].

Syntetyzując wiedzę na temat sponsoringu Maja Wojciechowska zaproponowała następujące kryteria jego podziału:

- kryterium rodzaju sponsorowanej dziedziny (sponsoring kultury, nauki, sportu, społeczny, ekologiczny itp.);
- kryterium zakresu działań sponsora (sponsoring skoncentrowany na jednym sektorze/dziedzinie, sponsoring prowadzony w różnych sektorach – wielostronny);
- kryterium intensywności zaangażowania sponsora (sponsoring sporadyczny – sponsor angażuje się okazjonalnie, przeznaczając na sponsoring niewielkie sumy pieniędzy, sponsoring intensywny – sponsor przeznacza na sponsoring większe sumy i aktywnie się angażuje, sponsoring systemowy – sponsor intensywnie angażuje się w działania sponsoringowe, rezerwując na nie odrębny budżet i czas);
- kryterium czasu trwania działań sponsoringowych (sponsoring jednorazowy, sponsoring długookresowy);
- kryterium zasięgu (sponsoring lokalny, narodowy, międzynarodowy, globalny);
- kryterium podmiotu objętego sponsorowaniem (sponsoring osobowy indywidualny lub grupowy, sponsoring instytucjonalny, sponsoring projektowy);
- kryterium liczby sponsorów (sponsoring wyłączny, kosponsoring);
- kryterium sposobu prezentacji informacji o sponsorze (sponsoring imienny, sponsoring emblematowy);

- kryterium aktywności sponsora (sponsoring aktywny – inicjowany przez sponsora, sponsoring pasywny – inicjowany przez sponsorowanego);
- kryterium rodzaju świadczeń dokonywanych na rzecz sponsorowanego (sponsoring finansowy, usługowy, rzeczowy) [41, s. 160].

Po pobieżnym przeglądzie wyników dla wprowadzonej do wyszukiwarki Google frazy „sponsoring biblioteki” należy stwierdzić, że wciąż niewiele bibliotek w Polsce wykazuje nazwy wspierających je sponsorów, a jeśli to czynią, to jest to najczęściej wspomnienie o wsparciu rzeczowym w charakterze darowizny (która sponsoringiem jednak nie jest). Powody tego stanu rzeczy można podzielić na te wynikające z postawy potencjalnych sponsorów (niechęć do podejmowania działań sponsorskich przez firmy) oraz starających się o środki (brak systemowych działań fundraisingowych podejmowanych przez biblioteki). Nie oznacza to, że sponsoring w polskich bibliotekach nie występuje, ponieważ można odnaleźć w Internecie opisy wydarzeń wspieranych przez firmy, np. fundujące nagrody w konkursach. Działania tego typu mają jednak niejednokrotnie charakter incydentalny i fakt wsparcia, poza pojedynczymi informacjami podawanymi o wydarzeniu, nie jest szerzej komentowany.

W Polsce nieliczne przypadki wymieniania sponsorów ograniczone są do podkreślenia otrzymanego wsparcia rzeczowego. Zakładkę „Sponsorzy” ma na swojej stronie Biblioteka Uniwersytecka w Poznaniu. Wymieniając instytucje i organizacje, które wsparły działalność biblioteki jej autorzy piszą: „Mamy zaszczyt przedstawić fundacje i firmy, które rozumieją potrzeby naszej instytucji i ofiarnością na trwałe zapisują się w historii Biblioteki. Dzięki temu możemy realizować nasze zadania, uatrakcyjnić ofertę usług i dążyć do stałego podnoszenia ich poziomu oraz dalszego rozwoju Biblioteki Uniwersyteckiej, stanowiącej bazę naukowo-badawczą i dydaktyczną dla pracowników nauki i studentów Uniwersytetu im. A. Mickiewicza w Poznaniu” [36].

Innym dobrym przykładem honorowania sponsorów i darczyńców jest strona Biblioteki Miejskiej w Cieszynie. Można na niej przeczytać: „W galerii Sponsorów i Darczyńców Biblioteki Miejskiej w Cieszynie mamy zaszczyt przedstawić osoby prywatne i firmy, które rozumieją potrzeby naszej instytucji i z ofiarnością na trwałe zapisują się w historii Biblioteki. Dzięki ich pomocy możemy realizować nasze zadania, uatrakcyjnić ofertę usług i dążyć do stałego podnoszenia ich poziomu oraz dalszego rozwoju Biblioteki, pełniącej funkcje ośrodka kształtowania kultury czytelniczej w powiecie cieszyńskim. Podejmując różnorodne działania informacyjne, kulturalne i edukacyjne, oczekujemy na zrozumienie potrzeb i wspieranie inicjatyw naszej instytucji, która dzięki temu spełni społeczne oczekiwania środowiska lokalnego, przynosząc zaszczyt i dumę Sponsorom i Darczyńcom” [35].

Z kolei prowadzący stronę Biblioteki Uniwersyteckiej we Wrocławiu w zakładce „List do Sponsora” podają: „Biblioteka Uniwersytecka we Wrocławiu jest biblioteką o bogatych tradycjach. Jako kontynuatorka dawnej Biblioteki Uniwersyteckiej i wrocławskiej Biblioteki Miejskiej, których korzenie sięgają czasów Renesansu i Baroku, posiada liczne unikatowe kolekcje historyczne. Od swych początków Biblioteka

służyła nauce i kulturze miasta i regionu. Zbiory Biblioteki Uniwersyteckiej są odzwierciedleniem bogatej historii Śląska – obszaru terytorialnego, gdzie stykał się Wschód z Zachodem, gdzie przez 1000 lat żyły ze sobą narody: polski, czeski, niemiecki i żydowski, pozostawiając jedyny w swoim rodzaju dorobek piśmiennictwa o charakterze uniwersalnym, a zarazem lokalnym. Wrocławskie zbiory biblioteczne winny służyć jednoczącej się Europie, gdyż są – zgromadzonym na małym obszarze – żywym świadectwem różnorodności jej kultury. [...] Zwracamy się do Państwa z prośbą o życzliwe wsparcie przedsięwzięć dotyczących:

- wyposażania Biblioteki w niezbędny sprzęt komputerowy, czytniki mikroform, klimatyzowane gabloty wystawowe, itp.;
- nabycie dla Biblioteki specjalnych akcesoriów zabezpieczających zbiory specjalne przy ich udostępnianiu czytelnikom;
- konserwacji wybranych obiektów (lub zespołów) z naszych cennych zbiorów specjalnych” [27].

Osobno publikowana jest lista darczyńców i sponsorów wspierających bibliotekę rzeczowo i finansowo [14].

Podobne strony prowadzą również niektóre biblioteki akademickie i publiczne, np. Biblioteka Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu [7] czy Wojewódzka Biblioteka Publiczna im. H. Łopacińskiego w Lublinie. Zdarza się, że w niektórych przypadkach dotacje i środki pozyskane w ramach grantów błędnie określa się środkami pozyskanymi od sponsorów.

Dla porównania – aby zachęcić do podjęcia działań sponsorskich, biblioteki amerykańskie publikują na swoich stronach korzyści z zostania sponsorem biblioteki. I tak New York Public Library zachęca sponsorów do budowy marki, oferując im obiad biblioteczny, wiosenną kolację, galę Lwy Biblioteki czy uczestnictwo w Radzie Liderów Biznesu. Każda z inicjatyw jest opisywana jako wyjątkowe wydarzenie kierowane do liderów biznesowych, filantropijnych i politycznych oraz ma w założeniu stanowić miejsce do wymiany doświadczeń, wyrażenia opinii oraz wsparcia oferty biblioteki publicznej [35].

Podsumowując, pozyskiwanie funduszy jest działaniem czasochłonnym, długofalowym, uzależnionym od czynników gospodarczych, organizacyjnych, a także mentalnych. Planowanie działań zmierzających do otrzymania środków z grantów, dotacji, budżetów partycypacyjnych, w ramach crowdfundingu czy podpisanych umów sponsorskich – powinno być planowane strategicznie i poprzedzone regularnie prowadzoną analizą rynku, służącą do pozyskiwania i utrzymania kontaktów oraz nawiązania trwałej współpracy środowiskowej.

Fundraising i sponsoring wymagają mariażu ze społecznością lokalną. By był on udany, należy dobrze poznać potrzeby tejże społeczności. Nie bez znaczenia pozostaje też autoewaluacja działania i diagnoza silnych stron biblioteki. Wykorzystanie ustalonych atutów instytucji niewątpliwie wpłynie na przebieg rozmowy ze sponsorami i podmiotami, od których biblioteka postanowi pozyskać fundusze.

Bibliografia

1. BOSLAUGH Sarah E., *Crowdfunding* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://search-1ebsohost-1com-10ao1bj2d2126.han3.lib.uni.lodz.pl/login.aspx?-direct=true&db=ers&AN=89550551&lang=pl&site=eds-live>. Stan z dnia 14.10.2022.
2. BRAY Ilona M., *Effective fundraising for nonprofits: real-world strategies that work*. Berkeley: NOLO, 2019. ISBN 978-1-41332-663-5.
3. BURLINGAME Dwight F., *Library fundraising: models for success*. Chicago: ALA Editions, 1995. ISBN 978-0-83890-657-6.
4. BUSHONG Sara, CLEVELAND Susannah, COX Christopher, *Crowdfunding for academic libraries: Indiana Jones meets Polka*. „Journal of Academic Librarianship”. 2018, nr 2, s. 313-318. ISSN 0099-1333.
5. CORNWELL T. Bettina, WEEKS Clinton S., ROY Donald P., *Sponsorship-linked marketing: opening the black box*. „Journal of Advertising”. 2005, nr 2, s. 21-42. ISSN 0091-3367.
6. CORSON-FINNERTY Adam, BLANCHARD Laura, *Fundraising and friend-raising on the web*. Chicago: LA Editions, 1998. ISBN 978-0-83890-727-6.
7. *Darczyńcy* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://www.bu.umk.pl/darczyncy-i-sponsorzy>. Stan z dnia 15.12.2021.
8. DILWORTH Kathryn, HEYNS Erla P., *Fundraising in academic libraries: looking back and defining new questions*. „Journal of Academic Librarianship”. 2020, nr 5, s. 1-6. ISSN 0099-1333.
9. DILWORTH Kathryn, *Philanthropy in public libraries: its impact on community well-being missions*. „International Journal of Community Well-Being”. 2021, nr 1, s. 1-19. ISSN 2371-4298.
10. DOWD Susan, *Beyond book sales: the complete guide to raising real money for your library*. Chicago: ALA Editions, 2014. ISBN 978-1-55570-912-9.
11. FEDOROWICZ-KRUSZEWSKA Małgorzata, *Otoczenie biblioteki*. In: WOJCIECHOWSKA Maja (red.), *Zarządzanie biblioteką*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe i Edukacyjne Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich, 2019, s. 32-51. ISBN 978-83-65741-26-4.
12. FELIKSIĄK Michał, *Altruizm w opiniach i działaniach: komunikat z badań* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: https://cbos.pl/PL/szukaj/open_file.php?url=2020/K_050_20.PDF&tytul=Altruizm+w+opiniach+i+dzia;322;aniach. Stan z dnia 15.12.2021.
13. *Fundraising*. In: *Encyklopedia zarządzania* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://mfiles.pl/pl/index.php/Fundraising>. Stan z dnia 13.012.2021.
14. *Galeria Darczyńców i Sponsorów* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://www.bu.uni.wroc.pl/o-bibliotece/galeria-sponsorow>. Stan z dnia 15.12.2021.
15. GARCZYNSKI Joyce, *#Donate: the role of social media in academic library fundraising*. „The Bottom Line”. 2016, nr 2, s. 60-66. ISSN 0888-045X.
16. GĘBOŁYŚ Zdzisław, *Etyczne aspekty sponsoringu i fundraisingu bibliotecznego (wychodząc od Ladewiga)*. In: ŻOCHOWSKA Jolanta (red.), *Pieniądze dla bibliotek, czyli fundraising biblioteczny*. Białystok: Biblioteka Uniwersytecka im. Jerzego Giedroycia, 2018, s. 31-52. ISBN 978-83-948923-1-9.
17. GRUSZKA Zbigniew, *Finansowanie bibliotek publicznych i zadań związanych z książką i promocją czytelnictwa w budżetach obywatelskich miast wojewódzkich*

- w Polsce w 2017 roku. „Zarządzanie Biblioteką”. 2018, nr 1, s. 41-60. ISSN 2081-1004.
18. GRUSZKA Zbigniew, *Źródła finansowania bibliotek*. In: WOJCIECHOWSKA Maja (red.), *Zarządzanie biblioteką*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe i Edukacyjne Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich, 2019, s. 255-272. ISBN 978-83-65741-26-4.
 19. GRYGROWSKI Dariusz, *Biblioteki i pieniądze*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2015. ISBN 978-83-64203-44-2.
 20. JARVIS Adrian Paul, MISHRA Pradip Kumra, *Leadership and higher education fundraising: perspectives from Malaysia*. „Management in Education”. 2020, nr 2, s. 69-75. ISSN 1741-9883.
 21. JASKOWSKA Bożena, *Lobbing na rzecz bibliotek*. In: WOJCIECHOWSKA Maja (red.), *Zarządzanie biblioteką*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe i Edukacyjne Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich, 2019, s. 594-612. ISBN 978-83-65741-26-4.
 22. JAZDON Artur, WOJCIŃSKA Maria, *Zarządzanie finansami i pozyskiwanie funduszy*. In: TOKARSKA Anna (red.), *Bibliotekarstwo*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2013, s. 606-618. ISBN 978-83-61464-95-2.
 23. JENNINGS Karlene Noel, GARCZYNSKI Joyce, *Fundraising for academic libraries: a practical guide for librarians*. Lanham, Maryland: Rowman & Littlefield, 2020. ISBN 978-1-53813-129-9.
 24. KAO Ta-Wei, SHIH-HUI Hsiao, HUNG-CHUNG Su, CHIH-HAO Ku, *Deriving execution effectiveness of crowdfunding projects from the fundraiser network*. „Journal of Management Information Systems”. 2022, nr 1, s. 276-301. ISSN 0742-1222.
 25. KNIFFEL Leonard, *Corporate sponsorship: the new direction in fundraising*. „American Libraries”. 1995, nr 10, s. 1023-1027. ISSN 0002-9769.
 26. LANDAU Herbert B., *Winning library grants: a game plan*. Chicago: ALA Editions, 2011. ISBN 978-0-83899-198-5.
 27. *List do Sponsora* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://www.bu.uni.wroc.pl/o-bibliotece/galeria-sponsorow-list>. Stan z dnia 15.12.2021.
 28. MAZODIER Marc, MERUNKA Dwight, *Achieving brand loyalty through sponsorship: the role of fit and self-congruity*. „Journal of the Academy of Marketing Science”. 2012, nr 6, s. 807-820. ISSN 1552-7824.
 29. MICIC Igor, *Crowdfunding: overview of the industry, regulation and role of crowdfunding in the venture startup*. Hamburg: Anchor, 2015. ISBN 978-3-95489-363-8.
 30. PÉREZ PULIDO Margarita, GÓMEZ PÉREZ Teresa, *Captación de recursos externos en bibliotecas: la práctica del fundraising en la Biblioteca Pública del Estado en Cáceres*. „Anales de Documentación”. 2013, nr 1, s. 1-24. ISSN 1697-7904.
 31. RILEY-HUFF Debra A., HERRERA Kevin, IVEY Susan, HARRY Tina, *Crowdfunding in libraries, archives and museums*. „The Bottom Line”. 2016, nr 2, s. 67-85. ISSN 0888-045X.
 32. *Sponsoring* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://mfiles.pl/pl/index.php/Sponsoring>. Stan z dnia 15.12.2021.
 33. *Sponsoring*. In: *Encyklopedia zarządzania* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://mfiles.pl/pl/index.php/Sponsoring>. Stan z dnia 13.10.2022.
 34. *Sponsoring: poradnik* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://poradnik.ngo.pl/sponsoring>. Stan z dnia 15.12.2021.
 35. *Sponsorship opportunities* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://www.nypl.org/corporate/support/sponsorship>. Stan z dnia 15.12.2021.
 36. *Sponsorzy* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <http://lib.amu.edu.pl/sponso-ry>. Stan z dnia 15.12.2021.

37. URSELMANN Michael, *Fundraising: professionelle mittelbeschaffung für steuerbegünstigte organisationen*. Wiesbaden: Springer Gabler, 2013. ISBN 978-3-658-01795-8.
38. *Warsztaty z crowdsourcing i crowdfunding* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: https://www.bu.umk.pl/tydzien-bibliotek-2017/-/asset_publisher/hFECJdpOLUBB/content/warsztaty-z-crowdsourcing-i-crowdfundi-1?inheritRedirect=false. Stan z dnia 25.10.2022.
39. WILECKI Jacek, *Fundraising biblioteczny jako nowa perspektywa finansowania rozwoju bibliotek akademickich*. In: ŻOCHOWSKA Jolanta (red.), *Pieniądze dla bibliotek, czyli fundraising biblioteczny*. Białystok: Biblioteka Uniwersytecka im. Jerzego Giedroycia, 2018, s. 105-117. ISBN 978-83-948923-1-9.
40. WOJCIECHOWSKA Maja, *Fundraising jako metoda zdobywania funduszy na działalność biblioteczną*. „Zarządzanie Biblioteką”. 2021, nr 1, s. 175-179. ISSN 2081-1004.
41. WOJCIECHOWSKA Maja, *Sponsoring w działalności biblioteki*. „Zarządzanie Biblioteką”. 2012, nr 1, s. 159-163. ISSN 2081-1004.
42. WÓJCIK Magdalena, *Patreon w bibliotece jako nowa forma mecenatu kultury*. „Przegląd Biblioteczny”. 2021, nr 2, s. 163-172. ISSN 0033-202X.
43. XUECHEN Luo, LING Ge, CHONG (ALEX) Wang, *Crowdfunding for microfinance institutions: the new hope?* „MIS Quarterly”. 2022, nr 1, s. 373-400. ISSN 0276-7783.
44. ZHOU Chen, GILL Manpret, LIU Qiang, *Empowering education with crowdfunding: the role of crowdfunded resources and crowd screening*. „Journal of Marketing Research”. 2022, nr 1, s. 97-117, 2022. ISSN 0022-2437.

Rozdział 32.

EVENT MARKETING

32.1. Definicja i istota event marketingu

Event marketing nie jest zjawiskiem nowym, jego historia sięga czasów starożytnych. Spektakularne wydarzenia od dawna realizowały cele, które służyły budowie wizerunku i kształtowaniu opinii społeczności. Jednym z pierwszych wielkich eventów były Igrzyska Olimpijskie z 776 r. p.n.e., które przyciągnęły uwagę setek tysięcy ludzi przez kilka tygodni. Igrzyska w Grecji były wydarzeniem specyficznym, swoistym i niecodziennym, podobnie jak średniowieczne turnieje rycerskie, bale w epoce wiktoriańskiej czy wielkie wystawy i targi w XIX w. W późniejszym okresie organizowano marsze faszystów oraz defilady komunistów z oprawą muzyczną, które miały za zadanie służyć budowaniu wizerunku władzy, wiary w moc przywódców i własnego narodu. Jednak wyraźny wzrost zainteresowania tym obszarem jest zauważalny od początku lat dziewięćdziesiątych XX w., kiedy to rozwinęła się nowoczesna koncepcja event marketingu, tzn. świadomego zarządzania procesami rynkowymi poprzez wydarzenia [10, s. 25]. Od tego czasu idea ta znajduje coraz szersze zastosowanie w praktyce społeczno-gospodarczej [17, s. 114, 133]. W wielu krajach na świecie event marketing osiągnął już rangę odrębnej branży i został uznany za jedno z kluczowych narzędzi promujących firmy, marki, idee, ludzi i regiony poprzez eventy. Niewątpliwie do jego rozwoju przyczyniło się poszukiwanie właściwych instrumentów, służących jako skuteczne narzędzie w budowaniu relacji z otoczeniem i współpracownikami. Istota koncepcji event marketingu sprowadza się do wszelkich form aktywności w zakresie organizacji różnego rodzaju imprez i akcji, które zacieśniają relacje między ich uczestnikami i służą zewnętrznym celom organizacji [5, s. 246].

Dokładne zdefiniowanie event marketingu nie jest zadaniem prostym. Złożoność zagadnienia ilustruje obszerny, ponad stustronicowy, przegląd sposobów desygnowania terminu na gruncie brytyjskim i amerykańskim, przygotowany w 2006 r. przez Glenn A. J. Bowdin z UK Centre for Events Management oraz Gayle McPherson i Jenny Flinn Caledonian z Business School w Glasgow, na zlecenie Association for Event Management Education (AEME) [4, s. 106]. Niewątpliwie, dla wyjaśnienia

czym jest event marketing, kluczowe jest sprecyzowanie znaczenia terminu *event*, który w dosłownym tłumaczeniu z języka angielskiego oznacza „wydarzenie” lub „zdarzenie” [31]. W języku polskim bliższe jest mu określenie „wydarzenie”, bowiem *event* jest organizowany świadomie i intencjonalnie, co odróżnia go od losowości „zdarzenia”. Można wymienić co najmniej kilka określeń tej dziedziny, które w Polsce często są używane synonimicznie, jak m.in.: wydarzenie promocyjne, marketing wydarzeń, eventing, przemysł spotkań czy po prostu organizacja imprez/wydarzeń [3, s. 719; 8].

Brytyjski słownik *Cambridge Dictionary* podaje dwa rozumienia terminu event marketing: działanie wykorzystujące event do promocji szeroko rozumianych produktów lub działanie skupione na promocji samego wydarzenia [12]. Zdaniem jednego z prekursorów badań przemysłu eventowego, profesora Donalda Getza z Hoskayne School of Business w Calgary w Kanadzie, *event* z założenia ma swój początek i koniec, wyróżnia go to, że jest zaplanowany i ograniczony w czasie, stanowi „specjalny zestaw okoliczności; zjawisko zasługujące na uwagę” [14, s. 18]. Często w literaturze podkreślana jest istotna cecha wydarzeń, jaką jest atrakcyjność oraz możliwość ich zaplanowania (ang. *planned event*), w odróżnieniu od wydarzeń nieplanowanych (ang. *unplanned event*), charakteryzujących się rozmytym celem, spontanicznie realizowanym programem, brakiem systemu kontroli wydarzenia oraz brakiem odpowiedzialności instytucji nadrzędnej [14, s. 28]. Z kolei Philip Kotler marketing oparty o wydarzenia pierwotnie opisywał jako „narzędzie wspierające” sprzedaż [22, s. 614]. W zaktualizowanej wersji książki *Marketing* z 2012 r. *eventy* są już traktowane przez badacza jako osobne, samodzielne narzędzie promocji-mix, a ich stosowanie autor określa mianem „marketingu wydarzeń i doświadczeń” i definiuje jako organizowane przez przedsiębiorstwo działania i programy, których celem są codzienne lub okazjonalne, mające związek z marką, interakcje z konsumentami, obiecujące wydarzenia sportowe, kulturalne, rozrywkowe, charytatywne, jak również inne, mniej formalne działania [21, s. 512].

W polskiej literaturze przedmiotu **event marketing najczęściej rozumiany jest jako narzędzie promocyjne, polegające na organizowaniu różnego rodzaju imprez (wydarzeń) masowych, służących do realizacji określonych celów organizacji wobec otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego, tj. klientów, decydentów, kontrahentów, środowisk opiniotwórczych i pracowników** [15, s. 56]. Według definicji, którą podaje *Encyklopedia zarządzania* mamy tu do czynienia z rodzajem marketingu, który polega na tworzeniu imprez reklamujących dany produkt lub usługę [13]. Również w ujęciu Anny Kalinowskiej-Żeleźnik jest to „narzędzie wspomagające działania z zakresu komunikacji marketingowej” [18, s. 429-436]. Krzysztof Celuch z kolei opisuje go jako „narzędzie komunikacji polegające na organizacji różnego rodzaju wydarzeń służących do realizacji określonych celów firmy” [6, s. 40; 7, s. 10]. To ciekawe podejścia, ponieważ traktują event marketing jako coś więcej niż organizację imprez. Warto też przywołać definicję, jaką zaproponował Jakub Bączek w *Psychologii eventów* [2]. W ujęciu badacza **event**

„to niecodzienne, wyjątkowe, aczkolwiek zaplanowane wydarzenie dla ludzi, które ma za pomocą określonego budżetu i nakładów pracy ludzkiej dostarczyć przeżyć i emocji, będących celem organizatora, przy czym cel ten może mieć znaczenie w aspekcie marketingowym, PR-owym, społecznym, rekreacyjnym, kulturalnym, dobroczynnym czy psychologicznym” [2, s. 13]. Jedną z rodzimych definicji określa event marketing jako zespół działań uzupełniających sprzedaż osobistą i marketing, koordynujących je i wspomagających ich efektywność [26, s. 413]. Jak podaje Aneta Olejniczak event marketing jest innowacją samą w sobie. Wykorzystywany jest głównie przez ogromne firmy, korporacje, ale zainteresowanie nim rośnie także wśród mniejszych przedsiębiorstw, start-upów czy instytucji badawczych i naukowych [24, s. 9-15]. Także i w tym ujęciu marketing wydarzeń traktowany jest bardziej jako narzędzie niż cel działań. Korzystają z niego przedsiębiorstwa, a także instytucje kulturalne, edukacyjne, organizacje non profit oraz samorządy terytorialne, które poprzez organizację imprezy na danym obszarze mogą wpływać na aktywizację określonej destynacji. Ponadto, dzięki organizowanym wydarzeniom, mogą przekazać wybranym podmiotom treści i wartości niematerialne wypracowane przez organizację. Jednocześnie event marketing poprzez bezpośredni kontakt pozwala na poznanie postaw i opinii tych podmiotów [1].

Syntetyzując przywołane ujęcia, można wskazać następujące własności eventu:

- jednorazowość/nieregularność i określone trwanie w czasie (jako zaprzeczenie ciągłości);
- nieprzypadkowość (zaprzeczenie „zdarzenia”);
- wyjątkowość (zaprzeczenie codzienności);
- ukierunkowanie na określony cel (np. spędzanie czasu wolnego);
- dostarczanie uczestnikom niecodziennych wrażeń (rzadko doświadczanych emocji);
- kreacyjność (kreowanie fizycznej i psychologicznej rzeczywistości) [17, s. 83].

Do powyższych ingredientów warto dodać również aspekt przestrzenny – każdy event wymaga stosownej aranżacji przestrzeni fizycznej [19; 22] i wirtualnej (mając na uwadze rozwój Internetu i mediów społecznościowych) [3; 23]. Istotna jest również symbolika, która zapadnie w pamięci uczestników wydarzenia, ale też zostanie uwieczniona na materiałach wizualnych i w ten sposób przekazana do odbiorców, którzy nie brali bezpośrednio udziału w evencie.

W świetle powyższego, event marketing stanowi obszar marketingu bazujący na wykorzystaniu eventu jako sposobu dotarcia do odbiorców, czyli świadomie zorganizowanego wydarzenia, które może przyjąć różną formę w zależności od zakładanych celów. Jako narzędzie nowoczesnej, zintegrowanej komunikacji marketingowej [17, s. 74] event marketing wykorzystuje swoiste cechy wydarzeń i skupia się za ich pośrednictwem na kreowaniu warunków maksymalizowania kontaktu marki, firmy, organizacji, idei, osoby czy miejsca z konsumentem oraz angażowaniu go w ich świat. Dzięki temu jest narzędziem wysoce efektywnym, stanowiącym alternatywę dla klasycznych narzędzi komunikowania, takich jak np. reklama [17, s. 80].

Podkreślić tu należy, że event marketing to nie to samo, co event management. Pierwszy jest *de facto* marketingiem z wykorzystaniem eventu, drugi natomiast – procesem zarządzania organizacją wydarzeń. Jest to także profesjonalna działalność, będąca na świecie przedmiotem dyscypliny określanej przez Donalda Getza mianem „event studies” [14, s. 5].

32.2. Cele i zadania event marketingu

Podstawowym celem event marketingu jest przyciągnięcie uwagi, pobudzenie zainteresowania produktem, usługą, ideą, osobą czy organizacją oraz utrwalenie pozytywnych wrażeń na ich temat w pamięci uczestników wydarzenia. Z tego względu bardzo ważna jest oryginalność takiej imprezy oraz jej profesjonalne przygotowanie. Do głównych celów event marketingu zaliczyć można również budowanie lub zmianę wizerunku, a także postrzegania marki miejsca, idei, organizacji czy osoby (*rebranding*).

Analizując event marketing jako marketingowe zarządzanie wydarzeniami oraz formę promocji, wskazać można cztery zasadnicze korzyści zeń płynące. Zatem event marketing to:

- źródło rozmaitych pożytków ekonomicznych;
- inspiracja do rozbudowy i/lub poprawy infrastruktury specjalnie dedykowanej dla realizacji wydarzeń, jak i ogólnej w destynacji;
- sposób na poprawę lub utrwalenie pozytywnego wizerunku zaangażowanych podmiotów;
- możliwość nawiązania relacji z różnymi podmiotami o podobnych zainteresowaniach i wymiany wiedzy oraz doświadczeń – a więc źródło kreowania innowacji [10, s. 28-30].

W przypadku bibliotek event marketing ma za zadanie wzbudzić zainteresowanie ofertą oraz pomóc w utrzymaniu lojalności dotychczasowych odbiorców usług, a także zachęcić nowych, potencjalnych klientów, jego narzędzia bowiem umożliwiają połączenie sztuki tworzenia szeroko rozumianej usługi bibliotecznej z jej promocją. Tak więc event marketing może być wykorzystywany podczas wprowadzania nowej oferty oraz służyć jej reklamie, jak również wpływać na wzrost wykorzystania dotychczasowych usług. Ma także za zadanie generowanie nowych, jak i podtrzymanie dotychczasowych kontaktów z czytelnikami oraz budowanie pozycji biblioteki w otoczeniu społecznym.

Do zasadniczych celów i korzyści wynikających z event marketingu można wobec tego zaliczyć:

- pozyskiwanie nowych odbiorców marki (biblioteki jako instytucji lub jej usług);
- budowanie relacji z obecnymi i potencjalnymi odbiorcami;
- oddziaływanie w sposób bezpośredni i pośredni na odbiorców danej placówki;
- kreowanie emocji i skojarzeń związanych z marką;

- poszerzanie wiedzy odbiorców na temat usług oraz samej biblioteki;
- kształtowanie preferencji konsumenckich;
- zwiększanie rozpoznawalności marki wśród uczestników wydarzeń, ale również użytkowników mediów, w których wydarzenie jest promowane;
- zdobycie rozgłosu medialnego;
- propagowanie wartości organizacji;
- budowanie wizerunku biblioteki jako instytucji społecznie odpowiedzialnej i istotnej dla funkcjonowania lokalnej społeczności bądź innej grupy, której dedykuje swoje usługi;
- wewnętrzne scalanie instytucji (m.in. funkcja informacyjna, motywująca czy integrująca pracowników biblioteki) [por. 11; 17, s. 91-92].

Kategorie korzyści wynikające z prowadzenia event marketingu, także w instytucjach bibliotecznych, przedstawiono na rysunku 1.



Rysunek 1. Funkcje *event marketingu*

Źródło: opracowanie własne na podstawie CIEŚLIKOWSKI Krzysztof, *Event marketing. Podstawy teoretyczne i rozwiązania praktyczne*. Katowice, 2016.

Event marketing jest zazwyczaj interesującym, a nawet spektakularnym doświadczeniem dla uczestników oraz organizatorów. Często towarzyszą mu silne emocje, które są świadomie wykorzystywane przez inicjatorów wydarzenia [2]. Do efektów event marketingu (związanych ze świadomym i planowym wykorzystaniem narzędzi marketingowych) można zaliczyć: budowanie emocji, oddziaływanie na zmysły odbiorcy, realizowanie działań wizerunkowych, nawiązanie bezpośredniego kontaktu z marką, wybór osób uczestniczących w wydarzeniu oraz możliwość przeprowadzenia badań marketingowych na uczestnikach danego eventu [28, s. 441].

32.3. Role uczestników eventów

To, jakie cele będą realizowane poprzez event marketing, zależy od ról jakie przyjmują uczestnicy wydarzeń [16]. Wyróżnić można następujące role:

1. **Prelegent** – to osoba, która podczas eventu „występuje na scenie”, tj. wygłasza prelekcję, prowadzi panel, szkolenie, warsztaty itp. Może to być bibliotekarz prowadzący imprezę, zaproszony specjalista z jakiejś dziedziny lub autor, albo też osoba wykwalifikowana w zakresie prowadzenia wydarzeń kulturalnych zatrudniona przez bibliotekę. Jej kapitałem jest to, co ma do przekazania. Event marketing dla prelegenta polega głównie na dobrej prezentacji wybranego tematu, ale też na aktywnym włączeniu w nią elementów marketingowych (np. zaprezentowanie merytorycznych walorów usługi bibliotecznej z jednoczesną rekomendacją do jej wykorzystania przez określone grupy użytkowników). W tym przypadku marketing eventowy to także *personal branding* i umiejętne rozbudowywanie sieci kontaktów. Wygłoszenie dobrego, merytorycznego wykładu czy przemówienia (np. przez autora lub eksperta) gwarantuje tej osobie rozpoznawalność. Ponadto prelegent reprezentując określoną organizację (np. bibliotekę) może wykreować w świadomości odbiorców pożądane skojarzenia z jej marką.
2. **Wystawca** – to osoba, która przyjeżdża na targi/konferencję, z zamiarem zaprezentowania swojego stanowiska (budki, standu itp.). Przywozi ze sobą zapas produktów, broszur i materiałów reklamowych, którymi może zachęcać potencjalnych klientów do bliższego zapoznania się z ofertą swojej instytucji. Wystawca, który chce dobrze wykorzystać marketing eventowy, odpowiada za całe stanowisko, co łączy się z włożeniem znacznego wysiłku, by wyróżnić się na tle innych oraz rozwijać sieć kontaktów. Event marketing w tym przypadku oferuje rozliczne narzędzia, jak m.in. Swag Bags, aż po zdobycze nowoczesnej technologii, np. beacons i AR. Takim wystawcą może być bibliotekarz reprezentujący bibliotekę na konferencji, prezentujący jej ofertę, ale też wydawnictwo obecne na targach książki czy komercyjny producent baz danych pragnący nawiązać kontakt z bibliotekami.
3. **Organizator** – to rola, która jest najbardziej wymagająca ze wszystkich, ale też potencjalnie dająca najwięcej korzyści. Organizator zazwyczaj ponosi znaczną część kosztów eventu i największe ryzyko związane z koordynacją oraz przygotowaniem projektowanego przedsięwzięcia. Z drugiej strony, to właśnie on będzie źródłem sukcesu wydarzenia, a po evencie uzyska dostęp do wszystkich danych na temat osób, które wzięły w nim udział, co może wykorzystać także na długo po samej imprezie. Ta rola wiąże się z możliwością decydowania o tym, jakie cele strategiczne będą realizowane poprzez marketing eventowy. Event marketing w wydaniu organizatora może służyć realizacji dowolnego celu – od budowania świadomości marki po *employer branding*. Biblioteki coraz częściej pełnią funkcję organizatorów różnego rodzaju wydarzeń kulturalnych, poszerzając ich tematykę znacznie poza samo czytanie i książki.



Rysunek 2. Role uczestników eventów

Źródło: opracowanie własne na podstawie JASION Anna, *Event marketing – dlaczego to świetne narzędzie sprzedażowe?* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://harbingers.io/blog/event-marketing-dla-czego-to-swietne-narzedzie-sprzedazowe>.

4. Uczestnik – to najbardziej popularna rola, jaka rozróżniana jest w event marketingu. Większość ludzi w ciągu swojego życia bierze udział w przynajmniej jednym eventcie. Uczestnik to osoba, która przychodzi z zewnątrz, kupuje bilet/zdobywa wejściówkę i nieobarczona żadnym obowiązkiem ani odpowiedzialnością, korzysta z imprezy. Uczestnicy mogą pojawiać się na eventach prywatnie, jak też z powodów służbowych. Organizacje często wykorzystują marketing eventowy, delegując pracowników, którzy mają za zadanie poszerzać sieci kontaktów, pracować nad relacjami z otoczeniem zewnętrznym i budować pozytywny wizerunek instytucji. Uczestnikami różnego rodzaju wydarzeń mogą być zarówno czytelnicy (biorący udział w rozmaitych imprezach bibliotecznych – wystawach, konkursach, pokazach itp.), jak i bibliotekarze (na konferencjach, targach, spotkaniach itp.).
5. Sponsor – to osoba, która w znaczący sposób (finansowo lub za pomocą innych środków materialnych) przyczynia się do organizacji eventu. Działanie sponsorów nie jest działaniem *pro bono*, gdyż na ogół mają oni zapewnioną przez organizatorów ekspozycję podczas wydarzenia, a często także możliwość wystąpienia i prowadzenia paneli. Opłacenie przez sponsora części rachunków organizatora wydarzenia pozwala też na wprowadzenie swoich przedstawicieli na event. Sponsorzy, w trakcie uczestniczenia w różnego rodzaju imprezach, skupiają się często na budowaniu świadomości marki i poszerzaniu własnej sieci kontaktów biznesowych. Sponsorami bibliotecznych eventów są na ogół firmy w jakiś sposób związane z rynkiem książki i informacji (np. wydawcy, producenci baz danych), ale mogą być nimi także lokalni przedsiębiorcy z zupełnie innych branż [zob. też 17, s. 110-111].

Warto wspomnieć również o patronatach (instytucjonalnych, artystycznych, naukowych, medialnych itp.) nad wydarzeniami, które stanowią honorowe wyróżnienie, podkreślające szczególny charakter przedsięwzięcia. Objęcie wydarzenia patronatem nie oznacza jednak deklaracji osobistego udziału ze strony patrona, ani wsparcia finansowego lub organizacyjnego. Patronaty służą promocji imprezy/wydarzenia/działania i pomagają dotrzeć do odbiorców. Atrakcyjny patronat oznacza dla organizatora prestiż. W Polsce, dla imprez organizowanych przez biblioteki, za prestiżowe uznawane są m.in. patronaty ministrów, wojewodów, prezydentów miast, rektorów uczelni czy instytucji branżowych (np. SBP). Role uczestników eventów przedstawiono na rysunku 2.

32.4. Rodzaje wydarzeń w event marketingu

Wszelkiego rodzaju imprezy są ważnym elementem kształtowania wizerunku biblioteki. Za zadanie mają przyciągnąć uwagę użytkowników, otoczenia oraz mediów. Zysk z organizacji eventu to przede wszystkim rozgłos, który odpowiednio wykreowany daje lepsze efekty niż standardowe działania promocyjne. Wydarzenia takie mogą mieć różny charakter. Wymienić można imprezy organizowane na szeroką skalę, dla bardzo dużej publiczności, oraz eventy o bardziej kameralnym charakterze; eventy organizowane z rozmachem o dużym budżecie i te niskobudżetowe; a także imprezy komercyjne oraz niekomercyjne [9, s. 520-522].

Niewątpliwie rodzajów eventów, jakie można spotkać w rzeczywistości społeczno-kulturowej, biznesowej i medialnej jest tak dużo, jak dużo jest obszarów ludzkiej aktywności (oficjalnej i prywatnej). W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele różnych klasyfikacji wydarzeń, i choć nie wyczerpują one ich pełnej listy, w sposób istotny porządkują ten obszar. Jedną z klasyfikacji wyróżnia cztery zasadnicze grupy eventów. Są to:

- **Institutional events** – wydarzenia społeczne organizowane przez władze publiczne, a skierowane do obywateli, wyborców oraz organizacji. Są to np. jubileusze, sympozja naukowe i różne obchody (w których uczestniczyć mogą również biblioteki).
- **Business events** – wydarzenia biznesowe, a więc wszelkiego rodzaju imprezy służące komunikowaniu się wewnątrz organizacji, zwykle z pracownikami, dostawcami, a także na zewnątrz – tu można zaliczyć kontakty z mediami i klientami. Zazwyczaj mają charakter zjazdu, konferencji, kongresu, targów itp. Spośród tych aktywności biblioteki najchętniej organizują konferencje – naukowe i branżowe.
- **Incentives events** – wydarzenia motywacyjne, które służą podniesieniu motywacji pracowników oraz osób współpracujących z organizacją. Należą do nich wycieczki, szkolenia, zwiedzanie instytucji z branży. Są to także spotkania z okazji przyznawania nagród czy wyróżnień. Biblioteki, ze względu na

ograniczone fundusze, organizują je sporadycznie, co nie zmienia faktu, że mogą one stanowić znakomitą okazję do rozwoju i integracji zespołu.

- **Special events** – wydarzenia specjalne, a więc niecodzienne imprezy typowo rozrywkowe, które służą głównie komunikacji z klientem. Wśród nich występują happenings, flash moby, tzw. „drzwi otwarte”, imprezy plenerowe, wydarzenia sportowe oraz koncerty. Ten typ eventów niezwykle chętnie organizują biblioteki, które za ich pośrednictwem chcą przekonać do siebie otoczenie, pokazując swoją działalność od nieco innej strony [por. 15, s. 59; 19, s. 721].

Istnieje cała gama różnych form aktywności opartych na organizacji imprez. Najczęściej wykorzystywane są: występy artystyczne, pokazy, zawody sportowe, bankiety jubileuszowe, spotkania, konferencje, szkolenia, akcje happeningowe, biesiady i pikniki, wystawy, imprezy rozrywkowe dla dzieci oraz spotkania dla rodzin. Zazwyczaj formy te przeplatają się lub łączą, np. przy okazji wręczania nagród biblioteka może zorganizować piknik bądź wystawę.

Bardzo często dla uzyskania efektu wzmocnienia marki lub kojarzenia organizatora, miejsca czy instytucji z określoną tematyką prowadzi się politykę specjalizacji. Jednym z obszarów specjalizacji są eventy oraz wydarzenia specjalne, których celem jest zwiększenie siły przekazu kierowanego do odbiorców przez dostarczenie im silnych wrażeń. Do tej grupy zaliczane są wybrane eventy plenerowe, w tym imprezy masowe, eventy okolicznościowe, pokazy kulinarne, filmowe, wystawy, szkolenia,



Rysunek 3. Rodzaje eventów według klasyfikacji EMBOK

Źródło: opracowanie własne na podstawie www.embok.org.

prezentacje, różnego rodzaju wyjazdy krajowe i zagraniczne, spotkania integracyjne dla pracowników i partnerów itp. [15, s. 59-61].

Interesującą klasyfikacją eventów jest ta wypracowana przez rynek amerykański w ramach metodologii EMBOK (*Event Management Body of Knowledge*), oparta na kryterium miejsca/obszaru, w którym eventy są organizowane [17, s. 89] (rys. 3).

Wydarzenia można też pogrupować według następujących kryteriów:

- miejsca,
- czasu,
- powtarzalności,
- dostępności,
- odbiorców finalnych,
- celów,
- branż [9, s. 520-523].

Powyższe kryteria określają charakter eventu. Kryterium miejsca pozwala ustalić, czy wydarzenie jest stacjonarne, czy wyjazdowe oraz w jakim stopniu kojarzy się z danym obszarem bądź lokalizacją. Biorąc pod uwagę czas trwania imprezy, można wyróżnić wydarzenia jednodniowe lub wielodniowe. Z kolei kryterium powtarzalności definiuje imprezy właśnie z uwagi na ich powtarzalność – wówczas wymienić można spotkania jednorazowe lub cykliczne. Kryterium dostępności określa, czy wydarzenie jest otwarte dla wszystkich, czy też mogą brać w nim udział jedynie osoby, które wykupiły bilety lub posiadają zaproszenia. Z uwagi na odbiorców finalnych wyszczególniane są m.in. imprezy przeznaczone dla mieszkańców danego obszaru oraz wydarzenia branżowe. Ze względu na cele można zidentyfikować wydarzenia wizerunkowe, charytatywne, ekologiczne, społeczne itp. Kryterium branży określa z kolei formę eventu, tj. czy jest to wydarzenie muzyczne, teatralne, targowe, festiwalowe itp. Wszystkie te kryteria można zastosować do imprez organizowanych przez biblioteki, których różnorodność rośnie z roku na rok.

Skuteczność opisanych działań marketingowych (tj. różnych form eventów) może być bardzo wysoka, ponadto event marketing pozwala na poznanie opinii podmiotów, na które się oddziałuje. Istotne znaczenie ma ranga wydarzenia oraz jego zasięg [32]. Niezależnie jednak od tego, każda impreza organizowana przez bibliotekę daje szansę na rozwój zarządzania relacjami z jej otoczeniem zewnętrznym, a w przypadku imprez wewnętrznych, także na poprawienie relacji wewnątrzorganizacyjnych [szerz. zob. 29].

32.5. Fazy zarządzania i profesjonalna organizacja eventów

Organizacja wydarzenia mającego na celu osiągnięcie konkretnych korzyści wymaga sporządzenia odpowiedniego planu działania. Przy planowaniu wykorzystywana jest często formuła „5P” event marketingu, na którą składają się:

1. Produkt – czyli wydarzenie, które dla uczestników stanowi określoną wartość. Dobrze przygotowana, atrakcyjna tematyka, znani i cenieni prelegenci, miła obsługa mogą stać się podstawą satysfakcji, a następnie lojalności uczestników, którzy będą brali udział w kolejnych edycjach projektu. W związku z tym biblioteki zawsze starają się zapraszać cenionych pisarzy lub innych gości oraz podejmować w ramach organizowanych spotkań takie tematy, które są atrakcyjne dla czytelników.
2. Cena – czyli oszacowanie, ile potencjalni uczestnicy są gotowi zapłacić za uczestnictwo w evencie oraz ustalenie kosztów organizacji wydarzenia, np. wynajęcia miejsca, kosztów promocji, materiałów, cateringu, prezenterów, gadżetów. Cena oznacza także koszty niefinansowe i wysiłek, które musi ponieść klient (np. czytelnik), aby wziąć udział w danym wydarzeniu.
3. Miejsce – czyli lokalizacja wydarzenia, która jest często determinantą udanej imprezy. Lokalizacja może wpływać nie tylko na frekwencję, ale także określać charakter organizowanego eventu. W związku z tym biblioteki dążą do tego, by na potrzeby imprez odpowiednio przygotowywać swoje przestrzenie, a także wychodzić z wydarzeniami poza mury instytucji (np. do parku, na plażę). Ponadto miejsce eventu powinno zostać tak wybrane, aby jego lokalizacja była dogodna dla potencjalnych uczestników, a więc nie sprawiała trudności w dotarciu w wyznaczone miejsce.
4. Public relations – czyli formowanie wizerunku wydarzenia wśród odbiorów poprzez przekazanie informacji na jego temat lub na temat usług oferowanych przez bibliotekę, przy użyciu np. mediów. Istotą public relations jest to, że nigdy się nie kończy. Jest to ciągły wysiłek w celu osiągnięcia pozytywnego postrzegania placówki bibliotecznej, jej usług i personelu.
5. Pozycjonowanie – jest to element strategii polegający na określeniu grup docelowych, ich wielkości i gotowości do odbioru oferty. Ponieważ biblioteki obsługują szeroką gamę odbiorców, to ich segmentacja jest niezbędnym elementem planowania eventów, gdyż pozwala lepiej przygotować wydarzenia, adresując je do konkretnych grup, np. dzieci, młodzieży, osób starszych, imigrantów, bezrobotnych itd. [zob. też. 24, s. 153-155].

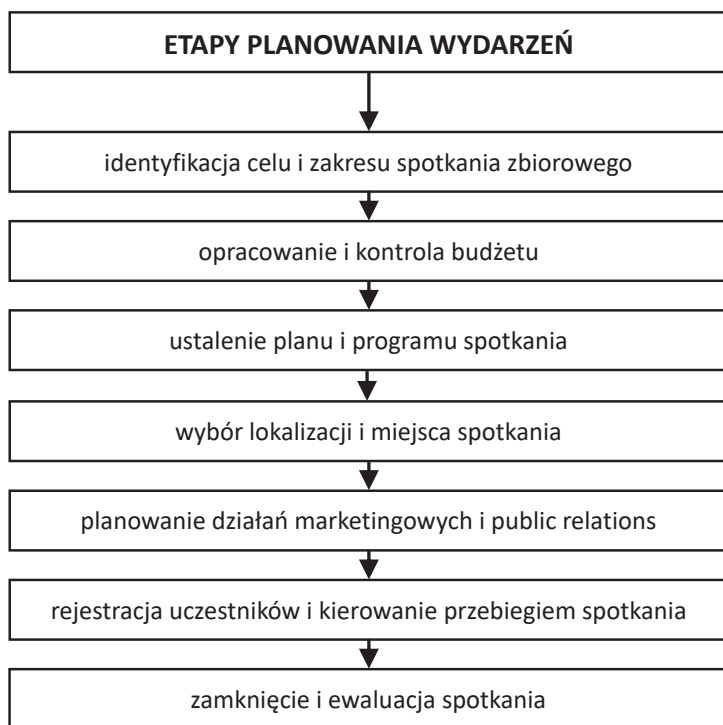
Zarządzanie eventem można sprowadzić do trzech zasadniczych faz. Są to:

1. Definiowanie projektu (inicjowanie projektu, definiowanie projektu, organizowanie zespołu projektowego).
2. Planowanie i organizowanie projektu.
3. Wykonawstwo projektu (działalność wykonawcza, działalność kontrolna, działalność koordynacyjna) [15, s. 52-70].

Event marketing wymaga specjalistycznego podejścia i doświadczenia, aby efekt danej imprezy był zadowalający. Na rynku coraz częściej pojawiają się podmioty, których usługi obejmują pełen zakres działań – od stworzenia konceptu wydarzenia, przez jego przygotowanie, do zapewnienia kompleksowej obsługi. W zależności od skali i specyfiki projektu firmy te odpowiadają za scenariusz wydarzenia, dobór

lokalizacji, kreację, produkcję oraz pełną obsadę personalną, poczynając od celebrytów i influencerów, na pracownikach technicznych i hostessach skończywszy. W Polsce zazwyczaj organizacją imprez zajmują się firmy PR, ale ich specjalizacja w kierunku event marketingu jest coraz bardziej widoczna. Świadczy to o tym, że znaczenie event marketingu rośnie [19, s. 718]. Biblioteki z uwagi na ograniczenia budżetowe raczej nie korzystają z usług takich podmiotów i same doskonałą umiejętności organizowania eventów.

Profesjonalna organizacja eventów określana jest terminem „meeting planning”. Nazwa ta jest powszechnie znana i używana w anglojęzycznej literaturze ekonomicznej oraz praktyce gospodarczej. Jak dotąd nie doczekała się jednak jednoznacznego polskiego odpowiednika. Najlepszy, choć nie w pełni oddający istotę angielskiej wersji, wydaje się termin „organizowanie spotkań zbiorowych” [19, s. 721]. Ponadto trudności sprawia określenie zakresu i jednoznaczonej klasyfikacji meeting planning, bowiem paleta działań w ramach tego zagadnienia jest bardzo szeroka. **Meeting planning** to m.in. zorganizowanie: konferencji naukowej, wyjazdu szkoleniowego



Rysunek 4. Etapy organizacji eventów według metodologii *meeting planning*

Źródło: opracowanie własne na podstawie KALINOWSKA-ŻELEŹNIK Anna, *Wykorzystanie Internetu i nowoczesnych technologii komunikowania w event marketingu*. „Zeszyty Prasoznawcze”. 2015, nr 3, s. 717-720.

dla pracowników, kongresu, warsztatów, imprezy targowej, gali wręczenia nagród podczas festiwalu filmowego czy literackiego, koncertu rockowego, wesela, zjazdu partii politycznej, imprezy sportowej itp. Zagadnienie to obejmuje elementy dwóch obszarów ekonomicznych: marketingu oraz gospodarki turystycznej. Należy więc wyróżnić takie spotkania zbiorowe, które są realizowane w ramach działań promocyjnych – wówczas można traktować je jako elementy event marketingu będącego narzędziem public relations [22, s. 614]. Etapy organizacji eventów według metodologii *meeting planning* przedstawiono na rysunku 4.

Metodyka *meeting planning* jest narzędziem wieloelementowym i obejmuje siedem modułów. Są to:

1. Identyfikacja celu i zakresu spotkania zbiorowego – podczas realizacji tego modułu określany jest cel, koncepcja oraz zakres planowanej imprezy, co umożliwia ustalenie jej ostatecznej formy i tematu. Ponadto przeprowadzana jest tzw. analiza grupy, która pozwala organizatorowi scharakteryzować uczestników oraz sprecyzować ich oczekiwania. Dokonywana jest również analiza poprzednich imprez.
2. Opracowanie i kontrola budżetu – opracowanie budżetu to proces dwuetapowy. W etapie pierwszym budowany jest budżet wstępny, a dalej – przeprowadzając szczegółową analizę kosztów – tworzony jest budżet końcowy wydarzenia.
3. Ustalenie planu i programu – plan odnosi się przede wszystkim do szczegółów dotyczących części formalnej i nieformalnej eventu (rejestracja uczestników, planowanie spotkań dodatkowych itd.). Program powinien zawierać wyczerpujący układ kolejnych elementów eventu, z przypisanym dniem oraz godziną ich rozpoczęcia i zakończenia. W celu usprawnienia podejmowanych działań sugerowane jest wykorzystanie tzw. listy czynności do wykonania oraz wybranych metod programowania sieciowego – modelu Gantta i PERT (*Program Evaluation Review Technique*).
4. Wybór lokalizacji i miejsca – obejmuje wybór obiektu zlokalizowanego w miejscu dogodnym dla uczestników i odpowiednią aranżację przestrzeni tego obiektu.
5. Planowanie działań marketingowych i public relations – kluczowym elementem wpływającym na końcowy sukces eventu jest jego wypromowanie przy użyciu odpowiednio wybranych narzędzi marketingowych oraz PR.
6. Rejestracja uczestników i kierowanie przebiegiem spotkania – należy podkreślić wagę momentu rejestracji uczestników (często jest to pierwsze wrażenie, jakie odniesie uczestnik po przybyciu na miejsce) oraz szeroko pojętego procesu komunikacji, będącego podstawą kierowania wydarzeniem. Przyjęte koncepcje, szczegółowo opracowany plan realizacji imprezy nie dadzą oczekiwanych efektów, jeśli informacje i wytyczne nie zostaną przekazane odpowiednim osobom do realizacji.

7. Zamknięcie i ewaluacja spotkania – zebrane podczas realizacji tego modułu informacje mają duże znaczenie, gdyż będą wykorzystane podczas organizacji kolejnych imprez [19, s. 722-723].

Biorąc więc pod uwagę różnorodność typów eventów, które organizują biblioteki, wykorzystanie poszczególnych modułów metodyki *meeting planning* może odbywać się z różnym stopniem zaawansowania i z zachowaniem różnej chronologii. Niektóre moduły mogą być np. realizowane w tym samym czasie, a inne, w zależności od potrzeby, ograniczane lub rozbudowywane. Ostateczną decyzję dotyczącą kolejności wykorzystania elementów zaprezentowanej metodyki podejmuje organizator [19, s. 723].

32.6. Technologie i trendy w nowoczesnym event marketingu

Jedną z konsekwencji postępu technologicznego jest wszechobecność nowych technologii niemal we wszystkich dziedzinach życia. Innowacyjne rozwiązania technologiczne są wykorzystywane również przy organizacji różnego rodzaju wydarzeń. Dzięki nim można wzbudzić o wiele większe zainteresowanie eventem [23; 30]. Internet i jego narzędzia są dziś powszechnie wykorzystywane przez organizatorów spotkań. Wydarzenia mają zakładane własne strony internetowe, na których uczestnicy mogą odnaleźć informacje dotyczące lokalizacji, obiektu, programu oraz przydatne linki. Daje on też możliwość bezpośredniego kontaktowania się za pomocą poczty elektronicznej i innych komunikatorów z potencjalnymi uczestnikami spotkania. Dostępne są także różne wersje oprogramowania, które pozwala uczestnikom na rejestrację online, a organizatorom oferuje arkusze kalkulacyjne, zarządzanie opłatami za uczestnictwo oraz monitorowanie procesu rejestracji.

Najnowszej generacji aplikacje wspierają event managerów na wszystkich etapach działań organizacyjnych. Wykorzystanie aplikacji pozwala na usprawnienie rejestracji gości, sprzedaż biletów online, komunikowanie się z odbiorcami, wysyłanie „push’ów” z kluczowymi informacjami¹, wydawanie ważnych komunikatów dotyczących bezpieczeństwa i poruszania się po obiektach (np. beacons²), prowadzenie statystyk itp. Niektóre z systemów mają też opcję samodzielnego drukowania

¹ Powiadomienia „push” to wiadomości przekazywane każdemu użytkownikowi przez aplikacje mobilne na jego urządzenie. Ich głównym zadaniem jest zwiększenie zaangażowania odbiorców. Treści nie są wysyłane w przypadkowym czasie, lecz w momencie, gdy właściciel urządzenia ma styczność z danym zagadnieniem.

² Beacons to niewielkie urządzenia, które poprzez wykorzystanie technologii BLE (*Bluetooth Low Energy*) mogą połączyć się z iPadem i przesłać dedykowany komunikat lub aktywować nowe funkcje w urządzeniu. Podczas eventów mogą pełnić funkcję „mobilnych asystentów” i ułatwiać uczestnikom lokalizację przestrzeni, w której odbywa się wydarzenie. Opcjonalnie wykorzystać je można także do śledzenia zachowań użytkowników lub wysyłania powiadomień o nowościach w ofercie.

identyfikatorów przez uczestników, z czego np. chętnie korzysta IFLA podczas swoich dorocznych konferencji.

W nowoczesnym event marketingu z powodzeniem jest też stosowana sztuczna inteligencja (AI), która służy podniesieniu atrakcyjności i efektywności wydarzeń. Platformy oparte na AI są w stanie pomóc na wszystkich etapach planowania wydarzeń, budżetowania, promocji, sprzedaży biletów online (wliczając w ten proces spersonalizowane rozwiązania), aż po automatyzację działań po realizacji eventu [27].

Powszechne wykorzystanie nowoczesnych technologii spowodowało znaczne skrócenie czasu przygotowania i realizacji wielu rodzajów spotkań, od około 6-8 miesięcy do 3 miesięcy i krócej (organizatorzy spotkań mogą wyszukać i wybrać obiekt, omówić szczegóły z dysponentem obiektu i podpisać umowę nawet w jeden dzień) [19, s. 724].

Część usług, których realizację umożliwiają nowoczesne technologie (np. wideokonferencje i webinary) stanowi obecnie alternatywę dla stacjonarnych form spotkań. Egzemplifikacją wykorzystania nowoczesnych technologii przez organizatorów eventów jest „przeniesienie” wydarzenia do świata wirtualnego. Wspomagają to tzw. serwisy eventowe, jak np. Metting Planner, Konferencje.pl itp. Zazwyczaj są one powiązane z konkretnym wydarzeniem realizowanym w świecie rzeczywistym [19, s. 725].

Znakomitym przykładem wykorzystywania nowych technologii w branży eventowej jest **live streaming**, polegający na transmitowaniu treści video w czasie rzeczywistym. Jest to doskonałe narzędzie do nawiązania bezpośredniego kontaktu z publicznością. Live streaming pozwala na zwiększenie zasięgu odbioru organizowanego eventu. Co więcej, dzięki możliwości transmisji na żywo, odbiorca może uczestniczyć w ważnym wydarzeniu, będąc nawet na drugim krańcu globu. Coraz częściej live streaming jest niezastąpiony w transmisji internetowych konferencji i spotkań z autorami oraz realizacji transmisji szkoleń czy webinarów bibliotecznych.

Technologią wykorzystywaną na eventach jest Augmented Reality, czyli rzeczywistość rozszerzona, która łączy w sobie świat rzeczywisty z wirtualnym. Opiera się na systemie wykorzystywania obrazu z kamery, na który nakładana jest generowana grafika 3D. Technologia ta pozwala na efektowny sposób prezentowania informacji, a uczestnikom gwarantuje wyjątkowe emocje [20; 23; 30]. Nowoczesnym rozwiązaniem stosowanym zwłaszcza w odniesieniu do tzw. eventów hybrydowych jest z kolei technologia Virtual Reality. Specjalnie opracowane narzędzie w postaci okularów z VR powoduje większe zainteresowanie uczestników eventu, a tym samym ich zaangażowanie oraz wzmocnienie emocjonalne przekazu. Wirtualna rzeczywistość jest rozwiązaniem coraz powszechniej stosowanym podczas wydarzeń rozrywkowych, gdzie dostarczana jest zabawa oraz na konferencjach i bankietach, na których można przedstawiać np. ciekawe aplikacje lub symulacje rozwiązań naukowych. Jej największe zastosowanie widać jednak w dziedzinie eventów promocyjnych, gdzie znacznie wzmacnia przekaz oraz odbiór i stanowi kluczowy element experiential marketingu. Rozwiązanie to stosują również wybrane biblioteki, a szkolenia z tego

zakresu są także uwzględnione w ramach wybranych programów studiów z obszaru informacji naukowej i bibliologii.

Przy organizacji eventu niezwykle ważne jest zapewnienie odpowiedniej obsługi technicznej. Dzięki nowoczesnym multimediom można przyciągnąć uwagę uczestników. Doskonałym przykładem mogą być ekrany LED-owe, które pozwalają stworzyć niesamowitą oprawę widowiska [23]. Dlatego też stosowanie nowoczesnych technologii w trakcie trwania spotkań staje się powszechne, gdyż mogą one znacznie podnieść atrakcyjność eventu w oczach jego uczestników. Dotyczy to m.in. wydarzeń o charakterze rozrywkowym, których ważnym elementem staje się interaktywne wykorzystanie mediów (telewizji, radia, Internetu) i technologii (takich jak np. MMS i SMS) [19, s. 736], ale też wydarzeń naukowych i popularyzujących naukę.

Trendem nowoczesnego event marketingu jest też korzystanie przy organizacji wydarzeń ze wsparcia popularnych osób, gwiazd, liderów opinii, mowa wówczas o tzw. **influencer marketing** czy celebrity marketing. Pomocne w odnalezieniu znanych i rozpoznawalnych osób, które mogą promować wydarzenie, okazują się narzędzia do monitoringu w social mediach, takie jak np. Brand24, które są skuteczne w identyfikacji najbardziej „wpływowych” (wysoko widocznych w mediach społecznościowych) mikroinfluencerów i celebrytów. Choć biblioteki rzadko korzystają z ich wsparcia, to trzeba podkreślić, że w obszarze rynku książki także funkcjonują osoby (zwłaszcza wybrani autorzy i blogerzy) cieszące się dużą rozpoznawalnością i zainteresowaniem, których udział w wydarzeniu organizowanym przez bibliotekę może podnieść rangę spotkania.

Nowe technologie są również wykorzystywane przy monitorowaniu działań event marketingowych, służąc ich optymalizacji. Dzięki właściwemu narzędziu do monitorowania sieci, możliwe jest identyfikowanie rozmów uczestników wydarzenia w mediach społecznościowych, nawiązywanie relacji i mierzenie rezultatów tego zaangażowania. Narzędzia do monitoringu Internetu i mediów społecznościowych, zapewniają dostęp do danych dotyczących promocji i egzekucji eventów w czasie rzeczywistym. Marketerzy bez trudu mogą reagować na wspomnienia marki, konkretnej frazy pojawiającej się w social mediach, komentarze czy pytania użytkowników. Co więcej, monitoring social mediów i analiza treści internetowych umożliwia sprawdzenie, które rozmowy i tematy są najbardziej popularne, kiedy frekwencja internautów jest największa, co wpływa na ich satysfakcję, czy nawet obliczyć ROI (*Return on Investment*), czyli wskaźnik zwrotu z inwestycji. Również biblioteki coraz częściej podejmują działania związane z monitoringiem mediów, aby zbadać zainteresowanie wybranymi obszarami swojej działalności, a także trendy oraz nastroje otoczenia.

Podczas nowocześnie projektowanych eventów stosuje się często *social stream*, czyli *feed* treści z mediów społecznościowych, wyświetlany na dużym ekranie w trakcie wydarzenia. *Social stream* pomaga w generowaniu zaangażowania – uczestnicy chętniej udzielają się w mediach społecznościowych, publikują zdjęcia, co daje poczucie uznania. Inne korzyści związane z social streamami, to m.in. promocja

hashtagu marki lub wydarzenia, generowanie zaangażowania i wzrost liczby followersów.

Wykorzystanie rozwiązań sieciowych i multimedialnych przy organizacji eventów pozwala zwiększyć prestiż wydarzenia, a zarazem usprawnić pracę zespołu przygotowującego imprezę na wszystkich etapach, i dlatego należy je traktować jako *signum temporis*. Podsumowanie trendów w nowoczesnym event marketingu przedstawiono na rysunku 5.



Rysunek 5. Trendy w nowoczesnym event marketingu

Źródło: opracowanie własne na podstawie SZARF Dominika, *5 trendów event marketingu, które zwiększają efektywność wydarzenia* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://brand24.pl/blog/event-marketing-trendy/>.

Na koniec warto jeszcze wspomnieć o tzw. **digital event**, oznaczającym typ wydarzenia, w którym udział odbywa się wyłącznie lub głównie w środowisku wirtualnym, bez konieczności obecności w fizycznej lokalizacji. Digital eventy różnią się stopniem interakcji z użytkownikiem. Biblioteki za ich pomocą często starają się stworzyć doświadczenie jak najbardziej zbliżone do ich fizycznych odpowiedników. Brak możliwości organizacji tradycyjnych wydarzeń w czasie pandemii koronawirusa spowodował gwałtowny, globalny boom branży wirtualnych eventów. Według wielu statystyk branża ta uchodzi za najszybciej rozwijającą się na świecie i zajmuje drugą pozycję, tuż za branżą e-commerce. W okresie pandemii biblioteki wręcz masowo zaczęły przenosić swoją aktywność, w tym wszelkiego rodzaju eventy, właśnie do sieci, wykorzystując do tego różne narzędzia i metody.

Jak pokazuje *Raport Digital Event. Wydarzenia i spotkania online 2020/2021. Analiza. Prognoza, benchmarki* [25], przeprowadzony przez instytut badawczy ARC Rynek i Opinia, eventy organizowane online, ale także wydarzenia wykorzystujące

zaawansowane rozwiązania technologiczne, stały się obecnie dużą konkurencją dla tradycyjnie przygotowywanych spotkań, a interaktywny charakter eventu generuje dużo większą uwagę uczestników. Wnioski z badań pozwalają prognozować dalszy rozwój branży eventowej online w najbliższej przyszłości [31]. Wspomniane badanie pokazało, że wskutek kolejnych fal epidemii COVID-19 w 2020 i 2021 r. do wirtualnej rzeczywistości przeniosły się niemal wszystkie typy eventów, ale największą popularnością cieszyły się: webinary, szkolenia, konferencje i spotkania z klientami, co może skutkować pozostaniem tych eventów w formacie online, również po wygaśnięciu pandemii. W sytuacji, gdy dochodzi do transferu wiedzy, a przekazanie treści jest kluczowym czynnikiem, zleceniodawcy cenią możliwości, jakie dają spotkania wirtualne. Blisko 56% respondentów chce wydarzenia o charakterze edukacyjnym na stałe przenieść do kanału online. Średnio dla jednej piątej badanych klientów event online jest narzędziem wystarczającym do realizacji zadań w komunikacji marketingowej [25]. Z *Raport Digital Event* wynika też, że aż blisko 90% badanych rozważa w swoich planach wpisanie formatu eventów online do przyszłej strategii działań. Większość, bo 80% pytanych, skłania się do wykorzystywania obu formuł – online i offline, a 10% zdecyduje się je połączyć (formuła hybrydowa). Zaledwie 9% badanych chciałoby organizować jedynie eventy offline. Potwierdza to tylko fakt, że branża eventów weszła obecnie w nową rzeczywistość, a tzw. eventy 2.0, które są połączeniem świata wirtualnego, offline oraz produkcji telewizyjnej – na stałe zagospzczą w planach organizacji na kolejne lata, zaś digital event trwale wpisze się w scenariusz event marketingu.

Podsumowując, eventy odgrywają znaczącą rolę wśród działań promocyjnych różnych instytucji, w tym także bibliotek i są jednym ze skuteczniejszych z całej gamy narzędzi, którymi dysponują te jednostki. Dobrze przygotowane wydarzenie promocyjne to jeden z lepszych elementów budowania wizerunku, ponieważ przyciąga on wielu odbiorców i oddziałuje na emocje w sposób bezpośredni. Skojarzenia u adresatów działań marketingowych dotyczących uczestnictwa w imprezach promocyjnych są znacznie głębsze i bardziej pozytywne niż w przypadku, np. obejrzenia reklamy czy zapoznania się z folderem promocyjnym.

Bibliografia

1. BARCZYK Krzysztof Jerzy, *Event marketing w jednostkach samorządu terytorialnego na przykładzie województwa zachodniopomorskiego*. „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług”. 2011, nr 66, s. 439-448. ISSN 1640-6818.
2. BĄCZEK B. Jakub, *Psychologia eventów*. Warszawa: Stegman Polska, 2011. ISBN 978-83-928702-2-7.
3. BERRIDGE Graham, *Events design and experience (events managment)*. London, New York: Routledge, 2007. ISBN 978-0750664530.

4. BOWDIN Glenn, ALLEN Johnny, O'TOOLE William, HARRIS Rob, MCDONNELL Ian, *Events management*. London, New York: Taylor&Francis, 2011. ISBN 0-7506-6533-5.
5. CATHERWOOD W. Dwight, KIRK van L. Richard, *The complete guide to event management: business insights, financial advice, and successful strategies from Ernst & Young, Advisors to the Olympics, the Emmy Awards and the PGA Tour*. New York: John Wiley&Sons, 1992. ISBN 978-0-471-54908-6.
6. CELUCH Krzysztof, *Leksykon przemysłu spotkań: turystyka biznesowa, event marketing, podróże motywacyjne*. Warszawa: MeetingPlanner, 2015. ISBN 978-83-940181-1-5.
7. CELUCH Krzysztof, *Przemysł spotkań – wiedza, produkt, motywacja*. Milanówek: Akademia Finansów i Biznesu Vistula w Warszawie, 2014. ISBN 978-83-64614-03-3.
8. CELUCH Krzysztof, *Zarządzanie i organizacja przemysłu spotkań w Polsce. Teoria i praktyka*. Warszawa: Akademia Finansów i Biznesu Vistula w Warszawie, 2014. ISBN 978-83-63469-05-4.
9. CHRZĄŚCIK Marcin, *Wydarzenia promocyjne jako sposób komunikacji marketingowej jednostki terytorialnej*. „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Administracja i Zarządzanie”. 2012, nr 95, s. 515-525. ISSN 1896-5822.
10. CIEŚLIKOWSKI Krzysztof, *Event marketing. Podstawy teoretyczne i rozwiązania praktyczne*. Katowice: Wydawnictwo Akademii Wychowania Fizycznego w Katowicach, 2016. ISBN 978-83-64036-88-0.
11. *Czym jest event marketing?* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://www.starevent.pl/blog/czym-jest-event-marketing/>. Stan z dnia 20.07.2021.
12. *Event marketing*. In: *Cambridge English Dictionary* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: www.dictionary.cambridge.org. Stan z dnia 20.07.2021.
13. *Event marketing*. In: *Encyklopedia zarządzania* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: https://mfiles.pl/pl/index.php/Event_marketing. Stan z dnia 20.07.2021.
14. GETZ Donald, *Event studies: theory reaserch and policy for planned events*. Oxford: Elsevier, 2007. ISBN 978-1138899155.
15. GRZEGORCZYK Adam (red.), *Event marketing jako nowa forma organizacji procesów komunikacyjnych*. Warszawa: Wyższa Szkoła Promocji, 2009. ISBN 978-83-60964-12-5.
16. JASION Anna, *Event marketing – dlaczego to świetne narzędzie sprzedażowe?* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://harbingers.io/blog/event-marketing-dlaczego-to-swietne-narzedzie-sprzedazowe>. Stan z dnia 20.07.2021.
17. JAWOROWICZ Piotr, JAWOROWICZ Magdalena, *Event marketing w zintegrowanej komunikacji marketingowej*. Warszawa: Difin, 2016. ISBN 978-83-8085-256-3.
18. KALINOWSKA-ŻELEŹNIK Anna, *Event marketing jako forma komunikacji marketingowej*. „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług”. 2009, nr 42, s. 429-436. ISSN 1640-6818.
19. KALINOWSKA-ŻELEŹNIK Anna, *Wykorzystanie Internetu i nowoczesnych technologii komunikowania w event marketingu*. „Zeszyty Prasoznawcze”. 2015, nr 3, s. 717-728. ISSN 0555-0025.
20. KOŁODZIEJCZYK Edyta, *Kody QR i rzeczywistość rozszerzona (AR) – przykłady nowych rozwiązań technologicznych w bibliotekach szkół wyższych*. „Elektroniczny Biuletyn Informacyjny Bibliotekarzy” [Dokument elektroniczny]. 2013, nr 8. Tryb dostępu: <http://ebibojs.pl/index.php/ebib/article/view/421>. Stan z dnia 20.07.2021.

21. KOTLER Philip, KELLER Kevin Lane, *Marketing*. Poznań: Rebis, 2012. ISBN 978-83-751-0933-7.
22. KOTLER Philip, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*. Warszawa: Felberg SJA, 2001. ISBN 83-91146-53-7.
23. *Nowe technologie w organizacji wydarzeń – jak je wykorzystać?* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://www.twojevent.com/nowe-technologie-w-organizacji-wydarzen-eventow/>. Stan z dnia 20.07.2021.
24. OLEJNICZAK Aneta, *Event marketing jako jedna z form innowacji marketingowych w instytucjach naukowych i badawczych*. „Marketing i Rynek”. 2013, nr 10, s. 145-157. ISSN 1231-7853.
25. *Raport Digital Event. Wydarzenia i spotkania online 2020/2021. Analiza. Prognoza, benchmarki* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://liveage.pl/raport-digialevent/>. Stan z dnia 20.07.2021.
26. RUSSELL J. Thomas, LANE W. Ronald, *Reklama według Ottona Kleppnera*. Warszawa: Felberg SJA, 2000. ISBN 83-911465-7-X.
27. SZARF Dominika, *5 trendów event marketingu, które zwiększają efektywność wydarzenia* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://brand24.pl/blog/event-marketing-trendy/>. Stan z dnia 20.07. 2021.
28. WANAGOS Marzena, *Event marketing w aktywizacji obszarów turystycznych*. „Acta Scientarium Polonorum. Oeconomia”. 2010, nr 4, s. 577-584. ISSN 1644-0757.
29. WOJCIECHOWSKA Maja, *Rozwój zarządzania relacjami w bibliotekach i ich otoczeniu*. In: WROCŁAWSKA Maria, JERZYK-WOJTECKA Justyna (red.), *Stare i nowe w bibliotece: współpraca czy konkurencja. Konferencja Biblioteki Uniwersytetu Łódzkiego: materiały konferencyjne*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 2010, s. 37-42. ISBN 978-83-7525-413-6.
30. *Wykorzystanie nowoczesnych technologii w event marketingu* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://marketinglink.pl/wykorzystanie-nowoczesnych-technologii-w-event-marketingu/>. Stan z dnia 20.07.2021.
31. ZDUNIAK Agnieszka, *Event w życiu społecznym i religijnym. Perspektywa socjologiczna*. Olsztyn: Uniwersytet Warmińsko-Mazurski, 2018. ISBN 978-83-8100-097-0.
32. ZIĘTEK Tomasz, *Podstawy skutecznego zarządzania wydarzeniem* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://brand24.pl/blog/zarzadzanie-wydarzeniem/>. Stan z dnia 20.07.2021.

Rozdział 33.

MARKETING WARTOŚCI – ROLA BIBLIOTEKI W PROMOWANIU WARTOŚCI I ZAANGAŻOWANIA SPOŁECZNEGO

33.1. Marketing wartości jako marketing trzeciej generacji

Biblioteki nie istnieją w próżni i wszelkie zachodzące zmiany społeczne odciskają na nich swoje piętno. Publiczność biblioteczna coraz częściej wymaga od tych placówek dostosowywania się do różnorodnych i zmieniających się dynamicznie potrzeb, muszą one mieć ponadto na uwadze i przewidywać zmiany o charakterze globalnym, przemiany w technologii i trendy demograficzne oraz zachodzące równolegle do nich zmiany systemów wartości [38]. Wydaje się to olbrzymim wyzwaniem, może jednak stać się także atutem tych instytucji. Marketing wartości, uwzględniający właśnie dostosowanie oferty oraz komunikacji do wartości ważnych dla użytkowników (i w wielu przypadkach także nieużytkowników), może być odpowiedzią na pojawiające się głosy negujące zasadność finansowania bibliotek lub w ogóle ich istnienia.

W rozdziale przedstawione zostały założenia marketingu wartości i sposoby włączania użytkowników w działalność bibliotek na przykładzie takich modeli, jak Biblioteka 2.0 i biblioteka partycypacyjna. Omówiono, w jaki sposób biblioteki różnych typów komunikują wartości w swojej misji oraz przy okazji akcji społecznych odnoszących się do dostępu do informacji, promocji literatury i dziedzictwa, a także promocji różnorodności i włączenia społecznego. Na początek trzeba jednak zadać pytanie *Jaki jest cel działań organizacji?* Gdyby postawić je jeszcze w latach siedemdziesiątych XX w., to Martin Friedman na łamach „New York Timesa” odpowiedziałby: „jest jedna i jedyna społeczna odpowiedzialność biznesu – korzystanie z zasobów i angażowanie się w działania mające na celu zwiększenie zysków” [18]. Podstawowym celem organizacji (w tym przypadku przedsiębiorstwa) byłoby więc generowanie wartości dodatkowej lub dodanej¹, aby przekazać ją udziałowcom. Słowo

¹ W teorii klas społecznych wartością dodatkową nazywana jest różnica między wartością rynkową wytworzonych towarów a wynagrodzeniem pracowników [23, s. 306]. Wartość dodana to z kolei przyrost wartości dóbr powstający w wyniku przetworzenia w toku produkcji, określany

wartość ma jednak także inne znaczenie – to idea wyznawana przez jednostki lub grupę, określająca, co jest pożądane, właściwe, dobre, a co złe [23, s. 737]. To napięcie między dwoma rozumieniami terminu „wartość” najlepiej ilustruje koncepcja nazywana marketingiem wartości (marketingiem opartym na wartościach, ang. *values-based marketing* lub marketingiem napędzanym wartościami, ang. *values-driven marketing*).

Od lat siedemdziesiątych XX w. minęło wiele czasu i radykalnie zmieniły się warunki funkcjonowania społeczeństw. Globalizacja i związane z nią kryzysy społeczne (np. dotyczące warunków pracy w krajach globalnego południa), podburzające zaufanie kryzysy finansowe (np. liczne kryzysy naftowe, załamanie się bańki dot-comów w 2001 r. czy nieodległy przecież kryzys lat 2007-2009) i katastrofa klimatyczna każą zadawać przedsiębiorstwom i ich udziałowcom pytania o warunki pracy, sposoby redystrybucji zysków oraz wykorzystanie w procesie produkcji globalnych zasobów, jak woda, gleba i powietrze. Dodatkowo istnienie sieci internetowej, która umożliwia szybszy niż kiedykolwiek wcześniej przepływ informacji oraz zsieceniowanie konsumentów, którzy mogą wymieniać się opiniami na temat produktów i usług, sprawiło, że firmy musiały przyjąć zupełnie odmienne podejście. „Marketing podlega transformacji, w której nacisk przesuwają się stopniowo z produktów na konsumentów, a z nich na całe społeczeństwo i pozostałych interesariuszy” [12, s. 2] – a więc następuje przejście od marketingu 1.0 do marketingu 3.0, a nawet 4.0 (tab. 1).

Tabela 1. Różnice między koncepcjami marketingu 1.0, 2.0 i 3.0

	Marketing 1.0 marketing koncentrujący się na produkcie	Marketing 2.0 marketing zorientowany na klienta	Marketing 3.0 marketing skupiający się na wartościach
Cel	Sprzedać produkty	Spełnić oczekiwania klienta i zatrzymać go	Uczynić świat lepszym
Sprzyjające trendy	Rewolucja przemysłowa	Technologie informacyjne	Technologie nowej fali
Postrzeganie rynku przez firmy	Masowi klienci z potrzebami dotyczącymi fizycznej natury produktu	Inteligentni konsumenci posiadający umysł i serce	Człowiek w pełnym tego słowa znaczeniu, posiadający umysł, serce i ducha
Kluczowe pojęcie marketingowe	Opracowanie produktu	Wyróżnienie się na rynku	Wartości

jako nadwyżka przychodów ze sprzedaży jakiegoś produktu ponad wydatki przedsiębiorstwa niezbędne do tego wytworzenia [46, s. 238].

Wytyczne marketingowe	Specyfikacja produktowa	Pozycjonowanie firmy i produktu	Misja, wizja i wartości korporacyjne
Oferta wartości	Funkcjonalna	Funkcjonalna i emocjonalna	Funkcjonalna, emocjonalna i duchowa
Interakcja z konsumentami	Transakcja jeden-z-wieloma	Relacja jeden-z-jednym	Współpraca wielu-z-wieloma

Źródło: KOTLER Philip, KARTAJAYA Hermawan, SETIAWAN Iwan, *Marketing 3.0*. Warszawa, 2010, s. 21.

W marketingu trzeciej generacji chodzi zarówno o zaspokajanie potrzeb konsumentów, jak i generowanie zysków (ale dla szerszego grona interesariuszy), jednak wartości oraz misja i wizja wyznawane przez organizacje mają w znacznie większym stopniu przyczyniać się do ulepszania świata, w którym wszyscy funkcjonują. Nadrzędnym celem jest tu zatem dostarczenie rozwiązań problemów społecznych [35, s. 18], gdyż samo zaspokajanie potrzeb nie jest już wystarczające. Spośród szerokiej oferty produktów i usług klienci wybiorą te, z którymi najbardziej się utożsamiają pod względem wyznawanych wartości i z którymi czują wspólnotę celów wykraczających poza transakcję finansową. „Marki coraz częściej więc zaczynają ze sobą rywalizować nie na poziomie produktowym, ale na poziomie idei. Odwołując się do wyższych potrzeb, nadają nowy wymiar swoim produktom czy usługom. Sprawiają, że konsument, wybierając dany produkt, nie tylko dostaje ukrytą pod opakowaniem jego fizyczną formę i właściwości, ale także wartość dodaną, nową jakość, możliwość identyfikacji, realizacji swoich wewnętrznych potrzeb, nie tylko materialnych” [3, s. 22].

Peter Doyle zredefiniował marketing jako „proces zarządzania, który ma na celu maksymalizację zysków dla akcjonariuszy poprzez rozwijanie relacji z cenionymi klientami i tworzenie przewagi konkurencyjnej” [16, s. 300]. W procesie tym wyróżnić można definiowanie, rozwijanie i dostarczanie wartości. Definiowanie wartości obejmuje ewaluację potrzeb konsumentów oraz określenie, co spełni ich wymagania i będzie źródłem satysfakcji. Rozwój wartości to wszelkie działania z zakresu ulepszania produktu, dołączania do niego innych, dodatkowych usług i kształtowanie cen na poziomie akceptowalnym przez klientów. Dostarczanie wartości dotyczy sposobu i narzędzi komunikacji, w tym sprzedaży osobistej, reklamy, promocji sprzedaży i imprez wystawienniczych [17, s. 151].

Również w kontekście bibliotek istotny jest sposób dostarczania usług i obsługa klienta. Klient dokonuje oceny dostarczanych mu za pośrednictwem usługi wartości poprzez pryzmat oferty instytucji i konkurencji, swojej hierarchii potrzeb, wiedzy oraz cech osobowych. Według Christiana Grönroosa wartość jest wynikiem interakcji między świadczeniodawcą usługi a klientem, a więc klient sam jest jej współtwórcą. Od jego postawy, otwartości, chęci współpracy zależy wzrost lub spadek oferowanej dla niego wartości. Zadaniem organizacji jest nabycie umiejętności odczytania potrzeb i preferencji klienta, zadbanie o satysfakcjonujący czas i przebieg interakcji (kultura osobista, empatia) w całym procesie świadczenia usługi oraz fазie przed- i pozakupowej [17, s. 152].

Marketing oparty na wartościach ma również kluczowe znaczenie dla komunikacji organizacji. W dobie globalnej sieci i błyskawicznej wymiany informacji przez z sieciowanych konsumentów, którzy równie szybko mogą stworzyć pozytywne, jak i negatywne opinie, organizacje (w tym także biblioteki) muszą coraz bardziej dbać o transparentność i wiarygodność oraz starać się budować swoimi przekazami zaufanie i lojalność. Przekaz, zgodnie z założeniami marketingu wartości, powinien być przemyślany i konsekwentny, ale także oddziałujący na emocje i odwołujący się do takich wartości, jak np. bezpieczeństwo, samorealizacja, inspiracja, relacje rodzinne lub przyjacielskie, poczucie przynależności do grupy, przełamywanie schematów czy pokonywanie słabości. Marka ma pokazać, że rozumie sens tych wartości i ich znaczenie w życiu codziennym – nawet, gdy chodzi jedynie o korzystanie z samochodu czy używanie szamponu [3, s. 23].

Biorąc pod uwagę przemiany marketingu i narzędzi komunikacji, marki można podzielić na atrybucyjne, aspiracyjne i marki doświadczeń:

- **Marka atrybucyjna** posiada wizerunek, który wyraża zaufanie do atrybutów funkcjonalnych produktu/usługi. Ponieważ klientom często trudno jest obiektywnie ocenić jakość i cechy wybranego produktu spośród szerokiej gamy jemu podobnych, często wybierają marki, które wydają się potwierdzać pożądane cechy, np. marka samochodu, która zapewnia o bezpieczeństwie; proszek, który obiecuje, że pranie będzie śnieżnobiałe; książka wydana w serii, w której do tej pory ukazywały się interesujące tytuły.
- **Marka aspiracyjna** komunikuje wizję ludzi, którzy ją kupują. Przekaz mniej mówi o produkcie/usłudze, a więcej o pożądanym stylu życia. Nabywanie tych marek kojarzy kupującego z bogatymi i sławnymi lub określoną pożądaną postawą, np. zegarek, który noszą milionerzy, udział w zajęciach klubu czytelniczego, który uznawany jest w danym środowisku za prestiżowy.
- **Marka doświadczeń** przekazuje obraz wypełniony wspólnotowymi skojarzeniami i emocjami, np. cykl spotkań poświęcony integracji lokalnej społeczności organizowany przez bibliotekę [16, s. 226].

Wartość dla klientów nie ma jednak jedynie charakteru instrumentalnego i czynnościowego marketingu, ale stanowi też ważny składnik podejścia strategicznego. Misja biblioteki powinna zakładać uzyskiwanie wartości przez interesariuszy, użytkowników oraz szerszą społeczność. Budowanie wartości powinno również znaleźć odzwierciedlenie w celach strategicznych, które formułuje biblioteka. Uwzględnianie wartości może przyczyniać się do budowania silnej pozycji biblioteki w obszarze, w którym funkcjonuje oraz uzyskiwania przewagi konkurencyjnej [zob. 17, s. 151]. Innymi słowy **podstawą marketingu wartości w bibliotekach jest wartość dodana, którą otrzymują użytkownicy korzystający z jej oferty, będący zawsze w centrum zainteresowania biblioteki. W tym układzie biblioteka zamiast jednostronnego informowania o własnych usługach, skupia się na pragnieniach i potrzebach swoich klientów, które stawia na pierwszym miejscu, koncentrując się na współpracy i korzyściach, które mogą czerpać z niej czytelnicy.**

33.2. Wartości w działalności bibliotek

Choć na pierwszy rzut oka może się to wydawać paradoksalne, organizacje nie-nastawione na zysk, do których zaliczane są również biblioteki, posiadają znaczącą przewagę względem przedsiębiorstw komercyjnych – nie muszą one udowadniać, że ich działania nie są nastawione wyłącznie lub przede wszystkim na zysk finansowy i własne korzyści [37; 53]. Działając na polu kultury z samego swojego założenia realizują cele społeczne tzw. wyższego rzędu. Przez wieki dążyły i przyczyniały się do rozwiązywania takich społecznych problemów, jak analfabetyzm, brak dostępu do informacji i wiedzy czy niszczenie dóbr kultury, by wymienić tylko kilka. Znaczenie bibliotek w tym zakresie nie było kwestionowane aż do XXI w., kiedy to zaczęto wy-magać od nich dostarczania dowodów wpływu i wartości [5].

Bibliotekarstwo wydaje się być jednym z zawodów, który szczególnie podkre-sła rolę wartości w odpowiednim, profesjonalnym wykonywaniu pracy. „Bibliote-karstwo jest w swej istocie działalnością etyczną urzeczywistniającą pełne wartości podejście do profesjonalnej pracy z informacją” [28] można przeczytać w kodeksie etycznym bibliotekarzy i innych pracowników informacji Międzynarodowej Fede-racji Stowarzyszeń i Instytucji Bibliotekarskich. Amerykańskie Stowarzyszenie Bi-bliotekarzy również stwierdza, że „podbudową dla nowoczesnego bibliotekarstwa jest zasadniczy zestaw podstawowych wartości, które definiują, informują i kierują naszą praktyką zawodową” [2]. Także polski *Kodeks etyki bibliotekarza i pracownika informacji* już w pierwszym zdaniu wprowadzenia mówi, że „podstawowymi warto-ściami moralnymi, określającymi misję zawodu są ochrona wolności intelektualnej, prawa do swobodnego wyrażania myśli, prawa do swobodnego dostępu do wiedzy, informacji i kultury oraz przestrzeganie zasady neutralności w sprawach ideologii, życia politycznego i religii” [54, s. 1].

Ten katalog wartości można znaleźć w podobnej formie w niemal wszystkich branżowych dokumentach o charakterze normatywnym. IFLA jako wartości pod-stawowe wymienia:

- poparcie zasad wolności dostępu do informacji, idei i wytworów wyobraźni oraz wolności wypowiedzi;
- przekonanie, że ludzie, społeczności i organizacje potrzebują powszechnego i sprawiedliwego dostępu do informacji, idei i wytworów wyobraźni dla ich dobrostanu społecznego, edukacyjnego, kulturowego, demokratycznego i go-spodarczego;
- przekonanie, że świadczenie wysokiej jakości usług bibliotecznych i informa-cyjnych pomaga zagwarantować taki dostęp;
- zobowiązanie do umożliwienia wszystkim członkom Federacji angażowania się i czerpania korzyści z jej działalności bez względu na obywatelstwo, nie-pelnosprawność, pochodzenie etniczne, płeć, położenie geograficzne, język, filozofię polityczną, rasę lub religię [29].

Katalog wartości podstawowych bibliotekarstwa stworzony przez ALA wymienia 12 wartości: dostęp, poufność/prywatność, demokrację, różnorodność, edukację i uczenie się przez całe życie, wolność intelektualną, ochronę informacji i zbiorów, dobro publiczne, profesjonalizm, usługi, odpowiedzialność społeczną i zrównoważony rozwój [2]. Opisane są one szczegółowo w *ALA Policy Manual* [1] oraz takich dokumentach jak misja ALA, *Freedom to Read Statement*, *Library Bill of Rights*, *Libraries: An American Value* [2].

Z punktu widzenia marketingu wartości warto także przyjrzeć się, w jaki sposób biblioteki starają się realizować przyjmowane wartości poprzez poszczególne działania. Jako przykład można podać Biblioteki Uniwersytetu w Waszyngtonie, które oprócz misji i wizji przedstawiają również wartości, którymi się kierują oraz opisują sposoby ich wdrażania w praktyce (tab. 2).

Tabela 2. Przykład opisu wartości i sposobów ich wdrażania w działalność bibliotek (na podstawie University of Washington Libraries)

Wartość i jej opis	Sposoby realizacji
Skoncentrowanie na użytkownika Biblioteki dostosowują usługi i programy do potrzeb swoich społeczności oraz dążą do współwłasności bibliotek.	• Stosowanie zorientowanych na użytkownika i uniwersalnych zasad projektowania usług, przestrzeni i zasobów. • Tworzenie systemów, procedur i zasad, które są intuicyjne i dostępne dla wszystkich. • Ewaluacja w celu zrozumienia potrzeb użytkowników, co prowadzi do ulepszeń o wymiernym wpływie. • Elastyczność w odpowiedzi na zmieniające się potrzeby użytkowników oraz wykorzystywanie wiedzy personelu bibliotecznego do kierowania procesami decyzyjnymi we współpracy ze społecznością użytkowników. • Aktywne promowanie usług i zasobów bibliotek wśród społeczności użytkowników oraz przejrzystość decyzji i odpowiedzialność za działania bibliotek.
Współpraca Biblioteki inwestują w trwałe i celowe partnerstwa, aby osiągnąć wspólne cele zwiększenia wpływu, w obszarze edukacji, badań, opieki klinicznej i rozwoju wiedzy.	• Wykorzystywanie pozycji kampusu jako centrum dla coraz bardziej interdyscyplinarnych i opartych na współpracy stypendiów i edukacji. • Łączenie wiedzy i zasobów z partnerami w celu wzmocnienia i rozszerzenia wpływu pracy wykonanej na Uniwersytecie w Waszyngtonie. • Słuchanie i komunikowanie się w sposób otwarty i skuteczny między pracownikami bibliotek oraz ze społecznością użytkowników. • Podejście do pracy w sposób całościowy, równoważenie indywidualnej kreatywności i sprawczości z aktywnym zrozumieniem konsekwencji decyzji, które podejmowane są w bibliotece.

Sprawiedliwość Biblioteki dążą do tego, aby stać się prawdziwie inkluzywnymi i sprawiedliwymi organizacjami. Aktywnie wspierają Uniwersytet w podtrzymywaniu różnorodności, tworzeniu włączających doświadczeń dla społeczności oraz w konfrontowaniu instytucjonalnych uprzedzeń i strukturalnego rasizmu.	• Zapewnianie sprawiedliwych usług i zasobów wszystkim ludziom, bez względu na rasę, kolor skóry, wyznanie, religię, pochodzenie narodowe, obywatelstwo, płeć, wiek, stan cywilny, orientację seksualną, tożsamość lub ekspresję płciową, niepełnosprawność lub status weterana. • Nieustanne angażowanie się w rozpoznawanie osobistych i organizacyjnych uprzedzeń w celu przekształcania praktyk bibliotek i osiągnięcia systemowej zmiany. • Wspieranie integracyjnego i pełnego szacunku środowiska poprzez słuchanie i reagowanie na potrzeby społeczności użytkowników i pracowników bibliotek.
Kreatywność Biblioteki przyjmują kulturę eksploracji, eksperymentowania i refleksji, aby ulepszyć usługi, przewidywać potrzeby i zarządzać zmianami.	• Tworzenie kultury otwartości na alternatywne rozwiązania i upoważnianie pracowników do proponowania nowych pomysłów, które dotyczą wspólnych wyzwań. • Opracowanie systemu informacji zwrotnej w celu zapewnienia ciągłej nauki organizacyjnej i indywidualnej. • Przestrzeń, usługi, zasoby i narzędzia, które zapewniają bibliotekarzom i społeczności użytkowników miejsce dla interaktywności i kreatywności.
Zrównoważony rozwój Biblioteki dążą do tego, by w sposób wybitny zarządzać swoimi zasobami ludzkimi, środowiskowymi, fizycznymi, cyfrowymi i finansowymi. Angażują się w holistyczne podejmowanie decyzji, równoważąc bieżące potrzeby, alokację zasobów i długoterminowe aspiracje.	• Zapewnianie trwałości pracy bibliotek poprzez docenianie ich pracowników i utrzymywanie zdrowej równowagi między życiem zawodowym a prywatnym. • Zachowanie i konserwacja zasobów o wartości kulturowej i historycznym znaczeniu dla społeczności, której biblioteki służą. • Dostosowanie zasobów i decyzji bibliotek do wartości, priorytetów strategicznych, potrzeb użytkowników oraz misji i celów instytucjonalnych.

Źródło: University of Washington Libraries. *Libraries mission, vision, and values* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://www.lib.washington.edu/about/intro/mvv>.

Na przykładzie sieci bibliotek Uniwersytetu w Waszyngtonie widać, że marketing wartości może obejmować w bibliotece zarówno tworzenie i realizację strategii oraz polityk, projektowanie przestrzeni i usług, zarządzanie procesami bibliotecznymi, jak i komunikację wewnętrzną oraz zewnętrzną. W każdym z tych obszarów koncentruje się on na budowaniu relacji z interesariuszami/klientami. W tym miejscu trzeba więc przedstawić związek między marketingiem wartości a marketingiem relacji.

33.3. Marketing wartości a marketing relacji

Marketing wartości i marketing relacji – jako dwie współczesne koncepcje marketingowe – wydają się ze sobą w nieunikniony sposób splecione. W teoriach marketingu relacji (relacyjnego, partnerskiego, więzi, opisanego szerzej we wcześniejszych rozdziałach) zakłada się, że wartość jest istotą tworzenia związków, a w marketingu wartości podkreśla się znaczenie relacji jako głównego obszaru, w którym powstaje wartość [13, s. 11]. „Klienci są współtwórcami wartości, dla nich jest tworzona wartość, oni także stanowią wartość dla przedsiębiorstwa” pisał Paweł Chlipała [13, s. 15]. Z kolei Peter Doyle rozpatrywał relacje jako jedno z aktywów marketingu, a więc źródła wartości organizacji. Dostosowując jego twierdzenia do realiów bibliotek za kluczowe w tym obszarze można uznać:

1. Budowanie wiedzy, która daje podstawowe kompetencje (umiejętności, systemy i informacje), zapewniając bibliotece pozycję w jej otoczeniu społecznym dzięki identyfikowaniu możliwości i opracowywaniu strategii marketingowych promujących ofertę usługową.
2. Tworzenie marki – odnoszące sukcesy marki przekazują klientom mocne sygnały, dzięki którym są bardziej pożądane niż alternatywna oferta innych instytucji (nie tylko bibliotek, ale również organizacji kultury i placówek rozrywkowych).
3. Budowanie lojalności klientów – ponieważ lojalni czytelnicy wypożyczają więcej, częściej odwiedzają bibliotekę, są tańsi w obsłudze, ponieważ są bardziej samodzielni i wymagają mniej opieki ze strony bibliotekarza, są także mniej wrażliwi na ewentualne niedogodności i chętniej rekomendują bibliotekę innym.
4. Relacje strategiczne – ponieważ sieć relacji z partnerami może zapewnić bibliotece lepszą realizację usług i umożliwić wykorzystanie jej kompetencji w dodatkowych obszarach [16, s. 302].

W literaturze dotyczącej marketingu wartości można znaleźć dwa aspekty rozpatrywania relacji – podmiotowy (klienci, dostawcy, partnerzy jako strony relacji z biblioteką) oraz narzędziowy (relacje jako środek powiększania wartości biblioteki jako organizacji). Biorąc pod uwagę tę pierwszą perspektywę, znaczące wydają się badania oczekiwań, które można wykorzystywać w projektowaniu nowych usług razem z klientami biblioteki. W aspekcie narzędziowym podkreśla się natomiast przede wszystkim tzw. „relacje uprzywilejowane” (szczególnie istotne w kontekście organizacji komercyjnych), gdzie znaczenie ma dostosowanie się do potrzeb klienta, elastyczność i lepsza informacja [13, s. 15-16].

W kontekście funkcjonowania bibliotek różnych typów należy wspomnieć o nurcie marketingu wartości, który zakłada współpracę także z klientami z grup nieuprzywilejowanych. Organizacje te muszą porzucić dotychczasowy punkt widzenia, w którym to one znajdowały się w centrum, na rzecz skupienia się na indywidualnych, spersonalizowanych interakcjach z klientami, by budować system współtworzenia

wartości oparty na dialogu, zapewniający równy dostęp do informacji, transparentność oraz ocenę ryzyka w stosunku do korzyści [12, s. 6].

Z marketingiem wartości łączy się idea prosumpcji, szerzej opisana już w rozdziale 23, którą warto jednak omówić krótko w kontekście marketingu wartości. Termin „prosument” został użyty po raz pierwszy przez Alvina Tofflera w książce *Trzecia fala* [55, s. 246]. Jak zauważył autor „rozgraniczenie między producentem a konsumentem stopniowo się zaciera i coraz większego znaczenia nabiera prosument” [55, s. 306]. **Prosument** jest specyficznym podmiotem rynku, jednocześnie producentem i konsumentem, o którym najczęściej mówi się w kontekście wytwarzania dóbr na własny użytek, np. prosumpcji prądu dzięki panelom fotowoltaicznym. Prosumpcja ma jednak także inne oblicza. Pierwszym z nich jest ruch samopomocy, tworzenie oddolnych organizacji o charakterze niedochodowym, których celem jest wzajemne poradnictwo czy wymiana doświadczeń. Trend ten rozkwita w Internecie, gdzie wymiana informacji o produktach i markach nie jest ograniczona przez czas i przestrzeń, a jego ukoronowaniem jest ruch *Do it yourself* (DIY). Drugim obliczem prosumpcji jest celowa działalność organizacji angażujących konsumenta w realizowanie części swoich zadań. Przejawem tego jest wzrost udziału samoobsługi w procesie obsługi klienta (samoobsługa w sklepach, infolinie i konsultanci telefoniczni, kioski samoobsługowe w bibliotekach). Angażowanie konsumenta odbywa się również poprzez włączanie go w proces projektowania produktu, np. na etapie badań marketingowych [51, s. 332].

Założenia teoretyczne i wyjaśnienie zjawiska prosumpcji znajdują się w paradygmacie współtworzenia wartości z konsumentem. W tradycyjnej koncepcji rynku zakłada się, że to organizacja tworzy wartość, a konsument ma rolę pasywną i reprezentuje popyt na ofertę produktów firmy. Funkcją rynku, odrębną w stosunku do procesu tworzenia wartości, jest wymiana i pozyskanie wartości ekonomicznej przez producenta i konsumenta. W paradygmacie współtworzenia wartości z konsumentem tradycyjna koncepcja rynku jest zastępowana ideą forum, na którym następuje wymiana wartości, także niematerialnych, firmy z konsumentem [51, s. 333].

Jak zauważyła Bożena Jaskowska „pierwszoplanowa rola użytkownika i dbałość o efektywne zaspokojenie jego indywidualnych potrzeb to idee stanowiące podstawy działalności służb bibliotecznych od dawna. Ale aktywność i zaangażowanie w tych procesach leżały zawsze i wyraźnie po stronie bibliotekarza. Obserwacja prosumenckich postaw na rynku komercyjnym skłania do zastanowienia się nad możliwością, szansą i potrzebą przesunięcia stopnia tego uczestnictwa w procesach informacyjno-bibliotecznych w kierunku użytkownika” [31, s. 5]. Idea prosumpcji wpisuje się w takie trendy, jak Biblioteka 2.0 czy biblioteka partycypacyjna i zmienia charakter relacji zachodzących pomiędzy bibliotekarzem a użytkownikiem [59]. Koncepcję czytelnika jako prosumenta opisała m.in. Monika Curyło, swoim rozważaniom nadając znaczący tytuł: *Czytelnik jako prosument: niebezpieczeństwo czy ratunek dla bibliotek?* [58, s. 71-81].

Termin **Biblioteka 2.0** (ang. *Library 2.0*) po raz pierwszy został użyty przez Michaela Caseya, amerykańskiego badacza bibliotek i technologii informacyjnych. Pojawił się na jego blogu LibraryCrunch w 2005 r. [24, s. 66]. Dziś Grzegorz Gmiterek definiuje Bibliotekę 2.0 za Caseyem i Savastinuk jako model operacyjny zachęcający do nieustannego i zdecydowanego wprowadzania zmian w bibliotekach przy jednoczesnym zapraszaniu ich użytkowników do partycypacji w tworzeniu zasobów i oferty (tradycyjnej i wirtualnej). Zmiana stanowi część systemu usług bibliotecznych i krok zbliżający bibliotekę do istoty zjawisk, który określany jest jako 2.0 (drugiej generacji), czyli do skoncentrowania działalności na użytkowniku i jego centralnym miejscu w odniesieniu do zachodzących procesów bibliotecznych [24, s. 72].

Przykładami wdrażanych rozwiązań w ramach trendu Biblioteki 2.0 są:

- korzystanie z różnych metod komunikacji (forum, media społecznościowe) w celu udoskonalenia oferty bibliotecznej;
- wykorzystanie przekazów reklamowych tworzonych przez użytkowników (ang. *user generated marketing*);
- społecznościowy OPAC, umożliwiający wspólnotowe tagowanie, ocenianie pozycji katalogowych (tworzenie rankingów), pisanie recenzji, dodawanie linków do zasobów sieciowych, personalizację konta;
- różne formy crowdsourcingu [32, s. 476-477].

Pojęcie partycypacyjnego bibliotekarstwa (ang. *participatory librarianship*) zostało użyte po raz pierwszy w artykule R. Davida Lankesa, Joanne Silverstein i Scotta Nicholsona [36], omawiających m.in. trendy Web 2.0 i Library 2.0. Pojęcia te są więc ze sobą związane, choć wydaje się, że w przypadku **biblioteki partycypacyjnej** większy nacisk kładzie się na facylitacyjną rolę biblioteki, a mniejszy na technologię [44, s. 8]. Ponadto modelowanie biblioteki partycypacyjnej w większej mierze skupia się na danych empirycznych, uwzględnia zaangażowanie interesariuszy, a struktura tej biblioteki jest mniej płynna niż w przypadku Biblioteki 2.0 [45, s. 10].

Według Caspera Rasmussena przejście od biblioteki tradycyjnej do partycypacyjnej charakteryzuje się:

- przeniesieniem nacisku z zapewniania dostępu na partycypację użytkowników w duchu demokratyzacji kultury – użytkownicy powinni być nie tylko „wiedziami” sztuki wysokiej, ale także mieć dostęp do środków produkcji i dystrybucji kultury;
- zastąpieniem komunikacji jednokierunkowej (od biblioteki do użytkowników) dialogiem;
- postrzeganiem użytkowników nie jako klientów, a jako prosumentów, a nawet partnerów – użytkownicy mogą na przykład współtworzyć wydarzenia biblioteczne lub tworzone przez nich dzieła mogą znaleźć się w zbiorach biblioteki [50, s. 548-549].

Na marginesie, ponieważ jest to rozległy temat, warto wspomnieć, że niejednokrotnie biblioteki poddają swoje projekty pod głosowanie w ramach tzw. budżetu obywatelskiego (partycypacyjnego). Użytkownicy i lokalne organizacje nie tylko

więc współuczestniczą w przygotowywaniu projektów, ale także mogą oddać swój głos (lub go nie oddać, co również jest wyrażeniem pewnej opinii) na proponowane przez biblioteki akcje oraz na koniec uczestniczą w nich, czy to poprzez korzystanie z zakupionego w ramach budżetu księgozbioru, czy poprzez udział w finansowanych wydarzeniach [25].

33.4. Zaangażowanie bibliotek w promowanie wartości wokół książki i informacji

Już podstawowa działalność bibliotek wszystkich typów (jaką jest gromadzenie, opracowywanie i udostępnianie służące zapewnieniu dostępu do zbiorów własnych oraz coraz częściej za pośrednictwem nowych technologii – do danych, których biblioteka bezpośrednio nie gromadzi) wpisuje się w ideę równego dostępu do informacji i wiedzy oraz wytworów kultury. Biblioteki, podobnie jak instytucje sektora GLAM czy tzw. instytucje pamięci, były tworzone z ideologicznym założeniem, że zachowywanie dziedzictwa dla przyszłych pokoleń i udostępnianie go zainteresowanym osobom jest ważnym zadaniem. Jednakże nawet porównując biblioteki z innymi wymienionymi instytucjami, widać, że najbardziej ucieleśnia się w nich idea równego dostępu – w większości przypadków dostęp do bibliotek nie jest obwarowany warunkami wstępu (w porównaniu np. do archiwów) i jest darmowy (lub opłaty za wybrane usługi są stosunkowo niskie – porównać można tutaj biblioteki z muzeami i galeriami, do których wstęp z reguły jest płatny z wyjątkiem określonych dni lub wydarzeń).

W misjach wielu bibliotek można znaleźć zapisy odwołujące się do równości dostępu do informacji i wiedzy. Warto spojrzeć na kilka przykładów. Misją Biblioteki Publicznej w Dzielnicy Wola m.st. Warszawy jest „wspieranie edukacji kulturalnej i społecznej [...] na wszystkich poziomach wiedzy, poprzez efektywne zaspokajanie potrzeb i oczekiwań informacyjnych użytkowników placówek bibliotecznych” [7]. „Misją Miejskiej Biblioteki Publicznej im. Teodora Heneczka w Piekarach Śląskich jest wspieranie rozwoju społeczeństwa informacyjnego, rozpoznawanie i zaspokajanie potrzeb edukacyjnych i kulturalnych lokalnej społeczności” [39]. Odniesienia do tej wartości znajdują się również w opisach misji bibliotek naukowych, np. Biblioteka Uniwersytecka w Poznaniu „tworzy przestrzeń wiedzy zebranej i dostępnej w kolekcjach historycznych oraz najnowszych źródłach informacji” [8]. Biblioteki pedagogiczne również zawierają tego rodzaju zapisy w swojej misji, np. Dolnośląska Biblioteka Pedagogiczna we Wrocławiu informuje swoją publiczność, że jej misją „jest zapewnienie dostępu do źródeł wiedzy i informacji edukacyjnej niezbędnej do osiągnięcia sukcesu kształcących się i doszkalających nauczycieli oraz doskonalącej się zawodowo kadry pedagogicznej” [15]. Ciekawym casusem są biblioteki szkolne, które ze względu na ich ścisły związek ze szkołą, nie tak często, jak biblioteki innych typów, formułują samodzielną wizję i misję. Jednakże można znaleźć

dokumenty, które podkreślają ich znaczenie dla społeczeństwa, takie jak *Manifest bibliotek szkolnych* IFLA/UNESCO z 1998 r. [56], a i niektóre biblioteki szkolne przedstawiają swoją misję na stronach internetowych, np. Biblioteka Zespołu Szkół Zawodowych nr 2 im. Leona Wyczółkowskiego w Rykach, przedstawiając program wychowawczy biblioteki, przekazuje informację, że „misja biblioteki szkolnej polega na udostępnianiu książek i innych źródeł informacji, a także na świadczeniu usług, które ułatwiają wszystkim członkom społeczności szkolnej rozwijanie umiejętności krytycznego myślenia i efektywnego korzystania z informacji w różnych postaciach i za pośrednictwem różnych mediów” [9].

Konkurencja ze strony mediów oraz ogólniej innych sposobów spędzania wolnego czasu sprawia, że biblioteki kładą nacisk nie tylko na udostępnianie swoich zbiorów osobom, które do biblioteki już dotrą, ale także na promocję czytania (i obok tego oczywiście korzystania z innych usług bibliotecznych). Szczególną uwagę zwracają na komunikację skierowaną do dzieci oraz rodziców lub opiekunów. Biblioteki biorą udział w szeregu akcji promujących czytelnictwo wśród rodzin, takich jak *Cała Polska Czyta Dzieciom* organizowanej od 2001 r., czy *Mała książka – wielki człowiek*, której pilotażowy projekt rozpoczął się w 2018 r. Zwłaszcza ta druga akcja kładzie szczególny nacisk na zachęcanie dzieci do korzystania z bibliotek od najmłodszych lat. W ramach kampanii wydano broszurę pt. *Książką połączeni, czyli przedszkolak idzie do biblioteki* [26], w której opisano korzyści wynikające z czytania najmłodszym oraz ze wspólnego z opiekunami korzystania z bibliotek [11].

Obie akcje są dobrze znane, dlatego warto skupić się na tym, o jakich wartościach ich organizatorzy mówią w przekazach medialnych. Na stronie Fundacji ABCXXI można znaleźć informację o korzyściach płynących z codziennego czytania dzieciom przez dorosłych. A więc czytanie:

- buduje więź z dzieckiem będącą fundamentem jego zdrowia emocjonalnego;
- doskonalą język i ułatwia rozumienie świata;
- rozwija zasoby wewnętrzne dziecka, w tym inteligencję emocjonalną, poznawczą i moralną;
- poszerza wiedzę i kładzie mocne podwaliny pod sukcesy w szkole i w życiu [21].

„Regularne czytanie dzieciom jest najbardziej skutecznym sposobem wychowania ich na wykształconych, mądrych, dobrych i szczęśliwych dorosłych” – przekonuje dalej Fundacja ABC XXI [21]. Podobny przekaz można znaleźć w opisie idei projektu Instytutu Książki *Mała książka – wielki człowiek*: „Wierzymy, że «czytelnictwo» zaczyna się od kołyski, na długo przed dniem, w którym dziecko zacznie samodzielnie składać litery. Dobrze dobrane książki rozwijają jego umysł i emocje, kształtują kompetencje językowe, zakorzeniają w kulturze i rozbudzają wyobraźnię. Wspólna lektura może stać się nie tylko wielką przyjemnością, ale przede wszystkim wspianą okazją do budowania bliskości oraz silnych i trwałych więzi rodzinnych. Czytając swojemu Maluszkowi, wpływasz na jego przyszłość i pomagasz mu osiągnąć sukces” [30]. Warto podkreślić, że czytanie nie jest tutaj celem samym w sobie,

ale narzędziem dostępu do wiedzy, kształtowania własnych zasobów poznawczych, w tym językowych oraz budowania więzi i własnego dobrostanu na przyszłość. Są to niewątpliwie wartości ważne dla wielu rodziców, którzy mogą znaleźć sojuszników w ich realizacji w osobach propagujących ten projekt – m.in. w bibliotekarkach i bibliotekarzach.

Biblioteki angażują się również w świadome i przynoszące korzyści użytkowanie globalnej sieci, m.in. w ramach europejskiej akcji *Tygodnia z Internetem* (ang. *All Digital Week*). W ciągu dziesięciu lat w działania na rzecz upowszechniania korzystania z Internetu zaangażowało się ok. 2,7 tys. polskich bibliotek. Organizatorzy, a za nimi biblioteki w swoich przekazach, prezentują odbiorcom następującą ideę: „Od ponad dziesięciu lat w ramach kampanii *Tydzień z Internetem* pokazujemy siłę Internetu. Przekonujemy, że warto korzystać z dostępnych tam niezliczonych zasobów wiedzy, tak aby życie nasze i naszych bliskich było lepsze, bogatsze, wygodniejsze. Zwracamy też uwagę na potrzebę bardziej świadomego korzystania z Internetu. Zachęcamy do rozwijania nie tylko podstawowych kompetencji cyfrowych, ale też umiejętności krytycznego myślenia, oceny rzetelności informacji, a także umiejętności samodzielnego uczenia się i korzystania w tym celu z zasobów online” [20]. W swoim przekazie marketingowym organizatorzy odnoszą się więc do takich wartości, jak: lepsza jakość życia, krytyczne, racjonalne myślenie oraz idea uczenia się przez całe życie, które mogą być podzielane przez wielu użytkowników bibliotek.

Biblioteki kształcą również w zakresie etycznego korzystania ze źródeł informacji i dóbr kultury. Wiele z polskich placówek angażuje się w obchody *Światowego Dnia Książki i Praw Autorskich*. W 2021 r. UNESCO wystosowało następujący komunikat z tej okazji: „W sytuacji, gdy w rok od wybuchu pandemii większość szkół na całym świecie jest częściowo lub całkowicie zamknięta, co drugi młody człowiek nie ma dostępu do jakiejkolwiek zorganizowanej formy edukacji, a wszyscy ludzie zmuszeni są ograniczać czas spędzany poza murami własnego mieszkania. Książka, bardziej niż kiedykolwiek dotąd, staje się źródłem siły do przezwycięzania przymusowej izolacji, wzmacniania więzi między ludźmi, poszerzania naszych horyzontów i pobudzania kreatywności. Czas ten zdaje się wyjątkowo sprzyjać lekturze – zarówno indywidualnej, dla własnej przyjemności, jak i wspólnemu czytaniu z bliskimi, przede wszystkim zaś z dziećmi, u których w ten sposób wykształca się nawyk czytania przez całe życie. Dzielać się pasją do lektury i płynącą z niej wiedzą, stajemy się częścią wspólnoty, również międzynarodowej, i nie ma lepszego sposobu na przezwyciężenie poczucia samotności, zgodnie z zasadą: czytając, nigdy nie czujesz się sam” [47]. UNESCO podkreśliło więc przede wszystkim wartości wspólnotowe czytania i tym tropem poszło w swoich działaniach promocyjnych tego wydarzenia wiele bibliotek, np. Miejska Biblioteka Publiczna w Zduńskiej Woli, która przygotowała film z wypowiedziami czytelników [42]. W bardzo prostym pod względem realizatorskim nagraniu młodsze i starsze osoby podzieliły się swoją pasją czytania i możliwościami „spotkań” z autorem i bohaterami książek oraz z innymi ludźmi w bibliotece. Część bibliotek kładzie również nacisk na edukację w zakresie praw autorskich, jak np.

Miejska Biblioteka Publiczna w Szczecinie, która w ramach obchodów zorganizowała wraz z Domem Kultury 13 Muz, Książnicą Pomorską w Szczecinie i Inkubatorem Kultury spotkanie na temat ochrony własności intelektualnej oraz korzystania z zasobów kultury z tzw. legalnych źródeł oraz spotkanie i wystawę na temat domeny publicznej i dozwolonego użytku [40].

Kolejnym wydarzeniem odwołującym się do powszechnego i równego dostępu jest *Tydzień Książek Zakazanych* (ang. *Banned Book Week*). W 2021 r. obchodzony był pod hasłem „Książki nas jednoczą, cenzura dzieli” i zilustrowany dwiema dłońmi trzymającymi książkę na tle kuli ziemskiej, co tłumaczone jest następująco: „temat 2021 r. skupia się na inkluzywności i podkreśla, w jaki sposób książki i informacje zbliżają ludzi do siebie, pomagają jednostkom widzieć siebie w historiach innych oraz wspomagają rozwój empatii i zrozumienia dla osób z innych środowisk” [4]. W ramach *Tygodnia* czytelnicy byli zachęceni do sięgania po książki, które objęte były cenzurą. Co znaczące, amerykańskie biblioteki w sposób szczególny zaangażowały się w debatę nad współczesnymi problemami społecznymi, na liście polecanych książek umieszczając tytuły odnoszące się do rasizmu i sprawiedliwości rasowej oraz osób LGBTQ+. Polskie biblioteki również angażują się w *Tydzień Książek Zakazanych*, np. wspomniana już wcześniej Miejska Biblioteka Publiczna w Szczecinie zorganizowała w 2020 r. wystawę książek, film poświęcony tematyce cenzury, a pracowniczka biblioteki udzieliła na ten temat wywiadu w Radiu Szczecin [41].

Omówione przykłady pokazują, że biblioteki w swojej podstawowej działalności kierują się wartością równego i powszechnego dostępu, która podkreślana jest także w różnego rodzaju komunikatach, m.in. tych dotyczących misji czy celów i działań podejmowanych w ramach poszczególnych akcji lub projektów. Książnice zakładają również, że ta fundamentalna wartość umożliwia realizację innych idei, takich jak: rozwój intelektualny, edukacja i uczenie się przez całe życie, wolność intelektualna, ochrona własności intelektualnej, budowanie więzi emocjonalnych i społecznych. Wartości wspólnotowe są także budowane w ramach funkcjonowania biblioteki jako miejsca spotkań. Tego rodzaju akcje i dotyczące nich komunikaty promocyjne omówione zostaną w kolejnym podrozdziale.

33.5. Zaangażowanie bibliotek w promowanie wartości wspólnotowych, różnorodności i włączenia społecznego

Biblioteki angażują się również w promowanie wartości wspólnotowych, różnorodności i włączenia społecznego. Akcją, która połączyła idee poezji i budowania więzi społecznych, był prowadzony w latach 2019-2020 przez Fundację im. Zbigniewa Herberta projekt *Podaruj wiersz*. Biorący w niej udział przepisywali odręcznie wybrane przez siebie wiersze i przesyłali je do bliskich lub innych osób, dla których mogło mieć to znaczenie. Organizatorzy jako przykłady miejsc, do których można było przesłać wiersz podali: domy pomocy społecznej, domy seniora, domy dziecka,

światlice środowiskowe, noclegownie dla bezdomnych. Istniała również możliwość zrobienia zdjęcia i nagrania odczytywanego wiersza oraz przesłania go w taki sposób w formie cyfrowej. W akcji wzięło udział łącznie 336 bibliotek publicznych i pedagogicznych, 247 szkół i bibliotek szkolnych oraz 78 innych instytucji [22]. W swoich materiałach promocyjnych Fundacja i biblioteki biorące udział w projekcie odwoływały się wprost do uniwersalnych wartości poezji oraz możliwej dzięki niej komunikacji międzyludzkiej i międzypokoleniowej, którą ułatwia wspólne zetknięcie się ze sztuką. Jak pisali organizatorzy: „Wierzimy, że gest ofiarowania słów poezji jest gestem na wskroś ludzkim, że może być formą życzliwej współobecności, może dać duchowe wsparcie, nieść pociechę, podtrzymywać nadzieję. [...] W naszej intencji akcja *Podaruj wiersz* ma budować sieć międzyludzkich (międzypokoleniowych) relacji, których osnową jest słowo – znaczące, niosące sens, dające oparcie. Tak pomyślana akcja ma swój głęboko ludzki wymiar (odwołujący się do wartości poezji jako «słowa właściwie użytego», do aktu pogłębionej, odpowiedzialnej lektury, do gestu ofiarowania czegoś cennego), ale jest też po ludzku prosta – jak wyciągnięcie do kogoś ręki, jak podanie dłoni” [22].

Na idei spotkań, tym razem publicznych i gromadzących więcej osób, połączonych z odbiorem literatury została oparta akcja *Narodowe Czytanie*, organizowana od 2012 r. pod patronatem Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej. W ramach niej odczytywane są fragmenty utworów poetyckich, prozatorskich i dramatów ważnych z punktu widzenia historii Polek i Polaków. Do tej pory były to dzieła: Adama Mickiewicza, Aleksandra Fredry, Henryka Sienkiewicza, Bolesława Prusa, Stanisława Wyspiańskiego, Stefana Żeromskiego, Elizy Orzeszkowej, Marii Konopnickiej, Bruno Schulza, Władysława Stanisława Reymonta, Henryka Rzewuskiego i Juliusza Słowackiego. W 2021 jako lektura wybrana została *Moralność Pani Dulskiej* Gabrieli Zapolskiej, a w 2022 r. *Ballady i romanse* Adama Mickiewicza [34].

Biblioteki aktywnie włączają się w działania w ramach *Narodowego Czytania*, niejednokrotnie zapraszając do recytacji lub inscenizacji znanych aktorów bądź ważnych przedstawicieli lokalnego życia publicznego, przygotowując dekoracje, stroje i oprawę muzyczną. Na przykład Biblioteka Miejska w Kościerzynie przygotowała dzięki wsparciu lokalnej młodzieży niemal godzinną inscenizację *Balladyny* w formie wideo z muzyką, scenografią, w czasie której aktorzy nosili tradycyjne kaszubskie stroje [6], podkreślając tym samym swoje dziedzictwo regionalne.

Większość wartości, do których odwołują się w przekazach marketingowych organizatorzy akcji to wartości narodowe i moralne, które można odnaleźć w lekturach. Dla przykładu w przypadku dramatu Zapolskiej podkreślone zostało „uniwersalne przesłanie moralne, które w imię uczciwości i sprawiedliwości każe potępiać zło” [34], a noweli czytanych w 2019 r. – „polskość w połączeniu z treściami uniwersalnymi, refleksją nad człowiekiem i społeczeństwem” [33]. Jak napisali dalej organizatorzy, utwory te „uczą nas, że w życiu powinniśmy kierować się szlachetnością i solidarnością, że nie wolno nam stracić wrażliwości na ludzką krzywdę ani zapomnieć o naszej historii” [33].

Do ważnych wydarzeń historycznych odwoływała się również akcja *My '89* zorganizowana w 2019 r. przez Fundację Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego (FRSI). W ramach niej 22 biblioteki z 12 województw nagrały wspomnienia i zebrały pamiątki związane z wydarzeniami 1989 r. W materiałach promujących akcję FRSI podkreślało, że jednym z istotnych celów, obok rozwijania kompetencji związanych z historią mówioną i wprowadzania nowoczesnych form pracy z użytkownikami, jest integracja lokalnej społeczności. I ta wartość pobrzmiewa w ocenach zwycięskich filmów. Nagranie przygotowane przez Bibliotekę Publiczną Gminy Nowe Miasto nad Wartą nagrodzono za „pokazanie, że historia może być przestrzenią do spotkania ludzi, których łączy wspólne doświadczenie, za anegdoty i lokalną topografię miejsc historycznych, za spójność relacji, w której słyszać i widzieć, jak było” [19], a Bibliotekę Publiczną im. Marii Konopnickiej w Suwałkach za „emocje, które przechodzą przez ekran, za prawdę o tym, że nie zawsze jest łatwo odnaleźć siebie w historiach starszych pokoleń i za odkrycie, że historia działa się też na peryferiach” [19].

W akcjach omówionych w podrozdziale podkreślany jest uniwersalizm i ponadczasowość wartości, do których odwołują się biblioteki i organizatorzy wydarzeń, a także wspólnota doświadczeń – narodowych, społeczności lokalnej czy pokolenia. Z punktu widzenia marketingowego wydaje się to dobrym podejściem, ponieważ potencjalnie daje szansę na podniesienie znaczenia bibliotek w oczach osób, które nie wiążą z nimi instrumentalnych celów. Z drugiej jednak strony, zwłaszcza gdy powiązanie projektu z książką lub informacją nie jest oczywiste na pierwszy rzut oka, jak w przypadku *My '89*, mogą pojawiać się wątpliwości, dlaczego właśnie biblioteka podjęła tego rodzaju tematykę.

Wątpliwości te pojawiają się niekiedy również w przypadku akcji bibliotecznych dotyczących promocji różnorodności i inkluzywności (włączenia społecznego). W wypowiedziach niektórych badanych bibliotekarzy z bibliotek publicznych, dotyczących tzw. kontrowersyjnych książek dla dzieci, wybrzmiewa opinia, że biblioteka powinna być miejscem apolitycznym, neutralnym i skupiać się na książce, a mniej na dylematach społecznych. Jednakże zarówno w bibliotekach zagranicznych (zwłaszcza amerykańskich), jak i w polskich można znaleźć przykłady działań, które mają na celu włączanie grup mniejszościowych.

Jednym z większych projektów skupiających się na tym temacie, była akcja *Biblioteka miejscem spotkań wielu kultur*, organizowana przez FRSI we współpracy z sześcioma norweskimi bibliotekami. Ze strony polskiej wzięły w niej udział 4 biblioteki wojewódzkie, 9 bibliotek powiatowych (lub pełniących ich funkcje) oraz 36 bibliotek miejskich i gminnych z czterech województw: małopolskiego, opolskiego, pomorskiego oraz warmińsko-mazurskiego. Celem było wypracowanie modelu biblioteki integrującej lokalną, różnorodną społeczność oraz dzięki licznym szkoleniom i konferencjom – wyposażenie bibliotekarek i bibliotekarzy w wiedzę i umiejętności potrzebne przy planowaniu i realizacji działań wielokulturowych. Biblioteki przeprowadziły kilka ciekawych działań. Miejska Biblioteka Publiczna w Opolu zorganizowała „Pogaduchy” dla ukraińskich studentów inspirowane „kafejkami języko-

wymi” dla imigrantów. Dzięki nim w nieformalnej atmosferze Ukraińcy uczyli się języka polskiego, ale też poznawali polską kulturę i społeczeństwo. Miejska Biblioteka Publiczna w Kędzierzynie-Koźlu rozpoczęła natomiast współpracę ze środowiskiem romskim, zaś Biblioteka w Starych Juchach poprosiła wolontariuszkę z Ełku o pomoc w „Prowokacji”. Harrisa – ubrana w nikab muzułmanka – z pomocą tłumaczki wypytywała, czy może kupić ziemię w Starych Juchach. Inscenizacja miała na celu sprawdzenie, jak mieszkańcy zareagują na osobę z innego kręgu kulturowego. Większość z nich była zaciekawiona, ale zachowała wobec obcej osoby dystans. Zwieńczeniem projektu była publikacja *Wielokulturowa biblioteka*, w której opisano zrealizowane działania oraz sam model biblioteki wielu kultur [10].

Możliwość bezpośredniego spotkania z przedstawicielami różnego rodzaju mniejszości, nie tylko narodowych, ale wszystkich osób narażonych na stereotypizację i wykluczenie, daje także akcja *Żywa Biblioteka*. *Żywa Biblioteka* (ang. *Human Library*) to projekt międzynarodowy stworzony przez Human Library Organization (w Polsce koordynowany przez Żywą Bibliotekę Polską [62]) i jednocześnie metoda stosowana w działaniach antydyskryminacyjnych, polegająca na rozmowie z „Żywy-mi Książkami”, osobami, które doświadczają dyskryminacji lub są na nią narażone. „Żywe Biblioteki” są oczywiście organizowane przez różne organizacje i instytucje, ale pojawiały się również w bibliotekach, głównie publicznych, np. wielokrotnie w Mediatece we Wrocławiu [60] i w Koszalińskiej Bibliotece Publicznej. Ta druga księżnica pisała o akcji w 2018 r. w następujący sposób: „Zauważyliśmy w naszym środowisku lokalnym potrzebę propagowania tolerancji i wrażliwości na tzw. inność. Poprzez projekt włączyliśmy się do wymiany poglądów na temat stereotypów i dyskryminacji. Takie zetknięcie z innością, która tylko niepoznana budzi lęk, a więc też niechęć czy agresję, jest rewelacyjną metodą ułatwiającą funkcjonowanie społeczeństwa różnorodnego i przez to wewnętrznie bogatego. [...] Wydaje się, że biblioteka publiczna (dostępna dla wszystkich) jest doskonałym miejscem na realizację edukacji o wzajemnym szacunku, równości i prawach” [43].

Część z bibliotek, zwłaszcza wspomnianych już amerykańskich, nie ogranicza się jedynie do włączania przedstawicieli grup mniejszościowych, ale wręcz celebrytuje ich dziedzictwo i obecność. Przykładem tego rodzaju działań są akcje podejmowane w ramach *Miesiąca historii Afroamerykanów* (ang. *African-American History Month lub Black History Month*), a także projekty dotyczące innych grup mniejszości narodowych i etnicznych, np. *Miesiąc dziedzictwa Amerykanów pochodzenia Azjatyckiego i z Wysp Pacyfiku* (ang. *Asian American and Pacific Islander Heritage Month*). Z tej okazji biblioteki różnych typów przygotowują zestawienia książek napisanych przez autorów wywodzących się z danej mniejszości, organizują wystawy, spotkania, debaty oraz tworzą informację skierowaną do zasobów sieciowych (własnych lub ogólnodostępnych), dzięki którym użytkownicy mogą pogłębić swoją wiedzę. Warto przyrzeć się komunikatom, które biblioteki tworzą przy tej okazji. Biblioteka Publiczna Dystryktu Kolumbii (Waszyngton) informację o swoich działaniach opatrzyła następującym wstępem: „W lutym Biblioteka Publiczna D.C. celebrytuje kulturę

i osiągnięcia Czarnej Rodziny. Definicja rodziny, podobnie jak samo życie i kultura Czarnych, jest wieloaspektowa. Czy to w domu, w biurze, czy na boisku do koszykówki, rodzina, którą tworzymy, budujemy lub wybieramy, zapewnia Afroamerykanom komfort, zachętę i inspirację do rozwoju, bez względu na przeszkody. Czarna Rodzina czyni nas wszystkich twórcami historii” [14]. Kanadyjska Biblioteka Uniwersytetu Queens przygotowała mniej metaforyczny, ale również uwzględniający wartości opis: „Miesiąc historii Afroamerykanów jest dla nas wszystkich okazją do poznania wkładu, jaki czarni Kanadyjczycy i ich społeczności wnieśli do tego kraju i nadal wnoszą. Tegoroczny temat *Przyszłość jest teraz* jest wezwaniem do działania dla Kanadyjczyków, aby budować na dziedzictwie tych, którzy byli przed nami” [49].

Biblioteki włączają się również we wspieranie innych mniejszości niż narodowo-etniczne, np. społeczności LGBT+ w ramach *Miesiąca Dumy LGBT* (ang. *Pride Month*). Dla przykładu biblioteki zrzeszone w Association of Research Libraries (ARL) przygotowały z tej okazji szereg wystaw i spotkań, opublikowały wpisy na blogach i w mediach społecznościowych, opracowały zestawienia książek i innych ciekawych zasobów [61].

W 2015 r. na łamach *Warsztatów Bibliotekarskich* Jacek Prądkowski nazwał biblioteki „otwartą przestrzenią różnorodności” [48]. Biblioteki na pewno mają potencjał w zakresie promowania tolerancji, różnorodności i włączania grup mniejszościowych, zagrożonych dyskryminacją. W wielu manifestach IFLA/UNESCO można znaleźć podkreślenie, że biblioteka powinna być „dla wszystkich”. Na przykład w *Manifestie bibliotek publicznych* znajduje się zapis, że „usługi biblioteki publicznej są oferowane w oparciu o zasadę równego dostępu dla wszystkich, niezależnie od wieku, rasy, płci, wyznania, narodowości, języka lub statusu społecznego” [27]. Biblioteki urzeczywistniają ten postulat już na poziomie swojej podstawowej działalności, zapewniając (i jak można było zobaczyć na przykładach, również promując) różnorodność zbiorów. „Zadaniem biblioteki jest udostępnianie materiałów, które ukazują rzeczywistość w całej jej rozciągłości i różnorodności. Rolą księżnicy nie jest ocena poglądów i opinii, dzięki temu nie tylko realizuje ona postulat wszechstronności zbiorów, ale w naturalny sposób tworzy otwartą przestrzeń, w której uwzględnia się standardy równego traktowania różnorodności” [48]. Jak widać coraz częściej biblioteki tworzą również przestrzeń (fizyczną i symboliczną) dla przedstawicieli mniejszości w ich społecznościach lokalnych.

Podejście uwzględniające wartości daje bibliotekom możliwość promowania swojej działalności w sposób dający przewagę marketingową nad „konkurentami”. Wartości, które są przypisywane bibliotekom, są bowiem znacznie bardziej pozytywne niż na przykład te powiązane w społecznym odbiorze z Internetem. Często biblioteki wywodzą promowane wartości z literatury, co również jest atutem, ponieważ to w niej pojawiają się wartości uniwersalne, z którymi wiele osób może się utożsamiać oraz wielka różnorodność, która umożliwia dotarcie do licznych grup otoczenia społecznego. Z drugiej strony biblioteki starają się wychodzić poza tradycyjnie przyjęte ramy, ponieważ dla niektórych grup elementy bibliotecznego

decorum (np. konieczność zachowania ciszy w niektórych sytuacjach czy specyficzny socjolekt) mogą być postrzegane jako wykluczające.

Ważne jest, aby pamiętać, że wartości nie mogą być tylko „etykietami”, słowami kluczami używanymi w przekazach promocyjnych, ale powinny być brane pod uwagę we wszystkich aspektach działalności biblioteki – od procesu gromadzenia i opracowania zbiorów, przez pracę z użytkownikiem, aż do udziału w międzynarodowych i globalnych akcjach społecznych [52]. Jest również istotne, aby wartości były swoistym drogowskazem w zarządzaniu bibliotekami – dzięki temu nie będą one jedynie „podążać” za użytkownikami, ale „iść u jego boku”.

Bibliografia

1. ALA, *ALA Policy Manual* [Dokument elektroniczny]. 2019. Tryb dostępu: <https://www.ala.org/aboutala/governance/policymanual>. Stan z dnia 20.07.2021.
2. ALA, *Core Values of Librarianship* [Dokument elektroniczny]. 2019. Tryb dostępu: <https://www.ala.org/advocacy/intfreedom/corevalues>. Stan z dnia 20.07.2021.
3. BAKALARSKA Justyna, *Marketing wartości*. Lublin: Wydawnictwo Słowa i Myśli, 2016. ISBN 978-83-63566-73-9.
4. *Banned Books Week Coalition. Promotional Tools* [Dokument elektroniczny]. 2021. Tryb dostępu: <https://bannedbooksweek.org/promotional-tools/>. Stan z dnia 20.07.2021.
5. BELANGER Jackie, HILLER Steve, *Value and impact: convergence of assessment and performance measurement*. In: HALL Ian, THORNTON Stephen, TOWN Stephen (red.), *Proceedings of the 10th Northumbria International Conference on Performance Measurement in Libraries and Information Services*. York: University of York, 2014, s. 25-32. ISBN 978-0-901931-15-3.
6. BIBLIOTEKA MIEJSKA W KOŚCIERZYNIE. *Narodowe czytanie 2020 w bibliotece* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <http://www.bibliotekakoscierzyna.pl/narodowe-czytanie-2020-w-bibliotece/>. Stan z dnia 20.07.2021.
7. BIBLIOTEKA PUBLICZNA W DZIELNICY WOLA M.ST. WARSZAWY. *Misja* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://www.bpwola.waw.pl/misja/>. Stan z dnia 20.07.2021.
8. BIBLIOTEKA UNIWERSYTECKA W POZNANIU. *Misja Biblioteki Uniwersyteckiej w Poznaniu* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <http://lib.amu.edu.pl/misja-biblioteki/>. Stan z dnia 20.07.2021.
9. BIBLIOTEKA ZESPOŁU SZKÓŁ ZAWODOWYCH NR 2 IM. LEONA WYCZÓŁKOWSKIEGO W RYKACH. *Program wychowawczy biblioteki* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <http://zsz2ryki.szkolnastrona.pl/index.php?c=page&id=65>. Stan z dnia 20.07.2021.
10. BRANKA Maja, CIEŚLIKOWSKA Dominika, *Wielokulturowa biblioteka*. Warszawa: Fundacja Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego, 2014. ISBN 978-83-933-793-4-7.
11. BRZEŹNIAK-PAŁGAN Oliwia, *Dlaczego warto chodzić z dzieckiem do biblioteki*. In: HEMENIUK Katarzyna, DUL Gabriela (red.), *Książką połączeni, czyli przedszkolak idzie do biblioteki*. Kraków: Instytut Książki, 2019, s. 14-16.

12. BRZUSTEWICZ Paweł, *Marketing 3.0 – nowe podejście do tworzenia wartości*. „Marketing i Rynek”. 2014, nr 2, s. 2-8. ISSN 1231-7853.
13. CHLIPIAŁA Paweł, *Marketing relacyjny i marketing wartości – w kierunku paradygmatu zintegrowanego*. „Studia Ekonomiczne”. 2014, nr 182, s. 11-19. ISSN 2083-8611.
14. DC PUBLIC LIBRARY. *Black History Month* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://www.dclibrary.org/node/68084>. Stan z dnia 20.07.2021.
15. DOLNOŚLĄSKA BIBLIOTEKA PEDAGOGICZNA WE WROCŁAWIU. *Misja biblioteki* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://www.dbp.wroc.pl/biblioteki/wroclaw/o-bibliotece>. Stan z dnia 20.07.2021.
16. DOYLE Peter, *Value-based marketing: marketing strategies for corporate growth and shareholder value*. Chichester: John Wiley & Sons, 2000. ISBN 0-471-87727-1.
17. DUTKIEWICZ Mateusz, *Marketing wartości a budowanie marki miasta – konstrukt teoretyczny*. „Przegląd Nauk Ekonomicznych”. 2019, nr 32, s. 149-161. ISSN 2544-221X.
18. FRIEDMAN Milton, *A Friedman doctrine: the social responsibility of business is to increase its profits*. „New York Times” [Dokument elektroniczny]. 1970, 13 września, s. 17. Tryb dostępu: <https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrinethe-social-responsibility-of-business-is-to.html>. Stan z dnia 20.07.2021.
19. FRŚI. *Konkurs na relację z akcji 'My '89' rozstrzygnięty!* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: https://biblioteki.org/aktualnosci0/Konkurs_na_relacje_z_akcji_My89_rozstrzygniety.html. Stan z dnia 20.07.2021.
20. FRŚI. *Tydzień z Internetem 2021* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <http://tydzienzinternetem.pl/>. Stan z dnia 20.07.2021.
21. FUNDACJA ABCXXI. *Kampania społeczna „Cała Polska czyta dzieciom”* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://calapolskaczytadzieciom.pl/dzialania/kampania-spoeczna-cala-polska-czyta-dzieciom/>. Stan z dnia 20.07.2021.
22. FUNDACJA IM. ZBIGNIEWA HERBERTA. *Podaruj wiersz* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://fundacijaherberta.com/fundacja-herberta/idea/>. Stan z dnia 20.07.2021.
23. GIDDENS Anthony, *Socjologia*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2005. ISBN 83-01-14408-4.
24. GMITEREK Grzegorz, *Biblioteka w środowisku społecznościowego Internetu: biblioteka 2.0*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2012. ISBN 978-83-61464-82-2.
25. GRUSZKA Zbigniew, *Budżet obywatelski a biblioteka publiczna. Analiza wniosków na przykładzie Łodzi*. In: ŻOCHOWSKA Jolanta (red.), *Pieniądże dla bibliotek, czyli fundraising biblioteczny*. VI Ogólnopolska Konferencja Naukowa Białystok, 29-30 czerwca 2017 r. Białystok: Biblioteka Uniwersytecka im. Jerzego Giedroycia, 2018, s. 273-286. ISBN 978-83-948923-1-9.
26. HEMENIUK Katarzyna, DUL Gabriela (red.), *Książką połączeni, czyli przedszkolak idzie do biblioteki*. Kraków: Instytut Książki, 2019.
27. IFLA, UNESCO. *Manifest bibliotek publicznych IFLA/UNESCO*. In: GILL Philip (oprac.), *Działalność bibliotek publicznych: wytyczne IFLA/UNESCO*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2002, s. 99-101. ISBN 87629-86-3.
28. IFLA. *IFLA Code of Ethics for Librarians and other Information Workers* [Dokument elektroniczny]. 2012. Tryb dostępu: <https://www.ifla.org/publications/node/11092>. Stan z dnia 20.07.2021.
29. IFLA. *More about IFLA* [Dokument elektroniczny]. 2019. Tryb dostępu: <https://www.ifla.org/about/more>. Stan z dnia 20.07.2021.

30. INSTYTUT KSIĄŻKI. *Idea* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <http://wielki-czlowiek.pl/o-projekcie/>. Stan z dnia 20.07.2021.
31. JASKOWSKA Bożena, *Nadal użytkownik czy może już prosument? Biblioteka w kulturze konwergencji*. „Bibliotekarz”. 2009, nr 2, s. 2-6. ISSN 0208-4333.
32. KAMIŃSKA Joanna, *Czytelnik – klient – prosument: przemiany profilu użytkownika wyzwaniem dla bibliotek*. In: WILKON Teresa (red.), *O etosie książki: studia z dziejów bibliotek i kultury czytelniczej*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, 2017, s. 468-479. ISBN 978-83-226-3179-9.
33. KANCELARIA PREZYDENTA RZECZYPOSPOLITEJ POLSKIEJ. *Narodowe Czytanie 2019* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://www.prezydent.pl/kancelaria/narodowe-czytanie/narodowe-czytanie-2019/>. Stan z dnia 20.07.2021.
34. KANCELARIA PREZYDENTA RZECZYPOSPOLITEJ POLSKIEJ. *Narodowe Czytanie 2021* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://www.prezydent.pl/kancelaria/narodowe-czytanie/narodowe-czytanie-2021/>. Stan z dnia 20.07.2021.
35. KOTLER Philip, KARTAJAYA Hermawan, SETIAWAN Iwan, *Marketing 3.0: Dobry produkt? Zadowolony klient? Spełniony człowiek!*. Warszawa: MT Biznes, 2010. ISBN 978-83-62195-92-3.
36. LANKES David R., SILVERSTEIN Joanne, NICHOLSON Scott, *Participatory networks: the library as conversation*. „Information Technology and Libraries”, 2007, nr 4, s. 17-33. ISSN 0730-9295.
37. LIMAŃSKI Andrzej, DRABIK Ireneusz, *Marketing w organizacjach non-profit*. Warszawa: Difin, 2007. ISBN 978-83-7251-717-3.
38. MATERSKA Katarzyna, *Spoleczna przestrzeń bibliotek publicznych drugiej dekady XXI wieku*. In: LADORUCKI Jacek (red.), *Biblioteka publiczna w przestrzeni społecznej. Księga jubileuszowa z okazji 100-lecia działalności Wojewódzkiej Biblioteki Publicznej im. Marszałka Józefa Piłsudskiego w Łodzi*. Łódź: WBP im. M.J. Piłsudskiego w Łodzi, 2017, s. 69-85. ISBN 978-83-85925-78-1.
39. MIEJSKA BIBLIOTEKA PUBLICZNA W PIEKARACH ŚLĄSKICH. *Misja i wizja* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <http://www.biblioteka.piekary.pl/onas-1/misja-i-wizja>. Stan z dnia 20.07.2021.
40. MIEJSKA BIBLIOTEKA PUBLICZNA W SZCZECINIE. *Światowy Dzień Książki i Praw Autorskich* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: https://mbp.szczecin.pl/wydarzenia_01/swiatowy-dzien-ksiazki-i-praw-autorskich/. Stan z dnia 20.07. 2021.
41. MIEJSKA BIBLIOTEKA PUBLICZNA W SZCZECINIE. *Tydzień Zakazanych Książek 2020 [fotorelacja i film]* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://mbp.szczecin.pl/tydzien-zakazanych-ksiazek-2020-fotorelacja/>. Stan z dnia 20.07.2021.
42. MIEJSKA BIBLIOTEKA PUBLICZNA W ZDUŃSKIEJ WOLI. *Światowy Dzień Książki i Praw Autorskich* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://bibliotekazdwoa.pl/swiatowy-dzien-ksiazki/>. Stan z dnia 20.07.2021.
43. MŁYNARCZYK Magdalena, *Żywa Biblioteka w Koszalińskiej Bibliotece Publicznej* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://epale.ec.europa.eu/pl/blog/zywa-biblioteka-w-koszalinskiej-bibliotece-publicznej>. Stan z dnia 20.07.2021.
44. NGUYEN Linh Cuong, PARTRIDGE Helen, EDWARDS Sylvia L., *Understanding the participatory library through a grounded theory study*. „Proceedings of the American Society for Information Science and Technology”. 2012, nr 1, s. 1-9. ISSN 2373-9231.
45. NGUYEN Linh Cuong, *Establishing a participatory library model: a grounded theory study*. „Journal of Academic Librarianship”, 2015, nr 4, s. 475-487. ISSN 0099-1333.

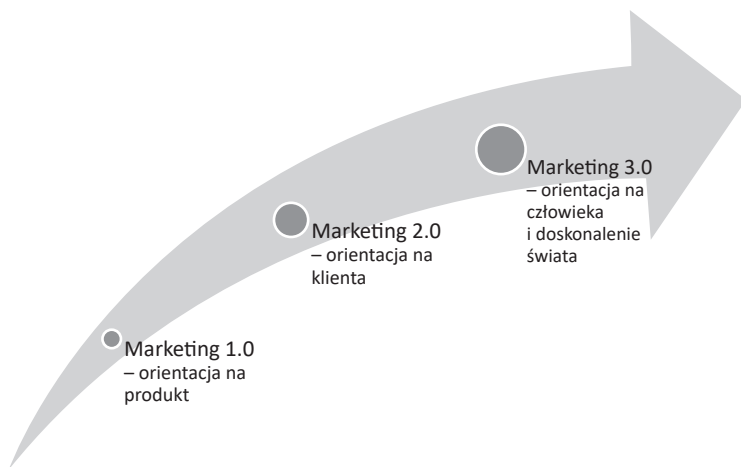
46. PAWLIK Andrzej, *Słownik wiedzy ekonomicznej*. Kielce: Wydawnictwo Uniwersytetu Humanistyczno-Przyrodniczego Jana Kochanowskiego, 2010. ISBN 978-83-7133-449-8.
47. POLSKI KOMITET DS. UNESCO. 23 kwietnia: *Światowy Dzień Książki i Praw Autorskich* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://www.unesco.pl/article/1/23-kwietnia-swiatowy-dzien-ksiazki-i-praw-autorskich/>. Stan z dnia 20.07.2021.
48. PRĄDZYŃSKI Jacek, *Biblioteka żywą biblioteką?* „Warsztaty Bibliotekarskie” [Dokument elektroniczny]. 2015, nr 2. Tryb dostępu: <http://warsztatybibliotekarskie.pedagogiczna.edu.pl/biblioteka-zywa-biblioteka>. Stan z dnia 20.07.2021.
49. QUEEN'S UNIVERSITY LIBRARY. *Black History Month* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://library.queensu.ca/about-us/news-events/black-history-month-1>. Stan z dnia 20.07.2021.
50. RASMUSSEN Casper Hvenegaard, *The participatory public library: the nordic experience*. „New Library World”. 2016, nr 9/10, s. 546-556. ISSN 0307-4803.
51. RUPIK Katarzyna, *Prosument w procesie planowania marketingowego*. „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu”. 2010, nr 15, s. 331-342. ISSN 1509-0507.
52. SAPON-WHITE Richard, *Social action & subject headings: how catalogers can effect social change* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://ir.library.oregonstate.edu/concern/defaults/v979v8657>. Stan z dnia 20.07.2021.
53. SARGEANT Adrian, *Marketing w organizacjach non profit*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna, 2004. ISBN 83-89355-24-8.
54. STOWARZYSZENIE BIBLIOTEKARZY POLSKICH. *Kodeks etyki bibliotekarza i pracownika informacji* [Dokument elektroniczny]. 2005. Tryb dostępu: <http://www.sbp.pl/repository/dlabibliotekarzy/kodeksetyki.pdf>. Stan z dnia 20.07.2021.
55. TOFFLER Alvin, *Trzecia fala*. Warszawa: Państwowy Instytut Wydawniczy, 1986.
56. UNESCO, IFLA. *Manifest bibliotek szkolnych* [Dokument elektroniczny]. 1998. Tryb dostępu: <http://pbw.lodz.pl/manifest.htm>. Stan z dnia 20.07.2021.
57. UNIVERSITY OF WASHINGTON LIBRARIES. *Libraries mission, vision, and values* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://www.lib.washington.edu/about/intro/mvv>. Stan z dnia 20.07.2021.
58. WOJCIECHOWSKA Maja (red.), *Multibibliotekarstwo*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2018. ISBN 978-83-65741-14-1.
59. WOJCIECHOWSKA Maja, *Rozwój zarządzania relacjami w bibliotekach i ich otoczeniu*. In: WROCŁAWSKA Maria, JERZYK-WOJTECKA Justyna (red.), *Stare i nowe w bibliotece: współpraca czy konkurencja. Konferencja Biblioteki Uniwersytetu Łódzkiego: materiały konferencyjne*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 2010, s. 37-42. ISBN 978-83-7525-413-6.
60. Wroclaw.pl. *Porozmawiaj z Żywą Książką w Mediatece* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://www.wroclaw.pl/zywa-biblioteka-w-mediatece>. Stan z dnia 20.07.2021.
61. YEAGER Amy, *ARL libraries celebrate LGBTQIA+ Pride Month 2021* [Dokument elektroniczny]. 2021. Tryb dostępu: <http://zywabibliotekapolska.pl/zywa-biblioteka/metoda/>. Stan z dnia 20.07.2021.
62. *Żywa Biblioteka jest metodą podważającą uprzedzenia, które wszyscy mamy* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <http://zywabibliotekapolska.pl/zywa-biblioteka/metoda/>. Stan z dnia 20.07.2021.

Rozdział 34.

BIBLIOTEKI A MARKETING DOŚWIADCZEŃ

34.1. Gospodarka doświadczeń

Marketing jako koncepcja myślenia i działania podlega wielu dynamicznym przeobrażeniom, które są wypadkową zmian ekonomicznych, społecznych i technologicznych zachodzących w otaczającej człowieka rzeczywistości. Początkowo był utożsamiany głównie ze sprzedażą, by potem jego znaczenie zostało rozszerzone na kompleks działań zmierzających do rozpoznania i zaspokojenia potrzeb rynku. Coraz wyraźniej akcentowano konieczność uzyskiwania satysfakcji klientów. Obecnie działania podejmowane w ramach marketingu koncentrują się na dostarczaniu wartości i budowaniu relacji, znajdując zastosowanie także w organizacjach nieochodowych oraz sferze edukacji i kultury (rys. 1).



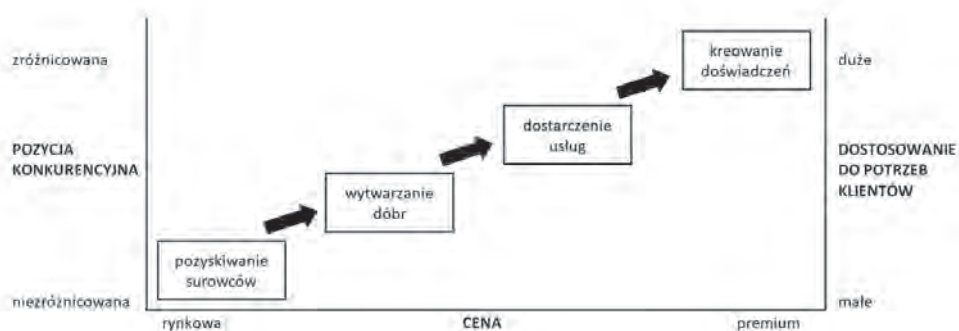
Rysunek 1. Ewolucja marketingu

Źródło: BARAN Grzegorz, *Marketing współtworzenia wartości z klientem*. Kraków, 2013, s. 34.

Ostatnie dziesięciolecia to intensywny rozwój kolejnych koncepcji marketingowych, których celem jest znalezienie rozwiązań adekwatnych do rosnących

i zmieniających się wymagań współczesnych konsumentów, którzy pragną przeżyć swoje życie w sposób pełny, elastyczny i zróżnicowany, a ich celem nie jest konsumpcja sama w sobie, ale nowe doświadczenia i rozwój osobisty. Trendy te stały się motorem nowo wyłaniającej się tzw. gospodarki doświadczeń, która stanowi zdaniem naukowców kolejne, czwarte stadium rozwoju gospodarki, po rolniczej, przemysłowej i usługowej [3, s. 7].

Koncepcję gospodarki doświadczeń zaprezentowali po raz pierwszy w 1998 r. B. Joseph Pine i James H. Gilmore [24; 25]. Wskazali oni na *ewolucję wartości oferowanych klientom*. Podstawą wymiany w erze gospodarki agrarnej były nieprzetworzone surowce. W fazie gospodarki przemysłowej doszło do umasowienia produkcji i oferowania konsumentom na szeroką skalę gotowych produktów materialnych. Kolejny etap to era gospodarki usługowej, odznaczającej się jeszcze większym stopniem dopasowania oferty do potrzeb klientów poprzez rozwinięcie usług o niematerialnym charakterze. W gospodarce doświadczeń kluczowe stało się kreowanie niezapomnianych przeżyć i doświadczeń (rys. 2). Obrazowo Pine i Gilmore opisali tę ewolucję posługując się przykładem tortu urodzinowego dla dziecka. W gospodarce agrarnej matki same przygotowywały ciasto z surowych składników (niski koszt, znaczny nakład pracy i czasu). W fazie gospodarki industrialnej można było posłużyć się gotowymi mieszankami czy półproduktami (wyższy koszt, mniejszy nakład pracy). W dobie rozwiniętych usług dostępne stało się zamówienie gotowego tortu, nawet z dostawą do domu (wysoki koszt, oszczędność czasu). Obecnie zapracowani rodzice mogą wynająć wyspecjalizowaną firmę, która zorganizuje dla dziecka imprezę urodzinową, nie tylko z tortem, ale i innymi atrakcjami. W zamian za opłatę uzyskuje się niezapomniane doświadczenie i wspomnienia ze wspólnej zabawy [10, s. 79-80].



Rysunek 2. Ewolucja wartości oferowanych klientom

Źródło: BOGUSZEWICZ-KREFT Monika, *Zarządzanie doświadczeniem klienta w usługach*. Gdańsk, 2009, s. 44.

Wraz z rozwojem podstawy tworzenia wartości dla klientów (od surowców, poprzez produkty i usługi, aż do doświadczeń), zmieniały się sposoby poszukiwania pozycji konkurencyjnej oraz rosły ceny. Podstawą wymiany rynkowej stały się obecnie

doświadczenia zastępując usługi, które wcześniej zastąpiły produkty, które z kolei wyparły surowce.

Wśród trendów, które przyczyniły się do powstania gospodarki opartej na doświadczeniach wymienia się takie zjawiska jak **kastomizacja i komodyzacja**. Z jednej strony więc oferta staje się coraz bardziej zindywidualizowana i dopasowana do potrzeb konsumentów (kastomizacja), z drugiej strony oferty rynkowe ulegają stopniowej standaryzacji – produkty i usługi konkurujących podmiotów bardzo szybko upodabniają się do siebie, co sprawia, że coraz trudniej wyróżnić się na rynku poprzez cechy funkcjonalne (komodyzacja). Trendom tym towarzyszyły inne zjawiska wpływające na zmianę sytuacji społecznej i gospodarczej, takie jak: dynamiczny rozwój technologii informacyjnych i zwiększony dostęp do urządzeń umożliwiających szybszy przepływ informacji; silna pozycja marek, o których informacja może być łatwo popularyzowana; wszechobecność rozrywki i bezpośredniej, dwukierunkowej komunikacji [10, s. 82-83]. Efektem tych przekształceń jest **gospodarka oparta na doświadczeniach**, której główne założenia to:

- konsumenci nabywają nie produkty czy usługi, lecz towarzyszące im doznania;
- organizacje odwołują się do uczuć i zmysłów, a nie wyłącznie do logiki i racjonalizmu nabywców;
- efektywność przestaje być uważana za jedyny i najważniejszy miernik sukcesu;
- konsumenci są traktowani jako porozumiewające się między sobą autonomiczne jednostki, zdolne do samostanowienia i tworzące społeczności wokół wspólnych wartości [7, s. 57].

Zmiany te spowodowały, że dotychczasowy paradygmat marketingu został poddany krytyce, ponieważ ignorował emocje i ich wpływ na zachowania konsumentów. Wśród błędnych założeń wymienia się m.in.:

- przekonanie, że klienci myślą racjonalnie i linearnie;
- przekonanie, że konsumenci potrafią wytłumaczyć swój sposób myślenia i zachowania;
- przekonanie, że wspomnienia konsumentów dokładnie odpowiadają ich doświadczeniu;
- przekonanie, że zachowania klientów oraz ich środowiska kulturowe można badać niezależnie od siebie;
- przekonanie, że klienci myślą słowami [38, s. 33-42].

Odpowiedzią na zachodzące w społeczeństwie i gospodarce przemiany była propozycja nowej koncepcji marketingowej – marketingu doświadczeń.

34.2. Marketing doświadczeń – podstawowe założenia

Koncepcja marketingu doświadczeń (ang. *experience marketing/experiential marketing*) wywodzi się ze Stanów Zjednoczonych i jest odpowiedzią na zapoczątkowany w latach siedemdziesiątych ubiegłego wieku nurt psychologii ekonomicznej

postulującej konieczność przewartościowania dotychczas obowiązującego w ekonomii paradygmatu człowieka racjonalnego (*homo oeconomicus*) [33]. Marketing doświadczeń jest teorią uwzględniającą emocjonalne potrzeby klientów oraz niera-
cjonalne przesłanki zachowań nabywczych; czerpie z dorobku wielu nauk, takich jak np.: ekonomia behawioralna, ekonomia eksperymentalna, psychologia zachowań konsumentckich, neuronauka, psychologia kognitywna i psychologia emocji, socjologia, antropologia [28, s. 209].

U podstaw marketingu doświadczeń leży założenie, że bardziej niż posiadanie dóbr materialnych, interesuje współczesnego konsumenta działanie i doświadczenie związane z ich nabywaniem. Rośnie rola doznań i indywidualnego rozwoju osobistego, które pomogą odbiorcom osiągnąć pożądany styl życia.

Marketing doświadczeń jest definiowany jako sposób myślenia, w ramach którego kładzie się nacisk na budowanie między konsumentem a organizacją (marką) więzi opartych na głębokich emocjach wynikających z ważnych dla jednostek doświadczeń, powodujących zwiększoną sympatię i przywiązanie do organizacji i jej oferty. Z praktycznego punktu widzenia marketing doświadczeń jest zatem strategią marketingową, która stara się w celowy sposób zrealizować i ożywić obietnicę poczynioną przez markę poprzez inscenizowanie doświadczeń dla konsumentów, które stają się ich udziałem przed dokonaniem zakupu, w trakcie procesu zakupowego oraz we wszystkich punktach styku z organizacją, do jakich może dość w późniejszym czasie [8, s. 17; 10, s. 87-89]. Marketing doświadczeń opiera się na rosnącej roli przeżyć, jakie powinny towarzyszyć nabywcy podczas kontaktu z daną marką, zarówno przed, jak i po jej nabyciu.

Według innej definicji **marketing doświadczeń to proces tworzenia, utrzymywania, wzbogacania i pogłębiania interakcji organizacji z klientem poprzez dostarczanie zapadających w pamięć doświadczeń, które angażują i emocjonalnie wiążą konsumenta z marką** [3, s. 60]. Są to więc działania polegające na dostarczaniu nabywcy szeregu czynności wywołujących u niego pozytywne przeżycia i emocje, dające tym samym satysfakcję, będącą podstawą budowy długoterminowych relacji z klientem. Element nawiązywania i podtrzymywania takiego związku stanowił podstawę koncepcji marketingu relacji, stąd niektórzy badacze wskazują, że marketing doświadczeń może zostać potraktowany jako kolejny etap rozwoju marketingu partnerskiego – jego kwintesencją jest nacisk na aspekty psychologiczne, zwłaszcza na wywoływanie określonych stanów afektywnych klientów, dzięki czemu możliwe będzie budowanie, utrzymywanie i pogłębianie relacji [3, s. 52]. Celem obu koncepcji jest uzyskanie lojalności konsumentów, przy czym w marketingu doświadczeń w czasie kontaktu klienta z organizacją dochodzi nie tylko do wymiany czynności, działań czy informacji, ale przede wszystkim emocji i uczuć, warunkiem lojalności jest bowiem zachwyt klienta uzyskany dzięki dobrze wykreowanym i zarządzanym doświadczeniom [7, s. 58] (szerzej zagadnienia marketingu partnerskiego oraz marketingu relacji zostały przedstawione w rozdziałach 18 i 19).

Perspektywą, która pozwala obrazowo przedstawić istotę marketingu doświadczeń jest zestawienie założeń tej koncepcji z aksjomatami marketingu tradycyjnego (tab. 1).

Tabela 1. Porównanie podejścia tradycyjnego i opartego na doświadczeniach

Marketing tradycyjny	Marketing doświadczeń
Koncentracja na korzyściach i cechach funkcjonalnych.	Koncentracja na doświadczeniach
Wąsko zdefiniowana kategoria produktowa i zakres konkurencji.	Podejście badawcze do sytuacji konsumpcyjnej (jakie produkty i działania mogą przyczynić się do spotęgowania doznań w danej sytuacji konsumpcyjnej).
Konsumenci podejmują decyzje w sposób racjonalny.	Konsumenci są istotami jednocześnie racjonalnymi i emocjonalnymi.
Stosowanie analitycznych, ilościowych i werbalnych metod i narzędzi badawczych.	Wykorzystanie eklektycznych metod badawczych.

Źródło: DZIEWANOWSKA Katarzyna, *Nowe oblicze marketingu – koncepcja marketingu doświadczeń*. „Marketing i Rynek”. 2013, nr 1, s. 18.

34.3. Wymiary i typologie doświadczeń

W literaturze przedmiotu można odnaleźć bardzo różne definicje doświadczenia. Sama kategoria doświadczenia konsumenta pojawiała się w koncepcjach marketingowych już w latach pięćdziesiątych XX w. [8, s. 18]. Koncentrowano się wówczas na przekonaniu, że określone bodźce spowodują u klienta wyuczone reakcje. Z czasem okazało się jednak, że doświadczenia mają charakter unikalny, wnioski wyciągane na podstawie reakcji konsumenta w przeszłości nie dają odpowiedzi na pytanie o jego bieżące emocje i postawy. Stopniowo odchodzono także od utylitarne go ujęcia doświadczeń na rzecz uwypuklenia aspektu hedonistycznego, związanego z procesami konsumpcji.

Badacze definiujący pojęcie doświadczenia koncentrują się na bardzo różnych aspektach. Na podstawie przeglądu literatury przedmiotu wyróżnić można trzy grupy definicji doświadczenia:

- holistyczne, kładące nacisk na człowieka i wszystkie jego interakcje z organizacją (np. „doświadczenia obejmują całą żywą istotę i są często wynikiem bezpośredniej obserwacji i/lub uczestnictwa w jakimś wydarzeniu – rzeczywistym, urojonym lub wirtualnym”) [13, s. 42];
- oparte na niezapomnianych doznaniach, które inscenizuje dla klienta organizacja (np. „doświadczenie jest rozumiane jako sytuacja, w której klient płaci za możliwość spędzenia czasu, podczas którego przeżywa serię niezapomnianych wydarzeń zainscenizowanych przez firmę, firma zaś dostarcza doświadczeń

ilekroć uda jej się zaangażować nabywców i nawiązać osobistą i niepowtarzalną więź”) [10, s. 92];

- oparte na współtworzeniu, co oznacza, że organizacje oferują klientom miejsce i/lub możliwość tworzenia własnych, unikalnych doświadczeń (np. „doświadczenie to angażujący akt współtworzenia zachodzący między dostawcą a konsumentem, gdzie konsument dostrzega wartość wynikającą z samego kontaktu i ze wspomnień następujących po nim”) [13, s. 42].

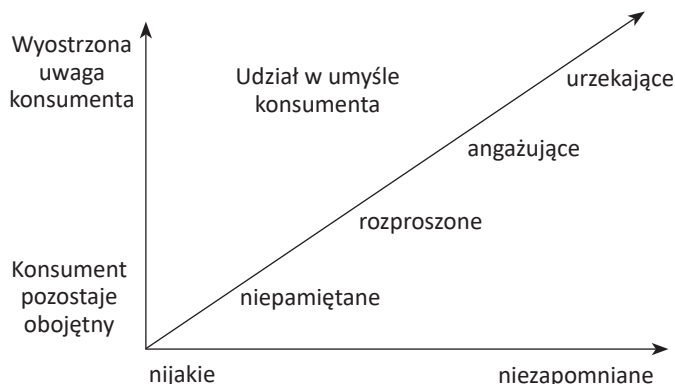
Doświadczenie w ujęciu marketingowym powinno być: niezapomniane (długo pozostawać w pamięci klienta); unikalne i niezwykle; angażujące wszystkie zmysły; celowo zaplanowane przez organizację, w taki sposób, aby uzyskać zaangażowanie konsumenta poprzez interakcje społeczne i fizyczne; subiektywne (każdy klient sam decyduje o stopniu swojego udziału i ocenie jego efektów); wywołujące silne, pozytywne emocje [13, s. 43].

Dodatkowym uzupełnieniem prób definiowania doświadczenia na potrzeby decyzji marketingowych są różnego rodzaju typologie doświadczeń konsumentów. Ze względu na poziom zaangażowania i uzyskaną uwagę klienta można podzielić doświadczenia na cztery kategorie (rys. 3):

- doświadczenia nie pamiętane, najbardziej niekorzystne z punktu widzenia organizacji, oznaczają bowiem, sytuację, w której konsument nie zauważa oferty ani proponującego ją podmiotu;
- doświadczenia rozproszone, w których klient, stykając się z ofertą, angażuje się jedynie w minimalnym stopniu – należy je traktować jako straconą szansę na uzyskanie silnego wrażenia i wywołany tym możliwy powrót klienta w przyszłości;
- doświadczenia angażujące konsumentów i absorbujące w znacznym stopniu ich uwagę, nadal jednak istnieje duże prawdopodobieństwo dekoncentracji i oderwania klienta od wykonywanych działań;
- doświadczenia urzekające oznaczają, że konsument jest w 100% zaangażowany, wręcz pochłonięty przez sytuację i doznawane przeżycia, ignoruje otoczenie i nic nie jest w stanie oderwać go od aktualnie doświadczanych emocji [8, s. 19; 10, s. 94-96].

Inna klasyfikacja opiera się na dwóch wymiarach doświadczenia: poziom uczestnictwa (bierny – brak wpływu na wydarzenie; aktywny – klient odgrywa kluczową rolę twórczą w wydarzeniu) i związek z otoczeniem (absorpcja – polegająca na czujnej obserwacji i chłonięciu atmosfery z pewnej odległości; immersja – całkowite zanurzenie w doświadczeniu, klient staje się jego częścią). Uwzględniając oba wymiary, wyróżnić można cztery kategorie doświadczeń:

- rozrywka – konsumenci pozostają pasywni, obserwując wydarzenia (np. oglądanie nagrania koncertu);
- edukacja – uczestnicy biorą udział w wydarzeniu absorbując dostarczane im doznania (np. słuchanie wykładu);



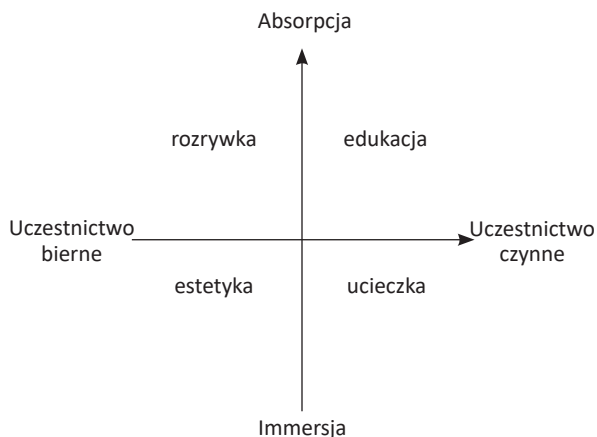
Rysunek 3. Poziomy doświadczeń według udziału w umyśle konsumenta

Źródło: DZIEWANOWSKA Katarzyna, *Nowe oblicze marketingu – koncepcja marketingu doświadczeń*. „Marketing i Rynek”. 2013, nr 1, s. 18.

- estetyka – klienci nie muszą współuczestniczyć, pozostają bierni, ale mogą zanurzyć się w doznaniach (np. podziwianie dzieła sztuki w galerii);
- ucieczka (eskapizm) – przeciwieństwo rozrywki, wymaga aktywnego uczestnictwa oraz pełnej immersji, zanurzenia w doświadczeniu (np. skok na bungee) [8, s. 20; 10, s. 96-99].

Każdy z opisanych typów doświadczeń ma inny cel: osoby uczestniczące w doświadczeniach edukacyjnych pragną się czegoś nauczyć, w eskapistycznych – iść i coś zrobić, w rozrywkowych dobrze się bawić, w doświadczeniach estetycznych – po prostu być. W praktyce obszary te wzajemnie się przenikają i tworzą doświadczenia hybrydowe: doświadczenia o charakterze eskapistycznym mogą dostarczać wartości edukacyjnych, a także być źródłem dobrej zabawy. Najbogatsze doświadczenia objęłyby zatem wszystkie cztery obszary (rys. 4). Jak wskazuje Monika Boguszewicz-Kreft: „Aby stworzyć bogate, kompletne i zapadające w pamięć doświadczenie, należałoby najlepiej ująć w nim wszystkie omówione wyżej aspekty, a więc wykreować takie wydarzenie i takie otoczenie, w których klient będzie chciał przebywać (sfera estetyczna), uczyć się (edukacyjna), działać (eskapistyczna) i chłonąć wrażenia (rozrywkowa)” [3, s. 74].

Doświadczenia klientów mają bardzo osobisty, niepowtarzalny charakter i złożoną strukturę. Są jednak odpowiedzią na określony bodziec. Dlatego możliwe wydaje się łączenie doznań o podobnych cechach i podejmowanie próby ich wywoływania poprzez określone działania. Interesujące podejście, bazujące na strategicznych modułach doświadczeń, zaproponował Bernd H. Schmitt [27]. Jego zdaniem w mózgu człowieka występują określone obszary funkcjonalne, które są odpowiedzialne za poszczególne typy doświadczeń. Na tej podstawie wyznaczył pięć modułów, które powinny być stymulowane:



Rysunek 4. Typy doświadczeń

Źródło: DZIEWANOWSKA Katarzyna, *Nowe oblicze marketingu – koncepcja marketingu doświadczeń*. „Marketing i Rynek”. 2013, nr 1, s. 20.

1. Moduł sensoryczny (*sense*) – wykorzystanie w działaniach marketingowych doznań zmysłowych, czyli oddziaływanie na zmysły wzroku, słuchu, węchu, smaku i dotyku, jest od dawna praktykowane przez organizacje; w celu wywołania określonego wrażenia stosuje się w systemach identyfikacji wizualnej wybrane kształty i kolory, rozpyla zapachy i stosuje specjalnie wybrane materiały czy faktury stymulujące zmysł dotyku w miejscach obsługi klienta, odtwarza muzykę (a nawet zleca tworzenie unikalnych melodii kojarzonych z daną marką); obecnie można zaobserwować dążenie do osiągnięcia synergii zmysłowej poprzez oddziaływanie na wszystkie zmysły konsumentów jednocześnie, tak aby uzyskać wyraźny, spójny i wyróżniający się wizerunek marki, stąd wyodrębnianie przez niektórych badaczy marketingu sensorycznego jako wydzielonej części marketingu doświadczeń [6; 12; 23; 29]. **Marketing sensoryczny**, nazywany również marketingiem pięciu zmysłów lub po prostu marketingiem zmysłów, jest definiowany jako koncepcja zakładająca mobilizację i stymulację jak największej liczby receptorów zmysłowych w celu wypracowania efektu synergii i dostarczenia oryginalnych doświadczeń klienta z marką, ofertą czy firmą [22, s. 32]. Pojawiają się także koncepcje poświęcone oddziaływaniu na wybrany zmysł, np. aromamarketing [19].
2. Moduł emocjonalny (*feel*) – odwołanie się do ludzkich uczuć i emocji, które wymaga rozpoznania jakie elementy oferty czy podejmowane działania pobudzają emocje konsumentów, jakie to są emocje i jak wpływają na klientów; jak podkreślają badacze wykorzystywanie uczuć w działaniach marketingowych wymaga poznania typów odczuć afektywnych (takich jak: emocje, nastroj, afekt, uczucie) i zrozumienia ich specyfiki, np. emocje, takie jak radość czy lęk, mają charakter pierwotny i są intensywnymi stanami afektywnymi

wywoływanymi zawsze przez konkretne bodźce; nastrój zaś to przemijający stan afektywny występujący w określonym czasie lub sytuacji, wywołany przez konkretny bodziec, ale czasami konsumenci pozostają nieświadomi co go wywołało lub błędnie interpretują jego źródło); ważnym czynnikiem kształtującym emocje są interakcje z innymi, stąd konieczność szkolenia pracowników obsługi w zakresie zarządzania emocjami; podkreślenie znaczenia emocji w działaniach marketingowych znalazło swoje odzwierciedlenie w próbach formułowania koncepcji **marketingu emocji** lub emocjonometrii. Obie koncepcje oparte są na założeniu, że ludzie podejmują decyzje na podstawie emocji, co sprawia, iż emocje urastają do rangi problemu strategicznego w marketingu [11; 14].

3. Moduł intelektualny (*think*) – bazuje na stymulacji umysłu i ludzkiego intelektu, aby stworzyć doznania wymagające logicznego myślenia; celem działań marketingowych jest zachęcenie konsumentów do głębszego intelektualnego zaangażowania i niestandardowego myślenia, które pozwoliłoby spojrzeć na organizację i jej ofertę z innej, bardziej kreatywnej perspektywy; w określonych sytuacjach klient stosuje myślenie konwergencyjne (gromadzenie faktów i organizowanie ich w porządku logicznym, prowadzące do oczekiwanego rozwiązania problemu) lub dywergencyjne (spontaniczny proces myślowy zakładający wiele punktów widzenia i mnogość możliwych rozwiązań, prowadzący do wymyślenia nieoczekiwanego, zaskakującego rozwiązania), kluczowe staje się zatem określenie do kogo kierujemy przekaz marketingowy oraz w jakim kontekście będzie się on odbywać, tak aby w optymalny sposób wykorzystać kombinację obu sposobów myślenia, dopasowując jednocześnie do siebie: czas, miejsce, osobę i problem; jako przepis na udaną kampanię odwołującą się do intelektu konsumentów autor koncepcji modułów, Bernd H. Schmitt, wskazał trzy kroki: zaskocz nabywcę (pozytywnie), dodaj dozę intrygi (zainteresowanie, zmusz do niestandardowego wysiłku intelektualnego), zakończ prowokacją (wywołaj dyskusję, a nawet kontrowersję).
4. Moduł behawioralny (*act*) – obejmuje działania zmierzające do wzbogacenia życia konsumentów poprzez doznania natury fizycznej, które pozwalają na odkrywanie alternatywnych stylów życia, interakcji, a nawet odmiennych sposobów wykonywania określonych rzeczy; doświadczenia fizyczne mogą być kształtowane w trzech obszarach: ludzkie ciało i jego fizyczność (samo w sobie jest ono źródłem doznań i jednocześnie odbiera bodźce z otoczenia), styl życia jako wzorzec konsumpcji odzwierciedlający tożsamość klienta (zachęcanie do konkretnych działań, przedstawianie wzorów postępowania i autorytetów jako inspiracji do internalizacji zachowań), interakcje z innymi osobami, w tym zwłaszcza z personelem obsługi klienta (zagwarantowanie, że miejsce i sposób interakcji będą dopasowane do potrzeb i preferencji konsumentów, którzy będą mogli swobodnie wybrać to, czy i w jaki sposób chcą wchodzić w kontakty z obsługą).

5. Moduł relacyjny (*relate*) – uwzględnia występowanie powiązań pomiędzy jednostką (konsumentem) a innymi osobami czy grupami społecznymi; w wyniku działań podejmowanych w ramach modułu sensorycznego, emocjonalnego, intelektualnego i behawioralnego dochodzi do wykreowania związku między klientem a społeczno-kulturowym kontekstem, w jakim odbierana jest dana organizacja i jej marka; poszczególne jednostki definiują swoją tożsamość poprzez przynależność do określonych grup, jak również poprzez kontrast wobec pozostałych – stąd dążenie wielu organizacji do zbudowania wokół określonej marki nowej (lub nawiązania do już istniejącej) społeczności, z którą konsumentów będą się chcieli identyfikować; finalnie celem jest powstanie wokół marki grupy jej wielbicieli, którzy będą się dzielić osobistymi doświadczeniami, współprzeżywać, tworzyć własne mity, rytuały, słownictwo itp. Warto podkreślić, że możliwość interakcji pomiędzy członkami takiej wspólnoty, nad którymi organizacja nie ma kontroli, może jednak także wiązać się z ryzykiem wystąpienia wzorców zachowania niezgodnych z pierwotnymi założeniami marki [8, s. 20-22; 10, s. 100-214; 27].

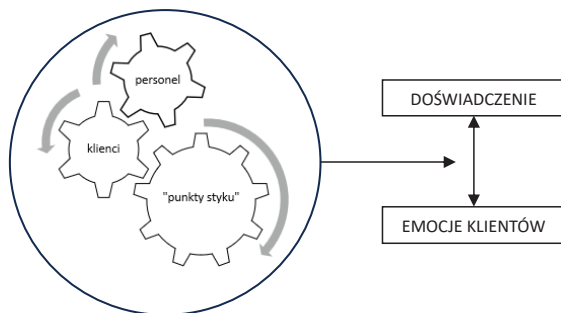
34.4. Zarządzanie doświadczeniem klientów

Kreowanie pożądaných doświadczeń poprzez oddziaływanie na poszczególne moduły wymaga dogłębnej znajomości ich specyfiki, a także wiedzy na temat narzędzi, jakie można w danych obszarach zastosować. Podstawowe pytania, jakie powinna sobie zadać organizacja, także biblioteka, to: jakie doświadczenia swoich klientów chciałaby wykreować? jakie emocje pragnie wzbudzić? Wymaga to od organizacji świadomego **zarządzania doświadczeniem klienta** obejmującego kompleks działań – poczynając od zaprojektowania doświadczenia (na podstawie analizy potrzeb klientów oraz posiadanych zasobów), poprzez jego wdrożenie (koordynacja działań i szkolenie pracowników), aż po monitorowanie i udoskonalanie (pomiar doświadczeń konsumentów, poszukiwanie innowacji). Warto przy tym podkreślić, że określenie „zarządzanie doświadczeniem” jest pewnym skrótem myślowym, ponieważ organizacja nie może kontrolować tego, co konsument myśli czy jak odczuwa, może jednak kształtować elementy, które na myśli i odczucia wpływają, powinna zatem je rozpoznać, ocenić i nimi zarządzać [3, s. 177-178].

Doświadczenie klienta należy potraktować jako proces, w którym badacze wyróżniają trzy fazy:

1. Przed zakupem/skorzystaniem z usługi.
2. Sam zakup/przebieg usługi.
3. Po zakupie/usłudze.

Na każdym z tych etapów konsument wchodzi w liczne interakcje z organizacją, jej ofertą, personelem, systemem komunikacji, które to interakcje stanowią tzw. punkty styku (rys. 5).



Rysunek 5. Podstawowe elementy budujące doświadczenia klientów

Źródło: DRAPINŃSKA Anna, *Marketing doświadczeń w przedsiębiorstwach usługowych*. „Marketing i Rynek”. 2014, nr 8, s. 60.

Współcześnie każdy punkt zetknięcia klienta z instytucją czy jej działaniami powinien przekładać się na budowanie doświadczenia. Punkty te odnoszą się zarówno do świata realnego (*off-line*: okolica, budynek i jego wnętrze, pracownicy itp.), jak i wirtualnego (*on-line*: strony www, portale społecznościowe, newslettery itp.). W każdym z tych miejsc umieszczane są różnego rodzaju bodźce, które mają wpływ na emocje i wynikające z nich doznania klientów. Szczególne znaczenie przypisuje się **momentom prawdy** (ang. *moments of truth*), czyli kluczowym interakcjom pomiędzy klientem a organizacją, mającym decydujący wpływ na postrzeganie marki, lojalność i skłonność do polecenia rodzinie i znajomym. Innymi słowy, moment prawdy to chwila, w której klient decyduje się na kontynuację interakcji z organizacją i zakup produktu/skorzystanie z usługi lub z tej interakcji, tzn. dalszej „współpracy”, rezygnuje. Suma wszystkich interakcji występujących w kontakcie z instytucją, na wszystkich etapach relacji z marką, począwszy od zapoznawania się z ofertą, aż do zakończenia korzystania z produktu/usługi tworzy tzw. **podróż klienta** (ang. *customer journey*). Narzędziem pozwalającym lepiej rozpoznać „ścieżki” konsumenta i wskazać punkty styku o szczególnym (pozytywnym lub negatywnym) znaczeniu jest **mapa podróży klienta** (ang. *customer journey map*), czyli model, schemat, graficzne przedstawienie podróży zakupowej klienta. Mapa podróży klienta jest rejestracją jego kontaktu z organizacją, marką, produktem czy usługą w punktach styku i ma za zadanie określenie:

- Co, jak i kiedy klienci robią?
- Co w trakcie tych czynności czują i myślą?
- Jakie kanały kontaktu preferują i dlaczego akurat te wybierają chętniej, częściej?
- Z kim mogą i/lub z kim chcieliby się kontaktować?
- Na jakie typowe problemy natrafiają?
- Jakie cele sobie stawiają?
- Które punkty, momenty podróży odgrywają rolę momentów prawdy, w których klient podejmuje decyzję o kontynuacji lub przerwaniu dalszych zakupów/usług?

Mapa podróży klienta pozwala spojrzeć na organizację jego oczami, zintegrować wszystkie punkty styku i pokazać je w kontekście całości doświadczenia. Dzięki informacjom umieszczonym na mapie organizacja może empatyzować z klientem, wczuć się w jego położenie, tak aby jego oczekiwania i potrzeby zostały jak najlepiej zaspokojone [32, s. 93]. Innym narzędziem wykorzystywanym w tworzeniu mapy podróży klienta są tzw. persony, czyli wyobrażenie potencjalnego klienta. **Persona** reprezentuje określoną grupę osób, potencjalnych klientów, dlatego tworzenie persony powinno opierać się na twardych danych (pomocne do jej stworzenia będą m.in. badania ilościowe, reklamacje, opinie z mediów społecznościowych, własne obserwacje, badania jakościowe). Konstruując personę należy wziąć pod uwagę różne rodzaje informacji: dane demograficzne (wiek, płeć, wykształcenie, zawód, stan cywilny), geograficzne (zamieszkiwany region, wielkość miejscowości, odległość od miejsca pracy), psychograficzne (styl życia, wyznawane wartości, ambicje i motywacje, samoocenę, obawy, oczekiwania), zachowania (codzienne, rutynowe czynności, nawyki, hobby, działania zawodowe). Efektem powinno być uzyskanie persony, której nadaje się konkretne cechy osobowe (np. kobieta, 40 lat, profesjonalistka, zatrudniona, korzystająca intensywnie z telefonu zarówno w pracy zawodowej, jak i prywatnie, czytająca określoną liczbę książek rocznie, korzystająca z określonych typów instytucji kultury itd.) [32, s. 82-85; 34, s. 267-270]. Tworząc personę, należy też określić cel, czyli odpowiedzieć na kilka pytań:

- Co persona chce osiągnąć za pomocą danego produktu bądź usługi?
- Co ją motywuje, czyli dlaczego interesuje się konkretną usługą bądź produktem?
- Co ją drażni i/lub zniechęca do skorzystania z usługi lub kupna produktu?
- Co mogłoby zwiększyć szansę zainteresowania persony produktem, usługą?

Jak podkreślają badacze persona to nie dane demograficzno-geograficzne uzupełnione zdawkowymi informacjami o nawykach, ale obraz wyjątkowego, wymagającego klienta, jaki wypływa z przeprowadzonych badań [34, s. 267].

Dzięki wykorzystaniu person i map ich podróży (czyli odrębnych diagramów dla każdej utworzonej persony) organizacja może uzyskać wgląd w perspektywę klienta i podjąć działania zmierzające do zaprojektowania jego doświadczenia, co może mieć szerokie doświadczenie w bibliotekach.

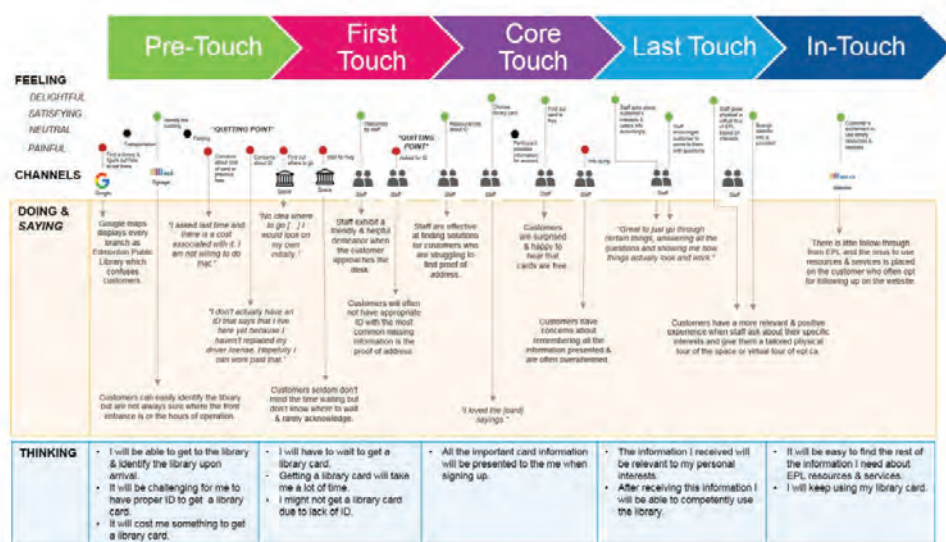
34.5. Marketing doświadczeń w bibliotekach

Jak wskazują wyniki badań koncepcja marketingu doświadczeń znalazła zastosowanie w wielu branżach: turystyce, handlu, sporcie, gastronomii, edukacji, usługach bankowych czy zdrowotnych [9]. Coraz częściej próby jej wdrożenia podejmują także instytucje kultury, takie jak: teatry [16; 17; 31], filharmonie [15] czy galerie [37]. W literaturze przedmiotu można także odnaleźć przykłady podejmowania

tematyki kreowania doświadczeń użytkowników w odniesieniu do usług bibliotecznych i informacyjnych [26]. W Polsce zagadnienia te podejmowała Magdalena Wójcik [35; 36]. Autorka ta wskazywała, że: „*Library User Experience (LUX)* to koncepcja budowy relacji użytkownika z biblioteką zakładająca, że na satysfakcję użytkownika składa się szereg komplementarnych czynników, które – starannie zaprojektowane – tworzą zapadające w pamięć, pozytywne doświadczenie. Koncepcja LUX, zakorzeniona w założeniach ekonomii doświadczeń, zakłada, że na końcowe doświadczenie klienta biblioteki składa się wszystko – od wyglądu i funkcjonalności samej biblioteki, przez wygląd i zachowanie bibliotekarzy, projekt strony www, aktywność biblioteki w mediach społecznościowych, sposób prowadzenia komunikacji bezpośredniej i elektronicznej, aż po *branding*, marketing i identyfikację wizualną biblioteki” [36, s. 395]. Wśród możliwych do wykorzystania metod projektowania innowacyjnych usług bibliotecznych i informacyjnych proponowała m.in. koncepcje *service design* i *design thinking*.

Pojawiały się także próby zastosowania w bibliotekach mapowania podróży klienta. Narzędzie to wykorzystały m.in. biblioteki: Reed College Library [20], Columbus Metropolitan Library [4], Birmingham City University Library and Learning Resources [1] czy Edmonton Public Library [21]. Jako przykładowe persony wykorzystano np. dziecko przychodzące do biblioteki, żeby odrobić lekcje czy imigranta po raz pierwszy przekraczającego próg biblioteki. Wśród rozpatrywanych scenariuszy podróży klienta biblioteki znalazły się np. wysyłanie zapytania przez czat czy znalezienie konkretnego artykułu. Przykład mapy podróży klienta chcącego zapisać się do biblioteki w Edmonton ilustruje rysunek 6. Jako potencjalne **punkty cierpienia** (ang. *points of pain*), czyli punkt styku, w którym organizacja nie spełnia oczekiwań/potrzeb klienta, wywołując tym samym u konsumenta: dyskomfort, dysonans, frustrację i inne niekorzystne odczucia, zdiagnozowano m.in.: problemy z lokalizacją filii biblioteki przy wyszukiwaniu z użyciem Google Maps (wszystkie filie były opisane jako Edmonton Public Library, nie pojawiały się nazwy konkretnych filii); obawy związane z czasem trwania interakcji z pracownikiem biblioteki, która może być skomplikowana przez nadmiar informacji dostarczanych przez personel (użytkownicy pragną informacji, które są istotne dla nich i ich potrzeb, a nie przeglądau wszystkiego, co zapewnia biblioteka). Jako pozytywne zaskoczenia zidentyfikowano momenty, w których użytkownik dowiaduje się, że karta biblioteczna jest darmowa i może wybrać jej kolor.

Jako instytucje usługowe biblioteki, oferujące dostęp do zasobów kultury, edukacji i rozrywki, mogą w ciekawy sposób rozwinąć własne pomysły na zastosowanie koncepcji marketingu doświadczeń – użytkownicy mogą doznać w bibliotekach każdego z czterech typów doświadczeń: rozrywki, edukacji, estetyki, ucieczki (eskapizm). Co więcej, biblioteki mają możliwość zaoferowania użytkownikom doświadczeń hybrydowych, łączących doznania o różnym charakterze. W bibliotekach możliwe jest także oddziaływanie na wszystkie wyodrębnione moduły doświadczeń: sensoryczny,



Rysunek 6. Mapa podróży klienta chcącego zapisać się do Edmonton Public Library

Źródło: MUCZ David, GAREAU-BRENNAN Céline, *Evaluating customer experience through customer journey mapping and service blueprinting at Edmonton Public Library: an exploratory study*. „Partnership: The Canadian Journal of Library and Information Practice and Research”. 2019, vol. 14, no. 1. [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://journal.lib.uoguelph.ca/index.php/perj/article/view/4743/5013>. Stan z dnia 04.11.2021.

emocjonalny, intelektualny, behawioralny i relacyjny. Wśród propozycji odwołania się do emocji użytkowników i wzbogacenia ich doświadczeń w korzystaniu z usług bibliotecznych można wskazać np.:

- nową formę klubów czytelniczych, których członkowie mogą nie tylko dyskutować o literaturze, ale przebrać się za postać z ulubionej książki i w czasie spotkania, odgrywając swoją rolę, zanurzyć się z innymi w świecie z ulubionej powieści;
- wykorzystanie formuły *storytellingu* do tego, żeby to użytkownicy opowiedzieli o swoich osobistych przeżyciach, np. jaki wpływ miała biblioteka na ich życie;
- gamifikację, czyli wykorzystanie mechanizmów stosowanych w grach (fabularnych, komputerowych) do zwiększenia zaangażowania uczestników; grywalizacja opiera się na motywacyjnym działaniu szeregu różnych czynników, takich jak np.: współpraca i rywalizacja, pokonywanie wyzwań, kolejnych, osiągalnych poziomów trudności, kolekcjonowanie punktów, rankingi, system nagród itp.;
- crowdfunding, czyli finansowanie społecznościowe różnego rodzaju projektów – użytkownicy, którzy dokonali wpłaty czują się zaangażowani i odczuwają emocje związane z tym czy uda się zebrać kwotę, czy nie (szerzej na temat crowdfundingu można przeczytać w rozdziale 31);

- gry i quizy organizowane w przestrzeni biblioteki, pozwalające użytkownikom zajrzeć tam, gdzie na co dzień nie mają dostępu [5, s. 87-91; 18].

Wdrożenie marketingu doświadczeń w bibliotekach powinno być poprzedzone starannie zaplanowanymi działaniami. Jak wskazują doświadczenia bibliotek zagranicznych warto podjąć trud opracowania person i mapy podróży użytkownika biblioteki. Jako punkt wyjścia czy inspirację można potraktować istniejące badania dotyczące osób odwiedzających instytucje kultury, w których badacze dzielą uczestników na segmenty w zależności od ich przyzwyczajeń, preferencji i motywacji. Przykładem może być „Badanie segmentacyjne uczestników kultury” z 2016 r., gdzie na podstawie zebranych danych wyróżniono dziewięć segmentów uczestników kultury¹ i scharakteryzowano wyłonione grupy ze względu na potrzeby związane z kulturą, style korzystania z oferty kulturalnej, wydatki na kulturę, preferowane kanały komunikacji, a także zainteresowania i cechy psychograficzne i demograficzne [30].

Koncepcja marketingu doświadczeń powstała jako odpowiedź na zmiany zachodzące w społeczeństwie i gospodarce. Współcześni konsumenci oczekują czegoś szczególnego, wyjątkowych, zapadających w pamięć doznań. Organizacje stoją przed nowym wyzwaniem, jakim jest dostarczanie klientom angażujących czy wręcz urzekających doświadczeń. Biblioteki jako instytucje kultury z powodzeniem mogą wdrażać założenia marketingu doświadczeń, pamiętając, że: „Nowy odbiorca buduje swoje życie, swoją tożsamość. Podejmuje nieustanny wysiłek samookreślenia się poprzez to, co robić, z kim się spotykać, co kupić. W tym kontekście kultura ma znaczenie. Jest ona bardzo indywidualnie i silnie związana ze sposobem przeżywania świata. (...) To szansa dla nas, dla kultury. Możemy dać ludziom lepszy budulec do tworzenia tożsamości” [5, s. 88-89].

Bibliografia

1. ANDREWS Judith, EADE Eleanor, *Listening to students. Customer journey mapping at Birmingham City University Library and learning resources*. „New Review of Academic Librarianship”. 2013, nr 2, s. 161-177. ISSN 1361-4533.
2. BARAN Grzegorz, *Marketing współtworzenia wartości z klientem*. Kraków: Instytut Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, 2013. ISBN 978-83-934584-6-2.
3. BOGUSZEWICZ-KREFT Monika, *Zarządzanie doświadczeniem klienta w usługach*. Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, 2009. ISBN 978-83-7326-687-2.
4. CIRCLE Alison, *Customer Experience in Public Libraries*. „Public Library Quarterly”. 2018, nr 4, s. 356-374. ISSN 0161-6846.
5. CZARNECKI Sławomir, *Nowa widowia. O promocji w kulturze*. Warszawa: Narodowe Centrum Kultury, 2015. ISBN 978-83-7982-181-5.

¹ Wyłonione segmenty uczestników kultury to: ludowi tradycjoniści (23%), aspirujący mainstream (21%), wycofani (12%), przymusowi domatorzy (12%), zdobywcy wiedzy (11%), młodzi uciekinierzy (8%), konsumenci kultury instytucjonalnej (7%), sensualni (3%), poprawni konformiści (3%) [30].

6. DĄBROWSKA-LESZCZYŃSKA Agnieszka, *Marketing sensoryczny a urealnienie niematerialnego charakteru usług*. „Marketing i Rynek”. 2014, nr 8, s. 53-56. ISSN 1231-7853.
7. DRAPIŃSKA Anna, *Marketing doświadczeń w przedsiębiorstwach usługowych*. „Marketing i Rynek”. 2014, nr 8, s. 57-64. ISSN 1231-7853.
8. DZIEWANOWSKA Katarzyna, *Nowe oblicze marketingu – koncepcja marketingu doświadczeń*. „Marketing i Rynek”. 2013, nr 1, s. 16-24. ISSN 1231-7853.
9. DZIEWANOWSKA Katarzyna, KACPRZAK Agnieszka, *Experiential marketing – the state of research in Poland*. „Marketing i Rynek”. 2019, nr 9, s. 4-14. ISSN 1231-7853.
10. DZIEWANOWSKA Katarzyna, KACPRZAK Agnieszka, *Marketing doświadczeń. Geneza i rozwój*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2013. ISBN 978-83-01-17429-3.
11. HILL Dan, *Emocjonika. Wykorzystanie emocji a sukces w biznesie*. Poznań: Dom Wydawniczy REBIS, 2010. ISBN 978-83-7510-369-4.
12. HULTÉN Bertil, BROWEUS Niklas, DIJK Marcus van, *Marketing sensoryczny*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2011. ISBN 978-83-208-1922-9.
13. KACPRZAK Agnieszka, DZIEWANOWSKA Katarzyna, SKOREK Monika, *Gospodarka doświadczeń. Perspektywa polskiego konsumenta*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2015. ISBN 978-83-01-18235-9.
14. KOWAL Witold, *Emocjonalne aspekty działań marketingowych – stare i nowe ujęcia problemu*. „Marketing i Rynek”. 2014, nr 8, s. 110-114. ISSN 1231-7853.
15. KRAWIEC Wioletta, SZYMAŃSKA Kamila, *Marketing doświadczeń w działaniach teatrów i filharmonii – wyniki badań*. „Handel Wewnętrzny”. 2018, nr 4, t. II, s. 95-104. ISSN 0438-5403.
16. KRAWIEC Wioletta, SZYMAŃSKA Kamila, *Marketing doświadczeń w instytucjach teatralnych na przykładzie Teatru Lalek Arlekin w Łodzi*. „Handel Wewnętrzny”. 2016, nr 2, s. 254-265. ISSN 0438-5403.
17. KRAWIEC Wioletta, SZYMAŃSKA Kamila, *Oczekiwania klienta a działania marketingowe z uwzględnieniem nurtu marketingu doświadczeń w instytucjach teatralnych – wstępne wyniki badań*. „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”. 2016, nr 4, s. 59-71. ISSN 1733-2486.
18. LOOS Andrew, *Experiential marketing ideas for libraries* [Dokument elektroniczny]. 2011. Tryb dostępu: <http://www.textalibarian.com/mobileref/experiential-marketing-ideas-for-libraries-guest-post-by-andrew-loos-from-attack-marketing/>. Stan z dnia 04.11.2021.
19. MAŁYSA-KALETA Agata, MICHAŁOWSKA Anna, *Aromamarketing jako nowoczesna koncepcja marketingowa w kontekście wpływu na zachowania konsumentów*. In: DULINIEC Elżbieta [et al.] (red. nauk.), *Ekspansja czy regres marketingu?* Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2006, s. 299-316. ISBN 83-208-1669-6.
20. MARQUEZ Joe J., DOWNEY Annie, CLEMENT Ryan, *Walking a mile in the user's shoes. Customer journey mapping as a method to understanding the user experience*. „Internet Reference Services Quarterly”. 2015, nr 3/4, s. 135-150. ISSN 1087-5301.
21. MUCZ David, GAREAU-BRENNAN Céline, *Evaluating customer experience through customer journey mapping and service blueprinting at Edmonton Public Library: an exploratory study*. „Partnership”: „The Canadian Journal of Library and Information Practice and Research” [Dokument elektroniczny]. 2019, nr 1. Tryb dostępu: <https://journal.lib.uoguelph.ca/index.php/perj/article/view/4743/5013>. Stan z dnia 04.11.2021.

22. PABIAN Angelika M., *Marketing zmysłów jako koncepcja multisensorycznego oddziaływania na konsumentów*. „Marketing i Rynek”. 2019, nr 7, s. 31-40. ISSN 1231-7853.
23. PABIAN Arnold, PABIAN Barbara, *Marketing dotyku w działalności nowoczesnych przedsiębiorstw hotelarsko-gastronomicznych*. „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”. 2018, nr 371, s. 65-73. ISSN 2083-8611.
24. PINE II B. Joseph, GILMORE James H., *The experience economy*. Boston: Harvard Business School Press, 1999. ISBN 0-87584-819-2.
25. PINE II B. Joseph, GILMORE James H., *Welcome to the experience economy*. „Harvard Business Review”. 1998, July-August, s. 97-105. ISSN 0017-8012.
26. SCHMIDT Aaron, ETCHES Amanda, *Useful, usable, desirable. Library user experience*. Chicago: American Library Association, 2014. ISBN 978-0-8389-1226-3.
27. SCHMITT Bernd H., *Experiential marketing*. „Journal of Marketing Management”. 1999, nr 1/3, s. 53-67. ISSN 0267-257X.
28. SKOWRONEK Iwona, *Marketing doświadczeń jako wyznacznik wizerunku i wartości przedsiębiorstwa*. „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”. 2011, nr 46, s. 209-224. ISSN 1640-6818.
29. SKOWRONEK Iwona, *Zmysły dla zysku. Marketing sensoryczny w praktyce*. Warszawa: Wydawnictwo Poltext, 2014. ISBN 978-83-7561-301-8.
30. Smartscope. *Badanie segmentacyjne uczestników kultury* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://nck.pl/badania/raporty/raport-badanie-segmentacyjne-uczestnikow-kultury>. Stan z dnia 04.11.2021.
31. SZYMAŃSKA Kamila, *Wykorzystanie marketingu doświadczeń w działalności instytucji kultury (na przykładzie teatrów)*. In: WRÓBLEWSKI Łukasz (red. nauk.), *Marketingowe oraz społeczne aspekty zarządzania w kulturze*. Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek, 2017, s. 157-172. ISBN 978-83-8019-711-4.
32. URBĄŃSKI Artur, DZIEWA Lucyna, *Tworzenie doświadczeń klientów*. Gliwice: Onepress Helion, 2021. ISBN 978-83-283-6695-4.
33. WACH Krzysztof, *Od człowieka racjonalnego do emocjonalnego. Zmiana paradygmatu nauk ekonomicznych*. „Horyzonty Wychowania”. 2010, nr 9, s. 95-106. ISSN 1643-9171.
34. WOJCIECHOWSKA Katarzyna, *Customer experience management. Moc pozytywnych doświadczeń na ścieżce Twojego klienta*. Gliwice: Helion, 2020. ISBN 978-83-283-4800-4.
35. WÓJCIK Magdalena, *Ekonomia doświadczeń a usługi informacyjne*. „Bibliotheca Nostra”. 2016, nr 2, s. 101-111. ISSN 1734-6576.
36. WÓJCIK Magdalena, *Library user experience, czyli o budowaniu doświadczenia użytkownika w bibliotece*. „Przegląd Biblioteczny”. 2018, z. 3, s. 392-402. ISSN 0033-202X.
37. WYSOCKI Marcin, *Wystawa sztuki współczesnej jako usługa. Badanie potrzeb odbiorców wystaw w Centrum Sztuki Współczesnej Kronika. Analiza i poprawa procesów projektowych wpływających na doświadczenia odwiedzających wystawy*. [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: https://www.kronika.org.pl/images/publikacje/MarcinWysocki_WystawaJakoUsługa_Raport.pdf. Stan z dnia 03.11.2021.
38. ZALTMAN Gerald, *Jak myśli klienci? Podróż w głąb umysłu rynku*. Poznań: Wydawnictwo Forum, 2003. ISBN 83-7412-091-6.

Rozdział 35.

KONKURENCJA NA RYNKU USŁUG BIBLIOTECZNO-INFORMACYJNYCH

35.1. Otoczenie rynkowe

Wyzwania stojące obecnie przed bibliotekami – rosnące koszty i cięcia budżetowe, pomijanie tych placówek jako dostawców informacji spowodowane ekspansją innych kanałów komunikowania się, coraz bogatsza oferta z zakresu kultury i edukacji proponowana przez inne instytucje – zmuszają biblioteki do podejmowania profesjonalnych działań marketingowych w celu zachowania konkurencyjności, a niekiedy po prostu przetrwania na rynku usług biblioteczno-informacyjnych. W literaturze krajowej nie ukazał się dotąd tekst dotyczący stricte konkurencji na tym rynku, jednak zagadnienia te można znaleźć w pracach z zakresu marketingu, zarządzania, jakości usług bibliotecznych, partnerstwa bibliotek itp. Niniejszy rozdział jest próbą uporządkowania tej tematyki – na podstawie literatury branżowej, jak również prac z zakresu ekonomii, marketingu i zarządzania, ale też przykładów z praktyki bibliotekarskiej. Uwzględniono w nim wyłącznie model „biblioteki a inni gracze na rynku usług biblioteczno-informacyjnych”, w którym relacje te przebiegają w obydwu kierunkach. Wykluczono wzajemne relacje o charakterze konkurencji pomiędzy innymi graczami, np. komercyjnymi dostawcami zasobów informacji.

Przedmiotem dalszych rozważań będą kluczowe pojęcia dotyczące omawianej tematyki – konkurencja na rynku usług biblioteczno-informacyjnych, przewaga konkurencyjna, analiza i strategia konkurencji. W tym miejscu warto również przywołać definicję rynku. **Rynek** to ogół stosunków pomiędzy biblioteką a elementami otoczenia, zgłaszającymi zapotrzebowanie na jej usługi [67, s. 207]. Analiza wspomnianego w definicji otoczenia biblioteki, jej konkurentów i podjęcie działań zmierzających do zwiększenia konkurencyjności wymaga uświadomienia sobie, czym obecnie jest biblioteka. Tradycyjne pojmowanie czyni ją instytucją kultury/edukacji/nauki, której celem jest gromadzenie, opracowanie, przechowywanie i udostępnianie zasobów docelowej grupie odbiorców oraz informowanie o nich. Bibliotekę postrzega się również jako pośrednika w komunikacji publicznej/naukowej, w relacjach między informacją, wiedzą, kulturą a odbiorcami, a także inicjatora integracji

społecznej. Mówi się również o kierunkach zmian charakteru bibliotek – z miejsca na zbiory w instytucje ułatwiające dostęp do zasobów (ang. *access not collection*). Można również zaobserwować przekształcanie bibliotek w miejsca współdziałania społeczności, tworzenia wiedzy, realizacji procesów, w tzw. trzecie miejsca, w których przenikają się wzajemnie ludzie, kultura, wiedza i badania (ang. *connection not collection*). Tak ewoluująca biblioteka funkcjonuje w określonym środowisku, w otoczeniu konkurencji na wielu obszarach. Zrozumienie tego środowiska, w tym poznanie zachowań rywali, jak również odbiorców usług i wykorzystanie do tego umiejętności marketingowych, jest podstawą osiągnięcia przewagi konkurencyjnej na rynku usług biblioteczno-informacyjnych.

Zjawisko konkurencji i podmioty rynkowe funkcjonują w otoczeniu organizacji, które najogólniej oznacza zewnętrzne środowisko ich działania [45, s. 152]. Takie podejście wyklucza pracowników i kulturę organizacyjną, uwzględniane przez niektórych autorów jako otoczenie wewnętrzne [30, s. 20]. Biorąc pod uwagę tematykę niniejszego rozdziału przyjęto definicję **otoczenia** danej biblioteki jako ogół warunków i wzajemnych zależności różnorodnych elementów (w tym innych organizacji), sfer, zjawisk, procesów, trendów, które nie wchodzą w skład tej instytucji, ale są z nią związane, czyli wywierają na nią wpływ lub podlegają wpływowi zachowań, podejmowanych działań i decyzji, procesów zarządzania, rozwiązań strukturalnych oraz perspektyw rozwojowych danej organizacji [45, s. 153]. Natomiast elementy otoczenia wewnętrznego będą rozpatrywane jako narzędzia konkurowania i jako czynniki wpływające na osiągnięcie sukcesu we współzawodnictwie.

Istnieje wiele rodzajów otoczenia zewnętrznego, w zależności od kryteriów podziału, z których najbardziej uniwersalnym jest kierunek oddziaływania. Zgodnie z tym kryterium otoczenie dzieli się na dalsze (zwane też ogólnym czy makrootoczeniem) i bliższe (zwane też celowym, zadaniowym, bezpośrednim, konkurencyjnym czy mikrootoczeniem). Otoczenie dalsze ma wymiar ekonomiczny, techniczny, społeczno-kulturowy, prawno-polityczny i międzynarodowy, natomiast na otoczenie bliższe składają się konkretne organizacje/grupy: konkurenci, klienci, dostawcy, regulatorzy, grupy interesu, partnerzy strategiczni i inne społeczności, które mają wpływ na działanie organizacji [22, s. 38; 26, s. 216; 27, s. 20-22; 45, s. 156; 72, s. 161-162].

Otoczenie biblioteki definiuje się jako środowisko, w którym ona działa, jako wewnętrzne zjawiska, warunki, procesy i podmioty (organizacje i grupy) wpływające – w sposób pośredni lub bezpośredni – na jej funkcjonowanie [22, s. 33; 30, s. 111-112; 67, s. 167-169]. Otoczenie bliższe tworzą konkurenci, użytkownicy, dostawcy (dostarczyciele produktów i usług, ale również źródła pozyskiwania pracowników), pośrednicy, regulatorzy (organy zobowiązujące bibliotekę do przestrzegania pewnych norm) oraz właściciele i/lub partnerzy strategiczni, np. jednostki samorządu terytorialnego, macierzyste uczelnie, stowarzyszenia branżowe [22, s. 38-43; 30, s. 111-112; 70, s. 51-54]. Otoczenie bibliotek – w zależności od ich typów, wielkości czy lokalizacji – jest w wielu zakresach odmienne i wymaga indywidualnego podejścia. Równie odmienna jest siła oddziaływania poszczególnych grup otoczenia na

daną bibliotekę, od neutralnej, poprzez pozytywną, aż do negatywnej, która w przypadku konkurencji będzie miała największe znaczenie [26, s. 216]. Marian Huczek i Małgorzata Fedorowicz-Kruszewska podzielili otoczenie biblioteki na wewnętrzne i zewnętrzne, zaliczając do pierwszego zasoby ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne oraz fizyczne środowisko pracy i kulturę organizacyjną [22, s. 43; 30, s. 111-112]. Będą to istotne elementy przy analizie strategicznej niezbędnej do budowania przewagi konkurencyjnej biblioteki na rynku usług biblioteczno-informacyjnych.

35.2. Konkurenci w otoczeniu bibliotek

Minęły niemal trzy dekady odkąd środowisko bibliotekarskie w Polsce – podobnie jak przedstawiciele innych instytucji non profit – zainteresowało się metodami nowoczesnego zarządzania pochodzącymi z branż nastawionych na zysk. Wcześniej biblioteki miały niekwestionowaną pozycję monopolisty na rynku usług informacyjnych, co doprowadzało często do stagnacji i nieuwzględniania zmieniających się potrzeb użytkowników. Było to szczególnie widoczne w bibliotekach uczelnianych, „skazanych” na sukces, z „gwarantowaną” grupą użytkowników i „zabezpieczeniem” w postaci zapisów ustawowych. Obecnie autorzy analizujący otoczenie bibliotek dostrzegają istnienie konkurencji, a za siłę napędową rywalizacji na rynku usług biblioteczno-informacyjnych uważają m.in. rozwój technologii, w tym Internet, zróżnicowanie rynku usług edukacyjnych (szkoły prywatne), rosnące problemy finansowe, przemiany kulturowe, a także różnorodność ofert innych instytucji kultury, nauki i edukacji. Uznaje się również, że biblioteki funkcjonują w gospodarce rynkowej i ulegają wpływom otoczenia konkurencyjnego. Badania przeprowadzone w 2014 r. przez Maję Wojciechowską wśród dyrektorów polskich bibliotek wszystkich typów pokazały, że 40% badanych spotkało się z różnymi formami rywalizowania, zatem zjawisko konkurencji w tym środowisku nie ma już charakteru marginalnego [69, s. 55]. Potwierdzają to słowa Artura Jazdona, który w kontekście bibliotek akademickich pisał: „mimo że zarządza się «tylko» bibliotekami, działa się (chcąc czy nie chcąc) także w warunkach konkurencji! Nabiera to szczególnego znaczenia w dobie akredytacji, [...] gdy do bram uczelni zbliża się niż demograficzny i każdy element uczelni może decydować o jej powodzeniu, gdy coraz więcej środków trzeba zdobywać spoza źródeł budżetowych” [32, s. 73]. Zatem na pytanie o to, czy można mówić o konkurentach bibliotek należy odpowiedzieć zdecydowanie twierdząco, tym bardziej, że wzmianki o konkurencji w bibliotekarstwie można znaleźć już w publikacjach sprzed wielu lat. Paul Ladewig – niemiecki bibliotekarz i bibliotekoznawca – w 1914 r. w swoim *Katechizmie biblioteki*, będącym zbiorem trzystu zawodowych dewiz związanych z różnymi aspektami działalności bibliotecznej, powiązanych również z jej otoczeniem, stwierdził, że „konkurencja jest eliksirem życia każdej biblioteki” [42].

Konkurencję powszechnie rozumie się jako współzawodnictwo (rywalizację) między osobami, grupami, organizacjami zainteresowanymi osiągnięciem tego samego celu i uważa się, że jej intensywność zależy od rodzajów oferowanych produktów/usług, struktury branż je świadczących, instrumentów konkutowania czy struktury grupy odbiorców produktów/usług. Konkurencja w odniesieniu do organizacji zarówno nastawionych na zysk, jak i non profit to „proces, w którym podmioty rynkowe konkurują ze sobą w zawieraniu transakcji rynkowych, poprzez przedstawianie korzystniejszej od innych podmiotów oferty rynkowej dla zrealizowania swoich interesów. Konkutowanie może się odbywać w oparciu o cenę, jakość, formę płatności i wiele innych” [53]. Według Marty Kraszewskiej konkurencja jest procesem wskazującym, który podmiot gospodarczy jest najlepszy oraz czy jego działania prowadzone są w pożądanym przez rynek kierunku [38, s. 9]. Bazując na tych założeniach **konkurentów bibliotek można zdefiniować jako firmy lub inne organizacje oferujące użytkownikom tego samego segmentu rynku dobra i usługi, podobne jak te, które proponuje biblioteka lub ich substytuty** [30, s. 114; 70, s. 53-54; 67, s. 107].

Za najpotężniejszego konkurenta na rynku usług biblioteczno-informacyjnych – biorąc pod uwagę funkcje poszczególnych „graczy” (edukacyjne, informacyjne, kulturalne czy miejsca spędzania wolnego czasu) – uznaje się Internet, z jego zasobami oraz narzędziami. W chwili pojawienia się tego medium wiele firm komercyjnych (np. nieistniejące już serwisy dla studentów i naukowców Jones e-global library czy Questia Media) oferowało indywidualnym użytkownikom i bibliotekom konkurencyjne usługi (na zasadach abonamentu) w ramach pakietów zawierających dostęp do licencjonowanych treści, poradniki pisania prac studenckich, zestawy przydatnych linków i zdalną pomoc specjalistów [7; 66]. Obecnie wśród zasobów i narzędzi sieciowych prym wiedzie wyszukiwarka ogólna Google i naukowa Google Scholar. Badania potwierdzają traktowanie Google jako punktu startowego przy wyszukiwaniu informacji, a następnie pogłębianie poszukiwań w Google Scholar i korzystanie z bibliotek jedynie w celu dostarczania dokumentów [29]. Ponadto Internet oferuje wiele bezpłatnych źródeł informacji (tekstowej, dźwiękowej, graficznej), konkurencyjnych dla zasobów bibliotecznych, np. społecznościowe encyklopedie czy słowniki (np. Wikipedia), bazy danych, e-czasopisma, biblioteki cyfrowe (np. Polona), serwisy udostępniania plików audio i wideo (np. YouTube, Spotify), a także płatne usługi w ramach sieciowych księgarni (np. Amazon), wypożyczalni audiobooków (np. BookBeat), platform streamingowych (np. Netflix) czy serwisów społecznościowych. Użytkownicy bibliotek akademickich i pedagogicznych znajdują w sieci bogate otwarte zasoby edukacyjne i naukowe oraz serwisy typu ResearchGate oferujące nawiązywanie kontaktów naukowych i dostęp do tekstów naukowych. Internet to również zasoby zawierające treści zamieszczane bez poszanowania praw autorskich, poczynając od skanów książek czy artykułów na stronach prywatnych (nawet wykładowców akademickich), aż do popularnych serwisów typu Chomikuj [37]. Wyspecjalizowane portale dla naukowców, np. Library Genesis, Z-Library czy Sci-Hub, udostępniając

w trybie otwartym płatne treści nazywane są bibliotekami cieni (ang. *shadow libraries*) i uznawane za poważnych rywali bibliotek. Wykorzystanie tych wszystkich zasobów przez obecnych i potencjalnych użytkowników bibliotek oznacza przede wszystkim utratę przez te instytucje monopolu na rynku, a co za tym idzie zmniejszenie się liczby odbiorców usług bibliotecznych [65].

Z badań użytkowników bibliotek, głównie uczniów i studentów, wynika, że Internet jest kluczowym rywalem dla elektronicznych usług bibliotecznych [19, s. 41-42; 29]. W badaniach prowadzonych w bibliotekach akademickich w Polsce najczęściej wskazywanym narzędziem poszukiwania źródeł informacji naukowych był Internet (w tym Wikipedia, Chomikuj, Google, Facebook) oraz kontakty osobiste (wykładowcy, koledzy). Jedynie część badanych deklarowała wykorzystanie bibliotek [25; 39; 40; 41; 58].

Wpływowi Internetu na funkcjonowanie bibliotek poświęcono sporo publikacji, w których podkreśla się, że użytkownicy coraz częściej mogą pomijać biblioteki, zaspokajając swoje potrzeby informacyjne w sieci. Zwraca się przy tym uwagę, że „tradycyjne biblioteki wychodzą z głównego nurtu wymiany informacji i pozostaje im szukanie nisz” [49]. Wśród trendów rozwojowych wymienia się m.in. „googlizację kultury” i „kulturę nadmiaru”, co dla bibliotek – głównie publicznych – oznacza, że nie będą już w stanie konkurować z Google i innymi wielkimi graczami sieciowymi jako dostawcy kultury i wiedzy [64]. Podkreśla się przy tym, że biblioteki powinny szukać swojej roli jako kompetentnego pośrednika i przewodnika w poruszaniu się po cyfrowym świecie [9; 70].

Kolejną grupą konkurentów na rynku biblioteczno-informacyjnym, zaraz po Internecie, są inne biblioteki, które również potrafią rywalizować między sobą, z zastrzeżeniem, że te same placówki mogą być także dla siebie partnerami [6; 14, s. 432-433; 22, s. 38-39; 69, s. 53-54; 70, s. 53-54; 72]. Konkurencja istnieje przede wszystkim w większych miastach, w których użytkownicy mają do dyspozycji po kilka placówek oferujących podobne zbiory i usługi, zaspokajające te same potrzeby czytelników, przy czym na wybory wpływa zazwyczaj szybkość i jakość obsługi oraz lokalizacja biblioteki. Warto w tym miejscu podać kilka przykładów rywalizacji między bibliotekami. Mogą zatem rywalizować np.:

- biblioteka uczelniana dostępna dla mieszkańców danego miasta z biblioteką publiczną (szczególnie, gdy ta druga jest placówką ze statusem biblioteki naukowej);
- biblioteki uczelniane o pokrewnym profilu, np. uniwersytecka z ekonomiczną, ekonomiczna uczelni publicznej z ekonomiczną uczelni niepublicznej;
- biblioteka główna z biblioteką wydziałową/instytutową tej samej uczelni;
- biblioteki filii szkół wyższych z bibliotekami wyższych szkół zawodowych;
- biblioteki pedagogiczne z bibliotekami akademickimi, bibliotekami wyższych szkół zawodowych, bibliotekami publicznymi;
- filie biblioteki publicznej zlokalizowane w bliskiej odległości od siebie.

Biblioteki tego samego typu współzawodniczą o laury w rankingach, np. „Rzeczpospolitej” i Instytutu Książki dla bibliotek publicznych czy *Rankingu Szkół Wyższych Perspektywy* dla bibliotek uczelnianych¹. O prestiż konkurują też ze sobą największe ksiąznice, np. Biblioteka Narodowa, Biblioteka Uniwersytetu Warszawskiego i Biblioteka Jagiellońska. Z kolei biblioteki szkolne wydają się niemal bezkonkurencyjne, gdyż praktycznie nie mają rywali poza własną siecią, jak również nie konkurują pomiędzy sobą, ponieważ czytelnik jest niejako „przypisany” do biblioteki w swojej szkole. Pewną alternatywą mogą być jednak dla nich biblioteki publiczne zlokalizowane w pobliżu, z atrakcyjniejszym księgozbiorem, ciekawszymi usługami oraz atrakcyjniejszymi przestrzeniami, ale za to z mniejszą listą lektur szkolnych. Grupą placówek, które nie muszą się obawiać zbytnej konkurencji są biblioteki specjalistyczne oferujące unikatowe zbiory i usługi, trudne do skopiowania, np. Biblioteka Sejnowa.

Kolejnym czynnikiem stawiającym biblioteki w pozycji konkurentów wobec siebie, jak również wobec innych organizacji sektora publicznego są fundusze na działalność bieżącą i na specjalne projekty, głównie ze środków publicznych, np.:

- biblioteki publiczne rywalizują w konkursach Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego i Sportu czy Instytutu Książki, również z innymi instytucjami kultury, a w zakresie dotacji na digitalizację np. z bibliotekami uniwersyteckimi;
- biblioteki pedagogiczne konkurują o granty (np. Ośrodka Rozwoju Edukacji) między sobą oraz z placówkami doskonalenia nauczycieli;
- biblioteki uczelniane ubiegają się o środki finansowe w ramach programów Ministra Edukacji i Nauki (MEiN), np. na utrzymanie, opracowywanie i udostępnianie w sieci zasobów bibliotecznych o istotnym znaczeniu dla nauki lub na popularyzację nauki – ich konkurentami, poza innymi bibliotekami szkół wyższych, mogą być biblioteki towarzystw naukowych czy instytutów naukowo-badawczych, inne jednostki tej samej uczelni czy instytucje prowadzące działalność naukową;
- biblioteki uczelniane konkurują z innymi jednostkami szkoły wyższej (wydziałami, centrami informatycznymi, wydawnictwami itp.) przy podziale budżetu uczelni;
- duże biblioteki uniwersyteckie rywalizują z Biblioteką Narodową o środki finansowe na znaczące projekty dotyczące digitalizacji, nowoczesnych systemów komputerowych, centralnego katalogowania itp.;
- poważnym konkurentem bibliotek publicznych w „walce” o budżety na działalność bieżącą i inwestycje są inne instytucje kultury, organizacje z obszaru oświaty, pomocy społecznej, kultury fizycznej i wielu innych, podlegające tej samej jednostce samorządu terytorialnego;

¹ Obecnie biblioteki nie są uwzględniane w rankingu, ale do 2015 r. ich ocena (zbiory elektroniczne, zbiory drukowane, warunki korzystania z biblioteki) miała wpływ na pozycję uczelni.

- biblioteki publiczne współzawodniczą często w podziale środków publicznych w ramach tzw. budżetu obywatelskiego;
- biblioteki wszystkich typów, prowadzące działalność gospodarczą, konkurują z instytucjami oferującymi te same usługi, np. wynajem pomieszczeń.

Konkurentami na rynku usług biblioteczno-informacyjnych, szczególnie dla bibliotek publicznych, są również instytucje i organizacje służące rozwijaniu potrzeb kulturalnych, z ciekawszą od bibliotek ofertą, np. domy/centra kultury, fundacje. Grażyna Bilska upatruje konkurencję również w prowadzonym od 2015 r. projekcie *Kultura dostępna*, w ramach którego tworzy się sieci partnerów działających na rzecz udostępniania dóbr kultury oraz informacji o tanich i darmowych wydarzeniach kulturalnych [10].

Kolejna grupa konkurentów bibliotek to instytucje oferujące te same produkty, jednak dla zysku, np. księgarnie, antykwariaty, salony prasowe (gdzie można poczytać książkę czy gazetę, nie kupując jej), a także dyskonty (tania książka np. w Biedronkach). Przykładowo, Salon Empik Cafe przedstawia swoją ofertę następująco: „połączenie kawiarni, czytelnii oraz galerii – to miejsce, w którym wysoka jakość kawy i całego asortymentu, zostaje w naturalny sposób wzbogacona elementami kultury i rozrywki (książki, prasa, muzyka), tak aby zapewnić Klientom strawę zarówno dla ciała, jak i dla ducha. To marka dla osób młodych, aktywnych, zainteresowanych światem, lubiących nowoczesną estetykę, bawiących się kulturą” [21] – co brzmi nieomal jak opis działania biblioteki, tyle że z kawiarnią. Z drugiej strony mniejsze księgarnie tracą klientów, zamykają się, ale nie upatrują przyczyn tej sytuacji w bibliotekach jako konkurentach, gdyż „nigdy w bibliotece nie znajdą się topowe i aktualne tytuły, bo pieniędzy na ich zakup brakuje” [75]. Rywalizacja między księgarniami i bibliotekami była szczególnie widoczna w czasie pandemii COVID-19, kiedy w marcu 2021 r. w bibliotekach obowiązywał zakaz prowadzenia czytelní, wypożyczeń wewnątrz budynków oraz organizacji imprez, natomiast otwarte były Empiki, co wielu bibliotekarzy słusznie oburzało. Z drugiej strony, choć mogłoby się wydawać, że biblioteki wygrywają konkurencję na omawianym tu rynku ze względu na darmowe usługi, to według raportu Biblioteki Narodowej są na czwartym miejscu wśród źródeł pozyskiwania książek, po zakupach książek, pożyczaniu od znajomych i prezentach – tylko 23% badanych wypożycza książki z bibliotek [15].

Biblioteki konkurują również z miejscami spędzania czasu wolnego, instytucjami pretendującymi do miana tzw. trzeciego miejsca czy przestrzeniami, które mogą zastąpić czytelnie biblioteczne i pozwolą w ciszy popracować, pijąc przy okazji kawę albo spotkać się w sprawach zawodowych, np. kawiarniami typu Starbucks czy kawiarniami-czytelniami oferującymi dodatkowo lekturę. W tej rywalizacji konkurentem bibliotek są też galerie handlowe, gdzie każdy znajdzie coś dla siebie, oczywiście poza kulturą wysoką.

Instytucjami współzawodniczącymi z bibliotekami w zaspokajaniu potrzeb edukacyjnych, kulturalnych i integracyjnych są organizacje pozarządowe działające w tym samym mieście i prowadzące podobną działalność, np. fundacje, centra

aktywności lokalnej, centra integracji społecznej. Seniorzy mogą znaleźć bardziej interesującą dla nich ofertę w klubach seniora czy uniwersytetach trzeciego wieku, a młodzież w zasobniejszych w środki finansowe centrach wiedzy. Z kolei konkurentem bibliotek pedagogicznych w spełnianiu funkcji edukacyjnej są placówki doskonalenia nauczycieli, posiadające zazwyczaj akredytację potwierdzającą zapewnianie wysokiej jakości prowadzonych szkoleń.

Użytkownicy bibliotek uczelnianych poszukujący profesjonalnej informacji z zakresu nauk technicznych i ścisłych mogą znaleźć alternatywę w branżowych ośrodkach informacji naukowej, posiadających unikalne zbiory i bazy danych. Z kolei osoby gotowe zapłacić za fachową obsługę z zakresu biznesu, nauki i techniki, być może lepszą ofertę otrzymają w firmach infobrokerskich. Biblioteki szkół wyższych konkurują również z innymi jednostkami czy pracownikami uczelni w obszarze działalności edukacyjnej (w kształceniu umiejętności informacyjnych), rejestracji dorobku pracowników naukowych czy nawet zapewniania zintegrowanych systemów bibliotecznych (centra informatyczne deklarują tworzenie własnych programów).

W scenariuszach przyszłości bibliotek, opracowanych przez Alka Tarnowskiego i Edwina Bendyka w 2011 r., wymieniono podmioty alternatywne wobec usług bibliotek publicznych. Są to według autorów:

- w zakresie archiwizacji i tworzenia zasobu – pirackie sieci wymiany plików, komercyjne podmioty udostępniające archiwa cyfrowe, wydawcy i sklepy, prywatne osoby digitalizujące kulturę;
- w zakresie udostępniania kultury, informacji i wiedzy – Internet, prywatne osoby dzielące się swoimi zbiorami w serwisach społecznościowych (często w sposób nielegalny), znajomi posiadający coraz bogatsze kolekcje prywatne, inne instytucje kultury, telewizja;
- w zakresie katalogowania, porządkowania i selekcji zbiorów – szkoły, elity opiniotwórcze, recenzenci, rekomendacje rodziny, media, rankingi sprzedaży książek, fora dyskusyjne, Wikipedia, Google, użytkownicy serwisów społecznościowych;
- w zakresie tworzenia miejsc publicznych – centra handlowe, księgarnie sieciowe, kluboksięgarnie, kawiarnie, domy kultury, świetlice, remizy, instytucje rekreacyjne i relaksacyjne, kluby sportowe; w mniejszym stopniu przestrzenie publiczne;
- w zakresie wyrównywania szans – szkoły, inne instytucje kultury, organizacje pozarządowe, media publiczne, Internet [64].

Na podstawie przeglądu konkurencji w różnych typach bibliotek, można dyskusować o tym, o co biblioteki rywalizują zarówno pomiędzy sobą, jak i z innymi organizacjami, osobami itp. Biorąc pod uwagę kluczowe instrumenty konkurencji można więc wymienić:

- produkt, w tym jego jakość i funkcjonalność – materiały biblioteczne w różnych formach i na różnych nośnikach, ale również wytwarzane przez biblioteki

katalogi, bazy danych, kolekcje cyfrowe, repozytoria czy organizowane wydania;

- usługę występującą jako samodzielne narzędzie konkurencji lub powiązane z produktem, np. wypożyczanie, usługi informacyjne;
- cenę oraz zmiany jej poziomu – dla bibliotek można ją szacować na podstawie kosztu substytutu na rynku komercyjnym albo kosztu skorzystania z produktu czy usługi, z uwzględnieniem wydatków biblioteki, np. na zakup zbiorów;
- dystrybucję rozumianą jako efektywne rozmieszczanie produktów na rynku i dostarczanie ich nabywcom w dogodnym dla nich czasie, miejscu i po akceptowanej cenie, np. zdalny dostęp do licencjonowanych zasobów elektronicznych;
- reklamę i inne formy przepływu informacji między podmiotami rynku, np. zawartość treściowa i design bibliotecznej witryny internetowej [74, s. 304-305].

Trzema głównymi wymiarami konkurowania bibliotek są odbiorcy usług (obecni i potencjalni), zgodna z oczekiwaniami kolekcja zbiorów (elektronicznych i tradycyjnych) oraz fundusze (wewnętrzne na działalność bieżącą oraz zewnętrzne granty i dotacje). Biblioteki rywalizują też o prestiż i uznanie różnych grup interesariuszy: użytkowników, władz, partnerów, donatorów, dostawców, sponsorów, społeczności lokalnych, jak również całego społeczeństwa. Współzawodnictwo może się też przejawiać w konkretnych obszarach działalności i osiągniętych w nich wynikach, np. uzyskiwanych wskaźnikach efektywności – firmy walczą o sprzedaż, a biblioteki o wysoki poziom wykorzystania zasobów (np. liczby pobranych dokumentów elektronicznych w przeliczeniu na studenta czy liczby wypożyczeń w przeliczeniu na mieszkańca). Istotną sferą konkurowania jest technologia, np. poziom skomputeryzowania biblioteki, kompletność katalogu online, możliwości zdalnego zamawiania książek i korzystania z zasobów elektronicznych. Rzadko, ale bywa, że biblioteki „walczą” o pracowników, zwłaszcza ze znaczącym dorobkiem i uznaniem w środowisku. Wszystkie te czynniki rywalizacji przenikają się wzajemnie, np. odpowiednie środki finansowe zapewnią lepsze zbiory i bardziej profesjonalną promocję skutkującą przyciąganiem użytkowników, a z kolei wysoki prestiż biblioteki i dorobek jej pracowników ułatwi pozyskiwanie dodatkowych funduszy.

35.3. Modele i rodzaje konkurencji

Modele konkurencji wyodrębnia się w zależności od struktury rynku, na którym dochodzi do rywalizacji, a więc liczby organizacji oraz stopnia zróżnicowania produktów/usług. Najczęściej wymieniana jest:

- **konkurencja doskonała** – praktycznie niewystępująca w rzeczywistości gospodarczej, ale będąca podstawą charakterystyk innych form; to sytuacja, gdy rynek składa się z wielu konkurentów oferujących ten sam produkt lub usługę oraz wielu konsumentów, ale żaden z nich nie ma wpływu na cenę;

- **konkurencja monopolistyczna** – charakteryzuje się występowaniem względnie dużej liczby niezależnych organizacji, oferujących wyroby lub usługi o podobnych cechach i będących w stanie zróżnicować całkowicie lub częściowo swoją ofertę rynkową;
- **konkurencja oligopolistyczna** – składa się z kilku organizacji wytwarzających ten sam lub częściowo zróżnicowany produkt/usługę, pod względem poziomu jakości, szczególnych cech, stylu lub serwisu [36, s. 209; 53; 74, s. 271-298].

Sytuacja na rynku, w której nie istnieje konkurencja po stronie podaży, natomiast funkcjonuje jeden oferent, w całości obsługujący klientów, uniemożliwiający wejście na rynek innym podmiotom i podjęcie przez nie konkurencji, oznacza **monopol** [67, s. 207]. Przyjmuje się, że biblioteki do tej pory funkcjonowały raczej w modelu monopolistycznym, gdyż oferują zbliżone produkty i usługi, ale np. w przypadku bibliotek specjalistycznych może to być oligopol.

W literaturze z zakresu ekonomii i zarządzania spotyka się wiele klasyfikacji konkurencji, które bibliotekoznawcy odnieśli do sektora usług biblioteczno-informacyjnych. Biorąc pod uwagę charakter rywalizujących instytucji Maja Wojciechowska wyodrębniła: konkurencję pomiędzy bibliotekami tego samego typu świadczącymi takie same usługi, konkurencję między biblioteką a instytucją o zbliżonym profilu działalności świadczącą podobne usługi, np. domem kultury oraz konkurencję między biblioteką a instytucją o nieco innym profilu działalności, np. centrum handlowym [69, s. 53-54]. Autorka sklasyfikowała również konkurentów według przedmiotu współzawodnictwa, wyszczególniając: rywali bezpośrednich (organizacje obsługujące tę samą grupę użytkowników, np. inne biblioteki, inne instytucje kultury), sprzedawców substytutów (instytucje oferujące takie same produkty na zasadach rynkowych, np. księgarnie), potencjalnych rywali, czyli instytucje, które w danej chwili nie są konkurentami biblioteki, ale mogą się nimi stać oferując usługę odciążającą użytkownika od biblioteki [70, s. 53-54].

Małgorzata Fedorowicz-Kruszewska, przyjmując za kryterium wyróżnienia możliwość zastąpienia danego produktu innym czy możliwość spełnienia potrzeb w różnych instytucjach, wymieniła: konkurencję marki (pomiędzy organizacjami oferującymi produkty i usługi na tym samym poziomie, np. biblioteka akademicka konkurująca z biblioteką publiczną o statusie naukowej), konkurencję branżową (pomiędzy organizacjami oferującymi tę samą kategorię produktów, czyli pomiędzy bibliotekami), konkurencję rodzajową (pomiędzy organizacjami zaspokajającymi potrzeby tego samego typu, np. biblioteką a domem kultury) oraz konkurencję uniwersalną (pomiędzy organizacjami rywalizującymi o środki finansowe, np. bibliotekami i organizacjami sektora publicznego) [22, s. 38-39].

Steven Bell, analizując rynek konkurentów bibliotek uczelnianych, podzielił ich na zewnętrznych i wewnętrznych, zaliczając do pierwszej grupy dostawców usług elektronicznych, podobnych do bibliotecznych oraz zasoby sieciowe, a do drugiej inne jednostki uczelni i wykładowców jako konkurentów bibliotekarzy w realizowaniu

niektórych zajęć dydaktycznych [7]. Z kolei Peter Hernon i John R. Whitman zaproponowali podział rywali bibliotek na formalnych, np. księgarnie, Internet oraz nieformalnych, np. znajomi, współpracownicy [28]. Teoretycy marketingu proponują jeszcze podział bazujący na instrumentach rywalizacji – konkurencję cenową i pozacenową, w ramach której wyróżnia się konkurencję jakościową i informacyjną [74, s. 307-331]. W odniesieniu do bibliotek będzie się raczej mówić o współzawodnictwie pozacenowym, w którym rywalizacja odbywa się w obszarze oferowanych produktów i usług, zróżnicowanych pod względem jakościowym.

35.4. Analiza konkurencji

Analiza konkurencji przeprowadzana jest zazwyczaj w ramach szerszego procesu, np. opracowywania strategii rozwoju czy strategii przewagi konkurencyjnej. Powinna też być niemal codzienną praktyką zarządzających i specjalistów ds. marketingu podczas stałego monitorowania zachowań na rynku konkurentów, zarówno rywali, jak i konsumentów. Dla firm czy organizacji chcących utrzymać się na tym rynku czy odgrywać na nim wiodącą rolę, analiza konkurencji jest jedną z kluczowych czynności. Dotyczy to również bibliotek, co zauważył już wcześniej Jan Sójka [59, s. 27], a co obecnie nabiera szczególnego znaczenia ze względu na przytłaczającą konkurencję ze strony Internetu, coraz większe ograniczenia finansowe i groźbę likwidacji bibliotek. Analiza konkurencji jest też etapem analizy sytuacyjnej organizacji, czyli diagnozy, np. biblioteki i jej otoczenia oraz badania i oceny potencjału samej instytucji, jak i przewidywania przyszłych warunków działania [14, s. 430; 16, s. 11; 69, s. 113-114; 70, s. 54; 72, s. 161-162]. W innych przypadkach analiza konkurencji będzie częścią planu marketingowego, gdzie konkurenci są charakteryzowani wraz z pozostałymi elementami otoczenia bliższego, np. w celu ustalenia potrzeb i oczekiwań użytkowników bibliotek, określenia analizy trendów czytelnich oraz zbadania działalności potencjalnych konkurentów [67, s. 27]. Takie badanie rynku można prowadzić systematycznie, umożliwiając rozpoznanie szans rynkowych i zaplanowanie zmian, jak również doraźnie w celu rozwiązania konkretnego problemu, wymagającego zbadania konkurentów w szerszym kontekście, sama bowiem analiza konkurencji – np. bez badań satysfakcji i oczekiwań użytkowników, badań niezadowolonych [13] czy analizy potencjału wewnętrznego instytucji – nie pozwoli na wyciągnięcie zbyt wielu wniosków. Według Petera Hernona i Johna R. Whitmana bibliotekarze powinni poznać odpowiedzi na pytania: Co cenią klienci wybierając usługi konkurentów? Jak oceniają wydajność biblioteki w porównaniu z jej rywalami? Jak odpowiedzi na te pytania wpływają na postrzeganie wartości przez klientów lub na motywę wyborów spośród konkurencji? [28, s. 8].

Analiza oraz stałe monitorowanie obecnych i potencjalnych konkurentów danej biblioteki polega na określeniu m.in. danych dotyczących ich liczby, wielkości i lokalizacji, stopnia koncentracji danego sektora, zróżnicowania branżowego, jak

również strategii działania, silnych i słabych stron oraz czynników sukcesu. Analiza konkurencji zakłada badanie w ujęciu całościowym i/lub przegląd działań realizowanych przez rywali w każdym z głównych obszarów ich funkcjonowania na rynku. Obejmuje również identyfikację oraz interpretację trendów i uwarunkowań w danym sektorze. Tym samym pomaga określić pozycję własnej placówki na rynku i odpowiedzieć na pytania: Co biblioteka robi obecnie? Czy rozwija się w dobrym kierunku? Jakie są możliwości i ograniczenia obecnych lub potencjalnych konkurentów? Jakie działania mogą podjąć w przyszłości i czym one mogą jej zagrozić? Jak osiągać lepsze wyniki? [5; 57, s. 75-106].

Badanie konkurencji w sektorze usług biblioteczno-informacyjnych wymaga określenia obszarów i elementów analizy, która według Philipa Kotlera może się odbywać na czterech poziomach: marki (np. bibliotek tego samego typu), gałęzi (np. instytucji oferujących książki, bez względu na cenę), formy produktu służącego temu samemu celowi (np. instytucji oferujących spotkania z pisarzami), ogólnym (np. wszystkie biblioteki publiczne i inne instytucje kultury) [22, s. 38-39; 36, s. 206-207]. Na rynku usług biblioteczno-informacyjnych można wyłonić główne elementy analizy konkurencji (z wykluczeniem cech odnoszących się wyłącznie do firm komercyjnych, np. wyników finansowych, udziałów w przetargach, portfeli inwestycji), do których zaliczają się:

- opis oferty i planowany jej rozwój (produkty/usługi), w aspekcie ogólnym i/lub w poszczególnych obszarach działania;
- docelowa grupa odbiorców (liczba, cechy i potrzeby użytkowników);
- marketing i dynamika świadczenia usług (strategia marketingowa, narzędzia i kanały komunikacji z grupą docelową, obecność w mediach społecznościowych);
- wykorzystywane technologie;
- wskaźniki efektywności;
- słabe i mocne strony;
- przewagi konkurencyjne, np. unikatowe usługi biblioteczne.

Analizie mogą podlegać pojedyncze instytucje konkurujące z daną biblioteką (np. centrum kultury sąsiadujące z biblioteką publiczną w jednym mieście) albo całe grupy (np. biblioteki uniwersyteckie odnoszące sukcesy w rankingach, uzyskujące więcej grantów i cieszące się renomą w skali kraju). W przypadku większych instytucji warto zbadać szerszy kontekst, np. liczbę placówek w regionie/kraju, kondycję ich organizatorów (np. uczelni, samorządów) czy trendy rozwojowe w danej branży i jej otoczeniu (np. prognozy rozwoju szkolnictwa wyższego). W tym celu można korzystać z dostępnych raportów, np. *Scenariuszy przyszłości bibliotek* [64], raportów na temat tendencji w amerykańskich bibliotekach akademickich [4] czy katalogu trendów w bibliotekach, opracowywanego na bieżąco przez American Library Association [2].

Informacje przydatne do analizowania konkurencji występują najczęściej w postaci danych opisowych lub ilościowych, ale niekiedy również jakościowych,

uzyskiwanych głównie z badań użytkowników i nieużytkowników. Trzeba wziąć pod uwagę, że czasami potrzebne dane nie będą publicznie dostępne. W przypadku analizy sektorowej, czyli badania innych bibliotek, jak również publicznych instytucji kultury, uzyskanie danych o usługach będzie najprostsze, gdyż większość informacji można znaleźć obecnie na witrynach internetowych, gdzie są dostępne informacje na temat obszaru działania placówki i adresatów jej oferty. Cenne dane pojawiają się w udostępnianych na stronach wielu bibliotek statutach, deklaracjach wizji i misji, planach rozwojowych, sprawozdaniach i raportach. Jeśli dana biblioteka czy instytucja będzie obiektem stałego monitorowania, warto zaprenumerować newsletter czy kanał RSS, o ile są dostępne.

Obecnie jednym z głównych źródeł czerpania wiedzy o konkurencji stają się media społecznościowe – należy zatem sprawdzić, w których z nich obecna jest instytucja, którą biblioteka chce monitorować, a następnie obserwować jej profile. Wiele firm wykorzystuje do tego celu komercyjne narzędzia do monitorowania mediów, dające często czasowy bezpłatny dostęp [17], z którego można skorzystać i przeprowadzić analizę badanej instytucji. Istotnym źródłem informacji są też ludzie, których można poprosić o potrzebne dane albo „podpytać” o opinie i wreszcie własne obserwacje poczynione podczas wizyty w analizowanej placówce. Natomiast do zbadania bibliotek w szerszym kontekście przydatne będą publikacje GUS, biuletyny instytucji nadrzędnych (ministerstw, samorządów), portale i czasopisma branżowe itp.

Analizę konkurencji można prowadzić w formie badań porównawczych dwóch lub więcej instytucji, czyli jako diagnozę wyników działalności i pozycji poszczególnych bibliotek lub innych organizacji. Sheila Corral podaje przykład biblioteki Aston University, która w planie strategicznym zamieściła porównanie własnych wyników z brytyjskimi politechnikami. Natomiast biblioteki Massachusetts Institute of Technology (MIT) opracowały analizę porównawczą w oparciu o dane jakościowe z 14 bibliotek na podstawie wywiadów z dyrektorami na temat oceny pozycji własnej placówki w stosunku do konkurentów [16, s. 11-12]. Przykładem badania konkurentów w zakresie wybranego obszaru działalności może również być analiza funkcjonalności i zawartości witryn bibliotecznych rywali [66]. Ciekawe badania, mające na celu poprawę komfortu użytkownika bibliotek publicznych, przeprowadzono w bibliotece Iván de Vargas w Madrycie. W ramach analizy sytuacyjnej określono konkurentów (księgarnie, Internet, kawiarnie, przestrzenie coworkingowe), kilku największych zbadano przy pomocy testu porównawczego (Wikipedię, Amazon, Starbucks i Google Campus), a u niektórych przeprowadzono na miejscu analizę kontekstową w odniesieniu do bibliotek. Wywiady z użytkownikami wskazały na kilka przewag konkurentów nad bibliotekami: możliwość spożywania posiłków, więcej gniazdek do podłączenia komputera oraz więcej miejsc do prowadzenia rozmów i spotkań [3].

W Polsce do badań porównawczych można wykorzystywać dane GUS i wyniki analiz prowadzonych w ramach projektów AFBN (Analiza Funkcjonowania Bibliotek Naukowych), AFBP (Analiza Funkcjonowania Bibliotek Publicznych) oraz

AFBE (Analiza Funkcjonowania Bibliotek Pedagogicznych), w których uczestniczy większość polskich bibliotek akademickich, publicznych i pedagogicznych, a zgromadzone dane pozwalają porównywać wskaźniki funkcjonalności własnej biblioteki z podobnymi miernikami tej samej grupy bibliotek, czy też dokonywać analiz własnej placówki. Także Łukasz Brzezicki zbadał 44 biblioteki uczelni publicznych na podstawie danych GUS i stworzył rankingi efektywności w zakresie stacjonarnych i elektronicznych usług bibliotecznych [11]. Z kolei Ewa Dobrzyńska-Lankosz porównała na podstawie AFBN wskaźniki Biblioteki Głównej AGH w kilku obszarach działania z danymi wszystkich bibliotek szkół wyższych oraz bibliotek uczelni technicznych [20]. Na koniec dodać warto, że Marek M. Górski podkreślił w jednej ze swoich wypowiedzi, że szansą dla rozwoju bazy AFBN jest obserwowane zjawisko konkurencyjności uczelni, a tym samym bibliotek [27, s. 127].

Inna metoda analizowania otoczenia konkurencyjnego to **analiza pięciu sił Portera** (od nazwiska autora metody Michaela E. Portera), której głównym celem jest oszacowanie rentowności i potencjału sektora na podstawie natężenia sił konkurencji. Metoda opiera się na analizie pięciu obszarów otoczenia organizacji: rywalizacji wewnątrz sektora (natężenie konkurencji między organizacjami w sektorze – najważniejsza siła w modelu, na którą wpływ mają pozostałe cztery), siły przetargowej dostawców, siły przetargowej nabywców, groźby pojawienia się nowych producentów i groźby pojawienia się substytutów [14, s. 432-433; 26, s. 216-217; 57, s. 23-59; 67, s. 14-15; 70, s. 136]. Stosowanie modelu Portera nie jest praktykowane w polskich bibliotekach, choć widać zainteresowanie tą metodą – Ryszard Bania zatytułował swój artykuł *Czy Michael Porter byłby dobrym dyrektorem biblioteki...*, stwierdzając, że najważniejszą zaletą analizy Portera jest usystematyzowanie sposobu patrzenia przez kierownictwo instytucji na swój sektor i otoczenie konkurencyjne [5]. W literaturze krajowej zwraca się uwagę na przydatność tej metody podczas rozpoznawania konkurentów biblioteki i tworzenia strategii konkurencyjności czy szerzej – strategii rozwoju biblioteki, jak również określania słabych i mocnych stron biblioteki, oczekiwań społecznych wobec instytucji oraz szans i zagrożeń płynących z otoczenia [14, s. 432-433; 26, s. 216-217; 67, s. 14-15; 70, s. 136].

Literatura zagraniczna także dotyczy w większym stopniu zagadnień ogólnych niż przykładów wdrażania analizy Portera w bibliotekach. Chipu Mutongi podkreśla, że biblioteki powinny być świadome występowania pięciu sił Portera i podaje kilka przykładów, np. odzyskiwanie absolwentów studiów jako użytkowników poprzez oferowanie im zasobów bibliotecznych do doskonalenia zawodowego (natężenie konkurencji), niewielkie szanse wejścia na rynek nowych dużych bibliotek ze względu na wysokie koszty inwestycji w sprzęt, wyposażenie i zasoby (nikła groźba pojawienia się nowych producentów), bardzo wysokie zagrożenie substytutami, biorąc pod uwagę powszechne korzystanie z Internetu [47]. Z kolei Eric Flower wskazał na portale internetowe i wirtualne uniwersytety jako nowych uczestników rynku biblioteczno-informacyjnego oraz substytutu bibliotek, podkreślając, że większość usług bibliotecznych można skopiować, a różnice dotyczą zawartości kolekcji, kosztów,

poziomu obsługi i relacji z klientami. Zwrócił też uwagę na trzy „nowe siły” związane z technologią, będące głównym czynnikiem zakłócającym rynki: cyfryzację zasobów, globalizację dostępu do informacji i migrację społeczeństw do jednej wielkiej sieci oraz deregulację i otwarte rynki jako alternatywy wielu działań [24].

Kolejną metodą analizy konkurencji jest **benchmarking** polegający na porównywaniu procesów, produktów, usług itp. biblioteki ze stosowanymi w jednostkach uważanych za najlepsze w danej dziedzinie, czyli proces sprawdzania siebie w kontekście otoczenia, wykorzystywany do odkrywania najlepszych wzorców i doskonalenia własnego działania. Benchmarking nie polega na całkowitym przenoszeniu gotowych wzorców, lecz na dochodzeniu do korzystnych rozwiązań i na twórczej adaptacji najlepszych praktyk [31, s. 64; 70, s. 186]. Dzieli się na wewnętrzny (porównywanie metod oraz procedur między jednostkami tej samej organizacji), konkurencyjny (porównywanie metod działania stosowanych przez konkurentów) oraz funkcjonalny (porównywanie metod oraz procedur w organizacjach wzorcowych spoza branży, niebędących konkurentami) [31, s. 65-66]. W zarządzaniu biblioteką benchmarking polega na wyborze bibliotek/konkurentów osiągających najlepsze wyniki lub prowadzących podobną działalność, porównaniu z nimi własnej placówki – całości bądź wybranych elementów lub procesów – i dostosowaniu działania do podejścia bibliotek wzorcowych [31; 70, s. 186]. Biblioteki mogą też stosować benchmarking konkurencyjny, wykorzystując np. rezultaty projektu AFBN albo benchmarking funkcjonalny, czerpiąc wzorce z firm usługowych, np. banków czy sklepów [35].

Do innych metod analizy konkurencji zalicza się:

- **punktową ocenę atrakcyjności sektora** polegającą na skonstruowaniu listy czynników różnicujących sektory i wprowadzeniu średniej ważonej do oceny czynnika;
- **mapę grup strategicznych** pozwalającą na określenie organizacji rywalizujących ze sobą na rynku, które stosują identyczne lub podobne strategie konkurencyjne;
- **metodę scenariuszową** bazującą na opracowaniu scenariuszy (optymistyczny, pesymistyczny i najbardziej prawdopodobny) dla mikro- i makrootoczenia uwzględniających poszczególne, charakteryzujące je czynniki oraz możliwe w przyszłości zachowania – Damian Wojciński przeprowadził w Bibliotece Uniwersyteckiej w Poznaniu badania, które wykazały największą rozpiętość między scenariuszem optymistycznym a pesymistycznym w sferze ekonomicznej, a następnie w sferze konkurencyjnej [72];
- **metodę delficką** wykorzystywaną do określenia prawdopodobieństwa zajścia przyszłych zdarzeń na podstawie prognoz ekspertów – Błażej Feret i Marzena Marcinek zbadali w 2005 r. przyszłość bibliotek i bibliotekarzy akademickich, gdzie jedna z prognoz na 2015 r. była następująca: „Biblioteki zachowają swoją indywidualność, będą konkurencyjne dzięki swoim kolekcjom o charakterze specjalnym lub regionalnym oraz dzięki dostarczaniu informacji w lokalnym języku” [23].

Podsumowując należy zaznaczyć, że analizę konkurencji można przeprowadzać samodzielnie, w ramach zespołu bibliotecznego albo skorzystać z usług profesjonalnych firm, czego w przypadku bibliotek raczej się nie praktykuje ze względu na zbyt niskie realne zagrożenie ze strony konkurencji oraz wysokie koszty. Natomiast końcowym etapem analizy zawsze musi być interpretacja wyników, która wzbogaci opracowanie strategii przewagi konkurencyjnej.

35.5. Strategia budowy przewagi konkurencyjnej

Kolejnym krokiem, po zidentyfikowaniu i analizie konkurentów biblioteki, jest określenie źródeł przewagi konkurencyjnej. Marta Kraszewska określa **konkurencyjność** jako „zdolność danego przedsiębiorstwa do dostarczania odbiorcom właściwych dóbr czy też usług o odpowiedniej jakości, we właściwym czasie i miejscu tak, aby potrzeby klientów były zaspokojone w sposób sprawniejszy i bardziej efektywny niż przez inne przedsiębiorstwa” [38, s. 10-11]. **Konkurencyjność biblioteki** to według Mai Wojciechowskiej „jej zdolność do ciągłego rozwoju, wzrostu skuteczności oraz podnoszenia jakości w warunkach funkcjonowania w otoczeniu organizacji świadczących usługi o substytucyjnych funkcjach” [69, s. 50]. **Przewaga konkurencyjna** jest z kolei definiowana jako zbiór atutów dostrzegalnych i cenionych przez klientów oraz rynek, które w sposób oczywisty odróżniają samą organizację lub jej produkty i usługi od konkurentów [38, s. 10-11; 63, s. 12]. W przypadku bibliotek będzie to – mówiąc bardzo ogólnie – jakość świadczonych przez nie usług [69, s. 50] czy korzystna względem innych instytucji pozycja biblioteki na rynku [67, s. 192]. Sabina Adamiec określiła przewagę konkurencyjną jako względnie trwałe, pozytywne wyróżnienie biblioteki spośród konkurentów, będące efektem działań podejmowanych we wszystkich obszarach działalności biblioteki, pozwalające jej na lepsze obsługiwanie użytkowników oraz zwiększenie jej skuteczności i efektywności [1, s. 116].

„Katalog” źródeł konkurencyjności ewoluuje wraz z rozwojem teorii konkurowania, które dzieli się obecnie na:

- teorie tradycyjne – oparte na czynnikach rynkowych oraz bezpośrednich źródłach konkurencyjności, np. cena, jakość, marketing, pozycja na rynku;
- teorie zasobowe – kompleksowe, identyfikujące źródła przewagi konkurencyjnej organizacji i zasady ich rozwijania w długim okresie, np. konkurowanie na bazie czasu, wyróżniających zdolnościach instytucji, jej kluczowych kompetencjach;
- teorie nowe – związane ze zmianami otoczenia konkurencyjnego, z przedsiębiorczością, globalizacją, innowacjami i dążeniem do współpracy [38, s. 10-11; 55, s. 200-202].

Teoretyczne podstawy formułowania przewag konkurencyjnych przedstawiono również w literaturze bibliotekarskiej [57; 63, s. 16-17; 69, s. 46-48]. Dużą popularność

zyskuje teoria zasobowa (np. Gary'ego Hamela i Coimbatore K. Prahalada), której główne przesłanki w odniesieniu do rynku usług biblioteczno-informacyjnych sformułowały Maja Wojciechowska i Lidia Szczygłowska. Zgodnie z tą teorią biblioteka jest zbiorem zasobów i umiejętności, a swą przewagę konkurencyjną buduje poprzez ich konfigurowanie w kluczowe kompetencje, tym cenniejsze jako tworzywo strategii, w im większym stopniu biblioteka potrafi obronić je przed imitacją i substytucją [63, s. 16]. Przewaga konkurencyjna powinna być:

- względnie trwała – cechy pozytywnie wyróżniające bibliotekę spośród innych placówek powinny występować w dłuższym okresie;
- dostrzegana i doceniana przez klientów – cechy wyróżniające bibliotekę muszą odznaczać się powtarzalnością i systematycznością, aby użytkownik miał szansę zwrócić na nie uwagę i docenić oraz powinny stanowić dla niego wymierną wartość;
- trudna do skopiowania przez konkurentów [69, s. 52].

Słusznie zatem zauważyła Sylwia Bielawska, że nowocześnie działająca biblioteka może stać się liderem jedynie dzięki posiadaniu pewnych unikalnych i wyróżniających ją cech, a zasoby finansowe czy rzeczowe stały się obecnie jedynie dodatkiem, gdyż stosunkowo łatwo je uzyskać i wykorzystać w podobny sposób. Autorka wymieniła też czynniki wpływające na poziom konkurencyjności bibliotek: usługowy charakter działalności, zdolność personelu do podnoszenia efektywności funkcjonowania biblioteki oraz generowania zmian i innowacji, relacje między czytelnikiem i bibliotekarzem decydujące o zadowoleniu użytkowników oraz kształtowaniu pozytywnego wizerunku biblioteki w otoczeniu [9, s. 199-200]. Są one zgodne z koncepcją Philipa Kotlera, według której o przewadze konkurencyjnej decydują: produkt, usługi, personel i wizerunek [36, s. 272-280].

W praktyce i teorii bibliotekarskiej przewijają się elementy różnych koncepcji przewagi konkurencyjnej. Do najczęściej wymienianych obszarów, cech, zasobów i zjawisk decydujących o konkurencyjności na rynku usług biblioteczno-informacyjnych należą:

- jakość usług i produktów;
- kapitał ludzki;
- zasób informacyjny;
- kapitał kliencki i relacje z otoczeniem;
- pozytywny wizerunek i rozpoznawalna marka;
- zasoby materialne.

Autorzy publikacji są w większości zgodni co do tego, że wymiarem pozytywnego wyróżniania się biblioteki spośród konkurentów jest jakość oferowanych produktów i usług. Cena nie ma tu dużego znaczenia ze względu na bezpłatny charakter oferty bibliotecznej, choć szybkość dostarczania usługi i lokalizacja mają wymierne korzyści dla użytkownika. Natomiast wysoka jakość usług wpływa na wzrost liczby użytkowników i ich zaufanie, na wizerunek biblioteki i wyróżnienie na rynku. Profesjonalne usługi biblioteczne mają niepowtarzalny charakter, zwłaszcza w przypadku

indywidualnej obsługi czytelnika, każdorazowo spersonalizowanej [69, s. 58], są też trudne do skopiowania, stanowiąc element budowy przewagi konkurencyjnej i podstawę tworzenia strategii obsługi klienta [12, s. 500-501].

Kolejnym źródłem przewagi konkurencyjnej bibliotek i trudnym do imitacji elementem różnicującym jakość ich usług są pracownicy, a szerzej **kapitał intelektualny biblioteki**. Składają się na niego: wiedza, umiejętności i doświadczenie personelu, relacje z użytkownikami, unikatowe kompetencje i cechy charakteru ludzi [1, s. 120; 9, s. 199; 28; 67, s. 93; 69, s. 58]. Warunkiem koniecznym konkurencyjności jest potraktowanie tego kapitału jako zasobu wymagającego strategicznego zarządzania, uwzględniającego tworzenie niełatwej do naśladowania i zorientowanej na klienta kultury organizacyjnej oraz długofalowego rozwoju kadry bibliotecznej, pozwalającego świadczyć przez bibliotekę usługi na poziomie wyższym od konkurencji [1, s. 116-120; 18, s. 334-336]. Wiedza i umiejętności pracowników (również wiedza ukryta, np. relacje między pracownikami, relacje z dostawcami, wartości czy standardy operacyjne) oraz kultura organizacyjna stanowią łącznie kluczowe/wyróżniające kompetencje [63, s. 13-14; 69, s. 47]. Dla utrzymania przewagi konkurencyjnej istotne są również kompetencje dynamiczne, które czynią bibliotekę zdolną do innowacyjności i przekształcania się organizacyjnego, zależnie od bieżącej potrzeby [63, s. 17; 69, s. 47], a także skuteczne przywództwo jako źródło motywacji do działań innowacyjnych oraz spójności i jedności organizacji [43; 61; 63, s. 17; 69, s. 111].

Znaczącym narzędziem budowy przewagi konkurencyjnej jest wiedza na temat obsługiwanego populacji (w tym nieużytkowników), jak również na temat sektora usług informacyjnych, sektora kultury i nauki, trendów czytelniczych oraz inne informacje związane z funkcjonowaniem biblioteki na rynku [33; 44, s. 97-98; 67, s. 84]. Taki systematycznie gromadzony zasób informacji jest unikatowy dla danej biblioteki, a tym samym jest źródłem konkurencyjności oraz bazą do budowania strategii rozwoju [38, s. 16; 46, s. 237; 67, s. 83]. Maja Wojciechowska podkreśliła znaczenie kapitału użytkowników, czyli tzw. kapitału klienckiego, składającego się z trudnych do skopiowania elementów: bazy użytkowników, relacji z nimi i potencjału użytkowników [69, s. 151]. Zdolność do zacieśniania więzi z użytkownikami buduje ich lojalność, cenną w obliczu narastającej konkurencji [48; 71, s. 95]. Należy też pamiętać o tzw. podejściu relacyjnym w uzyskiwaniu przewagi konkurencyjnej, w którym istotną wartość przypisuje się współpracy – zamiast rywalizacji – z wybranymi partnerami. Nabrało to szczególnego znaczenia w dobie rozwoju nowoczesnych technologii informatycznych i globalizacji, również dla bibliotek jako instytucji, które ze względu na cyfryzację zasobów i zmianę charakteru kontaktów ze swoimi użytkownikami coraz częściej ewoluują w kierunku struktur sieciowych. Te zdolności rozwijania trwałych relacji z większą liczbą klientów i zarządzania rozległymi sieciami partnerów w celu uzyskania obopólnych korzyści decydują o sukcesie [24; 38, s. 16; 55, s. 248-252; 69, s. 59].

Rozpoznawalna **marka biblioteki** – jako zespół elementów odróżniających produkty i usługi danej biblioteki od innych placówek, świadczących o jej wyjątkowości

i trudnych do zniwelowania przez konkurentów – jest kolejnym źródłem trwałej przewagi konkurencyjnej [32, s. 72-73; 54, s. 118-119; 73, s. 52]. Marka ma wpływ na kształtowanie pozytywnego wizerunku, co jest szczególnie ważne w przypadku świadczenia danej grupie odbiorców usług przez różne biblioteki podobnej oferty, trudnej do rozróżnienia [69, s. 58].

Zasoby materialne również mają wpływ na osiąganie przez biblioteki sukcesu na rynku [30, s. 112; 69, s. 31], choć tracą one na znaczeniu jako źródła przewagi konkurencyjnej, gdyż biblioteki nie muszą o nie rywalizować w takim stopniu, jak o zasoby niematerialne [63, s. 11]. Oczywiście jest jednak, że dla użytkowników mają znaczenie bogate kolekcje zbiorów, ale również estetyczne i dobrze wyposażone budynki czy profesjonalnie zaprojektowane witryny internetowe [28]. Ważną rolę w rywalizacji na rynku pełni też wykorzystywana technologia, nawet jeśli obecnie nie budzi ona już w bibliotekach tylu emocji [69, s. 56]. Nie bez znaczenia są środki finansowe i choć bez ich powiązania z kluczowymi umiejętnościami nie można uzyskać przewagi na rynku, to bez funduszy trudno ją utrzymać.

Uzyskanie przez bibliotekę przewagi konkurencyjnej jest uwarunkowane wyborem, opracowaniem i wdrożeniem odpowiedniej strategii w oparciu o wyodrębnione źródła konkurencyjności danej biblioteki. **Strategia konkurencji** – rozumiana jako model długofalowego rozwoju i tworzenia przewag wobec wszystkich podmiotów otoczenia konkurencyjnego – jest odrębnym zbiorem zasad bądź elementem np. ogólnej strategii rozwoju. W każdym przypadku należy na wstępie dokonać analizy otoczenia danej biblioteki oraz wyznaczyć rynek, na którym będzie ona konkurować, a także wyróżniające kompetencje i atrybuty własnej działalności, pozwalające zdobyć przewagę nad konkurencją [5; 26, s. 223]. David Lee King sformułował szereg przydatnych wskazówek, zalecając m.in.: skoncentrowanie się na tym, co biblioteka robi lepiej niż inni i ustalenie priorytetów, pytanie potencjalnych użytkowników, dlaczego nie korzystają z biblioteki i wykorzystanie odpowiedzi do ulepszenia usług, znalezienie największego segmentu potencjalnych klientów i skupienie się na ich potrzebach [34]. Jak wcześniej wspomniano, osiągnięta przewaga konkurencyjna nie trwa wiecznie, należy zatem stale weryfikować przyjęte rozwiązania, by nie utracić wysokiej pozycji wśród rywali [38, s. 10-11].

Wśród wielu strategii konkurencji najpopularniejsza jest koncepcja Michaela Portera, który wyodrębnił trzy podstawowe formy efektywnej rywalizacji na rynku. Są to:

- wiodąca pozycja pod względem kosztów całkowitych przy jednoczesnym zachowaniu wysokiej jakości produktów i poziomu obsługi (przywództwo kosztowe);
- zróżnicowanie/dyferencjacja (pozytywne wyróżnienie się wśród konkurentów poprzez oferowanie unikalnych wyrobów lub usług);
- koncentracja na określonej grupie nabywców o jednorodnych potrzebach, na określonym asortymencie wyrobów lub na określonym rynku geograficznym [57, s. 60-67].

Podstawą budowania przewagi konkurencyjnej jest też klasyfikacja strategii opracowana przez Philipa Kotlera, według czterech ról, jakie organizacje odgrywają na rynku, a więc: lidera, pretendenta (podejmującego wyzwanie), naśladowcy (w tym: klon, imitator, usprawniacz) i poszukującego nisz rynkowych specjalisty rynkowego [37, s. 354-373]. Niektórzy autorzy dodają tu jeszcze strategię kooperacji – zwanej też kooperencją – mającej na celu ochronę pozycji poprzez wspólne przedsięwzięcia z potencjalnymi konkurentami, szczególnie w zglobalizowanym świecie [51, s. 24-32; 60].

Biblioteki jako „gracze” na rynku usług informacyjno-bibliotecznych mogą wybierać strategie spośród tu przytoczonych bądź je łączyć. Jedyną strategią niemającą zastosowania jest przywództwo kosztowe. Wiele bibliotek wdraża strategię różnicowania (dywersyfikacji) lub wprowadzania nowych usług [30; 48; 52; 69, s. 120-121; 67, s. 63]. Strategię koncentracji stosuje się z kolei w bibliotekach skupiających się na określonym rynku docelowym, np. nauczycielach danego regionu w przypadku biblioteki pedagogicznej. Rozwój technologiczny wymusił wdrażanie strategii partnerstwa czy kooperencji i tworzenie tzw. aliansów strategicznych, głównie pomiędzy bibliotekami uczelni publicznych, ale również publicznych z niepublicznymi [6; 60; 69, s. 120-121]. Maja Wojciechowska uzasadniła przydatność klasyfikacji konkurentów Kotlera na rynku usług biblioteczno-informacyjnych, wskazując przykłady:

- liderów, czyli bibliotek mających największy wpływ na rozwój branży i stanowiących wzorce do naśladowania;
- naśladowców, kopiujących sprawdzone modele w swoich placówkach;
- specjalistów, stosujących strategię niszy, czyli obsługujących segmenty rynku wymagające eksperckiego podejścia, którymi nie są zainteresowane inne placówki z uwagi na konieczność stosowania wyspecjalizowanych modeli działalności czy gromadzenia unikatowych zbiorów [69, s. 54].

Na zakończenie warto przyjrzeć się kilku przykładom ukazującym, jak biblioteki widzą swoją wyjątkową pozycję i jak oznajmiają to użytkownikom pod hasłem „Co nas wyróżnia?”:

- Biblioteka Gdynia: „W 20 rozmieszczonych w całym mieście filii czeka na was blisko 100 profesjonalnych bibliotekarek i bibliotekarzy. [...] Dbamy o to, żeby nowe tytuły szybko trafiały do czytelników – zwykle można je znaleźć na półkach Biblioteki Gdynia już 2 tygodnie po premierze. [...] Jesteśmy [...] współorganizatorem jednej z najbardziej prestiżowych nagród literackich w Polsce, Nagrody Literackiej Gdynia” [8];
- Miejska Biblioteka Publiczna im. Jerzego Fusieckiego w Zabrze: „To co nas wyróżnia, to przede wszystkim [...] działalność wydawnicza, ale też od trzech lat jesteśmy jedną z najsukcesywniejszych bibliotek w pozyskiwaniu środków zewnętrznych” [50];
- Biblioteka Uniwersytetu Warszawskiego: „wyróżniają BUW najcenniejsze, często unikatowe kolekcje historyczne i artystyczne; [...] dynamiczny rozwój przestrzeni wokół Biblioteki na podobieństwo paryskiej Dzielnicy Łacińskiej.

Nowoczesny, otulony ogrodami gmach przyciąga zarówno czytelników, innych użytkowników (moda na BUWing), jak i turystów” [62].

Podsumowując, analizując potencjalnych konkurentów na rynku usług biblioteczno-informacyjnych często pojawia się pytanie: czy to właściwie partner, czy konkurent? W wielu przypadkach mogą wystąpić obie opcje, np. biblioteka jest dla drugiej instytucji partnerem w ramach konsorcjum, ale już konkurentem w wyścigu o miejsce w rankingu. Często też konkurencja przeradza się w partnerstwo, np. rywalizujące ze sobą początkowo biblioteki uczelni publicznych i niepublicznych nawiązują sieci współpracy w różnych obszarach. Maja Wojciechowska wyróżniła trzy podejścia wśród modeli działań bibliotek w kontekście zachowań konkurencyjnych: współdziałania i wzajemnego uzupełniania usługi, usilnego oferowania konkurencyjnych usług i kształtowania rozpoznawalnej marki w celu przetrwania i rozwoju oraz model skrajny, w którym biblioteki realnie ze sobą konkurują [69, s. 54-55].

Obecnie coraz częściej zamiast o konkurencji mówi się o partnerskiej współpracy między bibliotekami, co nie oznacza zanikania współzawodnictwa. Obawa przed rywalami okazuje się pożytecznym zjawiskiem, gdyż konkurowanie jest zawsze motorem zmian i ulepszeń, pobudza do działania, a w efekcie przynosi korzyści użytkownikom i kształtuje pozytywny wizerunek bibliotek. Posiadanie konkurentów zmusza biblioteki do sprawnego reagowania na impulsy wychodzące z otoczenia, do stałego doskonalenia się i przeciwdziałania stagnacji [6; 14; 19; 22, s. 39; 70, s. 53-54]. Przykładem jest tu Internet, postrzegany jako główny konkurent na rynku usług biblioteczno-informacyjnych, a z drugiej strony sprzymierzeniec, stymulator zmian i wartościowe uzupełnienie usług. Bibliotekarze i specjaliści informacji – po fali obaw związanych z zagrożeniem ze strony sieci – zdali sobie sprawę, że nie stworzą konkurencji Internetowi i zaczęli wykorzystywać jego zalety. To dzięki narzędziom sieciowym biblioteki docierają do swoich odbiorców i czynią własną ofertę bardziej atrakcyjną, a dzięki naśladowaniu prostoty interfejsów wyszukiwarek sieciowych znacznie poprawiła się funkcjonalność witryn bibliotecznych i baz danych. To „goniąc” Google biblioteki zaczęły oferować usługi takie, jak: listy A–Z e-czasopism, serwisy linkujące, metawyszukiwarki typu discovery, społecznościowe OPACi, wirtualne usługi 24/7, narzędzie „Zapytaj bibliotekarza” czy przedmiotowe witryny typu *LibGuides* [19; 68].

Rynek usług biblioteczno-informacyjnych raczej nie odczuwa negatywnych skutków konkurencji (w przeciwieństwie do branż związanych z gospodarką), jak np. eliminowanie konkurentów, zbytnia monopolizacja, pogorszenie jakości oraz wzrost kosztów usług i produktów. Jednak sam fakt istnienia konkurentów stanowi pewne zagrożenie. Jednym z przykładów jest powszechna dostępność w sieci usług i produktów bibliotecznych (biblioteki cyfrowe, repozytoria), które są indeksowane przez standardowe wyszukiwarki i rzadko kojarzone przez internautów z zasobami bibliotecznymi, zwłaszcza jeśli otrzymują oni sam dokument (np. w pliku pdf) z pominięciem witryn bibliotecznych z metadanymi. Innym zagrożeniem jest niedostrzeganie wartości i znaczenia bibliotek przez ich organizatorów, z których niektórzy, widząc

„darmową”, zbliżoną do bibliotecznej, ofertę dostępną w Internecie, wolą lokować środki finansowe w inne obszary, o pilniejszych potrzebach czy zagospodarowywać budynki biblioteczne na inne cele, zwłaszcza w obliczu zmniejszającej się liczby aktywnych użytkowników. Nie ulega jednak wątpliwości fakt, że „zdrowa” konkurencja jest motorem postępu i biblioteki mogą na niej tylko skorzystać, a strategiczne do niej podejście i traktowanie w ujęciu marketingowym przyniesie tylko pozytywne skutki, również finansowe.

Bibliografia

1. ADAMIEC Sabina, *Strategiczne zarządzanie potencjałem ludzkim w bibliotece*. „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie”. 2007, nr 2, s. 115-126. ISSN 1899-8658.
2. American Library Association. *Trends* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://www.ala.org/tools/future/trends>. Stan z dnia 03.01.2023.
3. ANTÓN Carlota, *UX solutions for a public library – a UX case study. Design thinking to improve the user experience of the library Iván de Vargas* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://uxdesign.cc/ux-solutions-for-a-public-library-6fe138c76448>. Stan z dnia 15.05.2021.
4. Association of College & Research Libraries. *2020 top trends in academic libraries* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://crln.acrl.org/index.php/crlnews/article/view/24478/32315>. Stan z dnia 03.01.2023.
5. BANIA Ryszard, *Czy Michael Porter byłby dobrym dyrektorem biblioteki – próba marketingowej analizy instytucji non-profit*. In: BRZEZIŃSKA-STEC Halina, KUDRAWIEC Jolanta (red.), *Marketing wewnętrzny i zarządzanie zasobami ludzkimi w bibliotece. II Ogólnopolska konferencja naukowa, Białystok, 24-26 czerwca 2009*. Białystok: Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, 2010, s. 121-130. ISBN 978-83-7431-240-0.
6. BARANOWSKA Sylwia, *Biblioteki uczelniane w warunkach konkurencji na rynku edukacyjnym*. In: JUSZCZAK Wiesław (red.), *Biblioteki akademickie: w środowisku naukowym, we wspólnocie uniwersyteckiej, we wspólnocie lokalnej*. Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek, 2016, s. 171-186. ISBN 978-83-8019-404-5.
7. BELL Steven J., *New information marketplace competitors: issues and strategies for academic libraries*. „Portal: Libraries and the Academy”. 2002, nr 2, s. 277-303. ISSN 1530-7131.
8. Biblioteka Gdynia. *Dostępność* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://bibliotekagdynia.pl/pl/o-bibliotece/dostepnosc>. Stan z dnia 03.01.2023.
9. BIELAWSKA Sylwia, *Marketing wewnętrzny źródłem sukcesu nowoczesnej biblioteki akademickiej*. In: MATWIEJCZUK Wanda, SZEWCZYK-KŁOS Danuta (red.), *Unowocześnianie organizacji i metod pracy bibliotek w świetle zmieniających się potrzeb czytelników*. Opole: Uniwersytet Opolski, 2012, s. 199-212. ISBN 978-83-7395-527-1.
10. BILSKA Grażyna, *Czas na bibliotekę!* „Poradnik Bibliotekarza”. 2015, nr 5, s. 4-8. ISSN 0032-4752.
11. BRZEZICKI Łukasz, *Efektywność bibliotek naukowych w polskim szkolnictwie wyższym*. „E-mentor”. 2020, nr 1, s. 61-70. ISSN 1731-7428.

12. BUBEL Dagmara, *Klienci bibliotek*. In: WOJCIECHOWSKA Maja (red.), *Zarządzanie biblioteką*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe i Edukacyjne Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich, 2019, s. 483-520. ISBN 978-83-65741-26-4.
13. BUDROWSKA Wiesława, PAUL Magdalena, ZAWAŁKIEWICZ Aldona, ŻYNDARCIN Marcin, *Kierunek nieużytkownik*. „Elektroniczny Biuletyn Informacyjny Bibliotekarzy” [Dokument elektroniczny]. 2019, nr 5. Tryb dostępu: <http://www.ebiboj.s.pl/index.php/ebib/article/view/141>. Stan z dnia 15.05.2021.
14. CAŁKA Małgorzata, *Perspektywa strategiczna w zarządzaniu bibliotekami wyższych szkół zawodowych*. „Przegląd Biblioteczny”. 2008, z. 3, s. 429-440. ISSN 0033-202X.
15. CHYMKOWSKI Roman, ZASADZKA Zofia, *Stan czytelnictwa w Polsce w 2020 roku*. Warszawa: Biblioteka Narodowa, 2021. ISBN 978-83-8259-055-5.
16. CORRALL Sheila, *Strategic planning for library and information services*. London: ASLIB, 1994. ISBN 0-85142-330-2.
17. *Darmowe programy do monitorowania Internetu* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://www.emarketing.pl/narzedzia/darmowe-programy-do-monitorowania-internetu>. Stan z dnia 03.01.2023.
18. DĄBROWICZ Małgorzata, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Polityka kadrowa*. In: WOJCIECHOWSKA Maja (red.), *Zarządzanie biblioteką*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe i Edukacyjne Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich, 2019, s. 334-376. ISBN 978-83-65741-26-4.
19. DERFERT-WOLF Lidia, *Dogonić Google?* In: *Biblioteka w kryzysie czy kryzys w bibliotece? IV Konferencja Biblioteki Politechniki Łódzkiej*. Łódź: Biblioteka Politechniki Łódzkiej, 2010, s. 41-52. ISBN 978-83-920302-7-0.
20. DOBRZYŃSKA-LANKOSZ Ewa, *Analiza porównawcza wybranych wskaźników funkcjonalności jako przykład wykorzystania AFBN w zarządzaniu biblioteką*. In: SIDOR Maria (red.), *Biblioteka przyszłości wyzwania – trendy – zagrożenia: wybrane zagadnienia z zakresu zarządzania bibliotekami uczelni wyższych*. Nowy Sącz: Wyższa Szkoła Biznesu – National Louis University, 2018, s. 219-233. ISBN 978-83-88421-97-6.
21. EMPIK CAFE. In: *Złote Tarasy* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://zlotetarasy.pl/shops/empik-cafe>. Stan z dnia 15.05.2021.
22. FEDOROWICZ-KRUSZEWSKA Małgorzata, *Otoczenie biblioteki*. In: WOJCIECHOWSKA Maja (red.), *Zarządzanie biblioteką*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe i Edukacyjne Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich, 2019, s. 32-51. ISBN 978-83-65741-26-4.
23. FERET Błażej, MARCINEK Marzena, *Przyszłość bibliotek i bibliotekarzy akademickich*. „Elektroniczny Biuletyn Informacyjny Bibliotekarzy” [Dokument elektroniczny]. 2005, nr 7. Tryb dostępu: http://www.ebib.pl/2005/68/feret_marcinek.php. Stan z dnia 15.05.2021.
24. FLOWER Eric, *Competition, technology and planning: preparing for tomorrow's library environment*. „Information, Technology and Libraries”. 2004, nr 2, s. 67-69. ISSN 0730-9295.
25. GARWOL Katarzyna, *Studenci w sieci – sposoby, rodzaje i motywacje przebywania w cyfrowym świecie na przykładzie studentów Uniwersytetu Rzeszowskiego*. „Studia Informatica Pomerania”. 2016, nr 2, s. 27-37. ISSN 2451-0424.
26. GĘBOŁYŚ Zdzisław, *Zarządzanie strategiczne w bibliotece*. In: WOJCIECHOWSKA Maja (red.), *Zarządzanie biblioteką*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe

- i Edukacyjne Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich, 2019, s. 212-233. ISBN 978-83-65741-26-4.
27. GÓRSKI Marek M., *Analiza funkcjonowania bibliotek naukowych w Polsce (AFBN) jako narzędzie wspomagające zarządzanie biblioteką*. In: KAMIŃSKA Joanna, ŻOŁĘDOWSKA-KRÓL Beata (red.), *Jakość usług bibliotecznych w społeczeństwie informacyjnym*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2009, s. 117-127. ISBN 978-83-61464-16-7.
 28. HERNON Peter, WHITMAN John R., *Delivering satisfaction and service quality: a customer-based approach for libraries*. Chicago: American Library Association, 2001. ISBN 978-0838907894.
 29. HERTHER Nancy K., *Google Scholar: library partner or database competitor?* „Online Searcher”. 2017, nr 5, s. 30-34. ISSN 2324-9684.
 30. HUCZEK Marian, *Marketing organizacji non profit*. Sosnowiec: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Marketingu, 2003. ISBN 83-89275-30-9.
 31. JACHYM Wioletta, *Próba implementacji benchmarkingu w zakresie funkcjonowania bibliotek*. „Przegląd Biblioteczny”. 2011, z. 1, s. 62-76. ISSN 0033-202X.
 32. JAZDON Artur, *Zarządzanie marką w bibliotece*. In: *Zarządzanie strategiczne i marketingowe w bibliotekach*. Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, 2004, s. 71-78. ISBN 83-7205-202-6.
 33. KĘDZIERSKA Edyta, *Badania użytkowników bibliotek – od teorii do praktyki*. In: BRZEZIŃSKA-STEC Halina, ŻOCHOWSKA Jolanta (red.), *Biblioteki bez użytkowników...? Diagnoza problemu. V Ogólnopolska Konferencja Naukowa, Supraśl, 14-16 września 2015*. Białystok: Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, 2015, s. 183-200. ISBN 978-83-7431-484-8.
 34. KING David Lee, *Who are your competitors?* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://davidleeking.com/who-are-your-competitors/>. Stan z dnia 15.05.2021.
 35. KOONTZ Christie, *Stores and libraries: both serve customers!* „Marketing Library Services” [Dokument elektroniczny]. 2002, nr 1. Tryb dostępu: <http://www.infoday.com/mls/jan02/koontz.htm>. Stan z dnia 15.05.2021.
 36. KOTLER Philip, *Marketing: analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*. Warszawa: Wydawnictwo Gebethner & Ska, 1994. ISBN 83-85205-42-X.
 37. KOZAKIEWICZ Witold, *Digitalizacja 2.0*. „Forum Bibliotek Medycznych”. 2010, nr 6, s. 268-273. ISSN 1899-5829.
 38. KRASZEWSKA Marta, *Nowe koncepcje kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstw źródłem budowania ich przewagi konkurencyjnej*. In: KRASZEWSKA Marta, PUJER Klaudia. *Konkurencyjność przedsiębiorstw. Sposoby budowania przewagi konkurencyjnej*. Wrocław: Exante, 2017. ISBN 978-83-65374-56-1.
 39. KRAWCZYK Jerzy, CHADAJ Anna, OLSZYK Sabina, *Student – czytelnik? Rola biblioteki w procesie dydaktycznym wyższej uczelni w świetle badań ankietowych*. „Biuletyn Biblioteki Jagiellońskiej”. 2017, R. LXVII, s. 281-319. ISSN 2450-0410.
 40. KULCZYCKA Urszula, *Czy można studiować bez biblioteki? Diagnoza problemu w oparciu o badania przeprowadzone wśród studentów Uniwersytetu Gdańskiego*. In: BRZEZIŃSKA-STEC Halina, ŻOCHOWSKA Jolanta (red.), *Biblioteki bez użytkowników...? Diagnoza problemu. V Ogólnopolska Konferencja Naukowa, Supraśl, 14-16 września 2015*. Białystok: Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, 2015, s. 229-242. ISBN 978-83-7431-484-8.
 41. KULCZYCKI Emanuel, *Jak z Internetu korzystają studenci, a jak pracownicy naukowcy? Raport z badania*. In: *Warsztat badacza* [Dokument elektroniczny]. 05.07.2012.

- Tryb dostępu: http://ekulczycki.pl/teoria_komunikacji/jak-z-internetu-korzystajacy-studenci-a-jak-pracownicy-naukowi-raport-z-badania/. Stan z dnia 15.05.2021.
42. LADEWIG Paul, *Katechizm biblioteki*. Bydgoszcz: Wydawnictwo Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy, 2016. ISBN 978-83-8018-050-5.
 43. LO Patrick, ALLARD Bradley, ANGHELESCU Hermina G.B., XIN Yawei, CHIU Dickson K.W., STARK Andrew J., *Transformational leadership practice in the world's leading academic libraries*. „Journal of Librarianship and Information Science”. 2020, nr 4, s. 972-999. ISSN 1741-6477.
 44. MALESA Renata, *Marketing partnerski w działalności biblioteki publicznej*. „Folia Bibliologica”. 2013/2014, vol. 55/56, s. 91-103. ISSN 2449-8246.
 45. MATEJUN Marek, NOWICKI Michał, *Organizacja w otoczeniu – od analizy otoczenia do dynamicznej lokalizacji*. In: ADAMIK Anna (red.), *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*. Warszawa: Wolters Kluwer business, 2013, s. 152-221. ISBN 978-83-264-4500-2.
 46. MATERSKA Katarzyna, *Zarządzanie informacją i wiedzą w strategii biblioteki*. In: WOJCIECHOWSKA Maja (red.), *Zarządzanie biblioteką*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe i Edukacyjne Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich, 2019, s. 234-254. ISBN 978-83-65741-26-4.
 47. MUTONGI Chipo, *Application of Porter's five forces of competition to libraries*. „EPRA International Journal of Multidisciplinary Research” [Dokument elektroniczny]. 2017, nr 7, s. 15-19. Tryb dostępu: https://eprajournals.com/hits_update.php?id=614. Stan z dnia 15.05.2021.
 48. MUTONGI Chipo, CHIWANZA Kudzai, *The use of differentiated strategy by libraries to gain competitive advantage*. „IOSR Journal of Business and Management”. 2016, nr 7/2, s. 126-130. ISSN 2278-487X.
 49. NICHOLAS David, DOBROWOLSKI Zdzisław, *O przyszłości bibliotek*. „Przegląd Biblioteczny”. 2012, z. 4, s. 521-525. ISSN 0033-202X.
 50. NOWE RADIO PIEKARY. *Miejska Biblioteka Publiczna im. Jerzego Fusieckiego w Zabrze uhonorowana wyjątkowymi nagrodami. Ministerstwo medalami odznaczyło dyrektora i pracowników biblioteki. Ich uroczystego wręczenia dokonano w Sali Historycznej zabrzańskiego Ratusza* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://www.radiopiekary.pl/2021/03/24/miejska-biblioteka-publiczna-w-zabrze-otrzymala-prestizowa-nagrade/>. Stan z dnia 03.01.2023.
 51. OBŁÓJ Krzysztof, *Strategia organizacji*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2007. ISBN 83-208-1633-5.
 52. OSINULU Lolade F., ADEKUNMISI Sowemimo R., OKEWALE Oluwatoyin S., OYEWUSI Fadekemi O., *Marketing strategies used by librarians in a state university libraries*. „University of Dar es Salaam Library Journal”. 2018, nr 2, s. 18-32. ISSN 0856-1818.
 53. PASTERNAK Joanna, GOŁĄB Dominika, *Konkurencja*. In: *Encyklopedia zarządzania* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://mfiles.pl/pl/index.php/Konkurencja>. Stan z dnia 15.05.2021.
 54. PASZKO Anna, TAFIŁOWSKI Piotr, *Biblioteka akademicka: partner w procesie naukowo-dydaktycznym*. „Folia Bibliologica”. 2013/2014, vol. 55/56, s. 105-120. ISSN 2449-8246.
 55. PIERŚCIONEK Zdzisław, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2003. ISBN 83-01-14085-2.

56. PN-ISO 16439:2019-11 *Informacja i dokumentacja. Metody i procedury oceny wpływu bibliotek*.
57. PORTER Michael E., *Strategia konkurencji: metody analizy sektorów i konkurentów*. Warszawa: Wydawnictwo MT Biznes, 2006. ISBN 83-88970-87-9.
58. RZESKA Ewa, *Zasoby biblioteki uczelnianej wobec potrzeb pracowników naukowych. Z doświadczeń Biblioteki Głównej Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie*. In: WOJCIECHOWSKA Maja (red). *Fizyczna przestrzeń biblioteki*. Gdańsk: Oficyna Wydawnicza Edward Mitek, 2013, s. 171-180. ISBN 978-83-64335-00-6.
59. SÓJKA Jan, *Promocja w strategii marketingowej biblioteki*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, 1994. ISSN 1230-6673.
60. STĘPIEŃ Justyna, *Nie bądź komornikiem, bądź negocjatorem. Partnerstwo i kooperacja biblioteki akademickiej*. In: JUSZCZAK Wiesław (red.), *Biblioteki akademickie: w środowisku naukowym, we wspólnocie uniwersyteckiej, we wspólnocie lokalnej*. Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek, 2016, s. 187-198. ISBN 978-83-8019-404-5.
61. STOFFLE Carla J., ALLEN Barbara, MORDEN David, MALONEY Krisselen, *Continuing to build the future: academic libraries and their challenges*. „Portal: Libraries and the Academy”. 2003, nr 3, s. 363-380. ISSN 1531-2542.
62. *Strategia Biblioteki Uniwersyteckiej w Warszawie (BUW) na lata 2015-2018* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <http://www.buw.uw.edu.pl/wp-content/uploads/2016/09/Strategia-BUW-na-lata-2015-2018.pdf>. Stan z dnia 03.01.2023.
63. SZCZYGŁOWSKA Lidia, *Zarządzanie niematerialnymi zasobami organizacyjnymi w bibliotece*. In: WOJCIECHOWSKA Maja (red.), *Zarządzanie zasobami niematerialnymi bibliotek w społeczeństwie wiedzy*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2016, s. 9-32. ISBN 978-83-64203-64-0.
64. TARKOWSKI Alek, BENDYK Edwin, *Scenariusze przyszłości bibliotek* [Dokument elektroniczny]. Warszawa: Fundacja Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego, 2011. Tryb dostępu: http://www.biblioteki.org/poradniki/scenariusze_przyszlosci_bibliotek.html. Stan z dnia 15.05.2021.
65. THORHAUGE Jens, *Program dla nowej biblioteki. W stronę społeczeństwa wiedzy: trzy etapy zmian w nowoczesnych bibliotekach*. Elektroniczny Biuletyn Informacyjny Bibliotekarzy [Dokument elektroniczny]. 2012, nr 9. Tryb dostępu: <http://ebibojs.pl/index.php/ebib/article/view/490>. Stan z dnia 15.05.2021.
66. WEBER Michael, *Homepages of competing academic libraries: prevalence of content and search elements*. „Library Philosophy and Practice” [Dokument elektroniczny]. 2020, nr 3855. Tryb dostępu: <https://digitalcommons.unl.edu/libphilprac/3855>. Stan z dnia 15.05.2021.
67. WOJCIECHOWSKA Maja, KAMIŃSKA Joanna, ŻOŁĘDOWSKA-KRÓL Beata, JASKOWSKA Bożena (współpr.), *Leksykon zarządzania i marketingu w bibliotekoznawstwie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe i Edukacyjne Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich, 2019. ISBN 978-83-65741-17-2.
68. WOJCIECHOWSKA Maja, ORZOŁ Monika, *Usługi zdalnej komunikacji bibliotekarza z czytelnikiem jako przykład narzędzi wspierających warsztat badawczy użytkownika biblioteki*. „Roczniki Biblioteczne”. 2021, t. 65, s. 293-306. ISSN 0080-3626.
69. WOJCIECHOWSKA Maja, *Studium zarządzania niematerialnymi zasobami organizacyjnymi bibliotek*. Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, 2014. ISBN 978-83-7865-240-3.
70. WOJCIECHOWSKA Maja, *Zarządzanie zmianami w bibliotece*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2006. ISBN 83-89316-61-7.

71. WOJCIECHOWSKA Maja, *Zjawisko lojalności wśród klientów biblioteki*. „Bibliotheca Nostra: śląski kwartalnik naukowy”. 2010, nr 1, s. 84-96. ISSN 2084-5464.
72. WOJCIŃSKI Damian, *Narzędzia gospodarki rynkowej i biblioteka. Analiza otoczenia*. „Biblioteka”. 2006, nr 10, s. 161-174. ISSN 1506-3615.
73. WÓJCIK Magdalena, *Marka i kształtowanie wizerunku biblioteki*. In: WOJCIECHOWSKA Maja (red.), *Zarządzanie biblioteką*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe i Edukacyjne Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich, 2019, s. 52-65. ISBN 978-83-65741-26-4.
74. WRZOSEK Wojciech, *Funkcjonowanie rynku*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 1998. ISBN 83-208-1143-0.
75. *Znikające księgarnie*. „Głos Koniński” [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://gloskoninski.pl/znikajace-ksiegarnie/>. Stan z dnia 15.05.2021.

Rozdział 36.

JAKOŚĆ INFORMACJI MARKETINGOWEJ W ŚWIELE EKOLOGII INFORMACJI

36.1. Informacja marketingowa a ekologia informacji

Z obszarem informacji marketingowej wiąże się szerokie spektrum zagadnień, które zwłaszcza we współczesnym świecie nabrały szczególnego znaczenia. Rodzi to potrzebę naukowych poszukiwań, dociekań, konstatacji i zintegrowania środowiska badaczy różnych dyscyplin wokół tego problemu, zwłaszcza w kontekście szeroko pojmowanej informacji publicznej.

Obecnie ekologia informacji jest ważną i aktualną domeną refleksji naukowej w dziedzinie informacji jako takiej, w tym informacji marketingowej. Stąd celem rozdziału jest przedstawienie ekologii informacji jako przydatnego narzędzia w rozwiązywaniu problemów informacyjnych marketingu w informacyjnej przestrzeni publicznej XXI w., w tym w sferze jakości informacji marketingowej wykorzystywanej w działalności różnego typu bibliotek.

Ekologia (od gr. *oikos* = dom + *logos* = nauka) to nauka o strukturze i funkcjonowaniu przyrody, badająca oddziaływania między organizmami a ich środowiskiem. Wokół niej powstało szereg pochodnych terminów, jak m.in. ekologia umysłu, ekologia humanistyczna, ekologia zasobów naturalnych, ekologia porównawcza, ekologia języka, ekologia człowieka, ekologia polityczna itp. Ekologia informacji to metafora traktująca przestrzeń informacyjną jako ekosystem/infosystem. W kontekście rozwoju społeczeństwa informacji i wiedzy termin ten wyraża związek między ideami ekologii (środowiska przyrodniczego) a dynamiką rozwoju i cechami cyfrowej przestrzeni informacji. W opisie i analizie systemów informacyjnych ekologia informacji posługuje się m.in. językiem ekologii środowiska przyrodniczego (przyrody). **Ekologia informacji to nowe interdyscyplinarne pole badawcze dotyczące wzajemnych oddziaływań człowieka na informacje i odwrotnie, a także relacji informacyjnych między ludźmi w publicznej i prywatnej przestrzeni informacyjnej oraz wpływu na nie środowiska informacyjnego. Jej przedmiotem jest struktura i funkcjonowanie środowiska informacyjnego człowieka, powstałego w wyniku zaistnienia zasygnalizowanych relacji [3].** W rozdziale uwaga zostanie skupiona na działaniach dotyczących informacji marketingowej.

Jak można było usłyszeć w jednej z reklam medialnych: „Obecnie człowiek prowadzi walkę [z szeroko rozumianą naturą], czasem zwycięską, czasami zakończoną klęską. Pokonywał wiele sprytem, umiejętnościami i doświadczeniem. Wdzięczna natura oddaje swoje bogactwa na użytek człowieka wymagając w zamian od niego przede wszystkim dużej wiedzy, pasji i poświęcenia. Zlekceważona potrafi w jednej chwili zniweczyć ludzkie starania i okazać się bezlitosną”. Ten tekst wydaje się być dobrym opisem informacji marketingowej, która coraz częściej pozyskiwana jest i wykorzystywana przez biblioteki, chcące sprostać wyzwaniom, które stawia przed nimi otoczenie. Konieczne staje się więc zarządzanie przez nie dostępnymi informacjami marketingowymi, w tym ich selekcja, a także branie odpowiedzialności za ich jakość oraz ukazywanie istniejących i potencjalnych zagrożeń będących skutkiem nieprzestrzegania norm etycznych i prawnych w tej dziedzinie. Trafna i rzetelna informacja marketingowa pozyskiwana z otoczenia to dzisiaj „towar unikatowy”.

W przestrzeni publicznej często niezbędnym staje się rozwiązanie kluczowego dylematu: informacja – dobro publiczne czy prywatne? Swobodny, niczym nieskrępowany przepływ informacji, ale jakiej? Nie bez znaczenia jest również problem nadprodukcji informacji. Ciekawie w tym kontekście wypowiedział się Piotr Chrzastkowski, który napisał: „Możliwość ogarnięcia wielokrotnie większej ilości informacji spowodowała, że ludzie przestają ją szanować. Ponieważ jest tania, więc mamy skłonność do rozrzutności. Tymczasem informacja jest bezlitosna. Zapełnia każdą lukę, w którą może się wcisnąć, wykorzystuje każdy moment nieuwagi, żeby wtargnąć i zająć miejsce tam, gdzie tylko zdoła znaleźć choć trochę wolnej przestrzeni” [8].

Jak można było usłyszeć na antenie Radia RMF FM w jednej z jego reklam: „W dzisiejszym świecie dociera do nas coraz więcej informacji, ale wiemy coraz mniej. Brakuje nam czasu na zdobycie wiedzy uporządkowanej, pogłębionej, kompleksowej” – to niewątpliwie problem wielu przedstawicieli dzisiejszego społeczeństwa, również użytkowników bibliotek, które stają się pomocą w porządkowaniu informacji, podobnie jak niektóre rozgłoszenie informacyjne. Jak można było usłyszeć dalej w reklamie: „Szybko docieramy do faktów, odkrywamy przyczyny zdarzeń, aby przekazać sprawdzoną wiedzę, bo tylko taka wiedza daje bezpieczeństwo i pewność działania” [reklama medialna w Radio RMF FM]. Również w przypadku informacji marketingowej kluczowa jest rzetelność danych, która daje bezpieczeństwo i pewność, że podjęte przez bibliotekę działania będą opierały się na solidnych fundamentach, co daje relewantna, prawdziwa i dobrze opracowana informacja.

Informacja ma ogromny wpływ na społeczeństwa. Żadne zabiegi chirurgiczne nie są w stanie w takim stopniu wnikać w umysł człowieka, jak informacja [20]. Z powodu nadmiaru informacji, także w Internecie, dochodzi do selektywnego jej odbioru. „Zjawisko Internetu przypomina nam poniekąd znany z Biblii potop, czyli nadmiar wód, w którym można ze wszystkim utonąć, jeżeli nie zdołamy dla ratunku, jak Noe, zbudować sobie «Arki Noego Internetu». Łatwo rzec, ale nie sposób myśleć taką zrealizować” [17]. Dla młodszych pokoleń podstawowym źródłem informacji

marketingowych stał się właśnie Internet. Źródła z niego zaczerpnięte zwykle charakteryzuje:

- efemeryczność (informacja w Internecie dostępna jest teraz, ale nie wiadomo, czy tak też będzie później);
- niepewność co do prawdziwości i wiarygodności informacji, które często są sprzeczne;
- przeważnie niższa jakość informacji elektronicznej niż informacji pozyskanej z tradycyjnych źródeł;
- zazwyczaj brak z góry określonego adresata informacji (informacja jest dla wszystkich, to znaczy dla „nikogo”);
- rozproszenie informacji marketingowej, co powoduje, że nie zawsze można dokładnie ustalić jej źródła;
- częsty brak autoryzacji prawdziwości informacji;
- występowanie niezliczonych multiplikacji informacji (tekstów), przez co trudno stwierdzić, która wersja jest wersją finalną, a więc najlepiej przygotowaną;
- forma informacji marketingowej, umożliwiającą jej natychmiastowe wykorzystanie.

W tej sytuacji pojawiają się takie negatywne zjawiska, jak:

- chaos informacyjny;
- cenzura informacji;
- reklamy i kryptoreklamy;
- wojny informacyjne;
- komercyjna sprzedaż informacji;
- embargo na informację;
- terroryzm informacyjny;
- szantaż informacyjny;
- bałagan informacyjny.

Zasygnalizowane tu przykładowe zjawiska pokazują, że jakość informacji marketingowej może znajdować się w stanie zagrożenia. Biblioteki muszą więc zwracać uwagę zarówno na jakość informacji, z której same korzystają, jak i na sposób oraz miejsce publikacji treści o własnej placówce, tak by otoczenie, które chce pozyskać wiedzę na temat działania biblioteki mogło skorzystać z rzetelnych, łatwo dostępnych i aktualnych danych. Jeśliby **informację marketingową rozumieć jako „zbiór danych odpowiednio przetworzonych i pogrupowanych do celów bieżącego monitoringu oraz do podejmowania decyzji marketingowych”** [24], to wyraźnie widać, że będą z niej korzystali zarówno usługodawcy (biblioteka), jak i usługobiorcy (czytelnicy), przy czym biblioteka może wpływać do pewnego tylko stopnia na informacje, które publikowane są na jej temat, kontrolując jakość takich publikacji, jak roczne raporty z działalności, opisy oferty usługowej dostępne na stronie www i we własnych profilach społecznościowych, czy też dane na temat własnej działalności umieszczane w różnego rodzaju bazach danych (np. dane statystyczne publikowane przez organy publiczne).

36.2. Jakość informacji marketingowej w sferze publicznej

Przestrzeń publiczna to obszar wielopoziomowych i bardzo złożonych procesów komunikowania społecznego, którego nieodłącznym elementem jest dostęp do informacji, przepływ informacji (rozkład, gromadzenie, blokowanie), sposoby przetwarzania informacji oraz środki i narzędzia komunikacji. Informacja stanowi zatem budulec relacji społecznych na wielu poziomach: mikrostrukturalnym (relacje interpersonalne), makrospołecznym (społeczeństwo obywatelskie, opinia publiczna, organizacje pozarządowe, ruchy społeczne) i politycznym (np. komunikowanie polityczne między podmiotami politycznymi/władzą a społeczeństwem). W centrum tej przestrzeni znajduje się człowiek, *homo informaticus*, któremu informacja marketingowa stwarza pole poznawcze istotnych celów, potrzeb i wartości przedmiotów, stając się informacją znaczącą w całym procesie komunikowania i wymiany informacji o nich.

Dialogiczność tego procesu oraz pluralistyczny charakter przestrzeni publicznej z jednej strony powoduje dylematy, kryzysy i konflikty powstałe na styku oddziaływań uczestników tej przestrzeni, z drugiej zaś prowadzi do integracji i tworzenia jednorodnych związków społecznych. Jednostka jest „generatorem informacji marketingowej”, ale doświadcza też nadmiaru i chaosu informacyjnego, negatywnie ją stymulujących i powodujących problemy z odbieraniem, przechowywaniem, przetwarzaniem i wykorzystywaniem tego typu informacji [22].

Rozwój nowoczesnych technologii doprowadził do nieznanego dotychczas usytuowania jednostki ludzkiej w charakterze elementarnej części układu wyznaczonego przez informację i jej kontekst [13]. Jednostka stała się też częścią rodzącego się społeczeństwa informacji i wiedzy. Towarzyszą temu w przestrzeni publicznej, niebędące bez wpływu na informacje marketingowe, takie powszechne zjawiska patologiczne, jak:

- stałe i konsekwentne obniżanie poziomu edukacji i wykształcenia;
- upadek autorytetów (tradycyjne autorytety zostały przesunięte ze sfery rzeczy oczywistych do sfery rzeczy problematycznych; we wszystkich dziedzinach życia, w tym w prawie, polityce, etyce i in., zmieniła się przez to gruntownie istota autorytetu; zniszczenie autorytetów spowodowało, że ludzie „mądrzy” nie mają prawa pouczać „niedouczonego”, co do pewnego stopnia widoczne jest także w sferze działania instytucji kultury i nauki);
- pogorszenie wizerunku i utrata renomy w profesjach związanych z nauką (obecnie ekspert to często już nie profesor, lecz „specjalista” z danej dziedziny, a bibliotekarz to nie profesjonalista w zakresie zarządzania wiedzą, posiadający gruntowną edukację i bogate zasoby informacji, lecz osoba wypożyczająca książki);
- nadprodukcja informacji zmieniająca jej jakość i charakter użytkowania;
- aktywizowanie się w sferze publicznej dorastającego pokolenia ludzi niedokształconych, ale nadmiernie pewnych swojej wyjątkowej wiedzy;

- stały wzrost ilości relacji niesymetrycznych, do czego w znacznym stopniu przyczynia się Internet;
- postępująca dehumanizacja i animizacja człowieka będąca pokłosiem trudnych do rozwiązania problemów informacyjnych, przerastających swoją skalą dotychczasowe problemy z informacją;
- powstawanie zagrożenia dla informacyjnego systemu immunologicznego człowieka.

Wymienione zjawiska patologiczne generują szereg problemów związanych z informacją, w tym informacją marketingową. Są to m.in.:

- przemoc informacyjna;
- molestowanie informacyjne;
- masowa dewastacja ekosystemu informacyjnego;
- powszechne funkcjonowanie w przestrzeni publicznej fake newsów i półprawd;
- deprecjonowanie rozsądku/rozsądku na rzecz emocji;
- populizm i inwazja postaw antynaukowych.

„Populizm, który zdominował politykę, media, a nawet język dużych grup społecznych wyraża się m.in. afirmacją uproszczeń, półprawd, myślowego niewyrafinowania. Obserwujemy próby rozwiązywania problemów bez odniesienia się do nauki, a nieraz wręcz urągające myśleniu według naukowych standardów. Widać, że w dyskursie publicznym mamy do czynienia z jakąś inwazją postaw antynaukowych, które negują dorobek pokoleń uczonych i sens uporządkowanego myślenia, na którym nauka się opiera” – mówił prof. Marcin Pałys, rektor UW na inauguracji roku akademickiego 2017/2018.

Współczesne badania naukowe pokazują, że ludzie nastawiają się coraz częściej na jak najmniejsze przetwarzanie informacji, gdyż wszystko lub prawie wszystko można łatwo znaleźć w Internecie. Oczekują gotowych rozwiązań niewymagających własnej krytycznej analizy. Jako egzemplifikację można podać wyniki niedawnego badania gimnazjalistów, które pokazały, że większość z nich nie wie ile rok ma dni. Wydaje się to niewiarygodne, ale dla tej grupy młodych ludzi taka informacja nie ma znaczenia, ponieważ jest ona dostępna w Internecie [23].

W społeczeństwie informacji i wiedzy każda osoba, niezależnie od tego, czy sprawuje funkcje publiczne, czy nie, musi brać pod uwagę odpowiedzialność za informację. Chociaż często rządzą nami emocje, to jednak w demokratycznym społeczeństwie chroni się dobre imię i prawa innych osób. Wolność słowa niosącego informacje, to przede wszystkim umiejętność brania odpowiedzialności za to, co się mówi, pisze, głosi, promuje. Szczególnie w sferze publicznej powinna obowiązywać ta norma, bez względu na to, czy jest się politykiem, dziennikarzem, biznesmenem czy zwykłym człowiekiem. Niestety w sferze publicznej i mediach coraz częściej ważne staje się nie to, co się mówi, ale spektakl, performance i strona wizualna. Prowadzi to, że coraz trudniej o rzetelną informację, w tym informację marketingową. Problemem staje się także oddzielenie prawdy od fałszu, obietnic bez pokrycia od

faktów, a także rzetelności od blichtru. Obecnie przeważnie – zresztą podobnie, jak w sporcie – liczy się przede wszystkim wynik, a dopiero potem styl i sposób, w jaki się go uzyskało.

Nośnikiem informacji publicznej, w tym marketingowej, są też gesty, które należą do zespołu znaków niewerbalnych, pełniących również ważną rolę w komunikacji publicznej. Gesty najczęściej reprezentują szersze działania, na przykład gesty służące manifestacji swojego niezadowolenia, mające na celu zwrócenie uwagi opinii publicznej na jakąś ważną sprawę, czy też gesty rozpacz. W sytuacji, gdy w społeczeństwie bardzo obniżył się próg tolerancji dla zachowań nie zawsze pożądanых etycznie niezbędne stają się jakieś językowe wzorce godne naśladowania, podobnie jak wzorce zachowania się w miejscu publicznym. Biblioteki w pewnym stopniu edukują swoich czytelników w obszarze poprawności językowej, etyki informacyjnej czy *savoir-vivre'u* w Internecie.

Także reklama, która jest nośnikiem informacji marketingowej działa nie tylko na proste skojarzenia i na emocje, ale również na zmysły oraz na podświadomość. Stąd, chociaż bywa pozytywna, twórcza i uczciwa, może też być niebezpieczna, złudna i iluzoryczna. Reklama nie tylko wpływa na to, co oglądamy, w co ubieramy się, co jemy. Reklama wielu ludzi po prostu uzależnia. Nieuczciwa reklama to przede wszystkim umiejętne, precyzyjne i celowe manipulowanie informacją marketingową, faktami, a przede wszystkim odbiorcą, tzn. jego zachowaniem, postawą i uczuciami. Biblioteki jako instytucje działające na rzecz pożytku publicznego powinny szczególnie dbać o to, by ich przekazy marketingowe były uczciwe, rzetelne i oparte na odpowiedzialnym partnerstwie z użytkownikami. Takie postępowanie pozwoli utrzymać bibliotekom status instytucji cieszących się bardzo wysokim zaufaniem społecznym.

Inną, niezwykle popularną współcześnie formą komunikacji i przekazu informacji jest film, stanowiący zestawienie obrazów, a nie słów. Każde przedstawienie na ekranie jest swego rodzaju znakiem, czyli posiada znaczenie, a więc niesie informację. Młodzi ludzie korzystając z tego rodzaju przekazu wizualnego, często bez krytycyzmu i dystansu, błędnie utożsamiają ekranową rzeczywistość (w tym zawarte w niej informacje marketingowe) z realnym światem. Informacja marketingowa w sferze publicznej jest więc w niebezpieczeństwie: „Człowiek dzisiejszy zdaje się być stale zagrożony przez to, co jest jego własnym wytworem, co jest wynikiem pracy jego rąk, a zarazem – i bardziej jeszcze – pracy jego umysłu, dążeń jego woli” [21]. Coraz więcej przekazów marketingowych jest bowiem celowo przekształcanych przez nadawców w celu uzyskania dodatkowych korzyści. Biblioteki publikując treści wizualne, np. na swoich kanałach w mediach społecznościowych, powinny dbać o ich uczciwość i poziom merytoryczny. Również poziom prezentowanych treści powinien charakteryzować się wysokimi standardami, tak by placówki te mogły zachować swoją renomę i wzmacniać reputację (instytucji rzetelnych, spełniających odpowiednie wymogi i normy, ale również nowoczesnych i otwartych na potrzeby społeczeństwa).

36.3. Ekologia informacji wyzwaniem dla informacji marketingowej

Koncepcja ekologii informacji nie jest nowym pomysłem. Pierwsze szersze opracowania na ten temat pojawiły się już w latach siedemdziesiątych i osiemdziesiątych XX w. [4; 14]. Obecnie problematyka ta jest coraz częściej i coraz bardziej eksponowana zarówno w literaturze przedmiotu, jak i w dyskursie publicznym. W świetle dotychczasowych doświadczeń w tym obszarze odpowiedzi wymaga pytanie o miejsce informacji marketingowej w przestrzeni publicznej oraz o możliwość wypracowania takiego modelu realizacji informacyjnych usług marketingowych, aby pozytywnie wpisywały się w założenia tej koncepcji.

Ekologia informacji akcentuje wpływ środowiskowych czynników informacyjnych na człowieka i odwrotnie, a więc dotyczy relacji między człowiekiem a jego środowiskiem informacyjnym. Perspektywa infoekologiczna oznacza poszukiwanie w środowisku informacyjnym człowieka tych elementów i związków pomiędzy nimi, które dotyczą oddziaływania informacji na człowieka oraz odwrotnie, a zwłaszcza ochronę człowieka przez niekorzystnym oddziaływaniem informacji i ochronę samej informacji przed niszczyielskim działaniem człowieka [6]. W momencie powstawania społeczeństwa informacyjnego, społeczeństwa wiedzy, ekologia informacji zaistniała jako ważna dziedzina nauki. Nauka ta ma w dzisiejszych czasach wielką wagę, gdyż nadmiar informacji „produkowanych” niemalże w postępie geometrycznym powoduje odczuwalne skutki dla ludzi i środowiska [7; 15; 16; 19]. Ekologia informacji „próbuję” w racjonalny sposób przedstawić dylematy współczesnej rzeczywistości informacyjnej. Można zdefiniować ją jako „Sumę ocen jakości, zarządzania, produktów i wartości informacji, jak również ocenę usług i potrzeb informacyjnych. [...] To dyscyplina wiedzy, której zadaniem jest odkrywanie praw rządzących przepływem informacji w biosystemach, włącznie z człowiekiem, społeczeństwem, ich wpływem na zdrowie psychiczne, fizyczne i społeczne ludzi oraz rozwijanie odpowiednich metodologii mających na celu kształtowanie środowiska informacyjnego” [12].

Nadmiar informacji, powodujący m.in. przeciążenie informacyjne, jest jedną z przyczyn ekologicznego kryzysu informacyjnego (tzw. kryzysu ekologicznego środowiska informacyjnego), polegającego na niezrównoważonym rozwoju różnych sfer człowieka: intelektualnej, wolitywnej, afektywnej i in. Panowanie nad informacją i środowiskiem informacyjnym (jego stanem) jest postrzegane jako zjawisko naturalne, w przeciwieństwie do dominacji informacji nad człowiekiem, co następuje w okresie kryzysu ekologicznego.

Ekologia informacji „proponuje” wizję funkcjonowania człowieka i społeczeństwa w harmonii z jego/ich naturalnym środowiskiem informacyjnym, to jest takim, które jest dostosowane do możliwości naturalnych (zrównoważonych) ekosystemów. Prekursorami ekologii informacji byli: Alvin Toffler (*Szok przyszłości*, wyd. ang. w roku 1970), Juliusz Lech Kulikowski (*Informacja i świat, w którym żyjemy*, wyd. pol. w roku 1978) i Neil Postman (*Technopol. Tryumf techniki nad kulturą*, wyd.

ang. w roku 1992). Z kolei za twórców ekologii informacji uważa się amerykańskich biznesmenów Thomasa Davenporta i Laurence'a Prusaka (USA).

Badania z tego zakresu były prowadzone już od początku lat pięćdziesiątych XX w. w USA i Europie Zachodniej. Jak już wspomniano, koncepcja ta akcentuje związek między ekologią informacji i zarządzaniem informacją. Thomas H. Davenport i Laurence Prusak odnieśli pojęcie *ekologii informacji* do specyficznego zarządzania informacją, które określili jako *holistyczne zarządzanie informacją* lub *skoncentrowane na człowieku zarządzanie informacją*. Autorzy w swoich pracach podkreślali, że informacja i wiedza są wytworami typowo ludzkimi i nigdy nie będą dobrze zarządzane, jeśli priorytetu w tych działaniach nie przyzna się człowiekowi. Esencję tego podejścia stanowi przywrócenie człowiekowi należnego mu miejsca w centrum świata informacji, kierując technologię na peryferia (na swego rodzaju banicję) [10]. Do badaczy zajmujących się tym nurtem analiz zalicza się również Aleksieja Eryomina, który w 1981 r. ukończył Akademię Medyczną w Saint-Petersburgu i jest autorem ponad 50 publikacji z tego obszaru. Za jego najważniejszą pracę z zakresu ekologii informacji uważany jest artykuł pt. *Information ecology – a viewpoint*, opublikowany w „The International Journal of Environmental Studies” [12]. Eryomin w swoich badaniach udawał, że informacja (np. o potencjalnym zagrożeniu) wywiera istotny wpływ na kształtowanie się stresu emocjonalnego, zatem ingeruje w zdrowie człowieka.

Podsumowując, do najważniejszych koncepcji ekologii informacji można zaliczyć:

- pragmatyczną koncepcję ekologii informacji R. Capurro (1989);
- organizacyjną koncepcję ekologii informacji T. Davenporta i L. Prusaka (1997);
- koncepcję ekologii informacji A. Eryomina (1998);
- aksjologiczną koncepcję ekologii informacji B. A. Nardi i V. L. O'Day (1999);
- etyczną koncepcję ekologii informacji L. Floridi (2002) [3].

Do głównych zagadnień eksplorowanych obecnie w ramach ekologii informacji należą:

- proces informacyjny i jego środowiskowe uwarunkowania;
- jakość informacji;
- kultura informacyjna;
- zagrożenia informacyjne;
- choroby informacyjne;
- bariery informacyjne;
- profilaktyka informacyjna;
- rozwój środowiska informacyjnego człowieka (antropoinfosfery);
- bezpieczeństwo informacji.

Powyższe problemy doskonale wpisują się w sferę analizy jakości informacji marketingowej. Informacja na temat rynku, także rynku usług biblioteczno-informacyjnych, może bowiem być obciążona szeregiem trudności, jak choćby problemem z dotarciem do rzetelnych informacji na temat zachowań użytkowników, które

pomogłyby lepiej projektować usługi informacyjne, czy wprowadzać programy propagujące zdrowe zachowania informacyjne, wspomagające zapobieganie stresowi informacyjnemu czy patologiom w korzystaniu z sieci.

Głównym zadaniem ekologii informacji jest ochrona środowiska informacyjnego człowieka, zagrożonego przede wszystkim przez nowoczesne technologie informacyjno-komunikacyjne. Środkami realizacji tego zadania są:

- stałe i ciągłe dbanie o jakość informacji (ze względu na człowieka, gdyż zła jakość informacji wpływa na niego negatywnie);
- niedopuszczanie do generowania informacji, które nie spełniają norm jakościowych, stanowią swoistą „truciznę” zanieczyszczającą środowisko informacyjne społeczeństwa i gospodarki;
- usuwanie informacji, które trwale i całkowicie utraciły swoją użyteczność, a także przywracanie użyteczności informacjom, które się do tego nadają;
- zapewnienie wartościowego, bezpiecznego i dobrze zorganizowanego dostępu do wiedzy i informacji (w tym usuwanie barier informacyjnych);
- kształtowanie środowiska informacyjnego człowieka;
- rozwijanie odpowiednich metodologii mających na celu poprawę i usprawnienie funkcjonowania człowieka w środowisku informacyjnym, w tym badanie procesów percepcji i recepcji informacji;
- wprowadzanie stanu równowagi i harmonii w antropoinfosferze.

W związku z tym praktyczne działania na rzecz ekologii informacji marketingowej w przestrzeni publicznej powinny polegać m.in. na:

- zwiększaniu świadomości informacyjnej człowieka jako podmiotu w procesach informacyjnych w sferze marketingu;
- ochronie człowieka przed jego uprzedmiotawianiem za pomocą informacji marketingowej (manipulacje);
- rozwijaniu kompetencji informacyjnych człowieka umożliwiających mu racjonalne „zarządzanie” informacją marketingową, panowanie nad nadmiarowością informacji, uniezależnianie się od niepożądanych wpływów informacji, zwłaszcza od manipulacji ludzkimi postawami i zachowaniami;
- wychowaniu/edukacji do odpowiedzialności za tworzenie, przetwarzanie, rozpowszechnianie i wykorzystywanie informacji;
- równoważeniu rozwoju człowieka w świecie techniki, technologii i informacji;
- umiejętnym wykorzystywaniu informacji do budowania indywidualnej i zbiorowej wiedzy dla indywidualnego i wspólnego dobra ludzkości.

W działania te mogą aktywnie włączyć się (i włączają) biblioteki, prowadzące kampanie edukacyjne z tego zakresu. Dla przykładu, biblioteki szkolne mogą uczyć dzieci i młodzież nieświadome dużego znaczenia informacji, że ma ona wpływ na ich życie i wybory. Biblioteki publiczne mogą wspierać seniorów, którzy bardzo często stają się ofiarami manipulacji marketingowej firm postępujących nieetycznie. Z kolei biblioteki naukowe mogą prowadzić szkolenia dla naukowców pokazujące ich odpowiedzialność za upublicznianie i odpowiednie dystrybuowanie w społeczeństwie

informacji specjalistycznej. Jednocześnie każda biblioteka staje przed wyzwaniem odpowiedzialnego publikowania informacji marketingowych na temat własnej działalności, gdzie poza umiejętnościami skupiania uwagi otoczenia na własnej pracy i osiągnięciach istotna jest rzetelność i uczciwość w komunikowaniu się.

Ekologia informacji z założenia dąży do zapewnienia odpowiedzialnego i zrównoważonego rozwoju człowieka w społeczeństwie informacji i wiedzy [2]. Idea zrównoważonego rozwoju społeczeństwa informacji i wiedzy to próba udzielenia odpowiedzi na zespół zagrożeń wynikających z niekontrolowanego generowania informacji i ich negatywnego wpływu na człowieka, między innymi w zasygnalizowanej w rozdziale dziedzinie marketingu. Zrównoważony rozwój to taki rozwój, który nie zakłóca naturalnych eko(info)systemów tworzących antropoinfosferę, w której funkcjonuje człowiek. Ekologia informacji to nowa szansa na „zdrowy oddech informacyjny” w publicznej przestrzeni informacji marketingowej.

Ekologia informacji to teoria nadbudowana nad działalnością praktyczną w dziedzinie informacji jako takiej. Działalność, o której tu mowa, to szeroko rozumiana ochrona informacji, m.in. przed różnego rodzaju „zanieczyszczeniami”, a więc dbałość o czystość informacji. Aby tak się stało niezbędna jest wiedza o cechach i rodzajach informacji, o procesie informacyjnym, a także o potencjalnych zagrożeniach właściwego indywidualnego i społecznego odbioru informacji marketingowych, a więc odpowiednia edukacja informacyjna zmierzająca do uświadomienia konieczności selekcji również tego rodzaju informacji na każdym z etapów jej tworzenia i obiegu. Jej zadaniem jest propagowanie odpowiedzialnego i zrównoważonego rozwoju środowiska informacyjnego człowieka (antropoinfosfery). Jest to próba wprowadzenia naturalnej równowagi pomiędzy nadmiarem a deficytem (brakiem) informacji. Działania ekologiczne mają na celu zapobieganie różnego rodzaju anomalii informacyjnym (w tym w sferze informacji marketingowej), dzięki czemu stają się katalizatorem zrównoważonego rozwoju człowieka.

Ekologia informacji to dla społeczeństwa informacji i wiedzy XXI w. cywilizacyjne wyzwanie związane z odpowiedzialnością za wszelką informację i jej skutki społeczne [1]. Za niezbędne należy uznać „przeanalizowanie problemu informacji w wymiarze przestrzeni publicznej, przy założeniu jej uniwersalistycznego znaczenia i o charakterze dobra publicznego, także jej otwartości, ekspansywności i labilności. Wszechobecność i status informacji we współczesności skłania do przeprowadzenia wielowątkowej i interdyscyplinarnej naukowej debaty w kontekście indywidualnym, komunikacyjnym i technologicznym. Wiarygodna i rzetelna informacja oraz konstruowany przez nią przekaz stają się warunkiem funkcjonowania w pełni demokratycznej i otwartej sfery publicznej” [18]. Ekologia informacji staje się „obrońcą” pozytywnych aksjologicznych wartości, jakie często niesie informacja poprzez jej cechy/atrybuty, co jest bardzo ważne w sferze wszelkich działań marketingowych.

Metaforyczne przeniesienie na sferę publiczną terminologii tradycyjnej ekologii przyciąga i skupia naszą uwagę na ważnych problemach świata informacji oraz

pozwala stworzyć dla opisu publicznych działań informacyjnych, w tym marketingowych, i zachowań społecznych, nową retoryczną jakość [11].

Bibliografia

1. BABIK Wiesław, *Ekologia informacji – wyzwanie XXI wieku*. „Praktyka i Teoria Informacji Naukowej i Technicznej”. 2002, nr 1, s. 20-25. ISSN 1230-5529.
2. BABIK Wiesław, *Ekologia informacji katalizatorem równoważenia rozwoju społeczeństwa informacji i wiedzy*. „Zagadnienia Informacji Naukowej”. 2012, nr 2, s. 48-65. ISSN 0324-8194.
3. BABIK Wiesław, *Ekologia informacji*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, 2014. ISBN 978-83-233-3803-1.
4. BABIK Wiesław, *Ekologia informacji*. „Zagadnienia Informacji Naukowej”. 2001, nr 2, s. 64-70. ISSN 0324-8194.
5. BABIK Wiesław, *Ekologia informacji: w stronę zrównoważonego rozwoju społeczeństwa informacji i wiedzy* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: http://bg.uwb.edu.pl/?pid=PFB_Ekologia_informacji. Stan z dnia 15.01.2017.
6. BABIK Wiesław, *Kultura informacyjna – spojrzenie z punktu widzenia ekologii informacji*. „Bibliotheca Nostra”. 2012, nr 2, s. 31-40. ISSN 1734-6576.
7. BABIK Wiesław, *O niektórych chorobach powodowanych przez informacje*. In: MORBITZER Janusz (red.), *Komputer w edukacji. 16. Ogólnopolskie Sympozjum Naukowe. Kraków 29-30 września 2006*. Kraków: Pracownia Technologii Nauczania AP, 2006, s. 15-20. ISBN 83-7271-383-9.
8. CHRZĄSTOWSKI Piotr, *Ekologia informacji*. „Teleinfo On-Line. Przegląd Rynku Informatyki i Telekomunikacji” [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <http://www.teleinfo.com.pl/ti/1997/07/f05.html>. Stan z dnia 22.09.2008.
9. CZARNOCKA Małgorzata, MAZUREK Mariusz, *Metafory w nauce*. „Zagadnienia Naukoznawstwa”. 2012, z. 1, s. 5-26. ISSN 0044-1619.
10. DAVENPORT Thomas, PRUSAK Laurence, *Information ecology. Mastering informational knowledge environment*. New York, Oxford: Oxford University Press, 1997. ISBN 0-19-511168-0.
11. *Ekologia informacji* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <http://www.ekologia-informacji.pl>. Stan z dnia 20.01.2018.
12. ERYOMIN Alexiej L., *Information ecology – a viewpoint*. „International Journal of Environmental Studies”. 1998, Sections A&B, nr 3/4, s. 241-253. ISSN 1029-0400.
13. HETMAŃSKI Marek, *Człowiek jako układ informacyjno-poznawczy*. „Kognitywistyka i Media w Edukacji”. 2008, nr 1/2, s. 93-120. ISSN 1643-6038.
14. KOTYRAS Daniel, *Ekologia informacji*. „Magazyn Internet”. 2003, nr 9, s. 41-43. ISSN 1234-9984.
15. LEDZIŃSKA Maria, *Człowiek współczesny wobec nadprodukcji informacji, czyli o informacyjnym stresie*. In: CIARKOWSKA Wanda, MATCZAK Anna (red.), *Różnice indywidualne: wybrane badania inspirowane Regulacyjną Teorią Temperamentu Profesora Jana Strelau*. Warszawa: Uniwersytet Warszawski. Interdyscyplinarne Centrum Genetyki Zachowania, 2001, s. 135-154.
16. LEDZIŃSKA Maria, *Stres informacyjny – sposoby radzenia sobie i przeciwdziałania*. In: HESZEN-NIEJODEK Irena (red.), *Konteksty stresu psychologicznego*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, 2002, s. 27-40. ISBN 83-226-1171-4.

17. LEM Stanisław, *Bomba megabitowa*. Kraków: Wydawnictwo Literackie, 1999. ISBN 83-08-02956-6.
18. Ogólnopolska Konferencja Naukowa „Informacja w przestrzeni publicznej” [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://unikonferencje.pl/miniona/8263-ogolnopolnska-konferencja-naukowa-informacja-w-przestrzeni-publicznej>. Stan z dnia 05.02.2023.
19. ROTBERG Igor, *W morzu informacji* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <http://www.psychologia-spoleczna.pl/porady/1506-w-morzu-informacji.html>. Stan z dnia 20.01.2018.
20. STEFANOWICZ Bogdan, *Rola informacji*. „E-mentor” [Dokument elektroniczny]. 2007, nr 5. Tryb dostępu: <http://www.e-mentor.edu.pl/arttykul/index/numer/22/id/480>. Stan z dnia 20.01.2023.
21. SZEWCZYK Agnieszka, *Problemy moralne w świecie informacji*. Warszawa: Difin, 2008. ISBN 978-83-7251-906-1.
22. TADEUSIEWICZ Ryszard, *W dymie i we mgle* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <http://www.solidarnosc.org.pl/~ksn/Docs/rystad.pdf>. Stan z dnia 20.01.2018.
23. PAWŁOWSKA Marta, *Czyli Satyra sprawdziła stan wiedzy gimnazjalistów. Nie wiedzą, ile dni ma rok, ani kto jest prezydentem* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://natemat.pl/59319,czylisatyra-sprawdzila-stan-wiedzy-gimnazjalistow-jest-dramatyczny-nie-wiedza-ile-dni-ma-rok>. Stan z dnia 12.02.2023.
24. WOJCIECHOWSKA Maja, *Możliwości wykorzystania badań marketingowych w bibliotekach*. In: PIĞLA Marlena (red.), *Zarządzanie marketingowe biblioteką*. Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, 2008, s. 213-220. ISBN 978-83-7205-265-0.

CZĘŚĆ VI

Elektroniczne i wizualne formy marketingu bibliotecznego

Rozdział 37.

MARKETING WIZUALNY, WYSTAWIENNICTWO I OPOWIADANIE HISTORII

37.1. Komunikacja wizualna i marketing wizualny

Popularne powiedzenie głosi, że „jeden obraz jest wart więcej niż tysiąc słów”. Dzieje się tak dlatego, albowiem człowiek za pośrednictwem wzroku odbiera 90% informacji [68, s. 89]. Ludzie efektywniej rejestrują informacje w formie obrazu niż w formie tekstowej, atrakcyjna treść wizualna zaś może być bardzo angażująca [19; 68, s. 89]. Żyjemy w XXI w., w którym dominuje niosący ładunek emocjonalny obraz [54], a za sprawą nowych technologii informacyjnych oraz cyfrowych środków wyrazu możemy mówić o kulturze wizualnej, która nas otacza [12, s. 35; 15, s. 122]. Według teorii Giovanniego Sartoriego człowiek stał się „homo videns”, czyli „człowiekiem patrzącym”, dla którego „komunikat to obraz” [71, s. 11].

W erze cyfrowej przed bibliotekami otworzyły się nowe możliwości oraz wyzwania związane z komunikacją i marketingiem realizowanym za pomocą obrazów. Dlatego też celem niniejszego rozdziału jest przybliżenie czytelnikowi zagadnień związanych z komunikacją wizualną, marketingiem wizualnym, merchandisingiem oraz marketingiem wystawienniczym i wystawiennictwem w bibliotekach. Intencją jest również wskazanie praktycznych narzędzi oraz zasobów cyfrowych, które mogą okazać się przydatne w pracy z komunikatem wizualnym i opowiadaniem pasjonujących historii.

Za pośrednictwem obrazu, a także różnego typu mediów oraz wzroku, odbywa się komunikacja wizualna [4; 58; 62] stanowiąca jeden z rodzajów komunikacji, która zapewnia łączność i wymianę informacji między nadawcą komunikatu, a jego odbiorcą. Skuteczna komunikacja to taka, w ramach której odebrany komunikat jest spójny z komunikatem wysłanym. W przypadku komunikacji wizualnej obraz wywołuje określoną reakcję i zarazem odpowiedź odbiorcy [62, s. 13-16]. Ciekawa wydaje się definicja **komunikacji wizualnej** autorstwa Joanny Sarzyńskiej-Putowskiej, która uważa, że jest to „proces wytwarzania, przekształcania, pośredniego przekazywania i odbioru informacji za pomocą takich kodów i mediów, które są możliwe do odczytania za pomocą zmysłu wzroku. Celem zaś komunikacji wizualnej jest

wywieranie wpływu na kształt wiedzy, postaw lub emocji odbiorcy, motywowane potrzebami jednej ze stron procesu bądź też potrzebami ich obu” [58, s. 16]. Do podstawowych sposobów przekazu wizualnego można zaliczyć takie modele, jak „jeden do wielu” – polegający na przekazie masowym jednego nadawcy do wielu odbiorców, „jeden do jednego” – bazujący na personalnej komunikacji między nadawcą i odbiorcą, a także „wielu do wielu” – dokonywany za pośrednictwem sieci [62, s. 22-23]. Z kolei narzędziami stosowanymi w komunikacji wizualnej są „obraz, kolor, tekst [oraz] typografia” [62, s. 23].

Z perspektywy komunikacji wizualnej zasadniczym instrumentem są obrazy, które można sklasyfikować jako: informacyjne, wyjaśniające, bezpośrednie, ekspresyjne i ukierunkowane [62, s. 35]. Obrazy posiadają retorykę, tj. „sztukę sprawnego i przekonującego przekazu”, a także kontekst, „czyli element związany bezpośrednio z obrazem (kontekst wewnętrzny) lub jego otoczeniem (kontekst zewnętrzny)” [62, s. 35-36]; przy czym kontekst wewnętrzny związany jest z percepcją, dekodowaniem oraz interpretacją [58, s. 96-134]. Obrazy zawierają również kompozycję i strukturę, a także zwracające uwagę kontrasty [62, s. 36]. Jeśli mowa o elementach obrazu, to za Brucem Blockiem można powiedzieć, że składają się one z przestrzeni, linii, kształtu, tonu, koloru, ruchu i rytmu [5, s. 2-3]. Jednak skąd czerpać atrakcyjne obrazy? Otóż można skorzystać z takich serwisów jak Wikimedia Commons, Unsplash lub Pixabay. Z kolei do edycji obrazów (grafiki rastrowej i wektorowej) można zastosować zarówno narzędzia w nurcie *open source* (np. Gimp lub Inkscape), jak też oprogramowanie komercyjne (np. Adobe Photoshop i Adobe Illustrator) bądź aplikacje chmurowe funkcjonujące w modelu SaaS (np. Pixlr lub Vectr).

Następnym szczególnym narzędziem są kolory, których postrzeganie przez człowieka związane jest z rozszczepieniem światła na barwy składowe. Warto wspomnieć, że kolory charakteryzują się takimi cechami, jak: jasność, odcień, nasycenie i temperatura [16, s. 17]. Podstawowymi barwami światła są czerwony, zielony i niebieski, które po wymieszaniu mogą utworzyć dowolny kolor [16, s. 11], np. 255, 255, 255 daje kolor biały, natomiast 0, 0, 0 kolor czarny (w ramach modelu RGB). Są one stosowane w wyświetlaczach urządzeń cyfrowych w postaci elementów obrazu, czyli pikseli. Trzeba jednak wiedzieć, że postrzeganie oraz interpretacja kolorów przez człowieka są uwarunkowane odwiecznym stosowaniem barw w danej kulturze [16, s. 13]. Kolory umożliwiają wywołanie określonych stanów emocjonalnych, kojarzą się z ciepłem lub zimnem oraz korygują przestrzeń [7, s. 78]. Najbardziej lubiany kolor – niebieski – jest uspokajający i zimny, a jego duże nasycenie pomniejsza. Kiedy jednak niebieski zostanie wymieszany z gorącą czerwienią, powstanie tajemniczy kolor królów – purpura. Biel zaś, uważana w niektórych kulturach za kolor czystości bądź śmierci, jest uspokajająca i oferuje efekt powiększenia [7; 16]. Użytecznym i darmowym narzędziem, umożliwiającym dobór barw oraz tworzenie i udostępnianie palet kolorystycznych, jest Adobe Color. Narzędzie współdziała ze wspomnianymi wcześniej programami graficznymi z rodziny Adobe. Innymi przydatnymi narzędziami są Eye Dropper, czyli otwarta wtyczka do przeglądarki Chrome

i Chromium, umożliwiającą pobieranie kolorów ze stron internetowych lub Color-Zilla, czyli wtyczka o podobnej funkcjonalności dedykowana przeglądarce Firefox.

Instrumentem wspierającym obraz w komunikacji wizualnej jest również tekst, który powinien cechować się odpowiednią kompozycją oraz być należycie zredagowany [62, s. 24]. Tekst umożliwia reprezentację słów, które mogą służyć jako „gwoździe” w ramach, zaproponowanej przez Laurę Ries, koncepcji „wizualnego młotka”. Pomysł ów polega na zastosowaniu przyciągającego uwagę obrazu jako młotka oraz przekazu werbalnego jako gwoźdźcia, który można „wbić w umysł odbiorcy”. Dzięki tej idei możliwe jest, że komunikat zostanie trwale przyswojony przez adresata [55]. Ciekawym narzędziem online do tworzenia chmury słów jest Wordart.com. Za jego pomocą można w prosty sposób wykreować, oparte na różnych kształtach, wizualizacje wyrazów (rys. 1).



Rysunek 1. Przykład wizualizacji wyrazów

Źródło: opracowanie własne.

Typografia, która od powstania czarnej sztuki ulega ciągłym zmianom [27], to kolejne, obok obrazu, koloru i tekstu, narzędzie komunikacyjne. Podczas pracy z typografią należy najpierw poznać jej język oraz rodzaje krojów pisma, tj. szeryfowe, bezszeryfowe, pisanki, gotyckie, maszynowe, ksenotypy i afiszowe, symbole i ornamenty [38, s. 14-15; 61, s. 26-64]. Jim Krause uważa, że litery „mówią językiem wizualnym, za pomocą którego wyrażają siłę, wątpliść, elegancję, niepokój, uległość i bunt” [38, s. 48]. To znaczy, że litery posiadają siłę wyrazu w postaci różnych cech ekspresji, dlatego tak ważny jest odpowiedni dobór kroju pisma. Pomocna w tym zakresie może okazać się „biblioteka otwartych fontów” Google Fonts, która posiada wiele praktycznych funkcji. Co ciekawe, litery i wyrazy można skutecznie łączyć z elementami graficznymi, tworzyć monogramy lub projektować obrazy za pomocą wyrazów [38, s. 68-115].

Komunikacja wizualna może być postrzegana poprzez pryzmat sztuki lub marketingu. Z perspektywy sztuki komunikacja wizualna skupia się na komponentach artystycznych [62, s. 17], natomiast z punktu widzenia marketingu chodzi o to, aby

nakłonić konsumenta do nabycia produktu bądź skorzystania z usługi, jak ma to miejsce w przypadku bibliotek. W tym drugim znaczeniu komunikacja wizualna bazuje na „zintegrowanej, systemowej i synergicznej promocji” [62, s. 8]. Stanowi ona, w kontaktach z odbiorcami, podstawę marketingu wizualnego [51, s. 15], a zarazem przedmiot zainteresowania tego typu marketingu ze względu na możliwość komunikacji wizualnej obiektów za pomocą obrazów [69]. Należy zaznaczyć, że komunikacja wizualna w aspekcie marketingu realizuje cele AIDA, czyli Attention – zwrócenie uwagi, Interest – wzbudzenie zainteresowania, Desire – wzbudzenie pożądania oraz Action – zakup produktu [62, s. 19; 71, s. 80]. Ponadto marketing wizualny wchodzi w zakres marketingu sensorycznego, który oddziałuje na ludzkie zmysły [28; 32, s. 111]. **Sam marketing wizualny można zdefiniować jako strategię, która wykorzystuje elementy wizualne, obrazy lub filmy, aby przekazać coś konkretnego na temat biblioteki czy jej marki** [por. 46].

Obecnie dużą popularnością cieszą się media interaktywne (np. Internet) oraz narzędzia cyfrowe, które umożliwiają ludziom aktywne tworzenie komunikatów wizualnych [62, s. 35]. W sieci funkcjonują różne formy komunikacji wizualnej, do których można zakwalifikować, zoptymalizowane pod wyszukiwarki, przyjazne dla urządzeń mobilnych i bazujące na systemach zarządzania treścią, strony oraz sklepy internetowe, a także media społecznościowe [62, s. 51-53]. Z punktu widzenia omawianej problematyki, ciekawe wydaje się pojęcie **visual content marketingu**, który polega na „dostarczaniu treści wizualnie atrakcyjnych” [68, s. 89]. Do popularnych form visual content marketingu zaliczyć należy m.in. filmy, infografiki oraz animacje [68, s. 90-91]. Treści, które są atrakcyjne pod względem wizualnym:

- szybciej zwracają uwagę odbiorców;
- dłużej zatrzymują użytkownika na stronie;
- zwiększają zaangażowanie odbiorców;
- zapewniają więcej odsłon;
- są częściej udostępniane;
- rozprzestrzeniają się viralowo;
- odwołują się do emocji, co przekłada się na pozytywne postrzeganie marki [68, s. 91].

37.2. Storytelling, czyli opowiadanie historii

Dzięki obrazom i visual content marketingowi można opowiadać ciekawe historie, a jednocześnie oddziaływać na emocje i skutecznie przekazywać informacje [5; 68, s. 91]. „Wraz z naszym niekończącym się pragnieniem wizualizacji, nasze mózgi są tak zaprogramowane, aby zwracać uwagę na historie i cieszyć się nimi” pisze Stephanie Diamond [14, s. 31]. Opowieści są naturalną formą komunikacji międzyludzkiej umożliwiającą efektywne przyswajanie wiedzy [66, s. 2], a ich celem jest wywieranie wpływu na odbiorcę [68, s. 109]. Na samym początku tworzenia opowieści

należy zatem określić cel oraz grupę docelową, a następnie przeanalizować następujące zagadnienia:

- Jaka będzie fabuła opowieści?
- Na czym będzie polegał konflikt?
- Kim będzie bohater?
- Z jakimi przeszkodami będzie miał do czynienia bohater?
- Co będzie obejmował morał? [68, s. 111].

Szczególnie istotną kwestią jest struktura narracyjna (struktura fabuły), np. oparta na Piramidzie Freytaga, a także „kręgosłup opowieści” umożliwiający tworzenie scenariusza oraz tzw. „podróż bohatera”, czyli schemat opowieści [66, s. 44-52]. Mówiąc o opowiadaniu historii, w kontekście marketingu, nie sposób nie wspomnieć o książce Pawła Tkaczyka pt. *Narratologia*, w której autor wyjaśnia wpływ opowieści na ludzi oraz omawia sposoby tworzenia skutecznych historii. Wart podkreślenia jest fakt, że – jak wspomniano – opowieści wywołują emocje, które ludzie przeżywają tak, jakby sami uczestniczyli w wydarzeniach i doświadczali tego, co przeżywa bohater. Opowieści mogą zmieniać zachowania, nawyki i przekonania ludzi [67, s. 14-18], w związku z czym jako narzędzie coraz chętniej wykorzystywane są przez biblioteki.

Interesującym zagadnieniem są opowieści cyfrowe (ang. *digital storytelling*), które stanowią sztukę opowiadania historii za pomocą technologii cyfrowych [66, s. 11]. Opowieści tego typu mogą przybierać rozmaite formy i posiadać różne zastosowanie. Przykładowo, opowieści w języku wideo doskonale sprawdzają się w internetowym marketingu wideo [22], zaś opowieści za pomocą danych umożliwiają przedstawianie historii za pośrednictwem wizualizacji informacji [35]. Spektrum zastosowania opowieści cyfrowych w instytucjach kultury, a zatem także i w bibliotekach, może być bardzo szerokie. Historie mogą być oparte na zbiorach, dotyczyć samej placówki, oferowanych przez nią usług, organizowanych wydarzeń, jej pracowników lub użytkowników. Opowieści mogą przybierać m.in. formę filmu, gry, pokazu slajdów z komentarzem głosowym, infografiki, zdjęcia, nagrania audio, tekstu bądź stanowić połączenie różnych typów treści cyfrowej. Mogą to być także wpisy na blogu lub posty w mediach społecznościowych, gify, osie czasu, mapy lub interaktywne ilustracje [66].

Znakomitym przykładem opowiadania historii jako formy aktywizowania czytelników (a zatem i popularyzowania biblioteki) jest teatr kamishibai, zwany inaczej teatrem ilustracji, teatrem narracji, teatrem obrazkowym lub teatrem papierowym, w którym widzowie wspólnie z opowiadającym przeżywają opowieść, doświadczając tych samych emocji i doświadczeń, tworząc przy tym własne prace, np. marionetki do prezentowanej przez bibliotekarza opowieści [23; 70].

37.3. Merchandising wizualny a marketing wystawienniczy

Jednym z aspektów marketingu wizualnego jest **merchandising wizualny** (ang. *visual merchandising*) [69], czyli „ogół działań związanych z wywoływaniem wizualnych wrażeń u klientów w punkcie sprzedaży” [72, s. 12]. Merchandising wizualny to oddziałujący na zmysł wzroku merchandising, który realizuje zadania w ramach modelu AIDA. **Merchandising** (w podejściu wąskim) można postrzegać jako „wizualne aspekty ekspozycji lub wyłącznie instrument promocji” [7, s. 8]. Dlatego też, w kontekście merchandisingu, można mówić o wystawach skupiających się na ekspozycjach [6, s. 54-70; 7, s. 62-82; 72, s. 125-138], które przygotowywane są także w przestrzeniach bibliotek, aby zachęcić czytelników do lektury, bądź skorzystania z różnych form usług. Poprzez zastosowanie muzyki, zapachów lub struktury obiektów, merchandising może wpływać na zmysł słuchu, węchu i dotyku. Użytkownik ma wówczas do czynienia z marketingiem sensorycznym.

Można wymienić również merchandising multimedialny (np. ekrany digital signage) oraz merchandising wirtualny (strony www) [74, s. 82], nazywany merchandisingiem internetowym, który składa się z trzech podstawowych elementów:

- architektury informacji (obejmującej formę, organizację i sekwencję);
- wrażeń nabywcy (na które wpływa architektura informacji);
- postaw i zachowań (są wynikiem wrażeń) [6, s. 71-72].

Merchandising internetowy posiada wiele wspólnego z funkcjonalnością (użytecznością) stron www, ale obejmuje węższy zakres, koncentruje się bowiem na prezentacji oferty na stronie głównej, w katalogu oraz (ewentualnie) w karcie produktu (którą w przypadku bibliotek może być rekord zawierający dane książki). Poza tym merchandising internetowy skupia się na funkcji perswazyjnej, skłaniając odbiorców do konkretnych działań. Istotną kwestią są wrażenia użytkownika (ang. *user experience*, UX) wynikające z ekspozycji oferty (w tym książek) na stronach internetowych za pośrednictwem interfejsu użytkownika [6, s. 78-79]. Jak zasygnalizowano, bardzo ważnym elementem w merchandisingu internetowym jest architektura informacji, która charakteryzuje się formą, organizacją i sekwencją. Forma prezentacji informacji może być liczbowa, słowna lub graficzna, przy czym ta ostatnia umożliwia szybsze i łatwiejsze przetwarzanie, jest bardziej wyrazista i „wymaga mniejszego wkładu mentalnego [oraz] w większym stopniu [skupia] uwagę”. Organizacja zaś odnosi się do strukturyzacji informacji, a sekwencja do kolejności, w której informacje będą przekazywane odbiorcy [6, s. 82-84]. Warto zwrócić uwagę, że część bibliotek dziecięco-młodzieżowych decyduje się na wykorzystywanie katalogów elektronicznych o rozbudowanej grafice, dostosowanej do potrzeb i możliwości młodego czytelnika. Katalogi takie, dzięki wbudowanym specjalnie elementom graficznym, ułatwiają np. nawigowanie czy wybór odpowiedniej lektury.

Z perspektywy marketingu mówi się o zarządzaniu **projektem wystawienniczym**, który można zdefiniować jako „wystawienie stoiska firmowego na targach, konferencji, w obiekcie sportowym, w centrum handlowym, hotelu lub sali

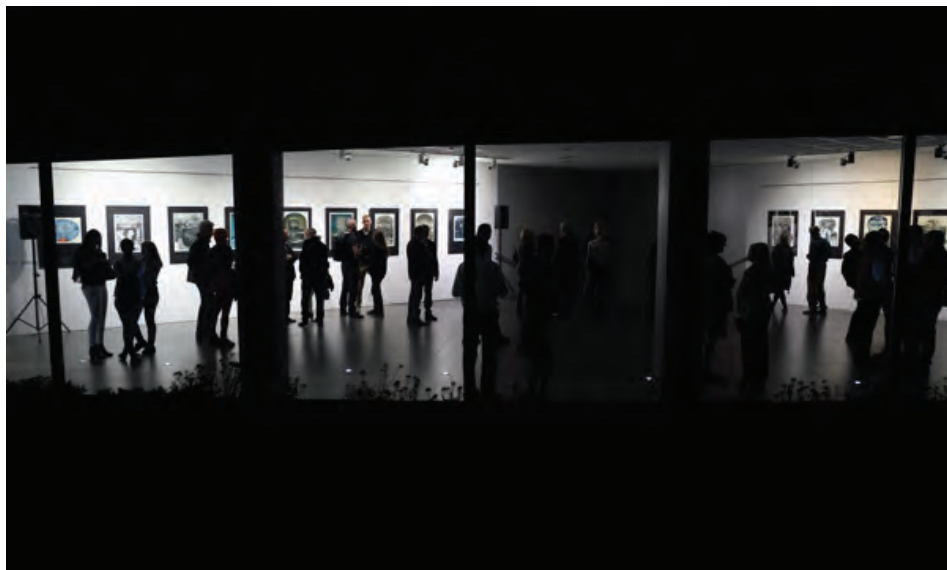
konferencyjnej. [...] Wystawiennictwo to rodzaj marketingu, bezpośredniego kontaktu z klientem [na który] składają się elementy materialne i niematerialne. Elementy materialne to zabudowa i wyposażenie stoiska [...]. Elementy niematerialne zaś to umiejętność zaplanowania [...] interakcji z klientami, a następnie wprowadzenia ich w życie” [60, s. 13]. Kluczowe jest więc właściwie zarządzanie projektem wystawienniczym, określenie celu uczestnictwa w targach, zarządzanie budżetem oraz dobór odpowiedniej imprezy wystawienniczej [60, s. 13-65]. Poza tym wystawa wymaga odpowiednich działań marketingowych, takich jak promocja za pośrednictwem oryginalnych zaproszeń i kontaktów z otoczeniem [60, s. 137-145] oraz kampania reklamowa przed i podczas otwarcia [47, s. 108, 174]. Ekspozycja powinna posiadać potencjał perswazyjny, dlatego duży nacisk kładzie się na aspekty wizualne. Jak pisze Lucyna Witek „dobra wystawa musi zaskakiwać i budzić zainteresowanie. Zatem przy tworzeniu wystawy należy pamiętać o natychmiastowym efekcie wywierania wrażenia i wywoływania emocji” [72, s. 129]. Ponadto można wyróżnić trzy etapy zainteresowania odbiorcy (w których najważniejszy jest komponent wizualny), tj. przyciągnięcie uwagi, potencjalne zainteresowanie oraz rzeczywiste zainteresowanie [60, s. 69-73].

Fundamentalną kwestią jest właściwe zaprojektowanie wystawy, której podstawowym celem jest „komunikacja z obserwatorem i/lub przekazywanie wiadomości” [59, s. 9]. Bez względu na rodzaj ekspozycji „kreowanie przestrzeni wystawienniczej wymaga uwzględnienia powstawania doświadczeń w czasie rzeczywistym oraz wykorzystania i ożywienia przestrzeni, by zapadł w pamięć wielowarstwowy komunikat” [42, s. 8]. Aby właściwie zaprojektować komunikację, należy zidentyfikować grupę docelową w celu dostosowania przekazu. Istotna jest również odpowiednia prezentacja wywołująca pozytywne wrażenia, zastosowanie technologii, np. w celu wywołania efektu immersji, oraz projektowanie doświadczeń odbiorców [42, s. 18-41]. Podczas tworzenia przez bibliotekę wystawy znaczący jest właściwy, zależny od budżetu, dobór materiałów oraz zastosowanie mediów i nowoczesnych technologii, a także oświetlenia i dźwięków, które będą oddziaływały na zmysły odbiorców [42, s. 116-123; 60, s. 83-95]. Barbara Borusiak i Tomasz Wanat wskazują, że najważniejszymi aspektami ekspozycji są:

- równowaga – odpowiednie ustawienie elementów w celu przyciągnięcia uwagi;
- oświetlenie – umożliwiające uzyskanie interesujących wrażeń;
- kolor – posiadający swoje właściwości i reguły stosowania;
- ruch – wykorzystywany w celu zwrócenia uwagi;
- ekspresja – związana z symboliką i wzbogacająca komunikat [6, s. 58-59].

Jak już wspomniano, istotnym aspektem wystawy bibliotecznej jest światło, wpływające na atrakcyjność ekspozycji. Źródła światła posiadają bowiem swoje charakterystyczne cechy i oferują różne efekty. Przykładowo światło naturalne sprzyja oglądaniu eksponatów w szerszej palecie kolorów, jednak powoduje blaknięcie, co trzeba brać pod uwagę podczas prezentowania cennych materiałów bibliotecznych.

Światło żarowe postrzegane jest jako ciepłe i może być stosowane do oświetlenia eksponatów luksusowych, aczkolwiek zużywa dużo energii. Światło fluorescencyjne oddaje wiele barw, akcentuje kolory chłodne, niemniej jednak zaleca się stosowanie barw ciepłych. Natomiast światło halogenowe, które wykorzystuje się do oświetlenia punktowego oraz wywołania efektu połysku, emituje z kolei dużo ciepła [7, s. 75-76]. Jednakże podczas ekspozycji zbiorów bibliotecznych oraz doboru światła i oświetlenia, należy w szczególności rozważyć rekomendacje konserwatorskie. Ważna jest również weryfikacja oświetlenia i stopień nasilenia iluminacji [47, s. 308-310]. Dla przykładu, na ilustracji 1 przedstawiono, przyciągające uwagę, oświetlenie kolekcji podczas wystawy *Mirośław Piotrowski 1942-2002: grafika marynistyczna*. Ekspozycja zorganizowana została przez Akademickie Centrum Kultury i Sztuki Od Nowa, Bibliotekę Uniwersytecką w Toruniu oraz Koło Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich przy Bibliotece Uniwersyteckiej w Toruniu w ramach obchodów stulecia rocznicy powstania Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich w 2017 r.



Ilustracja 1. Oświetlenie kolekcji podczas wystawy *Mirośław Piotrowski 1942-2002: grafika marynistyczna*

Źródło: fotografia Piotr Kurek.

Organizacją wystaw mogą zajmować się projektanci, kuratorzy, badacze lub specjaliści z zakresu marketingu. Autorzy książki *Czym jest projektowanie wystaw* zauważyli, że projektanci ekspozycji „wykorzystują ogromny potencjał interpretacyjny przestrzeni, żeby opowieści trafiały do ludzkich istot, nastawionych na odbiór za pomocą tego medium” [42, s. 8]. Należy też podkreślić, że organizacja wystaw to praca zespołowa, która sprzyja efektywnej organizacji ekspozycji. Przygotowanie ekspozycji stanowi proces obejmujący szereg zasadniczych kroków, które w swoim

podręczniku nt. organizacji wystaw dla muzeów, bibliotek i archiwów, szczegółowo scharakteryzowała Freda Matassa. Do rzeczonych etapów zaliczyła:

- pomysł,
- planowanie i budżet,
- organizację,
- dostarczanie obiektów (transport),
- montaż,
- otwarcie,
- utrzymanie wystawy,
- zamknięcie,
- objazd wystawy (fakultatywnie),
- spuściznę wystawy [47, s. 21].

Warto nadmienić, że nowoczesne technologie umożliwiają tworzenie ekspozycji cyfrowych dostępnych za pośrednictwem sieci. Wystawy cyfrowe pozwalają na osadzenie obiektów kulturowych w nowym kontekście, w „kuratorowanym środowisku” [26, s. 17], ułatwiając ich ponowną interpretację [59, s. 9]. Ciekawa definicja wystawy cyfrowej powstała w ramach prac International Digital Exhibitions Working Group, według której **wystawa cyfrowa** „oparta jest na jasnej koncepcji i jest dobrze wyselekcjonowana. Składa, łączy i rozpowszechnia cyfrowe obiekty multimedialne w celu dostarczania innowacyjnych prezentacji tematu lub serii tematów, umożliwiając w dużym stopniu interakcję użytkownika” [25]. Trzeba podkreślić, że samo wyselekcjonowanie obiektów w celu reprezentacji tematu nie wystarcza, bowiem ekspozyty powinny być ułożone w taki sposób, aby tworzyły narrację, która umożliwia zaangażowanie odbiorców w proces nabywania nowej wiedzy [52, s. 142]. International Digital Exhibitions Working Group utworzyła także listę kontrolną zawierającą wytyczne dotyczące projektowania oraz realizacji wystaw cyfrowych, na które składają się: pomysł, zasoby, ocena i zasięg [24, s. 40-42; 25, s. 40-42].

Projektowanie cyfrowych ekspozycji online stanowi działanie interdyscyplinarne łączące obszary technologii, edukacji oraz muzealnictwa. Obecnie realizuje się wystawy edukacyjne nastawione na wywołanie pozytywnych wrażeń, albowiem odbiorcy ekspozycji posiadają indywidualne wymogi związane z edukacją i instytucjami kultury, a także używają interfejsów, które powinny być użyteczne [1]. Wobec tego można zaangażować użytkowników w proces projektowania produktów interaktywnych w ramach badań związanych z UX. Dzięki takim analizom interfejsy wystaw cyfrowych mogą stać się bardziej przyjazne, łatwe w użyciu i atrakcyjne dla użytkowników bibliotek.

37.4. Marketing wizualny w bibliotekach

Dostępność technologii, a zwłaszcza otwartych narzędzi i zasobów, sprzyja realizacji zadań marketingowych jak nigdy dotąd. W związku z tym ksiąźnice mogą

wykorzystywać różnorodne środki przekazu, zarówno tradycyjne, jak i nowe media, w celu komunikacji za pomocą obrazów. Począwszy od plakatów i ulotek, przez telewizję i wyświetlacze digital signage, po media społecznościowe nastawione na upowszechnianie treści audiowizualnych. Dobry wygląd i pozytywne pierwsze wrażenie to podstawa poprawnej komunikacji. Biblioteki powinny zatem posiadać spójny system identyfikacji wizualnej, który przyczynia się do budowy wizerunku oraz świadomości marki. Liczy się również aktywne uczestnictwo w mediach społecznościowych oraz tworzenie angażujących treści multimedialnych. Z kolei znajomość zasad wizualizacji informacji umożliwia tworzenie atrakcyjnych infografik i skuteczną promocję w Internecie. Wzbudzenie zainteresowania usługami, zwiększenie rotacji zbiorów oraz wzrost czytelnictwa mogą być skutkiem zastosowania merchandisingu wizualnego, zaś ekspozycje biblioteczne, zarówno tradycyjne, jak i cyfrowe, stanowią użyteczne narzędzia edukacji i promocji usług oraz zbiorów.

Jak pisze Magdalena Wójcik, „jednym z najpotężniejszych narzędzi komunikacji z klientem jest komunikacja wizualna, która silnie oddziałuje na emocje i pozwala tworzyć pożądane skojarzenia, dlatego ważnym elementem tworzenia zarówno marki, jak i w konsekwencji wizerunku biblioteki, jest opracowanie systemu jednolitej identyfikacji wizualnej” [77, s. 55]. Do podstawowych elementów identyfikacji wizualnej należy zaliczyć:

- nazwę (pełną i skróconą);
- logotyp (nazwę w postaci tekstowej);
- logo (znak graficzny);
- kolorystykę (bardzo istotną, wywołującą konotację z instytucją);
- liternictwo (zwłaszcza czytelny kształt liter) [71, s. 73-79].

Długoterminowa strategia marketingowa wymaga utworzenia spójnego systemu identyfikacji wizualnej (SIW), który stanowi składnik tożsamości biblioteki [12]. **System identyfikacji wizualnej** składa się z wielu odpowiednio dobranych elementów, m.in. symbolu, typografii, identyfikatorów, kolorów, pieczętek, tablic informacyjnych [3, s. 1; 12, s. 46]. Jak już wcześniej wspomniano: „ma za zadanie tworzyć pożądany przez jego twórców system skojarzeń. Celem nadrzędnym jest oczywiście konotacja instytucji z jej nazwą, tak jak jednoznaczne powiązanie przez potencjalnego użytkownika nazwy (oznaczenia) z konkretną placówką biblioteczną. Pozostałe przyczyny stosowania systemów identyfikacji wizualnej wynikają z dążenia do uwytknienia konkretnych atrybutów biblioteki. Poprzez zastosowanie np. odpowiedniej gamy barw, czcionek, kompozycji, można wzmocnić lub próbować zmienić wizerunek. Biblioteka dzięki tym zabiegom może jawić się w umyśle czytelnika jako instytucja nowoczesna lub zachowawcza, otwarta na potrzeby użytkownika dziecięcego lub wręcz przeciwnie – dorosłych szukających rozrywki bądź prowadzących studia literaturowe” [73, s. 82].

System identyfikacji wizualnej biblioteki może opierać się na księdze identyfikacji wizualnej i/lub księdze znaku umożliwiającą uporządkowanie komunikatów wizualnych [12, s. 48-49]. *Exemplum* działań promocyjnych oraz budowy wizerunku

księżnicy, poprzez wdrożenie systemu identyfikacji wizualnej bazującego na kolorach Województwa Małopolskiego, stanowi Biblioteka Pedagogiczna w Tarnowie. Biblioteka zaprojektowała nowe logo oraz różnego typu druki akcydensowe, odświeżyła wygląd strony www, podjęła się realizacji akcji promocyjnych w mediach społecznościowych oraz specjalnie zaaranżowała pomieszczenia [33]. Innymi przykładami skutecznego wdrożenia systemu identyfikacji wizualnej są Biblioteka Uniwersytecka w Toruniu, która bazuje na SIW Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu oraz Biblioteka Jagiellońska wpisująca się w SIW Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie.

Ważnym instrumentem marketingu wizualnego są technologie informacyjno-komunikacyjne i urządzenia elektroniczne umożliwiające zastosowanie różnorodnych narzędzi do tworzenia atrakcyjnych wizualnie zasobów cyfrowych oraz wykorzystania ich w mediach społecznościowych w celu przyciągnięcia uwagi [14; 40; 41]. Ciekawym zjawiskiem jest tzw. *sleeveface*, czyli fotografia przedstawiająca osobę, która zasłania część swojego ciała za pomocą książki [30]. Z pomysłu skorzystało wiele bibliotek, w tym biblioteki szkolne, które organizują konkurs fotograficzny pt. *Sleeveface*, czyli *ubierz się w książkę*.

Treści wizualne mogą być także skutecznym środkiem przekazu w komunikacji ze studentami. Dlatego też w Texas Tech University Library zaczęto w większej mierze stosować marketing wizualny i komunikację za pomocą obrazów przy wykorzystaniu ekranów *digital signage* (w bibliotece i kampusie), „karuzeli” na stronie głównej biblioteki, cyfrowych ulotek wysyłanych pocztą elektroniczną, tapet na

komputerach dla czytelników oraz mediów społecznościowych [29, s. 69].

Biblioteki realizują działalność promocyjną za pomocą różnych mediów społecznościowych skupionych na treściach wizualnych (o czym szerzej będzie mowa w następnych rozdziałach). Do popularnych serwisów tego typu zaliczyć można Instagram, Flickr, Pinterest oraz TikToka [53] (il. 2). W ramach marketingu wizualnego online i kreowania wizerunku, biblioteki stosują również Instastories, czyli relacje video lub foto, publikowane w serwisie Instagram. Instytucje kultury mogą także tworzyć cyfrowe naklejki, bazujące na ilustracjach z domeny publicznej, za pomocą narzędzia Sticker.ly [17].



Ilustracja 2. Kadr z filmu zamieszczonego przez Gminną Bibliotekę Publiczną w Czernicy, na profilu @bibliotekaczernica, w serwisie TikTok

Źródło: PANI BIBLIOTEKARKA, *Przeczytaj coś ciekawego*

w jedną noc [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://www.tiktok.com/@bibliotekaczernica/video/6956889290982919429>.

Multimedia stanowią skuteczną formę komunikowania angażującą zmysł wzroku i słuchu. Biblioteki tworzą więc atrakcyjne filmy wideo na potrzeby mediów społecznościowych, albowiem popularność tego typu treści w Internecie stale wzrasta [34]. David Lee King zaproponował siedem kroków, które mogą wykonać biblioteki w celu stworzenia angażujących filmów:

1. Rozważ treści – pomyśl o czym mógłby opowiadać film, co istotnego dzieje się lub dzieć będzie w Twojej bibliotece, o czym warto powiedzieć czytelnikom?
2. Zaplanuj – opracuj harmonogram tworzenia filmów w oparciu o kalendarz, pomyśl co lub kto będzie potrzebny i w jakim czasie uda się wszystko zorganizować?
3. Zrealizuj nagranie – z wykorzystaniem dostępnego sprzętu, np. smartfonu i mikrofonu.
4. Dokonaj edycji – skorzystaj z oprogramowania do edycji wideo, upewnij się, że film nie przekracza dwóch minut, co zwiększy szanse na obejrzenie całości przez odbiorców.
5. Udostępnij – opublikuj film w serwisie YouTube (podaj link i zrzut ekranu na Twitter) oraz oddzielnie w serwisie Facebook.
6. Zainicjuj komentowanie – wchodź w interakcje z widzami, odpowiadaj i dziękuj.
7. Ponawiaj – trzymaj się harmonogramu i systematycznie twórz i publikuj filmy [34].

W związku z powyższym warto poznać takie narzędzia jak otwartoźródłowy edytor wideo OpenShot bądź komercyjne oprogramowanie Adobe Premiere służące do montażu materiałów wideo lub Adobe After Effects, który umożliwia tworzenie efektów specjalnych, np. animacji statycznych postaci ze zdjęć. Ciekawym narzędziem jest również Adobe Spark, za pomocą którego można tworzyć różnego typu multimedia i opowieści cyfrowe. Innym interesującym otwartym oprogramowaniem jest Open Broadcaster Software (OBS), które umożliwia nagrywanie ekranu oraz transmisję strumieniową np. do serwisu YouTube.

Za pomocą infografik, które stanowią kolejne skuteczne narzędzie marketingowe, można upowszechniać informacje o bibliotekach, ich zbiorach i usługach bądź wynikach badań bibliotekarzy, np. w mediach społecznościowych. Infografiki powinny być jednak projektowane według zasad konstruowania przekazów wizualnych i wizualizacji informacji. Tego typu formy graficzne winny być bowiem oparte na rzetelnych danych i tworzyć wizualną narrację [18]. Jedną z popularnych platform online do tworzenia różnego rodzaju projektów graficznych, w tym infografik, jest Canva. Aplikacja ta umożliwia komponowanie opartych na szablonach materiałów graficznych i jest często wykorzystywana przez biblioteki.

Należy zaznaczyć, że infografika jest jedną z form wizualizacji informacji. Bibliotekarze mogą zatem projektować różnego typu wizualizacje informacji, umożliwiające właściwą interpretację danych za pomocą metod skoncentrowanych na konkretnych typach danych, takich jak liczby, tekst, daty, czas oraz koordynaty

geograficzne [49, s. 87-119]. Niezbędna staje się jednak wiedza z zakresu odpowiedniego wyboru wykresu [35, s. 49-82; 50] oraz znajomość takich otwartych narzędzi, jak Gephi, RStudio, QGIS lub biblioteki D3.js.

37.5. Merchandising biblioteczny

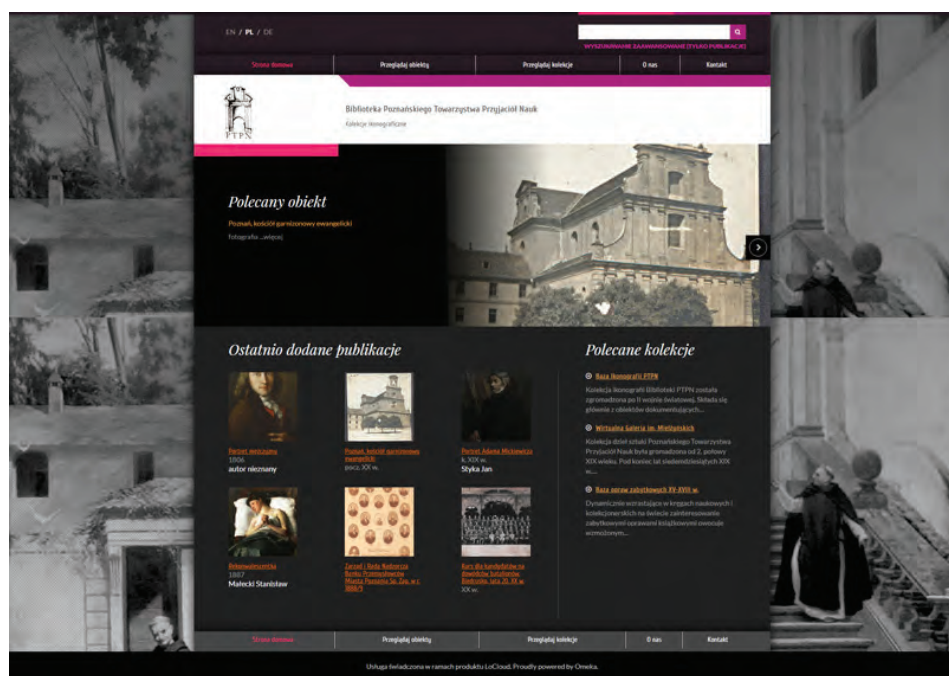
Utożsamiany z marketingiem wizualnym, merchandising wizualny [32, s. 95], „jest głównie kojarzony z handlem detalicznym, [jednak] po strategicznym wdrożeniu w bibliotekach, [...] może prowadzić do zwiększenia wypożyczeń, stymulować intensywne dyskusje i generować ruch” [21]. Na temat merchandisingu, w kontekście „sztuki zagospodarowania przestrzeni bibliotek”, pisze Maja Wojciechowska, która dowodzi, że dzięki merchandesingowi księżnice mogą utworzyć przyciągającą i interesującą przestrzeń oraz wpłynąć na zwiększenie frekwencji odwiedzających i zarazem wzrost czytelnictwa [74]. Autorka zauważa, że merchandising wizualny jest „integralnie powiązany z promocją wizualną, obejmującą takie elementy jak: witryna i fasada budynku, szyld, sposób aranżacji wnętrza i ekspozycji oraz symbole graficzne takie jak np. logo” [74, s. 66]. Nina Kaczmarek dodaje, że merchandising „ma za zadanie przyciągnąć klienta i zachęcić go do wielokrotnych odwiedzin w bibliotece” [32, s. 103]. Autorka omówiła sposoby realizacji merchandisingu na przykładzie bibliotek chorwackich, odnosząc się do takich elementów jak m.in. identyfikacja wizualna, wyposażenie, oświetlenie, wystrój, oznakowanie przestrzeni oraz ekspozycje biblioteczne (w ramach powierzchni wystawienniczych). Podkreśliła, że szczególną grupą czytelniczą są najmłodsi, którzy dobrze czują się w bibliotekach, w których dba się o kolory oraz właściwy, przytulny wystrój, o czym wspomina także Maja Wojciechowska, pisząc o sposobach zagospodarowania fizycznej przestrzeni dziecięcych instytucji bibliotecznych [75].

Marketing wizualny i merchandising mogą wpłynąć na atrakcyjność biblioteki oraz inicjację czytelnictwa. Przykładowo, katalońska Biblioteca Pública de Girona Carles Rahola stosuje piktogramy w celu oznaczenia kategorii tematycznych książek dla dzieci i dorosłych [45]. Inny przykład inicjacji czytelnictwa stanowi Biblioteka Główna Uniwersytetu Pedagogicznego w Krakowie, która przygotowała materiały wizualne skierowane do najmłodszych czytelników, urozmaicając zarazem biblioteczne działania promocyjne i wpływając na rozwój tej grupy czytelniczej [37].

Praktyki merchandisingu powinny być stosowane względem kolekcji i zasobów bibliotek w celu zwiększenia rotacji zbiorów oraz pobudzenia zainteresowania wśród czytelników [21; 64]. Inspiracją mogą być techniki merchandisingowe stosowane przez sklepy lub księgarnie, które z rozmysłem organizują swoją powierzchnię i dbają o tożsamość marki [21]. Wobec tego biblioteki winny zastanowić się nad własną przestrzenią (także wirtualną) oraz tożsamością marki – czyli rozważyć, jak chcą być postrzegane przez swoich czytelników. Margaret Sullivan postuluje, by w tym celu księżnice odpowiedziały sobie na szereg pytań związanych z wyglądem, intuicyjnym

oznakowaniem graficznym (zarówno zewnętrznym, jak i wewnętrznym), oświetleniem, zagospodarowaniem powierzchni i organizacją ekspozycji zbiorów. Nie mniej uwagi należy poświęcić urządzeniom elektronicznym, takim jak np. interaktywne kioski oraz tablice informacyjne, a także narzędziom cyfrowym dostępnym w Internecie – stronie internetowej, blogowi bibliotecznemu oraz mediom społecznościowym [64, s. 30-31]. Istotne jest również, na co zwróciła uwagę Erica Freudenberger, szkolenie personelu z zasad merchandisingu, zmniejszenie liczby prezentowanych pozycji w celu ułatwienia wyboru, a także „redukcja nadmiernego szumu wizualnego” poprzez konsekwentne stosowanie kolorystyki wpisującej się w system identyfikacji wizualnej oraz właściwa ekspozycja i stosowanie różnego typu sprzętu ekspozycyjnego [21]. Ponadto ważne jest właściwie zarządzanie powierzchnią wystawienniczą [74, s. 65]. Dlatego też, jak zauważyła Maja Wojciechowska, działalność wystawiennicza „wzmacnia potrzebę nabywania kompetencji z zakresu merchandisingu, a zwłaszcza umiejętności projektowania ekspozycji” [74, s. 83].

Jednocześnie biblioteki mogą stosować zasady merchandisingu internetowego za pomocą otwartoźródłowych transakcyjnych systemów zarządzania treścią (ang. *content management systems*, CMS), takich jak Magento lub CMS ogólnego przeznaczenia po zainstalowaniu wtyczek np. WordPress + Woocommerce [52, s. 134-141].



Ilustracja 3. Kolekcje ikonograficzne Biblioteki Poznańskiego Towarzystwa Przyjaciół Nauk oparte na systemie Omeka dostępnym za pośrednictwem platformy LoCloud Collections

Źródło: <https://ptpn.loccloud.pl>.

Merchandising internetowy może być również realizowany za pomocą otwartych systemów do tworzenia kolekcji i wystaw cyfrowych. Przykładowo Omeka, co w języku suahili znaczy „wyłożyć towar”, posiada architekturę informacji nastawioną na prezentację cyfrowych eksponatów (il. 3). Omeka oferuje możliwość zmiany i dostosowania motywu graficznego, co dodatkowo może wpłynąć na pozytywne wrażenia odbiorców i skuteczną komunikację wizualną.

37.6. Wystawiennictwo bibliotek

Za pomocą wystaw, tradycyjnych lub cyfrowych, książki promują i upowszechniają informacje o świadczonych usługach, swoich zbiorach i nowych nabytkach, prezentują ważne tematy i sylwetki wybitnych osób, tworzą zasoby edukacyjne, eksponują prace studentów i nauczycieli. W ten sposób wspierają także komunikację naukową oraz promują badania instytucjonalne. Niestety, mimo tego że zauważalna stała się tendencja do tworzenia dużych wystaw bibliotecznych, merytoryczna ocena ekspozycji jest bardzo słabo rozwinięta, a bibliotekarzom brak przygotowania w zakresie ich projektowania [20]. Dlatego też wiedzę trzeba czerpać ze szkoleń, prezentacji lub publikacji. Autorzy artykułu *Curating exhibitions in academic libraries: practical steps* zaprezentowali najlepsze praktyki i dobre rady dla początkujących kuratorów, którzy przygotowują wystawy w bibliotece. Należą do nich:

- przestrzenie – powinno się poznać ich wady i zalety;
- kolekcje – dobrze rozpoznać i dokonać selekcji obiektów składających się na opowieść;
- eksponaty – należy zadbać o ich bezpieczeństwo;
- publiczność – trzeba rozważyć różne punkty widzenia;
- zarządzanie czasem – wszystko należy zaplanować!
- wizualne efekty – wybrać 1-2 reprezentatywne obrazy (ogólny przekaz);
- promocja – z wykorzystaniem wybranych obrazów;
- polityka wystawiennicza – powinno się takową utworzyć i zawrzeć klarowne zasady;
- współpraca – ze studentami i nauczycielami;
- dokumentacja – całego procesu realizacji wystawy;
- technologia – zastanowić się nad zastosowaniem, rozważyć wystawy cyfrowe [65, s. 22].

Według Anny Łazar na początku projektowania wystawy bibliotecznej należy przemyśleć i zgłębić temat, następnie określić typ komunikatu i grupę docelową, zastanowić się nad doбором członków zespołu organizującego projekt oraz ustalić potrzebne materiały. W następnej kolejności zdefiniowany powinien zostać zakres prac oraz ich harmonogram wraz z przydziałem zadań dla poszczególnych członków zespołu. W kolejnych krokach należy dobrać odpowiedni komunikat i stworzyć scenariusz wystawy. Następnie konieczne jest podjęcie działań promocyjnych za pomocą

anonsów prasowych, wiadomości w serwisach internetowych, dedykowanych stron oraz sprawdzonego komunikatu wizualnego, jakim jest plakat. Kluczowa jest także właściwa dokumentacja, na którą składa się m.in. informacja prasowa, zdjęcia ekspozycji, odnośniki do wiadomości w mediach orazteczka projektu [44].

Z kolei biblioteczne wystawy cyfrowe umożliwiają promocję treści kulturalnych i naukowych (poprzez obrazy 2D lub obiekty 3D) oraz angażowanie odbiorców w interakcję z zawartością. Mogą to być wystawy towarzyszące ekspozycjom fizycznym lub wystawy samodzielne, przygotowane wyłącznie w formie cyfrowej. Wystawy cyfrowe stanowią często element serwisów bibliotek (przybierając np. formę stron, prezentacji lub filmów) lub bazują na samoistnych platformach wystawienniczych opartych na systemach zarządzania treścią. Ekspozycje mogą zawierać multimodalne opowieści cyfrowe, które w ciekawy, innowacyjny i wciągający sposób prezentują dziedzictwo kulturowe. Wystawy wirtualne przygotowywane przez biblioteki stają się coraz bardziej popularne [9, s. 32; 10, s. 9], choć nadal brakuje w polskiej literaturze naukowej kompleksowego opracowania tego tematu.

Wystawy cyfrowe umożliwiają bibliotekom kreowanie innowacyjnego wizerunku, pozyskiwanie odbiorców oraz upowszechnianie informacji o swoich zbiorach [9]. Za Aleksandrą Lubczyńską warto też podkreślić, że wystawy cyfrowe mogą być dobrym rozwiązaniem dla małych bibliotek, które za pośrednictwem sieci są w stanie dotrzeć z przekazem poza lokalną społeczność. Ich kolejną zaletą jest możliwość dokładnego zapoznania się odbiorców z cyfrowym ekspонатem oraz dostępność wystawy dla osób niepełnosprawnych. Walorem są również względy finansowe, organizacja wystawy cyfrowej jest bowiem o wiele mniej kosztowna niż wystawy tradycyjnej [43, s. 310]. Należy też podkreślić, że w projektowaniu i mierzeniu wpływu działań biblioteki, w tym cyfrowej działalności wystawienniczej, przydatne może okazać się narzędzie Europeana Impact Playbook [48].

Obecnie wystawy cyfrowe poszerzyły „portfolio” bibliotek cyfrowych [31], których zawartością interesują się m.in. humaniści cyfrowi. Ciekawym aspektem wystaw cyfrowych jest wpisanie ekspozycji online w obszar kuratorstwa cyfrowego (ang. *digital curation*) w humanistycę cyfrową (ang. *digital humanities*) [57]. Humanistyka cyfrowa umożliwia bowiem współpracę specjalistów, kuratorów, bibliotekarzy, badaczy i członków różnorodnych społeczności, którzy za pośrednictwem rozmaitych metod i narzędzi cyfrowych mogą wspólnie tworzyć różnego typu zasoby, w tym wystawy oparte na cyfrowych kolekcjach dziedzictwa kulturowego. Dzięki takiemu podejściu kuratorzy cyfrowi w nowoczesny sposób sprawują opiekę nad kolekcją i promują zbiory dziedzictwa kulturowego w środowisku sieciowym.

Do tworzenia wystaw cyfrowych rekomenduje się oprogramowanie do zarządzania treścią [52, s. 141-148], które umożliwia strukturyzację i ponowne wykorzystanie danych [8, s. 59]. Otwartoźródłowe systemy CMS lub ich rozszerzenia umożliwiają tworzenie multimodalnych opowieści cyfrowych opartych na kolekcjach dziedzictwa kulturowego [31]. Są to systemy portalowe, takie jak WordPress, Joomla lub

Drupal, a także rozwiązania przeznaczone do tworzenia kolekcji i wystaw cyfrowych, a mianowicie:

- Omeka – dedykowana mniejszym instytucjom, nauczycielom i badaczom do realizacji pojedynczych projektów;
- Omeka S – odpowiednia dla średnich i dużych instytucji, umożliwia tworzenie wielu witryn w ramach jednej instancji systemu, współdzielenie zasobów oraz strukturyzację danych;
- Curatescape – rozwiązanie dedykowane humanistom oraz małym i średnim instytucjom, umożliwia „kolekcjonowanie miasta” i tworzenie opowieści o miejscach;
- MOVIO – obecnie już niewspierane oprogramowanie do tworzenia wystaw cyfrowych.

Innymi narzędziami, dzięki którym opowieści i wystawy cyfrowe mogą stać się bardziej atrakcyjne, są aplikacje do wizualizacji i opowiadania historii, takie jak np. TimelineJS (opowieści oparte na osi czasu) lub StorymapJS (opowieści bazujące na lokalizacji). Kolejnym znaczącym rozwiązaniem jest International Image Interoperability Framework (IIIF), czyli zestaw API umożliwiający współdziałanie i udostępnianie między systemami i aplikacjami cyfrowych obiektów wizualnych w wysokiej rozdzielczości. Dzięki IIIF obiekty mogą być wyświetlane, powiększane, porównywane i przetwarzane w różnego typu aplikacjach sieciowych. Popularnymi przeglądarkami IIIF są Universal Viewer i Mirador, do opowiadania historii zaś można zastosować Storiies.

Podsumowując, można powiedzieć, że mamy obecnie do czynienia z kulturą wizualną [15, s. 121], w której funkcjonuje społeczeństwo informacyjne, pozyskujące informacje za pośrednictwem nowych mediów [11]. Umiejętność czytania komunikatów wizualnych, czyli alfabetyzacja wizualna, stanowi dziś niezwykle ważną kompetencję [15]. Widoczna staje się więc potrzeba edukacji wizualnej na każdym etapie kształcenia, gdyż osoby uczące się funkcjonują w wizualnym środowisku. Ważne jest zatem wsparcie bibliotek szkolnych w celu nabywania kompetencji cyfrowych przez uczniów i nauczycieli [56]. Jako że komunikacja wizualna „wiąże się z intensywnym rozwojem nowych dziedzin wiedzy, takich jak: architektura informacji, funkcjonalność, projektowanie interaktywne i graficzne” [62, s. 20], może być ona przedmiotem studiów wyższych, np. z zakresu nauk o komunikacji społecznej i mediach, których studenci – architekci informacji będą sprawnie posługiwać się językiem obrazu. Zasadne wydaje się także szkolenie obecnych bibliotekarzy z zasad komunikacji wizualnej i marketingu wizualnego.

Jacek Wojciechowski podkreśla, że biblioteki „proponują i realizują usługi, a także wywołują i stymulują zapotrzebowanie na te usługi” [76, s. 61]. Działania te mogą być realizowane w ramach marketingu wizualnego, który przybiera różne formy i wykorzystuje rozmaite kanały komunikacyjne. Marketing wizualny wpływa na odbiorców i sprawia, że użytkownicy zaczynają interesować się ofertą biblioteki.

Właściwa identyfikacja wizualna oddziałuje na budowanie świadomości marki i zarazem przyczynia się do tworzenia pozytywnego wizerunku biblioteki oraz systemu skojarzeń czytelnika z biblioteką. Zachęcenie atrakcyjnymi komunikatami wizualnymi odbiorcy mogą zostać przekonani do przyjsia do biblioteki, gdzie zaczyna oddziaływać merchandising wizualny. Odpowiednio skomponowane komunikaty wizualne przyciągają uwagę, umożliwiają wizualną promocję kolekcji, zwiększają rotację zbiorów oraz inicjują czytelnictwo. Książnice powinny zatem czerpać inspirację z obszaru handlu, zarówno tradycyjnego, jak i internetowego, oraz stosować dobre praktyki i rozwiązania umożliwiające zaspokojenie potrzeb użytkowników oraz nakłonienie ich do skorzystania z oferty bibliotecznej.

Nowe przestrzenie i środki komunikacji wizualnej, dostępność technologii i zasobów cyfrowych oraz nowoczesne narzędzia do opowiadania historii za pomocą obrazu ułatwiają bibliotekom rekomendowanie swoich usług i zbiorów. Na interakcje użytkowników oraz wzbudzanie zainteresowania świadczonymi przez książnice usługami, wpływają zasadniczo treści wizualne publikowane w mediach społecznościowych. Media społecznościowe posiadają ogromny potencjał marketingowy, albowiem, jak sygnalizuje Weronika Kortas, „tworzą [one] specjalne interfejsy, aby łatwiej było wyeksponować materiały wizualne” [36, s. 305]. Te „społeczne środki przekazu” w nurcie Internetu 2.0 umożliwiają współdzielenie zasobów, współpracę, komunikację, informowanie oraz budowanie relacji [39, s. 77-83]. Jednakże, aby usprawnić działania w mediach społecznościowych, należy stworzyć strategię wizualną obejmującą co najmniej badania użytkowników oraz dostosowanie przekazów do konkretnej platformy [19]. Jest to istotne, konstrukcja przekazu zależy bowiem od wyznaczenia grupy docelowej oraz poznania potrzeb odbiorców [62, s. 39].

Należy nadmienić, że książnice mogą wykorzystywać również takie nowoczesne formy komunikacji wizualnej, jak wizualizacja informacji, rzeczywistość rozszerzona i rzeczywistość wirtualna [78], które sprzyjają wywołaniu efektu immersji i polepszeniu wrażeń użytkowników. Innym ciekawym rozwiązaniem jest *digital signage* (np. elektroniczny plakat) umożliwiający interesującą promocję treści kulturalnych [52, s. 125-129]. Biblioteki mogą także na swoich stronach internetowych stosować formaty danych strukturalnych, takie jak mikro dane lub JSON-LD, które umożliwiają tworzenie wyróżniających się wizualnie wyników wyszukiwania, czyli tzw. fragmentów rozszerzonych (ang. *Rich Snippets*). Poza tym książnice mogą budować tożsamość w Internecie semantycznym za pomocą Wikipedii, WikiData oraz Google Moja Firma, dzięki czemu możliwe jest uzyskanie zwracającego uwagę panelu grafu wiedzy po prawej stronie wyników wyszukiwania w Google [2]. Za sprawą fragmentów rozszerzonych i panelu grafu wiedzy można efektywnie przyciągać uwagę użytkowników, co może przełożyć się na zwiększenie liczby interakcji.

Elementem działań marketingowych, a zarazem skutecznym narzędziem promocji umożliwiającym przyciągnięcie uwagi są wystawy biblioteczne, o których kilkakrotnie była już mowa. Za Niną Kaczmarek można powiedzieć, że dzięki wystawom „biblioteka zyskuje opinię miejsca twórczego i nowoczesnego” [20, s. 100]. Należy

również zasygnalizować, że trendami w projektowaniu wystaw są: współpraca, równowaga między przestrzenią, obiektem a informacją, dyskretne zaangażowanie techniki oraz uznanie istotnej roli publiczności [42, s. 6]. Lucyna Witek podkreśla, że „efektywna wystawa musi charakteryzować się atrakcyjnością wizualną” [72, s. 129], ale zarazem „rosną wymagania, jakie muszą spełniać wystawy, aby uwodzić publiczność lub oferować wyjątkowe przeżycia” [59, s. 9]. Nie jest to więc zadanie łatwe, tym bardziej że, jak wspomniano wcześniej, bibliotekarze nie są przygotowywani do realizacji wystaw. Dlatego też w celu opracowania najlepszych praktyk kuratorskich wymagana jest współpraca bibliotekarzy z muzeami [13, s. 14]. Dzięki współpracy z muzealnikami istnieje możliwość inspiracji oraz pozyskiwania wiedzy i dobrych praktyk. Aktualnie bibliotekarze, podobnie jak muzealnicy, zaczęli w większym stopniu interesować się wystawami cyfrowymi, które umożliwiają popularyzację danej instytucji kultury, jej usług oraz zbiorów w sieci. Jednocześnie wystawy tego typu mogą wzbudzać zainteresowanie danym tematem i wspierać nauczanie, zwłaszcza kiedy udostępniane są jako otwarte zasoby edukacyjne. Wystawy cyfrowe wpisują się również w obszar humanistyki cyfrowej, w tym historii cyfrowej oraz historiografii cyfrowej, albowiem umożliwiają eksponowanie miejsc, osób, artefaktów i wydarzeń, które należą już do historii. Kuratorzy cyfrowi, za pomocą otwartoźródłowych narzędzi do tworzenia kolekcji i wystaw cyfrowych oraz opowiadania historii, mogą promować i dodawać wartość do kolekcji specjalnych, które stanowią przedmiot zainteresowania badaczy oraz społeczeństwa. Trzeba zaznaczyć, że wszystkie wystawy mają na celu opowiedzenie historii. Toteż podczas tworzenia opowieści na potrzeby ekspozycji należy wziąć pod uwagę takie elementy, jak: treść zawierającą wątek, opowiadającego narratora, ścieżkę obejmującą strukturę narracyjną, a także sytuujący w temacie kontekst [42, s. 104]. Pomocny w tym zakresie może okazać się otwarty kurs *Storytelling for digital narratives & blended spaces* dostępny na platformie e-learningowej #dariahTeach, który ma na celu wprowadzenie „w teorie, praktyki, miejsca i technologie cyfrowej narracji, opowiadania historii i tworzenia znaczeń” oraz umożliwić tworzenie skutecznych multimodalnych opowieści [63].

Wszystkie przytoczone argumenty przemawiają za tym, aby biblioteki sięgnęły po narzędzia i techniki marketingu wizualnego w celu nakłonienia użytkowników do skorzystania ze swojej oferty. W czasie transformacji cyfrowej obraz to potężne narzędzie. Bibliotekarze powinni dowiedzieć się zatem, w jaki sposób właściwie go wykorzystywać i nauczyć się, jak za jego pośrednictwem opowiadać fascynujące historie!

Bibliografia

1. ANTONIOU Angeliki, LEPOURAS George, VASSILAKIS Costas, *Methodology for design of online exhibitions*. „DESIDOC Journal of Library & Information Technology”. 2013, nr 3, s. 158-167. ISSN 0976-4658.

2. ARLITSCH Kenning, SHANKS Justin D., *Wikipedia and Wikidata help search engines understand your organization: using semantic web identity to improve recognition and drive traffic*. In: PROFFITT Merrilee (red.), *Leveraging Wikipedia: connecting communities of knowledge*. Chicago: American Library Association, 2018, s. 159-196. ISBN 978-0-8389-1632-2.
3. AUGUSTYN Renata, KAWECKA Urszula, *System identyfikacji wizualnej biblioteki jako element komunikacji z czytelnikiem*. „Elektroniczny Biuletyn Informacyjny Bibliotekarzy” [Dokument elektroniczny]. 2011, nr 5. Tryb dostępu: http://www.ebib.pl/images/stories/numery/123/123_augustyn.pdf. Stan z dnia 12.02.2023.
4. BARNES Susan B., *An introduction to visual communication: from cave art to second life*. New York: Peter Lang, 2017. ISBN 978-1433142031.
5. BLOCK Bruce, *Opowiadanie obrazem: tworzenie wizualnej struktury w filmie, telewizji i mediach cyfrowych*. Warszawa: Wydawnictwo Wojciech Marzec, 2020. ISBN 978-83-927215-1-2.
6. BORUSIAK Barbara, WANAT Tomasz Mieszko, *Merchandising w handlu stacjonarnym i internetowym*. Poznań: Wydawnictwo UEP, 2020. ISBN 978-83-8211-022-7.
7. BORUSIAK Barbara, *Merchandising*. Poznań: Akademia Ekonomiczna, 2006. ISBN 978-83-7417-179-3.
8. BROUILLARD Julien, DIERICKX Barbara, LOUCOPOULOS Claire, *Report on existing tools and devices related to narrative approaches and requirement functionalities*. EU CIP-PSP Project AthenaPlus [Dokument elektroniczny]. 2013. Tryb dostępu: <http://www.athenaplus.eu/getFile.php?id=178>. Stan z dnia 12.05.2021.
9. CELER Bogumiła, *Wystawy wirtualne jako nowe narzędzie działalności kulturalnej i edukacyjnej bibliotek pedagogicznych*. „Zarządzanie Biblioteką”. 2013, nr 1, s. 31-41. ISSN 2081-1004.
10. CHADAJ Anna, *Zaistnieć w cyberprzestrzeni. Wystawy Biblioteki Głównej Akademii Górniczo-Hutniczej*. „Elektroniczny Biuletyn Informacyjny Bibliotekarzy” [Dokument elektroniczny]. 2015, nr 155. Tryb dostępu: <http://ebibojs.pl/index.php/ebib/article/view/313>. Stan z dnia 12.02.2023.
11. CICHA Karina, *Komunikacja wizualna – humanistyczne oblicze informatyki?* „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”. 2017, nr 317, s. 42-53. ISSN 2083-8611.
12. CURYŁO Monika, *System identyfikacji wizualnej jako element tożsamości biblioteki akademickiej*. In: PIETRZYŃSKI Tomasz, JERZYK-WOJTECKA Justyna (red.), *Biblioteka w chmurze czy chmury nad biblioteką*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 2018, s. 35-53. ISBN 978-83-8142-336-6.
13. DANDAR Devina, CLIFTON-ROSS Jaime, DALE Ann, CROFT Rosie, *Showcasing institutional research: curating library exhibits to support scholarly communication*. „Journal of Librarianship and Scholarly Communication”. 2020, nr 1, s. 1-15. ISSN 2162-3309.
14. DIAMOND Stephanie, *The visual marketing revolution: 26 rules to help social media marketers connect the dots*. Indianapolis: Que; London: Pearson Education, 2013. ISBN 978-0789748652.
15. DYLAŁ Stanisław, *Alfabetyzacja wizualna jako kompetencja współczesnego człowieka*. In: SKRZYDLEWSKI Wojciech, DYLAŁ Stanisław (red.), *Media, edukacja, kultura: w stronę edukacji medialnej*. Poznań; Rzeszów: Polskie Towarzystwo Technologii i Mediów Edukacyjnych, 2012, s. 119-132. ISBN 978-83-924173-0-9.

16. EVANS Gavin, *Historia kolorów: tajemniczy świat barw*. Warszawa; Ożarów Mazowiecki: Bellona, 2019. ISBN 978-83-11-15541-1.
17. FANKHÄNEL Friederike, *Europeana 2020 – crisis, change and culture: chatting with heritage! Create stickers...* [Dokument elektroniczny]. 2020. Tryb dostępu: <https://europeana2020.sched.com/event/fZ6p/chatting-with-heritage-create-stickers-for-whatsapp-imessage-and-telegram-with-public-domain-images>. Stan z dnia 12.05.2021.
18. FEATHERSTONE Robin, *Visual research data: an infographics primer*. „Journal of the Canadian Health Libraries Association”. 2014, t. 35, nr 3, s. 147-150. ISSN 1708-6892.
19. FITZHUGH-CRAIG Michelle, *How to make visual marketing work for you*. „Information Today” [Dokument elektroniczny]. 2020, nr 8. Tryb dostępu: <https://www.infotoday.com/it/nov20/Fitzhugh-Craig--How-to-Make-Visual-Marketing-Work-for-You.shtml>. Stan z dnia 12.05.2021.
20. FOURACRE Dorothy, *Making an exhibition of ourselves? Academic libraries and exhibitions today*. „The Journal of Academic Librarianship”. 2015, nr 4, s. 377-385. ISSN 0099-1333.
21. FREUDENBERGER Erica, *Merchandising your collection*. „Library Journal”. 2019, nr 12, s. 26-30. ISSN 0363-0277.
22. GÓRSKA Monika, *Visual storytelling: jak opowiadać językiem video*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2019. ISBN 978-83-01-20413-6.
23. GÓRSKA-MARCHEWKA Katarzyna, *Kamishibai jako biblioterapeutyczny element współpracy szkoły wyższej z otoczeniem społecznym*. „Zarządzanie Biblioteką”. 2020, nr 1, s. 85-91. ISSN 2081-1004.
24. HAGEDORN-SAUPE Monika, PEUKERT Arlene, *New ways of presenting the past. Work, research, and findings of the International Digital Exhibitions Working Group*. „Uncommon Culture”. 2015, nr 1, s. 37-43. ISSN 2082-6923.
25. HAGEDORN-SAUPE Monika, SCHWEIBENZ Werner, DE FRANCESCO Giulia, NATALE Maria Teresa, *Digital exhibitions, a powerful tool for cultural institutions audience development the international working group on digital exhibitions. In 2015 „Digital Heritage International Congress”*. Piscataway: IEEE, 2015, t. 2, s. 203-204. ISBN 978-1-5090-0049-4.
26. HAZAN Susan, *The digital exhibition – considered in the long term*. „Uncommon Culture”. 2015, nr 1, s. 12-19. ISSN 2082-6923.
27. HOEKS Henk, LENTJES Ewan (oprac.), *Triumf typografii: kultura, komunikacja, nowe media*. Kraków: d2d.pl, 2017. ISBN 978-83-940306-7-4.
28. HUSSAIN Sharafat, *Sensory marketing strategies and consumer behavior: sensible selling using all five senses*. „The ICFAI Journal of Business Strategy”. 2019, nr 3, s. 34-44. ISSN 0972-9259.
29. ISMAIL Matthew, *Marketing academic libraries: marketing in communication with our users*. „Against the Grain”. 2014, nr 1, s. 68-69. ISSN 2380-176X.
30. JANECKO Agata, *Sleeveface – czyli jak niestandardowo wykorzystać książki w szkole* [Dokument elektroniczny]. 2016. Tryb dostępu: <https://blogiceo.nq.pl/wlaczsie/2016/05/17/sleeveface-czyli-jak-niestandardowo-wykorzystac-ksiazki-w-szkole>. Stan z dnia 12.05.2021.
31. JOHNSON Daniel, DEHMLow Mark, *Digital exhibits to digital humanities: expanding the digital libraries portfolio*. In: VARNUM Kenneth J. (red.), *New top*

- technologies every librarian needs to know: a LITA guide*. Chicago: American Library Association, 2019, s. 123-136. ISBN 978-0-8389-1803-6.
32. KACZMAREK Nina, *Zastosowanie koncepcji marketingu wizualnego w bibliotekach chorwackich*. In: WOJCIECHOWSKA Maja (red.), *Fizyczna przestrzeń biblioteki*. Gdańsk; Bydgoszcz: Oficyna Wydawnicza Edward Mitek, 2013, s. 94-113. ISBN 978-83-64335-00-6.
 33. KANIA Beata, MARZEC Lidia, *Promocja Biblioteki Pedagogicznej w Tarnowie – metody i formy*. In: JANIK Beata, BUKOWCZAN Wanda (red.), *Kreowanie wizerunku biblioteki pedagogicznej*. Kraków: Księgarnia Akademicka, 2019, s. 53-66. ISBN 978-83-8138-074-4.
 34. KING David Lee, *Making library videos: seven simple steps to visual marketing*. „American Libraries”. 2018, nr 11/12, s. 55. ISSN 0002-9769.
 35. KNAFLIC Cole Nussbaumer, *Storytelling danych. Poradnik wizualizacji danych dla profesjonalistów*. Gliwice: Helion – Onepress, 2019. ISBN 978-1-119-00225-3.
 36. KORTAS Weronika, *Wizualizacja informacji komunikowanych za pośrednictwem Facebooka*. In: KOWALSKA-CHYZANOWSKA Małgorzata, OSIŃSKA Veslava (red.), *Wizualizacja informacji w humanistyce*. Toruń: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, 2017, s. 285-308. ISBN 978-83-231-3884-6.
 37. KRASIŃSKA Barbara, *Rola wizualnych przekazów informacji w docieraniu do najmłodszych czytelników*. „Biblioteka i Edukacja”. 2016, nr 10, s. 1-14. ISSN 2299-565X.
 38. KRAUSE Jim, *Lekcje typografii: przykłady i ćwiczenia dla projektantów*. Gliwice: Helion, 2016. ISBN 978-83-283-2554-8.
 39. KRÓLEWSKI Jarosław, SALA Paweł (red.), *E-marketing: współczesne trendy: pakiet startowy*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2014. ISBN 978-83-01-17449-1.
 40. LANGTON David, CAMPBELL Anita, *Visual marketing: 99 proven ways for small businesses to market with images and design*. Hoboken: Wiley, 2011. ISBN 978-1-118-03567-2.
 41. LEUNG Chi Hong, *Is usage of visual images in online marketing effective?* „Asian Journal of Empirical Research”. 2019, nr 6, s. 147-156. ISSN 0002-9769.
 42. LORENC Jan, SKOLNICK Lee, BERGER Craig, *Czym jest projektowanie wystaw? Podręcznik projektowania*. Warszawa: ABE Dom Wydawniczy, 2008. ISBN 978-83-61380-00-9.
 43. LUBCZYŃSKA Aleksandra, *Wystawy wirtualne – nowoczesna forma prezentacji biblioteki i jej zbiorów*. In: WROCLAWSKA Maria, JERZYK-WOJTECKA Justyna (red.), *Stare i nowe w bibliotece: współpraca czy konkurencja: konferencja Biblioteki Uniwersytetu Łódzkiego: materiały konferencyjne*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 2010, s. 301-310. ISBN 978-83-7525-413-6.
 44. ŁAZAR Anna, *Wystawy w bibliotekach* [Dokument elektroniczny]. 2020. Tryb dostępu: <https://centrumcyfrowe.pl/wp-content/uploads/sites/16/2020/06/Wystawy-w-bibliotekach.pdf>. Stan z dnia 12.05.2021.
 45. ŁUKASIK Ewelina, *Katalonia – interesujące miejsce inspiracji dla bibliotekarzy*. „Biblioteka i Edukacja”. 2018, nr 13, s. 1-15. ISSN 2299-565X.
 46. *Marketing wizualny* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://pl.economy-pedia.com/11032772-visual-marketing>. Stan z dnia 07.02.2023.
 47. MATASSA Freda, *Organizacja wystaw: podręcznik dla muzeów, bibliotek i archiwów*. Warszawa: Muzeum Pałacu Króla Jana III w Wilanowie; Kraków: Towarzystwo Autorów i Wydawców Prac Naukowych „Universitas”, 2015. ISBN 978-83-242-2726-6.

48. *Measuring impact for the cultural heritage sector* [Dokument elektroniczny]. 2021. Tryb dostępu: <https://pro.europeana.eu/page/impact>. Stan z dnia 12.05.2021.
49. OSIŃSKA Veslava, *WIZualizacja INFormacji: studium informatologiczne*. Toruń: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, 2016. ISBN 978-83-231-3581-4.
50. OSIŃSKA Veslava, *Wizualizować potrafi każdy. Czy jednak robi to poprawnie?* „Elektroniczny Biuletyn Informacyjny Bibliotekarzy” [Dokument elektroniczny]. 2021, nr 197. Tryb dostępu: <http://ebibojs.pl/index.php/ebib/article/view/732>. Stan z dnia 12.02.2023.
51. PATRZALEK Wanda, *Komunikacyjne funkcje marki w percepcji konsumentów*. „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”. 2015, nr 414, s. 13-28. ISSN 1899-3192.
52. PIOTROWSKI Dominik Mirosław, *CMS w bibliotekach. Open source’owe systemy zarządzania treścią jako platforma realizacji usług bibliotecznych*. Toruń: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, 2018. ISBN 978-83-231-3974-4.
53. PUKSZA Katarzyna, *Komunikacja wizualna bibliotek szkół wyższych na Instagramie*. In: SIDOR Maria Wanda (red.), *Biblioteka przyszłości: wyzwania, trendy, zagrożenia: wybrane zagadnienia z zakresu zarządzania bibliotekami uczelni wyższych*. Nowy Sącz: Wyższa Szkoła Biznesu – National Louis University, 2018, s. 393-404. ISBN 978-83-88421-97-6.
54. RADOMSKI Andrzej, *Wizualne analizy, interaktywne narracje* [Dokument elektroniczny]. 2016. Tryb dostępu: <https://depot.ceon.pl/handle/123456789/9731>. Stan z dnia 12.05.2021.
55. RIES Laura, *Wizualny młotek: jak wbić do głowy przekaz marki dzięki emocjonalnej sile obrazu*. Gliwice: Helion, 2016. ISBN 978-83-283-2071-0.
56. RUDNICKA Izabela, *Wizualizacja działań edukacyjnych biblioteki szkolnej w cyfrowym świecie informacji*. „Biblioteka i Edukacja”. 2014, nr 5, s. 1-11. ISSN 2299-565X.
57. SABHARWAL Arjun, *Digital curation in the digital humanities preserving and promoting archival and special collections*. Waltham: Chandos Publishing, 2015. ISBN 978-0-08-100178-3.
58. SARZYŃSKA-PUTOWSKA Joanna, *Komunikacja wizualna: wybrane zagadnienia*. Kraków: Fundacja im. Joanny Sarzyńskiej-Putowskiej przy Katedrze Komunikacji Wizualnej Wydziału Form Przemysłowych Akademii Sztuk Pięknych im. Jana Matejki, 2002. ISBN 07-2006-197-3.
59. SCHITTICH Christian, *In detail, exhibitions and displays: museum design concepts, brand presentation, trade show design*. Basel: Birkhäuser, 2012. ISBN 978-3-0346-1555-6.
60. SISKIND Barry, *Marketing wystawienniczy*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna Wolters Kluwer Polska, 2006. ISBN 978-83-7484-026-2.
61. SOWA Katarzyna, *Typografia i podstawy składu tekstów* [Dokument elektroniczny]. 2016. Tryb dostępu: <http://na-magazynie.pl/wp-content/uploads/2015/03/Skrypt-TYPOGRAFIA-start.pdf>. Stan z dnia 12.05.2021.
62. STASZEWSKA Jolanta, SKORUS Piotr, *Marketingowe aspekty zarządzania komunikacją wizualną w sektorze MŚP*. Sosnowiec: Oficyna Wydawnicza „Humanitas”, 2018. ISBN 978-83-66165-00-7.
63. *Storytelling for digital narratives & blended spacey* [Dokument elektroniczny]. 2020. Tryb dostępu: <https://teach.dariah.eu/course/view.php?id=61>. Stan z dnia 12.05.2021.

64. SULLIVAN Margaret, *Merchandising your library resources*. „Teacher Librarian”. 2010, nr 2, s. 30-31. ISSN 1481-1782.
65. SWANICK Sean, RANKIN Sharon, REINHART Melinda, *Curating exhibitions in academic libraries: practical steps*. „Practical Academic Librarianship: The International Journal of the SLA Academic Division”. 2015, nr 2, s. 1-22. ISSN 1947-0037.
66. ŚWIĄTECKA Agnieszka, *Digital storytelling: podręcznik dla edukatorów* [Dokument elektroniczny]. 2013. Tryb dostępu: <https://epale.ec.europa.eu/sites/default/files/digitalstorytelling-140504161951-phpapp02-1.pdf>. Stan z dnia 12.05.2021.
67. TKACZYK Paweł, *Narratologia*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2019. ISBN 978-83-01-19254-9.
68. TOBIASZ Magdalena, SZYMAŃSKI Wojciech, *Content marketing: współczesny poradnik po marketingu treści*. Rzeszów: Wydawnictwo Newline, 2016. ISBN 978-83-938827-3-1.
69. *Visual marketing*. In: Wikipedia [Dokument elektroniczny]. 2020. Tryb dostępu: https://en.wikipedia.org/wiki/Visual_marketing. Stan z dnia 12.05.2021.
70. WILCZEWSKA Maja, *Magia słowa i obrazu – rola papierowego teatru kamishibai w animacji czytelnicej*. In: WOJCIECHOWSKA Maja (red.), *Mobilna biblioteka*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe i Edukacyjne SBP, 2021, s. 224-237. ISBN 978-83-65741-68-4.
71. WITEK Ewelina, *Komunikacja wizerunkowa: nowoczesne narzędzia*. Wrocław: Wydawnictwo „Astrum”, 2015. ISBN 978-83-7277-818-5.
72. WITEK Lucyna, *Merchandising w małych i dużych firmach handlowych: teoria i praktyka: cenne wskazówki, trendy, wyniki badań*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck, 2007. ISBN 978-83-7483-679-1.
73. WOJCIECHOWSKA Maja, *Fizyczne artefakty kultury organizacyjnej jako element komunikacji marketingowej. Na przykładzie systemu identyfikacji wizualnej*. In: *Modern Problems of Libraries Activity in the Information Society Environment*. Lwów: Biblioteka Politechniki Lwowskiej, 2013, s. 75-89.
74. WOJCIECHOWSKA Maja, *Merchandising – wizualna promocja biblioteki. Wprowadzenie do problematyki*. „Zarządzanie Biblioteką”. 2011, nr 1, s. 63-85. ISSN 2081-1004.
75. WOJCIECHOWSKA Maja, *Strefa dla młodego czytelnika – fizyczna przestrzeń dziecięcych instytucji bibliotecznych*. In: WOJCIECHOWSKA Maja (red.), *Fizyczna przestrzeń biblioteki*. Bydgoszcz: Oficyna Wydawnicza Edward Mitek, 2013, s. 75-93. ISBN 978-83-64335-00-6.
76. WOJCIECHOWSKI Jacek, *Marketing w bibliotece*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 1993. ISBN 83-85778-08-1.
77. WÓJCIK Magdalena, *Marka i kształtowanie wizerunku biblioteki*. In: WOJCIECHOWSKA Maja (red.), *Zarządzanie biblioteką*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe i Edukacyjne SBP, 2019, s. 52-65. ISBN 978-83-65741-26-4.
78. WÓJCIK Magdalena, *Rozszerzona rzeczywistość w usługach informacyjnych bibliotek*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, 2018. ISBN 978-83-233-4549-7.

Rozdział 38.

INTERNET W DZIAŁALNOŚCI MARKETINGOWEJ BIBLIOTEKI

38.1. Przestrzeń internetowa biblioteki

Prowadzenie skutecznych działań marketingowych z wykorzystaniem Internetu stało się dziś nieodzownym elementem strategii komunikacyjnej wszystkich firm i instytucji. Okres zachwyty nad możliwościami, jakie w kwestii marketingu daje World Wide Web dawno minął, obecnie nikt nie zadaje sobie pytania, czy warto zaistnieć w sieci. Podstawowe pytanie brzmi, jak robić to skutecznie oraz optymalnie wykorzystać wszystkie możliwości, które w działaniach marketingowych oferuje Internet.

Komunikacja internetowa całkowicie zdominowała dziś świat. Według raportu *Digital 2021* przedstawiającego dane na luty 2021 r., na całym globie z Internetu korzysta 59,5% populacji (4,66 mld osób), a w porównaniu z analogicznym okresem rok wcześniej, liczba ta wzrosła aż o 7,3% [8, s. 7-8]. Wpływ na coraz większą popularność tego medium, obok rozwoju technologicznego oraz zaawansowanych rozwiązań telekomunikacyjnych i mobilnych, ma także sytuacja społeczno-gospodarcza. Lata 2020-2021 wraz z epidemią COVID-19 zapiszą się w historii nie tylko jako okres kryzysu zdrowotnego i ekonomicznego, ale również eksplozywnego zwiększenia udziału technologii internetowych w wielu sferach życia. Przez Internet ludzie dziś pracują, komunikują się, uczą i rozwijają swoją wiedzę oraz kompetencje, leczą się, zarabiają, robią zakupy, korzystają z oferty rozrywkowej, a nawet uprawiają sport. W Polsce z Internetu, według danych na luty 2021, korzystało blisko 32 mln osób, co sprawia, że internauci stanowią już 84,5% wszystkich mieszkańców kraju (wzrost o 4,4% w porównaniu z rokiem 2020). Na korzystanie z Internetu, za pośrednictwem różnych urzędzeń, Polki i Polacy poświęcają dziennie średnio 6 godzin i 44 minuty [8, s. 17-18].

Trudno przejść obojętnie obok medium tak powszechnego w życiu każdego człowieka i nie wykorzystać go do promowania usług bibliotecznych oraz do budowania korzystnego wizerunku tych instytucji. Marketing internetowy to dzisiaj nieodzowny element w strategii komunikacyjnej każdej biblioteki, a możliwość wykorzystania

go w różnych obszarach i przy realizacji wielu celów, czyni go medium zarówno uniwersalnym, jak i skutecznym.

Internet na nieprawdopodobną wręcz skalę rozszerzył przestrzeń funkcjonowania i oddziaływania współczesnej biblioteki. Dzięki wykorzystaniu różnych narzędzi i kanałów, biblioteka docierać może ze swoim przekazem do znacznie większej, i teoretycznie w zasadzie nieograniczonej, grupy odbiorców. Równie skutecznie może też poznawać i badać swoich użytkowników, dostosowując ofertę dokładnie do ich potrzeb.

Na przestrzeń internetową biblioteki składają się podstawowe platformy, takie jak: strona www, katalog OPAC oraz platformy z zasobami elektronicznymi, które w wielu przypadkach zintegrowane są multiwyszukiwarką. Ta sfera obudowana jest jednak wieloma innymi dodatkowymi narzędziami i kanałami pełniącymi rolę informacyjną, komunikacyjną, dydaktyczną i promocyjną. Należy tu wymienić m.in.: blog biblioteczny, dedykowane platformy do e-learningu, np. na Moodle, stronę w *Biuletynie Informacji Publicznej*, podstronę z hasłem dotyczącym biblioteki w *Wikipedii* czy „wizytówkę” w innych serwisach (jak np. Google Maps), a także profile w serwisach społecznościowych i konta na platformach streamingowych (wideo i podcasty).

Strona www jest podstawowym narzędziem marketingu internetowego biblioteki. Bez odpowiednio zaprojektowanej i zoptymalizowanej pod kątem wyszukiwarek witryny www, trudno dziś mówić o obecności biblioteki w przestrzeni wirtualnej. W zależności od typu biblioteki oraz stopnia zaawansowania oferowanego serwisu, strona www pełni różne funkcje: informacyjne, usługowe, dydaktyczne, komunikacyjne oraz wizerunkowe [16, s. 225]. Nowoczesne witryny tworzone są i projektowane w oparciu o systemy CMS (ang. *Content Management System*), które pozwalają w prosty sposób administrować i zarządzać witryną, a także redagować jej zawartość i dbać o dostępność zgodnie z obowiązującymi standardami WCAG [15]. Mówiąc o marketingowym potencjale strony internetowej biblioteki, należy uwzględnić więc dwa najważniejsze czynniki: użytkownika, dla którego witryna jest tworzona oraz wyszukiwarkę, dzięki której zapewniona będzie widoczność strony w sieci.

Użyteczność i *user experience* to zagadnienia, bez znajomości których nie sposób zaprojektować i dostarczyć użytkownikowi wysokiej jakości stronę internetową. **Użyteczność**, zgodnie z normą ISO 9241, definiowana jest jako miara wydajności, efektywności i satysfakcji z jaką dany produkt może być używany przez określonych użytkowników dla osiągnięcia określonych celów w określonym kontekście użycia [6]. W praktyce, według Jakoba Nielsena, uznanego eksperta z dziedziny *user experience*, użyteczność strony internetowej sprowadza się do analizy pięciu podstawowych jej elementów: „nauczalności” (jak łatwo wykonać jest zadania przy pierwszym kontakcie ze stroną), efektywności (jak szybko użytkownicy korzystają ze strony), zapamiętywalności (jak szybko użytkownik jest w stanie przypomnieć sobie, w jaki sposób korzystać ze strony), elementów błędu (jak dużo i jak często użytkownik popełnia błędy w serwisie i jak łatwo/trudno jest je naprawić) oraz satysfakcji (jak

przyjemnie korzysta się ze strony) [11]. Na *user experience*, tj. całość wrażeń, najlepiej pozytywnych, których użytkownik doświadcza podczas korzystania z witryny bibliotecznej składać się więc będzie łatwość i płynność nawigacji, czytelność układu strony, przemyślana i logiczna architektura informacji, zrozumiałość zawartych treści, przyjazny sposób prezentacji informacji, łatwość i skuteczność wyszukiwania oraz estetyka witryny.

Jako narzędzie marketingowe strona www biblioteki powinna oferować treści przyjazne nie tylko użytkownikom, dbając o ich *user experience*, ale musi być również odpowiednio zoptymalizowana pod kątem wyszukiwarek. **Marketing w wyszukiwarkach to ogół podejmowanych działań, które mają na celu zapewnienie wysokiej pozycji strony www biblioteki w wynikach wyszukiwania w odpowiedzi na wybrane słowa i frazy kluczowe wpisywane przez użytkowników w zapytaniu do wyszukiwarki** [16, s. 133]. Z dwóch rodzajów marketingu w wyszukiwarkach: pozycjonowania organicznego oraz reklamy płatnej rozliczanej za efekt, w marketingu bibliotecznym występuje w zasadzie jedynie ten pierwszy. **Optymalizacja strony internetowej** biblioteki polega na stworzeniu i/lub modyfikowaniu kodu i treści strony z uwzględnieniem wybranych słów kluczowych oraz na dbaniu o odnośniki na witrynach zewnętrznych. Jeśli jest prowadzona samodzielnie, to jest bezpłatną reklamą.

Inne platformy z centrum przestrzeni internetowej biblioteki, tj. katalog OPAC oraz serwisy z zasobami elektronicznymi, pełnią przede wszystkim funkcje praktyczne: usługowe i informacyjne, aczkolwiek aspekt marketingowy oraz ich wpływ na budowanie wizerunku marki mają również spore znaczenie. Te serwisy – oferowane przez dostawców zewnętrznych – także muszą uwzględniać *user experience* i optymalizację pod kątem wyszukiwarek, powinny się również naturalnie wpisywać w strategię marketingową biblioteki.

Obecność biblioteki w Internecie nie sprowadza się jednak wyłącznie do własnej strony www oraz funkcjonujących w obszarze jej katalogu serwisów dydaktycznych i baz bibliograficznych czy pełnotekstowych. Przestrzeń aktywnego działania, świadczenia usług biblioteczno-informacyjnych oraz komunikowania się z użytkownikami obejmuje także wiele innych platform i narzędzi. To m.in. **blog biblioteczny**, a więc serwis internetowy o charakterze dziennika zawierający odrębne, uporządkowane chronologicznie wpisy, umożliwiające ich kategoryzację i tagowanie oraz komentowanie przez użytkowników [16, s. 34]. Wartościowy blog biblioteczny, a więc taki, który prowadzony jest systematycznie, w sposób oryginalny i pisany „lekkim piórem”, który zawiera zróżnicowane treści odpowiadające potrzebom użytkowników, nie tylko wpływa na poprawę widoczności biblioteki w wynikach wyszukiwania, ale jest także świetnym narzędziem do komunikacji z czytelnikami i budowania zaangażowanej społeczności.

Według raportu *Digital 2021*, z serwisów społecznościowych na całym świecie korzysta 4,2 mld ludzi (dane na luty 2021 r.), co stanowi 53,6% populacji. W krajach rozwiniętych do mediów społecznościowych każdego dnia loguje się ok. 70%

ludności [8, s. 10]. Na podobnym poziomie popularność mediów społecznościowych kształtuje się w Polsce – według wspomnianego raportu z tego typu serwisów korzysta dziś 68,5% Polek i Polaków [8, s. 17]. Nic dziwnego, że przestrzeń internetowa bibliotek rozszerzana jest również o obecność w tego typu serwisach. Profile bibliotek w serwisach społecznościowych takich jak np. Facebook, Instagram, Twitter, YouTube, Pinterest czy TikTok dają szerokie możliwości kreowania ciekawych treści oraz komunikowania się z użytkownikami, i tym samym promowania usług biblioteczno-informacyjnych.

38.2. Marketing internetowy w bibliotece

Dynamiczna i bogata w interaktywne narzędzia przestrzeń internetowa biblioteki daje możliwość promowania usług biblioteczno-informacyjnych na wiele różnych sposobów. Zanim jednak bliżej przedstawione zostaną możliwości wykorzystania Internetu w tym obszarze, warto w kilku słowach scharakteryzować samo zagadnienie marketingu internetowego. **Marketing internetowy (e-marketing) to rodzaj marketingu wykorzystujący jako medium strony www oraz inne narzędzia internetowe. Na marketing internetowy składają się więc m.in. takie działania, jak: reklama banerowa (display), marketing w wyszukiwarkach, e-mail marketing, marketing społecznościowy, marketing treści oraz wideomarketing, wykorzystywane są również aplikacje mobilne** [16, s. 128].

Co odróżnia marketing internetowy od tradycyjnych przekazów promocyjnych i reklamowych? Przede wszystkim interaktywność i szansa realnego zaangażowania użytkowników w komunikację, brak barier geograficznych i czasowych oraz możliwość dokładnego precyzowania grupy odbiorców (np. według statusu demograficznego, potrzeb i zachowań). Za reklamą w Internecie przemawia także jej elastyczność, szeroki wachlarz narzędzi i formatów, relatywnie niski koszt i różnorodne modele rozliczeniowe, a także dostęp do dokładnych statystyk na temat oddziaływania przekazu [16, s. 128]. Nie bez znaczenia jest oczywiście fakt powszechności stosowania Internetu przez użytkowników – brak obecności w tym medium znacząco ogranicza, jeśli nie przekreśla, możliwości skutecznego funkcjonowania marki, produktu czy usługi w społeczeństwie.

Pełne wykorzystanie potencjału e-marketingu w działalności bibliotecznej, warunkowane jest opracowaniem strategii marketingowej (o której będzie mowa w dalszej części rozdziału), a także skupieniem się na takich elementach, jak:

- identyfikacja podstawowych celów funkcjonowania biblioteki oraz nazwanie kluczowych obszarów działania;
- zrozumienie zmieniających się relacji pomiędzy biblioteką a jej otoczeniem;
- zdobycie wszechstronnej wiedzy na temat użytkowników;
- systematyczna ocena i monitoring potrzeb użytkowników;
- określenie kluczowych usług odpowiadających ściśle potrzebom użytkowników;

- planowanie i projektowanie usług z uwzględnieniem posiadanych zasobów oraz ograniczeń;
- budowanie świadomości marki wśród użytkowników oraz skuteczne informowanie o produktach i usługach;
- monitorowanie wykorzystania oferowanych usług;
- okresowa ewaluacja usług i produktów [10, s. 37].

Tylko kompleksowe podejście do e-marketingu, uwzględniające użytkowników i ich potrzeby, otoczenie i kontekst funkcjonowania biblioteki, oferowane usługi oraz dostępne zasoby, wraz z ewaluacją prowadzonych działań mogą zagwarantować skuteczność promowania biblioteki za pośrednictwem Internetu i wykorzystanie całego jego potencjału.

Do najważniejszych zalet marketingu internetowego zalicza się m.in.: interaktywność, elastyczność, mierzalność efektów oraz możliwość dokładnego precyzowania (targetowania) grupy odbiorców, a także brak barier czasowych i geograficznych. Dla odbiorcy z kolei, taki przekaz może być wartościowy, gdyż jest zindywidualizowany i dostosowany do jego potrzeb, występuje w naturalnym kontekście oraz daje możliwość nawiązania komunikacji, interakcji i wywierania wpływu. Zestawienie zalet marketingu internetowego uwzględniających perspektywę biblioteki oraz użytkownika zawiera tabela 1.

Tabela 1. Zalety marketingu internetowego w działalności bibliotecznej

Zalety dla użytkowników	Zalety dla biblioteki
• naturalny kontekst • dostępność • szybkość • zindywidualizowany i dostosowany do preferencji przekaz • komunikacja • możliwość wpływu i interakcji • dostęp do komunikatów, którymi użytkownik faktycznie jest zainteresowany	• brak ograniczeń czasowych i terytorialnych • elastyczność • globalny zasięg • niski koszt (zwłaszcza w działaniach organicznych) • mierzalność efektów • możliwość dotarcia z komunikatem do dokładnie określonej grupy użytkowników • interakcja • wzmacnianie relacji z użytkownikami • różnorodność kanałów i narzędzi komunikacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie MOHAPATRA Niranjana, *E-marketing: the library perspective*. „International Journal of Library Science and Information Management”. 2017, nr 1, s. 38.

Potencjał marketingu internetowego biblioteki polega więc na: przyciąganiu użytkowników do oferty biblioteczno-informacyjnej, informowaniu o bieżącej działalności placówki, pozycjonowaniu marki i budowaniu jej pozytywnego wizerunku w sieci, a także dostarczaniu usług odpowiadających potrzebom użytkowników [4, s. 57-58].

38.3. Rodzaje działań w ramach marketingu internetowego bibliotek

Działalność non profit, umiarkowana konkurencja na rynku oraz specyfika usług bibliotecznych sprawiają, że nie wszystkie sprawdzone w firmach komercyjnych instrumenty marketingu internetowego są wykorzystywane przez biblioteki. Najczęściej sięga się po narzędzia z definicji bezpłatne oraz wykorzystuje te rodzaje działań, które można wykonywać samodzielnie przez odpowiednio wykwalifikowanych bibliotekarzy. Są to więc przede wszystkim takie aktywności, jak: optymalizacja/pozycjonowanie strony www w wyszukiwarkach, e-mail marketing, marketing treści oraz marketing w mediach społecznościowych. Kampanie płatne (np. reklama display) oraz stosowanie bardziej zaawansowanych i komercyjnych narzędzi marketingu internetowego wdrażane są przez biblioteki sporadycznie, np. przy realizacji projektów finansowanych ze źródeł zewnętrznych lub jako działania jednorazowe (np. stworzenie nowej strony internetowej).

Pozycjonowanie strony internetowej (ang. *search engine optimization*) ma na celu zapewnienie długotrwałej obecności witryny w organicznych wynikach wyszukiwania na jak najwyższym miejscu. Polega na modyfikowaniu kodu i treści strony, a także architektury informacji oraz umiejętnym wykorzystaniu słów i fraz kluczowych wpisywanych przez użytkowników poszukujących danej oferty. To także zdobywanie linków pozycjonujących z innych domen w sieci [7].

E-mail marketing to rodzaj marketingu internetowego wykorzystujący pocztę elektroniczną jako narzędzie komunikacji. W bibliotekach działania te przybierają postać cyklicznych lub okazyjnych newsletterów rozsyłanych do czytelników. Specyfika i unikalność tej formy marketingu polega na budowaniu relacji i utrzymywaniu więzi wyłącznie z tymi odbiorcami, którzy wyrazili chęć i zgodę na otrzymywanie komunikatów marketingowych (tzw. marketing za przyzwoleniem) [16, s. 66], a więc z użytkownikami żywo zainteresowanymi usługami bibliotecznymi. E-mail marketing szerzej został opisany w rozdziale 40.

Marketing treści (ang. *content marketing*) zakłada pozyskanie uwagi odbiorców za pomocą publikowanych w Internecie wartościowych, przydatnych i eksperckich tekstów oraz przekazów. Biblioteki prowadzą ten rodzaj działań marketingowych publikując np. ciekawe treści na własnym blogu lub witrynach zewnętrznych, opracowując materiały wideo i podcasty, czy przygotowując infografiki i zdjęcia. Poprawność językowa, przejrzystość i kreatywność w przekazaniu informacji, odpowiednie słowa kluczowe oraz należyty dobór tematu i platformy, na której treść jest publikowana, znacząco poprawić może wizerunek biblioteki w sieci oraz pozytywnie wpłynąć na jej widoczność w wynikach wyszukiwania [16, s. 131].

Marketing społecznościowy (ang. *social media marketing*) obejmuje szereg działań promocyjnych prowadzonych za pośrednictwem profilu (konta) biblioteki w serwisach społecznościowych, takich jak np. Facebook, Instagram, Twitter, Pinterest, LinkedIn, YouTube czy TikTok. W zależności od rodzaju serwisu komunikacja z użytkownikami prowadzona może być różnymi sposobami: za pomocą tekstu,

obrazu, materiału wideo lub ich połączenia. Wiarygodność, ciekawe treści, szybki czas reakcji, systematyczność, ciągły monitoring, umiejętne reagowanie na sytuacje kryzysowe oraz znajomość obowiązującego w danym serwisie regulaminu to podstawowe zasady, którymi powinna kierować się biblioteka wykorzystująca media społecznościowe w swoich działaniach marketingowych [16, s. 129-130]. Szerzej zagadnienie marketingu społecznościowego zostało opisane w rozdziale 41.

Krótki opis wybranych działań marketingu internetowego bibliotek przedstawiony został w tabeli 2. Bardziej szczegółowa charakterystyka zaprezentowana została w następnych rozdziałach książki oraz w coraz liczniejszych publikacjach fachowych z tego zakresu [zob. np. 17].

Tabela 2. Charakterystyka rodzajów marketingu internetowego uwzględniająca specyfikę działalności bibliotecznej

	Strona www (w tym SEO)	E-mail marketing	Marketing treści	Marketing społecznościowy
CEL	• Informowanie o bieżącej działalności • Budowanie świadomości marki • Zapewnienie widoczności w Google	• Informowanie o wydarzeniach/aktualnościach • Bieżąca komunikacja i podtrzymywanie relacji	• Dostarczanie wartościowych treści budujących wizerunek instytucji • Informowanie o funkcjonowaniu biblioteki i bieżących wydarzeniach • Zapewnienie widoczności w Google	• Budowanie zaangażowania • Budowanie świadomości marki • Informowanie o bieżącej działalności
ODBIORCY	• Rzeczywiści i potencjalni użytkownicy biblioteki • Użytkownicy zainteresowani rozwiązaniem problemu lub skorzystaniem z usług • Inne instytucje i biblioteki	• Użytkownicy, którzy wyrazili zgodę na otrzymywanie wiadomości	• Rzeczywiści i potencjalni użytkownicy biblioteki • Internauci zainteresowani usługami bibliotecznymi i tematami pokrewnymi	• Użytkownicy mediów społecznościowych • Rzeczywiści i potencjalni użytkownicy biblioteki • Prosumenci

RODZAJ KOMUNIKACJI	• B2C • B2B	• B2C	• B2B • B2C	• B2C • C2C • B2B
KANAŁY / NARZĘDZIA	• Strona www • Optymalizacja witryny pod kątem SEO • Zdobywanie linków pozycjonujących z innych domen	• Wiadomości e-mail • Cykliczny newsletter	• Blog biblioteczny • Podcasty • Materiały wideo • Hasło w <i>Wikipedii</i> • BIP • Webinaria • Treści w serwisach zewnętrznych	• Profile w serwisach społecznościowych, np. Facebook, Instagram, Pinterest, Twitter, TikTok, YouTube
STYL KOMUNIKACJI	• Komunikacja oficjalna, formalna • Treści zaplanowane, należycie opracowane i zorganizowane	• Komunikacja bezpośrednia, zindywidualizowana, o charakterze otwartym i przyjaznym • Treści zaplanowane i atrakcyjne dla użytkowników	• Komunikacja w stylu dopasowanym do medium (np. styl ekspercki, humorystyczny, dydaktyczny itp.)	• Komunikacja mniej formalna • Styl otwarty, przyjacielski (dostosowany do specyfiki medium) • Zindywidualizowany sposób komunikacji z użytkownikami • Duża aktywność i interakcja z użytkownikami • Używanie hashtagów
ZALETY	• Podstawowy format obecności biblioteki w Internecie • W przypadku systemów CMS – łatwość zarządzania i redagowania	• Dotarcie z informacją do użytkowników faktycznie zainteresowanych ofertą • Utrzymywanie stałych relacji z użytkownikami • Stosunkowo niskie koszty przygotowania	• Dostarczanie treści atrakcyjnych i wartościowych dla użytkowników • Komunikacja z użytkownikami • Skuteczny sposób na budowanie wizerunku • Budowanie PageRank	• Budowanie zaangażowanej społeczności • Interakcja z użytkownikami • Duże zasięgi • Dokładne targetowanie – w przypadku działań płatnych

				• Możliwość wykorzystania narzędzi integrujących media społecznościowe (lepsz organizacja czasu publikacji i rodzaju treści) • Możliwość wykorzystania mechanizmów grywalizacji
WADY / OGRANICZENIA	• Konieczna dbałość o aktualizację treści informacyjnych oraz tworzonych pod SEO • Zapewnienie najlepszego UX	• W przypadku korzystania z rozwiązań komercyjnych – koszty • Konieczność dostarczania atrakcyjnych treści w optymalnych odstępach czasu (ryzyko wypisania się z newslettera)	• Duże nakłady pracy • Konieczność posiadania wiedzy i umiejętności, np. tworzenia filmów • W przypadku materiałów wideo – konieczność posiadania sprzętu • Niezbędna kreatywność i zacięcie twórcze	• Konieczność stałej obsługi i monitoringu • Trolling • Ryzyko niewłaściwego reagowania na sytuacje kryzysowe • Ryzyko niedostosowania przekazu do odbiorcy • Nieumiejętne i niezgodne z regulaminem serwisu angażowanie odbiorców

Źródło: opracowanie własne na podstawie MOHAPATRA Niranjana, *E-marketing: the library perspective*. „International Journal of Library Science and Information Management”. 2017, nr 1, s. 41-42.

Która forma marketingu internetowego sprawdza się najlepiej w działalności bibliotecznej? Nie ma uniwersalnej odpowiedzi na to pytanie, a praktyka pokazuje, że wybór narzędzia uzależniony jest od celów kampanii, odbiorców, do których przekaz ma być kierowany oraz od posiadanych zasobów. Dobrze opracowana strategia e-marketingu pozwoli w odpowiedni sposób wybrać kanał i/lub zintegrować odpowiednie media internetowe oraz wykorzystać je w skutecznej promocji usług biblioteczno-informacyjnych w Internecie.

38.4. Strategia marketingu internetowego biblioteki

Strategia e-marketingowa jest elementem ogólnej strategii marketingowej instytucji stanowiącej zespół jasno określonych działań i zasad postępowania realizowanych w celu efektywnego prowadzenia działalności oraz osiągnięcia maksymalizacji zysku [5, s. 21]. W strategii zorientowanej na Internet to kanały elektroniczne i inne media cyfrowe stanowią podstawę realizacji działań marketingowych, one również decydują o specyfice podejmowanej komunikacji i mają wpływ na kategorie odbiorców. Strategię marketingu internetowego można zdefiniować jako plan działania, który ma na celu wypromowanie danego produktu bądź usługi w sieci, stworzenie trwałej przewagi nad konkurencją oraz osiągnięcie założonych celów [2]. W przypadku firm komercyjnych cele te sprowadzają się najczęściej do trzech obszarów: budowania świadomości i wizerunku marki, rozwijania zaangażowania użytkowników i ich zainteresowania ofertą (np. odwiedzin witryny, interakcje w serwisie, wyświetlenia wideo) oraz konwersji (np. zwiększenie sprzedaży czy generowania leadów¹). W działalności bibliotecznej trudno mówić o stworzeniu typowego „lejka sprzedażowego”, który zakończy się zakupem, acz wiele elementów komercyjnych strategii marketingu on-line również z sukcesem może być wdrożona do praktyki bibliotecznej.

Zaleca się, aby do opracowania strategii marketingowej biblioteki wykorzystać pracę zespołową bibliotekarzy oraz sięgnąć do metod kreatywnego myślenia i rozwiązywania pomysłów. Podczas warsztatowej sesji poświęconej planowaniu działań marketingowych w sieci warto postawić następujące pytania:

- Dlaczego chcemy to robić? Co takiego jest w naszej bibliotece, że warto to promować?
- Jakie są podstawowe czynniki kształtujące sposób działania biblioteki?
- Kto lub co stanowi naszą konkurencję? W czym konkurencja jest lepsza od naszych produktów i usług?
- W czym my jesteśmy lepsi od konkurencji? Jakie są nasze mocne strony?
- Jakie usługi biblioteczne zamierzamy promować?
- Do kogo kierowany będzie przekaz marketingowy? Kim jest nasza grupa docelowa?
- Jak i z wykorzystaniem których narzędzi internetowych będziemy promować bibliotekę?
- Jakie posiadamy możliwości oraz jakie ograniczenia?
- Kto w bibliotece będzie odpowiedzialny za marketing w sieci?
- Jakie są nasze cele i jak będziemy je mierzyć? [3, s. 184].

¹ Lead (ang. *lead*) – osoba potencjalnie zainteresowana ofertą, posiadająca konkretną potrzebę zakupową. Pozyskiwanie leadów w marketingu to generowanie zainteresowania lub zapytań o oferty produktów i usług w biznesie. Leady mogą być tworzone w celu budowania list potencjalnych klientów, pozyskiwania subskrybentów newsletterów lub jako leady sprzedażowe.

Uzyskanie odpowiedzi na powyższe pytania pozwoli opracować strategię bibliotecznych działań marketingowych w sieci. Strategia ta powinna uwzględniać takie elementy, jak:

- Zrozumienie i określenie potrzeb użytkowników – podobnie jak w przypadku tradycyjnych działań marketingowych, tak również realizując e-marketing należy dokładnie poznać i opisać profil użytkownika oraz jego potrzeby. Rzetelnych danych dostarczą różnego rodzaju badania, m.in. badania sondażowe (kwestionariusze ankiet), grupy fokusowe czy wywiady zogniskowane.
- Segmentacja i sprofilowanie użytkowników – dotarcie z konkretnym przekazem marketingowym będzie skuteczniejsze, gdy zostanie dokonana segmentacja i priorytetyzacja odbiorców, do których kierowana jest komunikacja. Wyboru grupy odbiorców dokonuje się na podstawie danego kryterium, którym może być np. aktywność biblioteczna (niska lub wysoka), poziom kompetencji informacyjnych, dysfunkcje utrudniające korzystanie z usług czy specyficzne potrzeby (np. dostęp do zasobów obcojęzycznych).
- Określenie celu działań marketingowych oraz KPI (tzw. kluczowych wskaźników efektywności) – cel określa konkretne rezultaty lub standardy, które biblioteka zamierza osiągnąć w danym czasie. Prawidłowo postawiony cel uwzględnia więc następujące cechy: co ma być zrealizowane, gdzie należy tego dokonać i w jakim zakresie czasowym, a także jakie środki będą potrzebne do realizacji celu [16, s. 39]. Często mówi się o zasadzie SMART, według której cel powinien być: specyficzny, mierzalny, osiągalny, istotny i określony w czasie. W przypadku działalności bibliotecznej cele marketingu internetowego mogą obejmować np. promowanie obecnych i nowych usług biblioteczno-informacyjnych, dotarcie do nowych lub utrzymanie obecnych użytkowników, budowę/zwiększenie świadomości marki, budowę wizerunku bibliotekarza jako eksperta specjalisty w danym obszarze, zwiększenie liczby wypożyczeń, zwiększenie odwiedzin na stronie www, pozyskanie leadów (np. adresów e-mail do bazy newsletterowej), pozyskanie funduszy oraz partnerów do współpracy czy poprawę widoczności marki w wynikach wyszukiwania. Trudno określić cel bez wskazania mierników informujących o skali jego realizacji. Strategia marketingu musi więc również uwzględniać KPI, tj. **kluczowe wskaźniki efektywności**, definiowane w tym przypadku jako finansowe i niefinansowe mierniki stosowane w celu mierzenia efektywności stopnia realizacji podejmowanych działań marketingowych [12, s. 11].
- Wybranie odpowiedniego narzędzia marketingowego – w wyborze tym należy uwzględnić czynniki kształtujące instrumenty klasycznego marketingu mix: produkt, cenę, dystrybucję i promocję. W związku z tym brane są pod uwagę m.in. takie zagadnienia, jak: podstawowy trzon produktu lub usługi, która ma być promowana, jej namacalny kształt oraz wartość dodana (produkt); koszty kampanii, jak np. wykonanie usług, subskrypcja płatnych narzędzi, opłaty hostingowe, licencje autorskie (cena); wybór odbiorców, określenie kanałów

i zasad komunikacji, osoby odpowiedzialne, sposoby ewaluacji (promocja); skuteczne dotarcie z przekazem do odbiorców, czas i zasady działania, platforma (dystrybucja) [10, s. 40]. Skupiając się na pierwszym elemencie marketingu mix, tj. na produkcie, szalenie istotne jest uchwycenie i zdefiniowanie tzw. USP (ang. *unique selling proposition*), czyli zestawu unikalnych cech, które wyróżniają dany produkt lub usługę spośród innych obecnych na rynku. Warto również dokładnie przyjrzeć się działaniom jakie prowadzą inne biblioteki – przeanalizować je pod kątem poprawności działań, skuteczności, kwestii wizerunkowych. Benchmarking w działalności marketingowej nie oznacza ślepego kopiowania rozwiązań stosowanych przez inne instytucje, ale ma na celu zainspirowanie się i wyzwolenie własnej kreatywności.

- Kreacja działań marketingowych – w zależności od określonego celu, zdefiniowanej grupy odbiorczej oraz posiadanych zasobów wybiera się adekwatne narzędzie lub ich zestaw. W bibliotecznym e-marketingu wykorzystuje się: stronę www (odpowiednio zoptymalizowaną pod kątem wyszukiwarek oraz zbudowaną z uwzględnieniem *user experience*), e-mail marketing, różnorodne formy marketingu treści (blog, podcasty, video, teksty eksperckie, materiały dydaktyczne itp.) oraz marketing społecznościowy. Każde wspomniane medium rządzi się innymi zasadami komunikacji – właściwe wykorzystanie potencjału warunkowane jest znajomością jego specyfiki, kreatywnością w tworzeniu przekazów oraz umiejętnością elastycznego zachowania się w dynamicznym środowisku www.
- Stały monitoring i optymalizacja działań marketingowych – realizacja strategii marketingowej jest ciągłym procesem. Należy stale monitorować efekty oraz wprowadzać zmiany i ulepszenia. Jedną z wielu zalet działań marketingowych w Internecie jest wgląd w różnego rodzaju dane i statystyki, które pozwalają na bieżąco śledzić jakość prowadzonej kampanii [10, s. 39-41; 2; 3, 4].

W przypadku, gdy marketing w sieci realizowany jest samodzielnie przez bibliotekarzy, konieczne jest ich profesjonalne przeszkolenie, a także dbałość o stałe podnoszenie kompetencji zespołu z zakresu promowania marki w dynamicznym środowisku Internetu.

38.5. Efektywność marketingu internetowego biblioteki

Jedną z niewątpliwych zalet marketingu internetowego jest możliwość pozyskania danych na temat efektywności prowadzonych działań. O skuteczności e-marketingu mówią KPI (ang. *key performance indicators*), tj. kluczowe wskaźniki efektywności, o których wcześniej była już mowa. KPI, obok określonego celu i zakresu działań, stanowią podstawę strategii e-marketingu. Pozwalają w sposób obiektywny i namacalny określić stopień realizacji celu, a ich analiza dostarcza również informacji, dzięki którym można modyfikować sposób postępowania i prowadzenia

komunikacji marketingowej przez bibliotekę [12]. W przypadku prowadzenia kampanii płatnej KPI informują o opłacalności poszczególnych działań oraz wskazują te obszary, na których rozwijaniu warto się skupić z racji ich opłacalności.

W tradycyjnym – prowadzonym w środowisku komercyjnym – marketingu internetowym KPI mogą mieć charakter ogólny (dotyczący całości działań promocyjnych w sieci) i szczegółowy (wynikający ze specyfiki konkretnych platform i narzędzi lub stosowany w odniesieniu do postawionych celów). Mówiąc o ogólnych wskaźnikach efektywności marketingu internetowego najczęściej sięga się po ROI (ang. *return on investment*), tj. wskaźniki określające zwrot z inwestycji, które obrazują stosunek poniesionych nakładów na poszczególne działania marketingowe w stosunku do zysków instytucji. Do ogólnych KPI zalicza się też liczbę pozyskanych klientów w odniesieniu do sposobu, w jaki trafili oni do organizacji (np. poprzez reklamy AdWords czy media społecznościowe), a także koszt pozyskania leada informujący o tym, ile nakładu wymaga pozyskanie leada w różnych kanałach dystrybucyjnych. Często uwzględnia się także stosunek ruchu na stronie do liczby generowanych leadów [13]. Wskaźniki te, w pewnym wyborze, mogą stosowane być także przez biblioteki.

Ekspertki podkreślają, aby analizując efektywność prowadzonych działań e-marketingowych uważać na *vanity metrics*, czyli tzw. metryki próżności. Zalicza się do nich te dane, które mogą wyglądać imponująco i tym samym sugerować sukces kampanii (np. liczba polubień posta czy wyświetleń filmu), jednak w rzeczywistości nie przekładają się one na realizację celów, które zostały jasno określone w strategii marketingowej [18].

Efektywność konkretnych działań marketingowych realizowanych za pośrednictwem np. SEO, profilu biblioteki w mediach społecznościowych czy też działań zorientowanych na cel, jak np. na budowanie wizerunku lub pozyskanie nowych czytelników, można badać za pomocą szczegółowych KPI.

W przypadku pozycjonowania strony www biblioteki istnieje kilka ważnych KPI. To m.in. ruch na witrynie pozyskany poprzez Google, wzrost widoczności i wysokie miejsce wyświetlania witryny w wynikach wyszukiwania w odpowiedzi na konkretne słowa kluczowe i frazy, liczba kliknięć, wyświetleń i CTR² w Google, profil linków przychodzących oraz najważniejszy wskaźnik, tj. konwersje, czyli przeprowadzenie przez użytkowników zaplanowanych w strategii działań. Z racji, iż optymalizacja strony jest procesem ciągłym, a także efekty tych działań widoczne są często w wyszukiwarce po dłuższym czasie, należy umiejętnie i cierpliwie śledzić dane oraz podawać je wnikliwej analizie.

Dla marketingu treści (ang. *content marketing*), w którym biblioteka skupia się na przekazaniu użytkownikom interesujących czy eksperckich materiałów, wiarygodnym KPI będzie czas spędzony przez użytkownika na stronie. O efektywności content marketingu mówić może również liczba odsłon, a w przypadku treści na

² CTR (ang. *Click Through Rate*) – współczynnik klikalności. Wskaźnik wyrażający stosunek między liczbą kliknięć a wyświetleniami reklamy, który mierzy się w procentach. Im lepiej reklama jest ukierunkowana, tym osiąga lepszy CTR.

serwisach zewnętrznych – ruch pozyskany z tych witryn na własnej stronie internetowej. O fakcie, że dostarczone treści spotkały się z zainteresowaniem użytkowników, informować będą także reakcje w mediach społecznościowych, jak np. polubienia, komentarze czy udostępnienia [18].

O skuteczności e-mail marketingu świadczyć będą takie wskaźniki, jak: współczynnik dostarczonych wiadomości (informujący o tym, ilu faktycznie odbiorców otrzymało przesłany newsletter), współczynnik otwarć (tj. procentowa wartość wskazująca, ile spośród wysłanych lub dostarczonych wiadomości zostało otwartych), współczynnik klikalności (wskazuje liczbę kliknięć w porównaniu do liczby dostarczonych wiadomości), stopa konwersji (mierzy liczbę działań, które zostały wykonane na stronie internetowej po kliknięciu w otrzymaną wiadomość e-mail), współczynnik rezygnacji z subskrypcji oraz współczynnik odrzuceń (procentowy udział wiadomości przesłanych przez serwery pocztowe do nadawcy w odniesieniu do łącznej liczby wiadomości wysłanych do odbiorców) [1].

W mediach społecznościowych charakter i liczba KPI uzależnione są od celów, które poprzez obecność w mediach społecznościowych osiągnąć chce biblioteka. Jeśli celem jest pozyskanie nowych czytelników, to dane uzyskane z działań w social mediach skorelowane muszą być z liczbą odwiedzin na stronie oraz ostatecznym zapisaniem się do biblioteki. Zawsze jednak treść udostępniania w tych mediach wzbudzać ma zaangażowanie, co z kolei przekłada się na większe zasięgi, które ostatecznie rodzą prawdopodobieństwo dotarcia z przekazem do nowych osób oraz zaproszenia ich do skorzystania z oferty. Analiza efektywności działań bazuje więc na wskaźnikach zaangażowania oraz danych dotyczących zasięgów, a także uwzględnia inne KPI, jak np. kaloryczność ruchu (tj. czas spędzony na stronie i liczba podstron) pochodzącego z mediów społecznościowych, procent obserwatorów, którzy są aktywni, liczba postów i zdjęć z oznaczeniem biblioteki, liczba hashtagów związanych z marką, liczba zameldowań, liczba wzmianek o bibliotece itp. [14]. Dynamika rozwoju social mediów, pojawianie się nowych platform i formatów, a także zmiany w nawykach i sposobach korzystania, sprawiają, że prowadzenie skutecznego marketingu społecznościowego jest zajęciem złożonym i ambitnym, a lista możliwych akcji promocyjnych w zasadzie nigdy nie jest zamknięta [9].

Monitoring prowadzonych działań marketingowych w sieci jest procesem ciągłym i absolutnie koniecznym do osiągnięcia celów. W zależności od rodzaju marketingu wykorzystuje się w tym obszarze różne narzędzia. Jednym z najbardziej użytecznych i wszechstronnych jest Google Analytics dostarczający zaawansowanych statystyk na temat strony www, m.in. ruch w czasie rzeczywistym, odbiorcy i ich zachowanie w witrynie oraz pozyskiwanie ruchu. Google Analytics, a także Google Search Console to podstawowe narzędzia w pracy marketera internetowego. Obok nich wykorzystywane są także inne narzędzia (również odpłatne), które pomagają np. w pozycjonowaniu strony www (np. Ahrefs, SEMstorm), obsłudze mediów społecznościowych (np. Napoleon Cat) czy śledzeniu wzmianek o bibliotece w różnych serwisach i platformach (np. Brand24).

Budowanie świadomości marki oraz pozytywnego wizerunku biblioteki w sieci, rozwijanie zaangażowanej społeczności oraz realizacja konkretnych zadań, jak np. promowanie nowych usług czy zwiększenie liczby czytelników, to podstawowe cele realizowane w ramach bibliotecznego marketingu internetowego. Różnorodność platform i narzędzi, z których można korzystać, atrakcyjne formy przekazu, elastyczność i dynamika środowiska www, z jednej strony stanowią ogromny potencjał i szansę dla bibliotekarzy, z drugiej jednak, są też wielkim wyzwaniem.

Bibliografia

1. BERGER Joanna, *E-mail marketing: jak zmierzyć efektywność newslettera?* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://business.trustedshops.pl/blog/jak-zmierzyć-efektywnosc-newslettera/>. Stan z dnia 29.03.2021.
2. *Co to jest strategia marketingowa i dlaczego jest taka ważna?* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://funkymedia.pl/co-to-jest-strategia-marketingowa.html>. Stan z dnia 30.04.2021.
3. COLE Kerry, GRAVES Tonia, CIPKOWSKI Pam, *Marketing the library in a digital world*. „The Serials Librarian”. 2010, nr 1/4, s. 182-187. ISSN 1541-1095.
4. GUPTA Dinesh, *Web marketing of library and information services* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <http://egyankosh.ac.in/bitstream/123456789/35917/5/Unit-13.pdf>. Stan z dnia 30.03.2021.
5. HINGSTON Peter, *Wielka księga marketingu*. Kraków: Signum, 1992. ISBN 83-7006-304-7.
6. ISO 9241-11:2018(en). *Ergonomics of human-system interaction – Part 11: Usability: definitions and concepts* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9241:-11:ed-2:v1:en>. Stan z dnia 14.04.2021.
7. JASKOWSKA Bożena, *Efektywny marketing SEO witryny bibliotecznej w wyszukiwarkach*. „Przegląd Biblioteczny”. 2009, z. 2, s. 229-238. ISSN 0033-202X.
8. KEMP Simon, *Digital 2021: Poland* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://datareportal.com/reports/digital-2021-poland>. Stan z dnia 10.05.2021.
9. MIOTK Anna, *Skuteczne social media. Prowadź działania, osiągnij zamierzone efekty*. Gliwice: Helion, 2013. ISBN 978-83-246-4932-7.
10. MOHAPATRA Niranjan, *E-marketing: the library perspective*. „International Journal of Library Science and Information Management”. 2017, nr 1, s. 34-43. ISSN 2454-910X.
11. NIELSEN Jakob, *Usability 101: introduction to usability* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://www.nngroup.com/articles/usability-101-introduction-to-usability/>. Stan z dnia 30.03.2021.
12. PARMENTER David, *Kluczowe wskaźniki efektywności (KPI). Tworzenie, wdrażanie i stosowanie*. Gliwice: Wydawnictwo Helion, 2015. ISBN 978-83-283-1766-6.
13. PRZYBYLSKA Marta, *Metody oceny efektywności działań marketingowych* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://www.doradcawbiznesie.pl/metody-oceny-efektywnosci-dzialan-marketingowych/>. Stan z dnia 28.03.2021.
14. ROGULSKI Artur, *KPI w social media* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://www.whysosocial.pl/kpi-w-social-media/>. Stan z dnia 29.03.2021.

15. *Web Content Accessibility Guidelines (WCAG) 2.1* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://wcag21.lepszyweb.pl/#toc>. Stan z dnia 14.04.2021.
16. WOJCIECHOWSKA Maja, KAMIŃSKA Joanna, ŻOŁĘDOWSKA-KRÓL Beata, JASKOWSKA Bożena (współudz.), *Leksykon zarządzania i marketingu w bibliotekarstwie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe i Edukacyjne Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich, 2019. ISBN 978-83-65741-17-2.
17. WOJCIECHOWSKA Maja (red.), *Elektroniczny wizerunek biblioteki*. Gdańsk: Wydawnictwo Ateneum – Szkoły Wyższej, 2008. ISBN 978-83-61079-01-9.
18. ZALEWSKA Anna, *Jak ocenić skuteczność marketingu internetowego? Poznaj najważniejsze KPI* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://widoczni.com/blog/jak-ocenic-skutecnosc-marketingu-internetowego/>. Stan z dnia 28.03.2021.

Rozdział 39.

INTERNET JAKO ŹRÓDŁO INFORMACJI W PROCESIE DECYZYJNYM KLIENTA

39.1. Źródła informacji konsumenckich

Cykl konsumpcji obejmujący pozyskiwanie informacji o produktach i usługach, a także czynności odnoszące się do kupowania i użytkowania dóbr jest związany z określonymi zachowaniami konsumentów. Składają się na nie zarówno podejmowane przez klientów działania fizyczne, jak i towarzysząca im aktywność psychiczna [3; 13, s. 158]. Zachowania pozostają w ścisłej relacji z postawą wyrażającą się oceną, jakiej dokonuje konsument wobec czegoś lub kogoś [15, s. 172]. Na zachowania klientów (także użytkowników bibliotek) wpływ ma wiele czynników wewnętrznych oraz zewnętrznych. Pierwsze z nich uzależnione są od majątku, dochodów, aktywności zawodowej odbiorcy usług lub produktów, ale także od jego wieku, płci, miejsca zamieszkania, wykształcenia, stylu życia, poglądów czy wyznawanych wartości. Determinanty zewnętrzne są natomiast związane z otoczeniem klienta i bodźcami, które na niego oddziałują, a w konsekwencji motywują do skorzystania z danego produktu lub usługi. Czynniki środowiskowe stanowią efekt określonych działań marketingowych, jednak wpływ na ich charakter ma również ogólna sytuacja społeczno-gospodarcza w skali lokalnej czy globalnej. Współczesne procesy globalizacyjne i intensywne wykorzystanie technologii teleinformatycznych decydują o powszechnym ujednolicaniu się wzorców konsumpcji [15, s. 172-173].

U podstaw zachowań klientów leżą określone potrzeby fizjologiczne i psychiczne (emocjonalne) oraz wpływające z nich motywacje. Kierując się nimi podejmują szereg decyzji w trakcie procesu ich zaspokajania, który polega na nabywaniu produktów lub korzystaniu z usług [15, s. 172]. Mając do dyspozycji różne alternatywy w zakresie rodzajów oferty, cen czy miejsc świadczenia usługi, klient (czytelnik) dokonuje wyboru opcji, która w jego przekonaniu jest najlepszą w danych okolicznościach. Podejmowanie decyzji konsumenckich ma charakter wieloetapowy i łączy się z wykonywaniem określonych czynności. Pierwsze fazy związane są z zachowaniami poprzedzającymi skorzystanie z usługi i uwzględniają wzbudzenie potrzeby konsumenckiej, poszukiwanie informacji o ofercie mogącej ją zaspokoić oraz dokonywanie wyboru najlepszego wariantu. W dalszej kolejności dochodzi do skorzystania

z usługi, na końcu zaś następuje ocena podjętej decyzji podczas użytkowania oferty [3; 7, s. 193].

Poszukiwanie informacji jest strategicznym elementem procesu podejmowania decyzji o skorzystaniu z usługi ze względu na różnorodność potrzeb konsumenc- kich, ale także obfitość podmiotów, które mogą je zaspokoić. Jak już szerzej była mowa w rozdziale 35 – biblioteki posiadają konkurencję w postaci innych instytucji świadczących alternatywną ofertę oraz mediów. Pozyskanie wiedzy na temat dostępnych usług wymaga sięgnięcia do odpowiednich źródeł. W zależności od usytuowania źródła informacji wobec podmiotu podejmującego decyzje konsumenckie dokonywany jest podział na źródła zewnętrzne (znajdujące się w otoczeniu klienta) i źródła wewnętrzne (wynikające z jego wcześniejszych doświadczeń) [7, s. 196]. Ze względu na sposób pozyskania informacji można wyróżnić źródła pierwotne (wymagające przeprowadzenia bezpośrednich badań ilościowych i/lub jakościowych w celu uzyskania obrazu jakiegoś zjawiska) oraz wtórne (udostępniające informacje zgromadzone, przetworzone i opracowane w formie umożliwiającej korzystanie z nich). Do tych ostatnich należą: książki i czasopisma (również w postaci cyfrowej), statystyki rządowe i branżowe, sprawozdawczość przedsiębiorstw oraz internetowe źródła informacji (strony internetowe instytucji, reklamy internetowe, media społecznościowe, fora internetowe, blogi, recenzje i opinie internautów) [7, s. 196-197]. Z kolei charakter uzyskiwanych informacji decyduje o podziale na: źródła nieformalne (np. znajomi, rodzina, współpracownicy), źródła medialne (np. prasa, radio, telewizja, plakaty), źródła eksperckie (doradcy, seminaria, konferencje) oraz źródła analityczne (statystyki, publikacje naukowe) [17, s. 758].

Wybór określonego źródła informacji, zapewniającego czytelnikowi możliwość podjęcia optymalnej decyzji, jest uzależniony od różnych czynników. Istotny jest jego stan wiedzy na temat usługi bibliotecznej, ale także trudność i złożoność danej sytuacji decyzyjnej, określonej ilością istniejących alternatywnych rozwiązań. Ponadto ważne są również kryteria oceny oferty, ponieważ użytkownik może preferować jej walory estetyczne, atrybuty techniczne lub właściwości funkcjonalne [7, s. 195]. O wyborze określonych źródeł informacji decyduje ponadto ich dostępność, jakość i skuteczność w oferowaniu rozwiązań satysfakcjonujących klienta oraz zaspokajających jego potrzeby. Przyzwyczajenie czy zaufanie, jakimi użytkownik obdarza określone źródła informacji, również odgrywają istotną rolę w procesie decyzyjnym.

39.2. Zachowania informacyjne klientów w Sieci

Jednym z ważniejszych współczesnych źródeł informacji wykorzystywanych w podejmowaniu decyzji konsumenckich jest Internet. Zgodnie z danymi Głównego Urzędu Statystycznego w 2020 r. dostęp do Internetu w warunkach domowych posiadało 90,4% Polaków. Wśród najczęściej wykonywanych w sieci czynności znajduje się korzystanie z poczty elektronicznej (65,9%), czytanie online wiadomości

(65,4%) oraz wyszukiwanie informacji o towarach lub usługach (62,7%). W niektórych krajach europejskich odsetek osób korzystających z Internetu w tym ostatnim celu jest jeszcze wyższy (Norwegia 90%, Holandia 89%, Finlandia 87%, Niemcy 86%) [6]. Zmiany, jakie nastąpiły za sprawą rewolucji cyfrowej w zakresie przyspieszenia obiegu informacji oraz zapewniania powszechnego dostępu do obszernych i zróżnicowanych treściowo zasobów, decydują o powiększaniu się przewagi Internetu nad innymi kategoriami źródeł wtórnych. Także czytelnicy, w tym użytkownicy bibliotek, coraz chętniej szukają informacji w sieci. Za pośrednictwem Internetu pozyskują informacje na temat poszukiwanych tytułów czy usług, które oferują instytucje kulturalne i naukowe.

Konsumenci w sieci wykonują charakterystyczne działania, których celem jest ułatwienie procesu podjęcia decyzji nabywczej. Poszukiwanie informacji o produktach, usługach, markach czy firmach rozpoczyna się od zapytania formułowanego w oknie wyszukiwarki lub od wizyty na stronie agregującej dane dotyczące sprzedaży. W przypadku bibliotek może to być np. multiwyszukiwarka czy strona federacji bibliotek cyfrowych, choć wielu mniej wprawnych czytelników rozpoczyna swoje poszukiwania, podobnie jak klienci usług komercyjnych, od wyszukiwania w Google. Charakterystycznym przykładem intensywnej eksploracji sieci w celach konsumenckich są tzw. sprytne zakupy (ang. *smart shopping*). Ich podstawą jest chęć dokonania optymalnego zakupu dzięki porównaniu jak największej liczby ofert poszukiwanego produktu lub odnalezieniu promocji zapewniających możliwość jego nabycia za obniżoną cenę [13, s. 161]. Potwierdzają to analizy rynku, z których wynika, że osoby kupujące online w procesie e-zakupów najczęściej korzystają z takich źródeł informacji na temat produktów, jak: wyszukiwarki, strony serwisów, na których produkt został zakupiony, strony sklepów internetowych oraz porównywarki cen [5]. W przypadku bibliotek oferujących coraz więcej usług w formie elektronicznej wielu użytkowników ogranicza się wyłącznie do oferty, z której mogą skorzystać w sposób zdalny, w związku z tym informacje o niej również pozyskują za pośrednictwem Internetu, porównując jej parametry (np. kompletność danych, szybkość dostępu do nich, ewentualne ograniczenia licencyjne, możliwość konsultacji z bibliotekarzem dziedzinowym itp.).

W Internecie poszukiwane są również opinie innych konsumentów dotyczące oferty oraz informacje na temat doświadczeń związanych z jej użytkowaniem. Badania wskazują jednak, że udostępniające je źródła informacji cieszą się mniejszym zainteresowaniem i zaufaniem. Najmniej popularne i najgorzej oceniane pod względem zarówno wiarygodności, jak i przydatności są blogi i reklamy internetowe [7, s. 201]. Choć biblioteki nie są zwykle tak często oceniane w sieci jak instytucje świadczące odpłatną ofertę, to z roku na rok przybywa użytkowników, którzy na skorzystanie z konkretnej usługi decydują się dopiero po zasięgnięciu opinii w sieci. Podobne zjawisko można zaobserwować przy wyborze literatury – czytelnicy coraz chętniej odwiedzają fora dyskusyjne poświęcone literaturze oraz blogi literackie, sięgając po opinie innych użytkowników sieci.

Wiedzę niezbędną do podjęcia decyzji klienci czerpią zatem ze stron instytucji oraz portali internetowych, które zapewniają szczegółowe informacje o ofercie i warunkach korzystania z niej (informacje dotyczące terminu realizacji czy czasu korzystania z usługi). Dane o produktach i usługach prezentowane są w postaci opisu, zdjęcia lub filmu – na przykład biblioteki dla swoich najważniejszych usług tworzą nieraz osobne podstrony zawierające objaśnienia w postaci instrukcji tekstowych, prezentacji multimedialnych czy przewodników wideo. Coraz chętniej stosowanym rozwiązaniem są również systemy rekomendacji (ang. *recommendation systems*), zwane silnikami rekomendacji (ang. *recommendation engines*), umożliwiające filtrowanie treści i dopasowywanie jej do preferencji oraz gustów klientów. Zapewniają one bardziej spersonalizowany charakter wyborów dokonywanych przez odbiorców usług, który nawiązuje do sytuacji towarzyszącej realizacji usługi w punkcie stacjonarnym.

Współczesne witryny bibliotek stanowią nie tylko ich wizytówkę czy platformę, w ramach której prezentowana jest oferta usługowa, ale także narzędzie komunikacji pozwalające na podjęcie kontaktu z użytkownikami. Zapytania dotyczące usług czytelnicy mogą formułować korzystając z czatu lub dostępnych na stronie formularzy. Nawiązywanie relacji z klientem i zaspokajanie jego potrzeb informacyjnych odbywa się również za pomocą bardziej wyrafinowanych metod, jakimi są chatboty pełniące rolę wirtualnych asystentów, które pojawiają się także powoli na stronach bibliotek [szerz. zob. 16; 19]. Klienci mogą również współtworzyć zawartość witryny przygotowując własne recenzje, dzieląc się przy tym własnymi doświadczeniami z wykorzystania poszczególnych usług bądź oceniając konkretne tytuły książkowe. Zastąpienie dotychczasowego statycznego i jednokierunkowego przekazu od biblioteki do klientów komunikacją interaktywną decyduje o wzmacnianiu pozycji tych drugich na rynku, jako współtwórców usług. Stają się tym samym prosumentami w rozumieniu Alvina Tofflera, którzy nie tylko aktywnie poszukują informacji, ale także współtworzą bądź ulepszają treści charakteryzujące ofertę sprzedażową, przyczyniając się w konsekwencji do ukształtowania wizerunku danej organizacji lub marki. W odniesieniu do odbiorcy usług bibliotecznych stosowany jest termin **prosument biblioteki**, który oznacza „Klienta aktywnie współtworzącego produkty i usługi, aktywnego konsumenta, który w sposób dynamiczny poszukuje informacji o ofercie, wchodzi w interakcję z przekazem reklamowym i wyraża własne zdanie na temat organizacji i jej działań. Coraz częściej robi to w sposób publiczny wykorzystując Internet, np. za pomocą blogów lub opinii zamieszczonej w sieci” [18, s. 190]. Jak można przeczytać w *Leksykonie zarządzania i marketingu w bibliotekoznawstwie*: „Takie postawy przejawiają także użytkownicy bibliotek, którzy chcą wpływać na kształt oferty bibliotecznej przez zgłaszanie swoich uwag, propozycji usprawnień, a nawet przez oddziaływanie na formę opracowania zbiorów bibliotecznych, prezentacji danych w katalogach czy wyszukiwania informacji” [18, s. 190]. Z kolei Małgorzata Kowalska-Chrzanowska pisze o *crowdsourcingu* [8], który stanowi integrację społeczności internetowej użytkowników bibliotek w celu pozyskania wiedzy

i wspólnej realizacji zadań, np. tworzenia archiwów cyfrowych bądź izb pamięci – koordynowanych przez bibliotekę, ale współtworzonych przez lokalną społeczność (temat crowdsourcingu szerzej został opisany w rozdziale 23).

Kolejnym charakterystycznym elementem zachowań konsumenckich w sieci jest zatem szukanie doświadczeń i rekomendacji pochodzących od innych odbiorców produktów i usług. Klienci pozyskują informacje, ale także sami je publikują, czyniąc z Internetu miejsce wymiany doświadczeń, ocen i opinii. „Wspólnotowość” charakterystyczna dla współczesnej „ekonomii współdzielenia” oznacza w tym przypadku nie tyle szeroko rozumianą kolektywność w użytkowaniu oferty, ile właśnie solidarność w wyrażaniu opinii i służenie innym radą konsumencką [12, s. 182]. Z kolei dla podmiotów działających na rynku (w tym rynku książki) społecznościowy charakter komunikacji sieciowej jest wykorzystywany w marketingu szeptanym (ang. *word-of-mouth marketing*) [szerz. zob. 1; 20]. Wymiana informacji i doświadczeń odbywa się przede wszystkim w mediach społecznościowych. Blogi, fora dyskusyjne, grupy tematyczne na Facebooku, kanały w serwisie YouTube itd. dostarczają czytelnikom inspiracji, a także sygnałów o tytułach, na które warto zwrócić uwagę. Stwarzają również dogodne warunki do zapoznania się z opiniami innych użytkowników biblioteki, zadawania im pytań i korzystania z ich doświadczeń. W efekcie tych działań w mediach społecznościowych kształtują się silne grupy wspierające użytkowników w podejmowaniu decyzji konsumenckich, ale także w komunikacji z bibliotekami oraz firmami z rynku książki i informacji. Pozyskiwanie informacji ma w tym przypadku bardziej spersonalizowany charakter niż korzystanie z powszechnie dostępnych przekazów marketingowych skierowanych do potencjalnych użytkowników bibliotek. Co więcej, wpływające na wybory czytelników informacje z niezależnych źródeł są dla współczesnych prosumentów często cenniejsze i bardziej wiarygodne niż informacje pochodzące bezpośrednio z przekazów reklamowych bądź strony promujących konkretne usługi [14, s. 566].

Wśród osób pełniących w mediach społecznościowych rolę recenzentów czy też doradców wyróżniają się niezależni eksperci, którzy mogą osiągnąć status liderów opinii. Recenzowanie przez nich produktów bądź usług ma charakter stały i publiczny dzięki zakładanym przez nich otwartym profilom na Facebooku, Twitterze, Instagramie czy YouTube, w ramach których dokumentowane jest testowanie produktów. Wiele takich osób zajmuje się recenzowaniem bieżącej oferty wydawniczej, a (zwłaszcza młodzi) czytelnicy bardzo chętnie z takich rekomendacji korzystają.

Klienci poszukują w sieci konkretnych informacji na temat dostępnej oferty, jednak nie ograniczają się w tym względzie jedynie do jej parametrów czy warunków użytkowania. Ważnym obszarem zainteresowań jest również wiedza na temat wpływu danego produktu, marki lub organizacji na zdrowie i środowisko [12, s. 184]. Zachowanie związane z pozyskiwaniem tego typu danych wpisuje się w trend społecznie odpowiedzialnej konsumpcji. **Ekologiczna konsumpcja** przejawia się troską konsumentów o to, aby przez swoje decyzje zakupowe nie szkodzić środowisku naturalnemu, a także poszukiwaniem w kupowanych markach etycznej wartości

dodatkowej [2, s. 39]. Choć w obszarze działania bibliotek trend ten nie odgrywa tak dużej roli, to jednak część tych instytucji zachęca swoich użytkowników do wykorzystywania źródeł elektronicznych zamiast drukowanych, rekomenduje wykonywanie skanów potrzebnych materiałów zamiast drukowania kopii oraz podkreśla korzystny wpływ na środowisko wielokrotnego wykorzystywania materiałów bibliotecznych zamiast kupowania własnych książek do jednorazowego użytku. Ponadto w przypadku nowych bibliotek, których gmachy projektowane są od podstaw zgodnie z ideą „inteligentnej biblioteki”, istotna jest dbałość o ich wymiar ekologiczny – funkcjonowanie oszczędne i w zgodzie ze środowiskiem naturalnym. Niektóre biblioteki realizują również programy edukacyjne oparte na źródłach dostępnych w placówce, które ilustrują zagadnienie odpowiedzialnej konsumpcji i szerzej – ekologii. Ich adresatami są zwłaszcza dzieci i młodzież szkolna. Same biblioteki również starają się prowadzić działania, które można uznać za społecznie odpowiedzialne, a coraz większa popularność idei bibliotek przyjaznych środowisku naturalnemu (w piśmiennictwie anglojęzycznym określanych jako *green libraries*) i koncepcji zrównoważonego bibliotekarstwa pozwala mieć nadzieję na pogłębianie się tych tendencji w przyszłości [szerz. zob. 4].

39.3. Zachowania konsumenckie a integracja rzeczywistości online i offline

Podjęciu decyzji konsumenckich towarzyszy wykorzystywanie różnych możliwości informacyjnych i komunikacyjnych stwarzanych przez współczesne technologie teleinformatyczne. Wybór oferty usługowej poprzedzony jest zwykle pozyskiwaniem informacji z wielu źródeł (oficjalnych stron www bibliotek i serwisów społecznościowych, stron eksperckich i nieformalnych), które przenikają się nawzajem. Potencjał mediów społecznościowych biblioteki mogą wykorzystać do wpływania na gusta czytelników nie tylko poprzez zakładanie instytucjonalnych profili, ale także nawiązywanie współpracy z najbardziej popularnymi i opiniotwórczymi użytkownikami (influencerami). W ramach działań związanych z marketingiem wirusowym organizacje dbają również o tworzenie atrakcyjnych komunikatów promocyjnych (tekst, grafika, film), które mogą być szybko rozsyłane w sieci przez samych użytkowników, zwiększając tym samym liczbę potencjalnych czytelników zainteresowanych konkretnym tytułem, usługą biblioteczną lub marką [zob. też. 14, s. 566].

W system podejmowania decyzji klienckich włączane są ponadto inne media (np. reklamy zewnętrzne, drukowane informatory) i trudno stwierdzić, które z nich odgrywają decydującą rolę, a które jedynie inspirującą. Coraz istotniejsze znaczenie przypisuje się również smartfonom, które za sprawą rosnącej liczby aplikacji usprawniających proces wyszukiwania informacji o dostępnej ofercie, miejscu i formie świadczenia usług, stały się ważnym narzędziem wspierającym czytelnictwo i szerzej

– promocję kultury. Zachowania konsumentów charakteryzuje zatem obecnie tzw. multiscreening, polegający na korzystaniu z wielu różnych ekranów w celu zaspokajania potrzeb. Czytelnicy oglądają na przykład telewizyjną reklamę książki, która inspirowa ich do sprawdzenia na smartfonie szczegółowych informacji na jej temat, aby ostatecznie dokonać jej zakupu lub wypożyczenia za pośrednictwem laptopa lub komputera stacjonarnego.

Klienci realizujący w pełni swoje potrzeby konsumentów w środowisku sieciowym określani są mianem e-konsumentów. Z kolei osoby korzystające z bibliotek wyłącznie zdalnie w celu pozyskania literatury za pośrednictwem sieci należą do kategorii e-czytelników. Eksploatacja Internetu w zakresie wyszukiwania informacji o ofercie i dokonywania zamówień online nie eliminuje jednak tych działań czytelników, które są realizowane w sposób bardziej konwencjonalny. Użytkownicy nowoczesnych technologii w poszukiwaniu informacji nie tylko płynnie przełączają się pomiędzy urządzeniami, ale także sprawnie przemieszczają się pomiędzy środowiskiem cyfrowym a światem rzeczywistym. Z jednej strony wyszukują informacje w Internecie przed zakupem produktu w sklepie stacjonarnym (księgarni, bibliotece), co określane jest efektem ROPO (ang. *research online, purchase offline*), z drugiej jest też grupa klientów, która odwiedza sklep tradycyjny w celu zapoznania się z produktem, a następnie kupuje go w sieci (efekt odwróconego ROPO – ang. *reverse ROPO, research offline purchase online* zwany również *showroomingiem*) [17, s. 759]. To ostatnie zjawisko wyraźnie widoczne jest w salonach dużych księgarni (np. Empikach), gdzie wielu czytelników przegląda książki, aby następnie zamówić je w tańszej księgarni internetowej lub wypożyczyć w bibliotece. Wzajemne relacje między pozyskiwaniem informacji a dokonywaniem zakupów (lub korzystaniem z oferty usługowej) charakteryzowane są zatem poprzez wielokanałowość, opierającą się na wielokierunkowym działaniu konsumentów, co znajduje swój wyraz w strategiach marketingowych i sprzedażowych producentów – także wydawców, księgarzy i bibliotekarzy. Oferta biblioteczna, która dotychczas skoncentrowana była na kanale stacjonarnym, stała się dziś wielokanałowa (*multichannel*). Jej najwyższą formą komunikacji z klientem jest integracja wielokanałowa, czyli *omnichannel* [10]. Czytelnicy natomiast korzystają zarówno z wielu urządzeń, jak i z różnych możliwości interakcji z biblioteką (stacjonarnie – w budynku biblioteki, poprzez jej stronę www i katalog elektroniczny, ale także poprzez aplikacje mobilne, czaty, pocztę elektroniczną, kontakt telefoniczny itd.) [por. 9, s. 28]. Działania bibliotek na rzecz lokowania większej części swojej oferty w sieci, łącznie z typowo stacjonarnymi usługami, jak np. wystawy czy rozmowy z bibliotekarzami, są zatem zgodne z potrzebami współczesnych klientów i wpisują się w trendy globalne.

Dalszy wpływ technologii na decyzje konsumentów wiązany jest z rozwojem Internetu rzeczy (ang. *Internet of Things*) i sztucznej inteligencji, której zastosowanie w urządzeniach domowych połączonych ze smartfonem (lodówka, pralka itp.) umożliwia klientom przewidywanie, jakie produkty wkrótce się skończą oraz kiedy i gdzie powinni je kupić [12, s. 187]. Dlatego już dziś stawiane są pytania o wpływ,

jaki te rozwiązania będą miały na działalność bibliotek w przyszłości oraz o sposoby ich wykorzystania przez biblioteki w realizacji własnych celów [szerz. zob. 11].

Pomimo wprowadzania przez biblioteki coraz nowszych rozwiązań technologicznych i zapewniania czytelnikom wszechstronnej informacji o ofercie usługowej, elektronika jest jednak w dalszym ciągu narzędziem wspomagającym, a nie zastępującym proces decyzyjny konsumenta. Agresywna i wszechobecna reklama, typowa przede wszystkim dla instytucji komercyjnych, powoduje, że wiarygodności nabierają źródła o charakterze nieformalnym, a klienci wolą sięgać po opinie wygłaszane przez ich znajomych osobiście [17, s. 757]. Współcześni czytelnicy intensywnie korzystają również z możliwości pozyskania informacji w sieci i realizacji usług w sposób zdalny. Potrafią jednak je synchronizować z konwencjonalnymi zachowaniami w świecie rzeczywistym.

Bibliografia

1. ANISZEWSKA Anna, *Word-of-mouth w działalności marketingowej bibliotek*. „Zarządzanie Biblioteką”. 2009, nr 1, s. 31-40. ISSN 2081-1004.
2. DZIEWANOWSKA Katarzyna, KACPRZAK Agnieszka, *Ekologiczna konsumpcja na pokaz: analiza społecznych i marketingowych skutków kreowania „eko-ikon”*. „Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu”. 2013, nr 32, s. 39-53. ISSN 1509-0507.
3. *Encyklopedia zarządzania* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://mfiles.pl/>. Stan z dnia 30.06.2021.
4. FEDOROWICZ-KRUSZEWSKA Małgorzata, *Koncepcja zrównoważonego rozwoju – perspektywa bibliotekoznawcza*. „Toruńskie Studia Bibliologiczne”. 2014, nr 2, s. 117-134. ISSN 2080-1807.
5. GEMIUS POLSKA. *E-commerce w Polsce 2020. Gemius dla e-Commerce Polska* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://eizba.pl/wp-content/uploads/2020/06/Raport-e-commerce-2020.pdf>. Stan z dnia 30.06.2021.
6. GŁÓWNY URZĄD STATYSTYCZNY. *Spółeczeństwo informacyjne w Polsce w 2020 r.* [Dokument elektroniczny]. Warszawa, Szczecin, 2020. Tryb dostępu: [https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/nauka-i-technika-spoleczenstwo-informacyjne/spoleczenstwo-informacyjne-w-polsce-w-2020-roku,1,14.html](https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/nauka-i-technika-spoleczenstwo-informacyjne/spoleczenstwo-informacyjne/spoleczenstwo-informacyjne-w-polsce-w-2020-roku,1,14.html). Stan z dnia 30.06.2021.
7. KOS-ŁABĘDOWICZ Joanna, *Wykorzystanie internetowych źródeł informacji w decyzjach nabywczych konsumentów*. „Studia Ekonomiczne Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”. 2014, nr 187, s. 191-203. ISSN 2083-8611.
8. KOWALSKA Małgorzata, *Crowdsourcing internetowy – pozytywny wymiar partycypacji społecznej. Konteksty – istota – uwarunkowania*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2015. ISBN 978-83-64203-60-2.
9. KUCIA Katarzyna, *Determinanty motywujące do zakupów na rynku e-commerce w Polsce w latach 2017-2018*. „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”. 2020, nr 37, s. 25-34. ISSN 2083-1560.
10. MALKO Natalia, *Istota omnichannel z perspektywy zachowań nabywców i technologii*. „Handel Wewnętrzny”. 2018, nr 5, s. 160-168. ISSN 0438-5403.

11. MASSIS Bruce, *The Internet of Things and its impact on library*. „New Library World”. 2016, nr 3/4, s. 289-292. ISSN 0307-4803.
12. MODLIŃSKI Artur, *Decyzje konsumenckie w dobie rewolucji cyfrowej i sztucznej inteligencji – przegląd trendów*. „Forum Socjologiczne”. 2018, t. 9, s. 181-189. ISSN 2083-7763.
13. PIKUŁA-MALACHOWSKA Joanna, *Rola Internetu w podejmowaniu decyzji zakupowych przez młodych dorosłych*. „Marketing i Zarządzanie”. 2018, nr 2, s. 157-164. ISSN 1509-0507.
14. RADZISZEWSKA Aleksandra, *Perspektywy rozwoju internetowych rekomendacji konsumenckich*. „Zarządzanie i Finanse”. 2013, nr 1, cz. 1, s. 565-580. ISSN 2084-5189.
15. SOBCZYK Genowefa, *Zachowania konsumentów wobec nowych trendów konsumpcji – wyniki badań*. „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H. Oeconomia”. 2018, nr 1, s. 171-180. ISSN 0459-9586.
16. STĄPOREK Marta, WIATR Katarzyna, *Chatbot – narzędzie wspomagające kształtowanie wizerunku biblioteki i promowanie jej oferty*. In: WOJCIECHOWSKA Maja, CYRKŁAF-GORCZYCA Magdalena (red.), *Mobilnie, interaktywnie, kompetentnie. Usługi, media i technologie informacyjno-komunikacyjne w nowoczesnej bibliotece*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe i Edukacyjne SBP, 2019, s. 291-309. ISBN 978-83-65741-42-4.
17. TKACZYK Jolanta, *Źródła informacji w procesie podejmowania decyzji o zakupie przez e-konsumentów – Polska na tle innych państw UE*. „Marketing i Rynek”. 2015, nr 8, s. 757-769. ISSN 1231-7853.
18. WOJCIECHOWSKA Maja, KAMIŃSKA Joanna, ŻOŁĘDOWSKA-KRÓL Beata, JASKOWSKA Bożena (współpr.), *Leksykon zarządzania i marketingu w bibliotekoznawstwie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe i Edukacyjne Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich, 2019. ISBN 978-83-65741-17-2.
19. WOJCIECHOWSKA Maja, ORZOŁ Monika, *Usługi zdalnej komunikacji bibliotekarza z czytelnikiem jako przykład narzędzi wspierających warsztat badawczy użytkownika biblioteki*. „Roczniki Biblioteczne”. 2021, t. 65, s. 293-306. ISSN 0080-3626.
20. WOJCIECHOWSKA Maja, *Marketing szeptany – instrument propagandy współczesnych bibliotek?* In: KUŹMINA Dariusz (red.), *Bibliologia polityczna*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2011, s. 398-405. ISBN 978-83-61464-88-4.

Rozdział 40.

E-MAIL MARKETING BIBLIOTEKI

40.1. Zadania i cele e-mail marketingu

E-mail marketing to strategia marketingu bezpośredniego oparta na wysyłaniu wiadomości pocztą elektroniczną oraz, w przypadku biblioteki, na rozwijaniu w ten sposób relacji z czytelnikami. Narzędzie to jest jednym z bardziej uniwersalnych w Internecie, a także opłacalnym – zarówno ze względu na efekty jakie przynosi, jak i na stosunkowo niskie nakłady finansowe potrzebne do jego skutecznego wykorzystania. Dodatkowo postrzegane jest jako przyjazne dla użytkownika. Efektywna strategia tej formy marketingu pomaga w przekształceniu „klientów biblioteki” w osoby stale związane z instytucją. Ponadto zdecydowaną zaletę e-mail marketingu stanowi możliwość zautomatyzowania całego procesu.

E-mail marketing jest elementem **komunikacji elektronicznej** (ang. *e-communication*), która stanowi podstawowy składnik marketingu elektronicznego i określana jest jako rodzaj komunikacji międzyludzkiej wspomaganej poprzez nowoczesną technologię oraz media elektroniczne, np. e-mail [12, s. 43]. Jak podaje Bożena Jaskowska, **e-mail marketing to „rodzaj marketingu internetowego wykorzystujący pocztę elektroniczną jako narzędzie komunikacji. Najpopularniejszymi formami e-mail marketingu są: newsletter oraz reklamy w wiadomościach e-mail. E-mail marketing sprawdza się przede wszystkim w programach lojalnościowych, promocjach konsumenckich, badaniach marketingowych oraz komunikacji wewnętrznej. Na procesy e-mail marketingu składają się następujące etapy: tworzenie, rozbudowa i zarządzanie bazami adresów e-mail, przygotowanie treści wiadomości e-mail, wysyłka wiadomości e-mail oraz ewentualna obsługa wiadomości zwrotnych. Specyfika i unikalność e-mail marketingu polega na budowaniu relacji i utrzymywaniu więzi z odbiorcami, którzy wyrazili zgodę na otrzymywanie komunikatów marketingowych tym kanałem (tzw. marketing za przyzwoleniem). W bibliotece e-mail marketing przybiera postać cyklicznych lub okazyjnych newsletterów rozsyłanych do czytelników”** [11, s. 66]. Jak podkreśla Piotr Majewski, „e-marketing, to marketing

zawężony do Internetu. Panują tutaj takie same zasady, jak w marketingu tradycyjnym, istnieją jednak istotne różnice na poziomie technik, narzędzi czy interakcji z klientem” [6, s. 14].

Istnieje wiele narzędzi połączonych z pocztą elektroniczną. Mogą one służyć do udzielania informacji, np. o nowych usługach czy zapleczu biblioteki. Drogą tą można przekazywać pomoc oraz wszelkie inne materiały wspierające relacje. Wśród głównych korzyści wynikających z wchodzenia w interakcje z użytkownikami za pośrednictwem e-maila należy wyróżnić:

- poszukiwanie potencjalnych klientów poprzez przedstawienie informacji o ofercie biblioteki;
- budowanie relacji i rozwijanie lojalności wobec instytucji;
- prowadzenie badań użytkowników;
- tworzenie i utrzymywanie relacji „jeden do jednego” z użytkownikami [7, s. 28].

Witold Chmielarz wskazuje na charakterystyczne właściwości Internetu, które sprawiają, że marketing elektroniczny może cechować się wysoką użytecznością. Cechy te są nie bez znaczenia także dla bibliotek. Autor pisze: „Z teoretycznego punktu widzenia skróconą wersję zalet marketingu internetowego pokazuje opracowana niegdyś przez Ernest&Young koncepcja MEDIUM polegająca na skojarzeniu sześciu najbardziej oczywistych cech Internetu, które mogą być przydatne do prowadzenia marketingu poprzez sieć:

- mass (masowa, globalna);
- economical (ekonomiczna, tania);
- direct (bezpośrednia);
- interactive (interaktywna);
- ultrafast (utraszybka);
- measurable (mierzalna)” [1, s. 143].

Biorąc pod uwagę, że już w 2011 r. badania wykazały, iż ponad 76% użytkowników bibliotek akademickich regularnie korzysta z usług elektronicznych i informacji publikowanych przez bibliotekarzy w Internecie [12, s. 53], to e-mail marketing wydaje się znakomitą formą komunikacji z większością odbiorców usług bibliotecznych.

40.2. Newsletter jako narzędzie e-mail marketingu

Wśród najważniejszych dostępnych narzędzi wspierających e-mail marketing na szczególną uwagę zasługują: newsletter (e-biuletyn), e-biuletyn wewnętrzny (przydatny szczególnie w dużych bibliotekach, w których pracownicy z różnych działów mają ze sobą niewielki kontakt) oraz reklamy w wiadomościach e-mailowych. Z punktu widzenia działalności instytucji kultury najbardziej użyteczną formę e-mail marketingu stanowi newsletter.

Newsleterry różnią się od zwykłych wiadomości e-mailowych. Biuletyny te, mimo że są wysyłane do dużej grupy internautów, powinny być skierowane do nich

w sposób zindywidualizowany (np. poprzez bezpośredni zwrot do czytelnika). Zawierają specjalnie zredagowany, użyteczny opis oferty dla określonej grupy odbiorców, którą są użytkownicy biblioteki. Stanowią one w bibliotekach wyspecjalizowane narzędzie do rozwijania komunikacji. Funkcjonowanie e-biuletynów bibliotecznych przebiega według prawie tych samych zasad i przy użyciu tych samych technik, które wykorzystywane są w biuletynach biznesowych [3, s. 169].

Sama idea newslettera nie jest nowa. Jego początki sięgają XVII w. i pojawiających się wówczas *corantos*, czyli jednostronicowych arkuszy z wiadomościami z zagranicznych czasopism. Rozpowszechnione zostały one przez Holendrów i były drukowane w Amsterdamie – mieście będącym wówczas wiodącym ośrodkiem dziennikarskim w protestanckiej Europie. Początkowo stanowiły jedynie tłumaczenia zagranicznych informacji w formie krótkich i zwięzłych raportów. Forma ta przyjęła się również w Anglii, która na fali zainteresowania wydarzeniami związanymi z wojną trzydziestoletnią, opracowała własną formę *corantos*, opartych na holenderskich wzorach, co dało początek angielskiej prasie [4, s. 5-7].

Współcześnie ta forma komunikacji w wersji elektronicznej jest odpowiednia dla bibliotek, ponieważ daje możliwość dotarcia do dużej grupy odbiorców, związana jest z niskim kosztem w porównaniu do tradycyjnych form promocji, daje możliwość śledzenia reakcji użytkowników, a także możliwe jest jej zautomatyzowanie [9, s. 1].

Biuletyny elektroniczne są rozsyłane za pośrednictwem specjalistycznego oprogramowania lub przez firmy świadczące usługi marketingu elektronicznego. Wśród najbardziej popularnych platform przeznaczonych do wysyłki newsletterów znajdują się: Sender (darmowy), ActiveCampaign, Omnisend, MailChimp, MailerLite, GetReponse, FreshMail. Przy wyborze oprogramowania biblioteka powinna wziąć pod uwagę następujące funkcje:

- możliwość wysyłania biuletynów w formacie tekstowym i HTML;
- możliwość tworzenia grup użytkowników (np. studenci, seniorzy, pracownicy naukowcy uczelni, młodszy czytelnicy);
- możliwość importowania adresów e-mailowych z różnych źródeł (np. danych z książki adresowej programów pocztowych, plików CSV);
- możliwość automatycznego usuwania odrzucanych adresów e-mailowych z listy;
- możliwość planowania dostaw biuletynów [9, s. 4].

W e-biuletynach można zamieszczać zdjęcia, teksty, filmy, linki, jak również dowolnie aranżować wiadomości. Oprogramowania posiadają domyślne oraz spersonalizowane szablony, dzięki czemu nawet osoba o niewielkim doświadczeniu jest w stanie przygotować atrakcyjny newsletter. Ponadto programy do obsługi e-biuletynów dają możliwość generowania raportów informujących o przebiegu kampanii, z których można dowiedzieć się m.in. ile osób otwiera przygotowany przez bibliotekę newsletter, ile osób rezygnuje z subskrypcji, a ile przekazuje wiadomość dalej.

Przystępując do wprowadzenia do swojej oferty newsletterów, biblioteka powinna zastanowić się, z jaką częstotliwością będą one wysyłane. Czy będzie to

cotygodniowy raport, a może miesięczny biuletyn z rekomendacjami czytelnickimi lub kwartalna informacja o przebiegu wydarzeń, które zostały zrealizowane w bibliotece? Ustalając częstotliwość dystrybucji, trzeba wziąć pod uwagę możliwości czasowe personelu, to właśnie on bowiem będzie odpowiadać za koordynowanie wszystkich działań związanych z wydawaniem e-biuletynów. Aktywności te obejmują: zgłaszanie treści, pisanie, redagowanie, formatowanie i wysyłanie. Może być to wysiłek zarówno indywidualny, jak i skupiający wielu pracowników biblioteki, jednak muszą oni mieć świadomość sztywnego harmonogramu. W tym celu należy odpowiednio dobrać koordynatora, który będzie czuwał nad całością. Powinien on dysponować umiejętnościami pisarskimi i edytorskimi. Innym sposobem jest zlecenie ostatecznych prac redaktorowi zewnętrznemu [9, s. 2].

Dobra kampania wymaga przygotowania odpowiedniej treści oraz formy. Biblioteki mogą wykorzystywać e-biuletyny do przekazywania różnego rodzaju wiadomości, jednak ich zawartość będzie różniła się w zależności od typu placówki. Można natomiast ogólnie przyjąć, że znajdą się tam następujące kategorie: najnowsze wiadomości z życia instytucji, nowe nabytki, kalendarz wydarzeń, informacje o zasobach online, działalność klubów książki, zdjęcia i filmy z biblioteki. Zawarte treści, niezależnie od ich charakteru, muszą być konkretne i skondensowane [3, s. 170]. Równie istotna jest forma. Należy pamiętać o następujących elementach:

- temacie – powinien on liczyć maksymalnie 50 znaków;
- przyciągnięciu wzroku – trzeba użyć wyróżniającej się grafiki na górze strony w celu zwrócenia uwagi;
- rozmiarze – tekst biuletynu musi być krótki i pozwalać subskrybentom na szybkie przeglądanie i „skanowanie” wzrokiem;
- stopce z podpisem i logotypie biblioteki – powinny się one znaleźć na dole.

Newslettery mogą być dostarczane w różnych formatach. Najpopularniejsze to HTML lub PDF. Wydaje się, że najkorzystniejszy jest jednak format HTML. Jego główną zaletę stanowi możliwość dowolnego formatowania oraz fakt, że od razu po otwarciu użytkownik widzi jego treść. PDF-y są natomiast łatwe w tworzeniu i można je dołączać w formie załącznika do przesłanej wiadomości [9, s. 3].

Przed rozpoczęciem wysyłki newsletterów warto zidentyfikować jego odbiorców i określić grupę docelową. Pomoże to w poznaniu i zaspokojeniu potrzeb użytkowników. W tym celu trzeba zadać następujące pytania: Jakie są ich zainteresowania? Kiedy prawdopodobnie odwiedzą bibliotekę? Z jakich zasobów bibliotecznych korzystają najchętniej? Warto pamiętać również o *brandingu* (kreowaniu marki) i jego spójności. Newsletter powinien być konsekwentny i zapadać w pamięć. Należy zachować zgodność kolorystyczną, np. ze stroną internetową biblioteki, a zwłaszcza z systemem identyfikacji wizualnej (jeśli biblioteka taki posiada). Styl pisania powinien odpowiadać grupie odbiorców – o ile stosowanie piktogramów emoji czy memów może uczynić lżejszymi treści adresowane do dwudziestolatków, seniorzy mogą nie docenić tego typu żartów. Również język używany w wiadomościach przeznaczonych dla osób dorosłych może okazać się zbyt trudny dla młodszych czytelników.

Warto podkreślić, że newsletter nie jest tym samym, co mailing. To drugie narzędzie służy do wysyłania jednorazowej reklamy i nie ma na celu budowania długotrwałej relacji. Obecnie poczta elektroniczna czytelników zasypywana jest reklamami, dlatego też należy upewnić się, że wysyłana przez bibliotekę wiadomość ma wyjątkowy charakter.

Głównymi odbiorcami e-biuletynów są użytkownicy biblioteki, z tego względu budowanie bazy potencjalnych subskrybentów nie jest trudne. Można w tym celu wykorzystać informacje dostępne na kontach bibliotecznych w stosowanym przez instytucję programie do obsługi czytelników. Trzeba jednak pamiętać o ochronie danych osobowych – każdy użytkownik powinien wcześniej wyrazić zgodę na taką korespondencję. Dodatkową formą pozyskiwania nowych odbiorców jest umieszczenie formularza subskrypcji na stronie internetowej biblioteki. Nie należy jednak zapominać o umiejscowieniu formularza rezygnacji z subskrypcji na tej samej stronie internetowej i umożliwieniu subskrybentom zmiany adresu e-mailowego. Ponadto link służący do wypisania się z subskrypcji powinien znajdować się w każdym wysłanym e-mailu.

Poza opisanymi kwestiami, należy mieć świadomość, że istotny jest czas dostarczenia wiadomości. Ma on duży wpływ na współczynnik otwarć oraz powodzenie całego przedsięwzięcia. Agencje marketingowe przygotowują ogólne raporty prezentujące zachowania odbiorców w zależności od dnia i pory otrzymania e-biuletynu. Są to statystyki, które mogą pomóc, jednak warto opierać się również na własnych doświadczeniach. Niektóre programy do wysyłki newsletterów oferują automatyczną optymalizację dystrybucji. Przygotowany newsletter rozsyłany jest do adresatów partiami, w zależności od ich indywidualnych preferencji i opiera się na analizie wcześniejszych otwarć biuletynów. Częstotliwość wysyłania tego typu wiadomości powinna być dopasowana zarówno do zaproponowanych przez bibliotekę usług, jak i sposobu komunikacji z użytkownikami. Na przykład mailing warto wysłać wówczas, kiedy zmienia się oferta biblioteki, a czytelnikom można zaproponować nowe ciekawe rozwiązania. Zbyt częste wysyłanie wiadomości może ich zirytować, powodując, że mail zostanie uznany za spam, a wtedy trafi on do kosza, zaś opinia o bibliotece pogorszy się.

40.3. Efektywność e-mail marketingu

Podstawową miarą efektywności e-mail marketingu są statystyki po każdorazowym wysłaniu wiadomości. W przypadku newslettera należy przyrzeć się chociażby kilku wskaźnikom. Wśród nich wyróżnić można:

- wskaźnik wysłanych i dostarczonych wiadomości;
- wskaźnik odbić (BR);
- wskaźnik otwarć (OR);

- wskaźnik kliknięć (CTR);
- wskaźnik stosunku kliknięć do otwarć (CTOR).

Wskaźnik wysłanych wiadomości powinien wynosić 100%. Jeśli nie wszystkie wiadomości zostały wysłane do odbiorców, należy przyjrzeć się funkcjonowaniu serwerów bibliotecznych. Natomiast wskaźnik dostarczonych wiadomości (ang. *delivery rate*) pokazuje, ile spośród wysłanych e-maili w rzeczywistości trafiło do odbiorców. Im wyższa wartość, tym skuteczniejszy był mailing. Słabe statystyki mogą świadczyć o nieaktualnej bazie odbiorców lub o tym, że wysyłane wiadomości uznawane są za spam.

Kolejnym ważnym wskaźnikiem jest wskaźnik odbić (ang. *bounce rate*). Określa on zwroty wiadomości, które najprawdopodobniej nie dotarły do użytkowników ze względu na ich odrzucenie przez serwer odbiorcy. Różne są tego powody. Odbicia miękkie to tymczasowy problem spowodowany chwilowymi trudnościami w dostarczeniu wiadomości, który może wynikać z pełnej skrzynki odbiorcy, zbyt dużego rozmiaru wiadomości dla serwera, zablokowania domeny lub zakwalifikowania wiadomości jako spam. Zazwyczaj serwery wysyłkowe podejmują kolejną próbę dostarczenia wiadomości. Warto tutaj doprecyzować, że jeśli wiadomość będzie uznana za spam, to nie nastąpi próba kolejnego dostarczenia. Żeby jednak została uznana za spam, najpierw musi trafić na serwer, który to stwierdzi (czyli wiadomość została dostarczona). O twardych odbiciach mówi się, kiedy serwer na stałe nie może dostarczyć wiadomości. Najczęściej wynika to z faktu, że dany adres lub serwer odbiorcy nie istnieją. Zwykle przyjmuje się, że dopuszczalny współczynnik odrzuceń może wynosić do 2%.

Wskaźnik otwarć OR (ang. *open rate*) informuje o stosunku liczby utworzonych do wysłanych wiadomości. Najczęściej wyrażany jest w procentach. Im wyższa wartość, tym skuteczniejszy był mailing. Przykładowo, kiedy biblioteka wyśle 100 wiadomości e-mailowych, a otworzy je 30 użytkowników, *open rate* wyniesie 30%. Według badań prowadzonych przez amerykańską firmę Team Linchpin średni wskaźnik otwarć *open rate* dla organizacji non profit i sektora edukacji wynosi około 21-26%. Dlatego, jeśli współczynniki otwarcia mieszczą się w tym przedziale, można przyjąć, że dana biblioteka prawidłowo realizuje mailing i radzi sobie dobrze [8].

Obok wskaźnika otwarć istotny jest też wskaźnik kliknięć CTR (ang. *click-through rate*). Ilustruje on stosunek procentowy liczby unikalnych kliknięć w co najmniej jeden link w przesłanej wiadomości, np. czytelnik kliknął zdjęcie okładki nowości wydawniczej czy relację ze spotkania autorskiego. Wskaźnik ten pokazuje zaangażowanie odbiorców oraz skuteczność podejmowanych przez bibliotekarzy działań. Im treść wydaje się atrakcyjniejsza dla subskrybenta, tym wyższa wartość CTR. Ponadto, informacje te pozwalają lepiej budować komunikaty – wskazują chociażby elementy, które warto wyeksponować oraz takie, które nie budzą zainteresowania. I tak na przykład, jeśli wiadomość e-mailową wysłano do 100 osób, 30 z nich ją otworzyło, a w jakikolwiek link kliknęła tylko połowa z nich, to wskaźnik CTR wyniesie 15% (15 osób na 100 potencjalnych czytelników kliknęło link).

Ostatni z omawianych wskaźników to CTOR (ang. *click-to-open rate*), który również mierzy, ile osób (w ujęciu procentowym) kliknęło w łącze, jednak bierze pod uwagę tylko osoby, które otworzyły wiadomość, a więc wyraża stosunek kliknięć do otwarć wiadomości. Dla powyższego przykładu wskaźnik ten wyniesie 50%, ponieważ z 30 osób, które otworzyły wiadomość, 15 z nich kliknęło jakiś link. Jest to zatem wskaźnik bardziej precyzyjny [5, s. 141-157].

Wskaźniki są istotne, ale nie należy przykładać do nich nadmiernej wagi i kierować się wyłącznie ich wskazaniem. Mogą być pomocne w celach porównawczych i w osiąganiu długoterminowych założeń, niemniej jednak na początku warto skupić się np. na poprawieniu bazy subskrybentów, zmniejszaniu wskaźnika rezygnacji z subskrypcji, jak również sprawdzać, czy dzięki newsletterowi widać zwiększoną frekwencję w reklamowanych wydarzeniach.

Podsumowując, biblioteki z powodzeniem mogą wykorzystać pocztę elektroniczną do prezentowania swoich usług. Zważywszy na ograniczone fundusze tych instytucji na działania marketingowe, e-mail marketing jest atrakcyjnym narzędziem – stosunkowo tanim i łatwym we wdrożeniu. Należy jednak pamiętać, że komunikacja e-mailowa nie może ograniczać się jedynie do przesyłania list z nowościami wydawniczymi. Lepiej skupić się na promowaniu usług i wydarzeń. Płynące z tego korzyści to przede wszystkim budowanie pozytywnych relacji i marki biblioteki, co zapoczątkuje w przyszłości.

Ewa Frąckiewicz, pisząc o e-mail marketingu, podkreśla ponadto, że „Multimedialność Internetu, zastosowanie hiperłączy, pojemność informacyjna, niski koszt i łatwość aktualizacji sprawiają, że sieć jest atrakcyjnym medium promocyjnym. [...] Promocja w sieci może być także wysoce zindywidualizowana (dzięki powstaniu bazy danych użytkowników), co pozwala na dotarcie do grup niedostępnych lub nieprecyzyjnie osiągalnych przez inne media [...]. Może także mieć różny, według potrzeb odbiorcy, poziom szczegółowości. Ważne jest również to, że e-kampanie mogą być śledzone niemal na bieżąco. Wyróżnia się dwa główne cele kampanii promocyjnych w Internecie: tworzenie zainteresowania wokół produktu (kampanie sprzedażowe) i budowanie wizerunku marki (kampanie brandingowe)” [2, s. 47]. Biblioteki mogą koncentrować się na obydwu lub wybrać jedną z nich. Niewątpliwie korzystne będzie zarówno promowanie oferty usługowej, jak i wizerunku biblioteki jako atrakcyjnej instytucji kultury, w której można nie tylko pracować, ale i spędzać wolny czas [szerz. zob. 10].

Bibliografia

1. CHMIELARZ Witold, *Systemy biznesu elektronicznego*. Warszawa: Diffin, 2007. ISBN 978-83-7251-708-1.
2. FRĄCKIEWICZ Ewa, *Marketing internetowy*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2006. ISBN 83-01-14634-6.

3. JOMY Jose, *Basic ideas of marketing e-mail library newsletters*. „International Journal of Engineering Sciences & Research Technology”. 2014, nr 6, s. 169-171. ISSN 2277-9655.
4. KALINOWSKA Anna, *Rzeczpospolita Obojga Narodów we wczesnych angielskich publikacjach prasowych (1620-1642)*. „Odrodzenie i Reformacja w Polsce”. 2013, nr 57, s. 5-29. ISSN 0029-8514.
5. KOCH Ewelina, *E-mail marketing. Komunikuj, angażuj, buduj lojalność*. Warszawa: Wydawnictwo Poltex, 2016. ISBN 978-83-7561-688-0.
6. MAJEWSKI Piotr, *Czas na e-biznes*. Gliwice: Helion, 2007. ISBN 978-83-246-0700-6.
7. NATARAJAN Shri M., *E-mail as a marketing tool for information products and services*. „DESIDOC Bulletin of Information Technology”. 2002, vol. 3, s. 27-43. ISSN 0976-4658.
8. TEAM Linchpin, *2021 Email marketing benchmarks segmented by industry* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://linchpinseo.com/email-marketing-benchmarks-industry/#education-email-marketing-metrics>. Stan z dnia 10.05.2021.
9. VIMAL Kumar V., *How to develop an e-mail library newsletter: a cakewalk approach*. In: *CALIBER 2008, Allahabad (India), February 28-29 & March 1, 2008* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <http://eprints.rclis.org/15229/1/how-to-develop-an-email-library-newsletter.pdf>. Stan z dnia 10.06.2021.
10. WOJCIECHOWSKA Maja (red.), *Elektroniczny wizerunek biblioteki*. Gdańsk: Wydawnictwo Ateneum – Szkoły Wyższej, 2008. ISBN 978-83-61079-01-9.
11. WOJCIECHOWSKA Maja, KAMIŃSKA Joanna, ŻOŁĘDOWSKA-KRÓL Beata, JASKOWSKA Bożena (współpr.), *Leksykon zarządzania i marketingu w bibliotekoznawstwie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe i Edukacyjne Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich, 2019. ISBN 978-83-65741-17-2.
12. WOJCIECHOWSKA Maja, *Marketing elektroniczny biblioteki*. „Zarządzanie Biblioteką”. 2010, nr 1, s. 43-55. ISSN 2081-1004.

Rozdział 41.

SOCIAL MEDIA MARKETING W BIBLIOTECIE

41.1. Marketing społecznościowy a społeczność marki

Rozwój nowych technologii, potrzeba bycia w stałym i szybkim kontakcie z drugim człowiekiem oraz rosnące kompetencje użytkowników Internetu wpływają na zmiany w sposobie komunikowania się. Popularność nowych narzędzi sieciowych, umożliwiających m.in. gromadzenie i wyszukiwanie informacji, prowadzenie rozmów, tworzenie społeczności, budowanie relacji z innymi użytkownikami oraz wchodzenie z nimi w interakcje, wynika z kilku powodów. W środowisku cyfrowym łatwiej i szybciej można wygospodarować czas na spotkanie, a do przeprowadzenia rozmowy wystarczy komputer lub smartfon z dostępem do Internetu. Dzięki nowoczesnym rozwiązaniom technologicznym, łatwiej również dotrzeć do tych, którzy są zainteresowani działalnością biblioteki. Nie trzeba także troszczyć się o kwestie logistyczne – znika problem z organizacją przestrzeni do przeprowadzenia spotkania. O ile tego typu usprawnienia jeszcze do niedawna mogły u niektórych budzić wątpliwości, to dla wielu w czasach pandemii COVID-19 stały się codziennością, od której prawdopodobnie nie ma już odwrotu. W ostatnich latach na całym świecie społeczeństwa musiały przejść swego rodzaju przyspieszony kurs w zakresie obsługi serwisów i aplikacji, dzięki którym praca zdalna stała się bardziej skuteczna, a spędzanie wolnego czasu przyjemniejsze. Kolejne obostrzenia i zmiany wprowadzane w różnych obszarach pokazały, jak ważną rolę odgrywają nowe technologie, w tym media społecznościowe. Nie tylko pozwalają one na komunikowanie się, ale przede wszystkim stanowią źródło informacji, do których dostęp w formie tradycyjnej nie zawsze jest możliwy.

Według raportu *Digital in 2020* przygotowanego wspólnie przez serwis WeAreSocial oraz firmę Hootsuite, ponad 3,8 miliarda użytkowników z całego świata korzysta z mediów społecznościowych. W stosunku do roku 2019, liczba ta zwiększyła się o 321 milionów. Najbardziej popularny jest Facebook, z którego korzysta niespełna 2,5 miliarda internautów. Na drugim miejscu znalazł się YouTube z 2 miliardami użytkowników, a na trzecim komunikator WhatsApp, z którego korzysta 1,6 miliarda osób. Na kolejnych miejscach znalazły się: Messenger (1,3 miliarda użytkowników),

WeChat (1,151 miliarda użytkowników), Instagram (800 milionów korzystających z aplikacji) oraz popularny zwłaszcza wśród najmłodszych internautów TikTok (700 milionów użytkowników, którzy pobrali aplikację). Jeśli chodzi o Polskę, aż 81% całkowitej populacji kraju (30,63 miliona) to aktywni użytkownicy Internetu. Jest to wynik wyższy o 263 tys. w stosunku do 2019 r. 19 milionów osób korzysta z mediów społecznościowych, z czego 97% za pomocą urządzeń mobilnych. Z badań wynika, że Polacy coraz więcej czasu spędzają w serwisach społecznościowych – obecnie średnio dwie godziny dziennie (to prawie 1/3 całego czasu spędzanego w Internecie każdego dnia). Wyniki raportu pokazują, że popularność serwisów społecznościowych zwiększa się każdego roku. Na podstawie tych danych, można domniemywać, że także w kolejnych latach będziemy mieli do czynienia ze wzrostem w każdym z wyżej wymienionych obszarów [32].

Ograniczenia w zakresie prowadzenia wszelkiego rodzaju działalności w 2020 i 2021 r. nie ominęły instytucji kultury, które musiały w krótkim czasie dostosować swoje metody pracy do nowych realiów. W wyniku trwającej pandemii zmienił się sposób komunikowania z odbiorcami, dostrzeżono nowe możliwości komunikatorów i serwisów społecznościowych, a przede wszystkim poświęcono więcej czasu na poznanie nowych narzędzi. Sytuacja zmusiła wielu bibliotekarzy – zarówno z większych, jak i mniejszych placówek – do podjęcia odpowiednich działań. I chociaż nie rzadko odbywało się to w niezbyt komfortowych warunkach, bez odpowiedniego sprzętu i przy braku umiejętności, większość z nich poradziła sobie bardzo dobrze, o czym świadczą liczne wpisy w bibliotekarskich mediach społecznościowych, nowe inicjatywy organizowane online i pozytywny odbiór wśród czytelników, dla których łączność z biblioteką w czasach odosobnienia pełniła ważną rolę i pomagała przezwyciężać niedogodności związane z brakiem kontaktu z drugim człowiekiem. W wielu przypadkach czas pandemii umożliwił bibliotekarzom zintensyfikowanie swojej działalności w mediach społecznościowych. Warto szerzej przyjrzeć się poszczególnym aktywnościom bibliotek podejmowanym w środowisku cyfrowym, zwracając uwagę na ciekawe sposoby komunikowania się, które w normalnych okolicznościach z pewnością nie byłyby tak bardzo widoczne, jak w czasach pandemii. Niniejszy rozdział stanowi więc próbę zebrania najważniejszych informacji dotyczących marketingu społecznościowego oraz ma na celu wskazanie najlepszych praktyk stosowanych w działalności instytucji kultury, w szczególności bibliotek.

Zgodnie z definicją Philipa Kotlera i Geralda Zaltmana, **marketing społecznościowy** obejmuje szereg działań projektowych, wdrożeniowych i kontrolnych, których celem jest wywołanie odpowiedniej reakcji u odbiorcy. Ważnym aspektem promowania usługi lub produktu są takie procesy, jak: ustalenie odpowiedniej strategii, określenie ceny, zaplanowanie dystrybucji i badań marketingowych przed dotarciem do klienta [19]. Szerszą definicję zaproponował Alan Andreasen, zwracając uwagę, że marketing społecznościowy można również traktować jako użycie komercyjnych technologii marketingowych po to, aby wpływać na zachowania odbiorców, kreować ich gusta i podpowiadać właściwe rozwiązania, co ma ostatecznie

prowadzić do poprawy ich dobrobytu osobistego, a w szerszej perspektywie oddziaływać na poszczególne grupy społeczne, do których dany produkt jest adresowany [1]. Z kolei Ken i Sue Peattie podkreślili w swoich rozważaniach, że marketing oparty na relacjach międzyludzkich jest zjawiskiem podlegającym dynamicznym przemianom, mającym duży potencjał i siłę oddziaływania na konsumentów. Z jednej strony może zachęcać do skorzystania z produktu lub usługi, z drugiej wspierać bardziej zrównoważoną konsumpcję lub ją ograniczać. Badacze wykazali, że odpowiednio wykorzystane narzędzia marketingowe mogą kształtować zachowania klientów, czyniąc je bardziej racjonalnymi i skutecznymi [28].

Wielu badaczy wyróżnia szczególną odmianę marketingu społecznościowego, funkcjonującego przy wsparciu narzędzi Web 2.0 – tzw. **social media marketing**. **Jest to idea oparta na specyficznej formie przekazu dokonywanego za pośrednictwem mediów społecznościowych. Można wyróżnić dwa rodzaje działań komunikacyjnych w tym zakresie. Pierwszy obejmuje promocję produktu lub usługi i związane z tym korzyści klienta, drugi dotyczy komunikacji marki, która przejawia się we wszelkich działaniach, których celem jest wypromowanie i wspieranie jej wizerunku. Skuteczność podejmowanych aktywności w dużej mierze zależy od właściwej personalizacji przekazu oraz prowadzenia dialogu z obecnymi i potencjalnymi odbiorcami. Dlatego tak ważne jest poszukiwanie nowych sposobów gromadzenia, przetwarzania, organizacji i udostępniania informacji, a co za tym idzie – dążenia do systematycznego zwiększania swojej przewagi nad konkurencyjnymi podmiotami [2].**

Warto zwrócić uwagę na specyficzny charakter mediów społecznościowych oraz funkcje, dzięki którym możliwe jest nie tylko nawiązywanie wirtualnych znajomości i dzielenie się zasobami z innymi użytkownikami cyfrowej społeczności, ale także promowanie wizerunku i usług. Zwróciły na to uwagę Maria Lamberti i Monika Theus, wymieniając korzyści płynące z wykorzystywania nowych mediów w różnych obszarach. Wśród wielu powstałych po 2000 r. narzędzi, największą popularnością obecnie cieszą się Facebook, Twitter, YouTube i Instagram. Świadczą o tym chociażby dane pochodzące ze wspomnianych wcześniej raportów. W miarę rozwoju nowych technologii oraz zmieniających się warunków ekonomicznych, politycznych i społecznych, serwisy te zyskały wartość rynkową i przekształciły się w spółki akcyjne generujące ogromne przychody. Dla wielu osób, firm i instytucji, przestrzeń w sieci coraz częściej jest wykorzystywana do pomnażania wartości ekonomicznej i prowadzenia działań biznesowych [21].

W nowoczesnym społeczeństwie można zaobserwować zjawisko porzucania idei indywidualizmu na rzecz łączenia się jednostek w większe grupy. Zwróciły na to uwagę Magdalena Grębosz-Krawczyk i Dagna Siuda, podkreślając znaczenie wzorców konsumpcyjnych w kreowaniu nowego typu odbiorców, zdolnych do nawiązywania relacji między sobą i wspierania się. W tym kontekście nie sposób nie wspomnieć o **marketingu plemiennym** (ang. *tribal marketing*), którego idea opiera się o tworzenie grup konsumenckich wokół konkretnej marki. W efekcie mamy do

czynienia z powstawaniem nowego rodzaju społeczności (ang. *brand communities*), której członkowie podejmują interakcje zarówno z marką, jak i między sobą. To co ich zazwyczaj łączy (m.in. słownictwo, poglądy, preferencje, wartości) znajduje odzwierciedlenie w decyzjach zakupowych. Wirtualne społeczności marek można najczęściej zaobserwować w mediach społecznościowych, które pozwalają użytkownikom na nawiązywanie kontaktu. Odbyna się to na kilka sposobów, z których najbardziej popularnymi są: reagowanie na zamieszczone treści za pomocą dostępnych reakcji (np. na Facebooku i Instagramie), a także komentowanie oraz wysyłanie wiadomości. Warto podkreślić, że te wszystkie formy bezpośredniego kontaktu mają znaczący wpływ na preferencje zakupowe osób skupionych wokół marki. Nie tylko umacniają ich preferencje, ale przede wszystkim zachęcają niezdecydowanych oraz tych, którzy do tej pory nie wykazywali większego zainteresowania określonym produktem lub usługą [14].

Marketing prowadzony przy użyciu mediów społecznościowych stał się zjawiskiem powszechnym, nierzadko zastępując tradycyjne formy promocji. Wyzaczył nowe trendy, jeszcze bardziej zwrócił uwagę na potrzeby konsumentów, których zaczęto traktować jako świadomych swoich wyborów odbiorców towarów i usług. Warto zaznaczyć, że dzięki wprowadzeniu odpowiednich narzędzi, możliwe jest podejmowanie natychmiastowych i bardziej efektywnych działań.

41.2. Powstanie i rozwój mediów społecznościowych

Genezę serwisów społecznościowych datuje się na drugą połowę lat dziewięćdziesiątych XX w. To wtedy powstały takie projekty, jak *ClassMates* (1995) i *SixDegrees* (1996), których rozwój nastąpił na początku nowego stulecia. Pierwszy został stworzony w taki sposób, żeby pomagać w nawiązywaniu kontaktów z dawnymi znajomymi m.in. ze szkoły czy pracy (w Polsce stał się inspiracją dla twórców Naszej Klasy w 2006 r.), z kolei drugi dał początek takim serwisom, jak Facebook, Instagram czy Twitter, których twórcy czerpali z doświadczeń założycieli pierwszych social mediów.

Zanim nastąpił prawdziwy rozwój serwisów społecznościowych, popularność zyskały **blogi** – witryny internetowe zawierające datowane wpisy, wyświetlane w porządku chronologicznym. Ten nowy sposób prezentacji treści pojawił się w 1999 r. i zapoczątkował rozwój innych form, których czytelnicy zyskali możliwość komentowania i oceny publikowanych wpisów. W 2001 r. powstała największa internetowa encyklopedia – *Wikipedia*, jedno z najpopularniejszych źródeł informacji, dostępne obecnie w wielu wersjach językowych. Dwa lata później powstał serwis LinkedIn – platforma ułatwiająca nawiązywanie kontaktów zawodowych i umożliwiająca poszukiwanie pracy. Przełomowym okazał się rok 2004. To właśnie wtedy Mark Zuckerberg wspólnie z grupą przyjaciół stworzył serwis Facebook, który początkowo miał być przeznaczony wyłącznie dla studentów i pomagać im w nawiązywaniu

kontaktów. Szybko jednak okazało się, że pomysł spodobał się inwestorom oraz zwykłym użytkownikom, którzy coraz śміalej korzystali z nowej przestrzeni wirtualnej. Rok później powstał YouTube, którego funkcjonowanie oparto o materiały audiowizualne. Dziś śmiało można stwierdzić, że spośród wszystkich dostępnych narzędzi komunikacji, serwis ten pozostał wierny początkowym założeniom jego twórców, nie zmieniając diametralnie swojego charakteru. Nadal jest to miejsce, w którym artyści, przedstawiciele branży kinowej oraz zwykli użytkownicy mogą zamieszczać filmy, zaspokajając gusta nawet najbardziej wybrednych widzów. W 2006 r. powstał serwis Twitter, którego mocną stroną stało się przekazywanie krótkich informacji tekstowych, rzadziej opatrzonych zdjęciem czy filmem. Miał on pełnić rolę medium informacyjnego, wiarygodnego i dynamicznego. Bardzo szybko zyskał uznanie wśród polityków i dziennikarzy, którzy dziś nie wyobrażają sobie życia bez codziennego „twittowania”.

Spektakularne sukcesy pierwszych dużych serwisów społecznościowych, a przede wszystkim ich wciąż rosnąca popularność, skłoniły twórców oprogramowania do tworzenia kolejnych narzędzi ułatwiających komunikację. Problem polegał jednak na tym, że aby utrzymać się na dosyć wymagającym rynku mediów cyfrowych, trzeba było zaproponować coś, czego do tej pory nie było i co mogłoby przyciągnąć nowych odbiorców. W ten sposób w 2009 r. powstał WhatsApp – internetowy komunikator, będący nieskomplikowaną aplikacją, zaprojektowaną z myślą o użytkownikach smartfonów. Pod koniec pierwszej dekady XX w. opracowano serwis Instagram, początkowo przeznaczony dla fotografów i artystów. Nowością był zestaw filtrów i nakładek, dzięki którym zamieszczone zdjęcie wyglądało lepiej, a przede wszystkim przyciągało uwagę. Internauci szybko polubili nowy sposób dokumentowania rzeczywistości, a instagramowe konta z czasem zaczęli zakładać nie tylko zwykli użytkownicy, ale także celebryci, artyści, politycy, przedstawiciele poważnych firm oraz instytucji. W kolejnych latach do grona mediów społecznościowych dołączyły m.in. Pinterest (2011), Snapchat (2011), Discord (2015), TikTok (2016) i wiele innych – mniej lub bardziej znanych. Wiele z nich powstało w odpowiedzi na spadające zainteresowanie Facebookiem wśród młodych ludzi i z potrzeby znalezienia innej przestrzeni wirtualnej, nie tak łatwo dostępnej dla zwykłych użytkowników [29].

Nie sposób wymienić wszystkich mediów społecznościowych, które pojawiły się w przestrzeni cyfrowej. Warto jednak odnotować kilka polskich inicjatyw, swego czasu bardzo popularnych i zabiegających o uwagę użytkowników w sposób nie gorszy od ich zagranicznych odpowiedników. Działające w latach 2004-2012 *Grono.net* było pierwszą platformą, do której dostęp był możliwy wyłącznie po otrzymaniu zaproszenia od innego członka społeczności. Sprawił wrażenie serwisu elitarnego, przeznaczonego nie dla wszystkich, pełniącego rolę komunikatora i sprzyjającego nawiązywaniu nowych znajomości. Prawdziwa rewolucja na polskim rynku mediów społecznościowych nastąpiła jednak w 2006 r. wraz z premierą serwisu Nasza Klasa. Pierwotnie jego głównym celem było umożliwienie użytkownikom odnalezienia

osób ze szkolnych ław i odnowienie z nimi kontaktu. Po kilku latach popularność serwisu zmniejszyła się do tego stopnia, że jego twórcy postanowili go zmienić. Obecnie pełni rolę ogólnej platformy komunikacji dla polskich użytkowników Internetu [20].

41.3. Specyfika mediów społecznościowych

Przyglądając się największym serwisom społecznościowym, można odnieść wrażenie, że cieszą się one niesłabnącym zainteresowaniem wśród różnych grup użytkowników i wciąż pozyskują nowych odbiorców. W związku z tym warto dokonać ich przeglądu, a w dalszej kolejności sprawdzić, czy są skuteczne jako narzędzia promowania wizerunku biblioteki. Dużym ułatwieniem może okazać się zaproponowany przez Andreasa M. Kaplana i Michaela Haenleina podział mediów społecznościowych na: serwisy typu *collaborative writing*, blogi, serwisy społecznościowe o charakterze ogólnym, serwisy społecznościowe specjalne, wirtualne światy oraz środowisko gier [17]. Typologia ta może posłużyć jako punkt wyjścia do rozważań na temat sposobów promocji usług bibliotecznych w Internecie, ze szczególnym uwzględnieniem mediów społecznościowych.

Serwisy z pierwszej grupy, a więc typu *collaborative writing*, bazują na współpracy między członkami danej społeczności, zmierzającymi do osiągnięcia wspólnego celu. Tego typu media umożliwiają tworzenie i udostępnianie treści, a także nadawanie poszczególnym użytkownikom odpowiednich uprawnień, budowanie hierarchii wewnątrz grupy i wdrażanie wszelkiego rodzaju mechanizmów weryfikujących, pozwalających na usprawnianie pracy. Doskonałym przykładem takiego serwisu jest *Wikipedia*, której użytkownicy mają możliwość nie tylko przeglądania zamieszczonych tam haseł, ale także ich edytowania.

W drugiej grupie wyróżniono blogi, których powstanie i rozwój przypada na koniec ubiegłego stulecia. Pojawiły się one na długo przed Facebookiem i Instagramem oraz innymi popularnymi serwisami społecznościowymi, bez których funkcjonowanie w dzisiejszym świecie może sprawiać wiele trudności. I chociaż blogosfera nadal jest obecna w wielu obszarach naszego życia, już dawno ustąpiła miejsca serwisom społecznościowym, które umożliwiają użytkownikom nawiązywanie kontaktów, pozwalają na publikowanie i ocenę zamieszczanych treści oraz pełnią funkcję informacyjną, nierzadko zastępując tradycyjne media. Ważnym aspektem jest także możliwość wykorzystywania współczesnych mediów społecznościowych do kreowania wizerunku w sieci i promowania własnej działalności. Facebook, Instagram czy TikTok stały się skutecznymi narzędziami, wykorzystywanymi do promocji w wielu obszarach, zarówno przez urzędy, instytucje kultury, jak i prywatne firmy.

Nieco inną rolę pełnią serwisy umożliwiające dzielenie się określonymi treściami. Zostały one zaprojektowane w taki sposób, żeby służyły w konkretnym celu i w odróżnieniu od najpopularniejszych serwisów społecznościowych, nie są przeznaczone

dla każdego, stąd zainteresowanie nimi jest dużo mniejsze. Do tej grupy mediów należą m.in. YouTube, Flickr oraz SlideShare. Pierwsze dwa gromadzą filmy oraz zdjęcia i pozwalają na podejmowanie interakcji z odbiorcami (m.in. poprzez możliwość zamieszczania postów i prowadzenie rozmów w czasie rzeczywistym), trzeci służy publikowaniu prezentacji multimedialnych i jest często wykorzystywany przez pracowników różnych branż, a także przedstawicieli środowiska naukowego.

Ostatnie dwie grupy to serwisy, których funkcjonowanie oparte jest na wykorzystaniu mechanizmów wirtualnej rzeczywistości. Do pierwszej z nich można zaliczyć np. Second Life – alternatywny świat, funkcjonujący w sieci od 2003 r., pozwalający na wierne odwzorowanie rzeczywistości przy pomocy różnych narzędzi, w rozmaitym celu. Jest to coraz częściej wykorzystywane medium, zwłaszcza do działań PR-owych i w sytuacjach, w których dotarcie do odbiorcy w inny sposób jest utrudnione lub niemożliwe. Pokrewnym rozwiązaniem jest wirtualny świat wygenerowany w grach internetowych, w których także można projektować dowolne elementy rzeczywistości. W odróżnieniu od wcześniejszego rozwiązania, tego typu inicjatywy pozwalają na skuteczniejsze dotarcie do odbiorcy, zwłaszcza młodszego i zainteresowanego nowymi mediami [17]. Cechy charakterystyczne poszczególnych mediów przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Cechy charakterystyczne różnych typów mediów społecznościowych

	Serwisy typu collaborative writing	Blogi	Serwisy społecznościowe o charakterze ogólnym	Serwisy społecznościowe specjalne	Wirtualne światy	Środowisko gier
Główny odbiorca	użytkownicy Internetu, bez ograniczeń wiekowych	użytkownicy Internetu, bez ograniczeń wiekowych	użytkownicy Internetu, bez ograniczeń wiekowych	użytkownicy Internetu, bez ograniczeń wiekowych	młodzi użytkownicy Internetu	młodzi użytkownicy Internetu
Język	dostosowany do zamieszczanych treści, często pozbawiony stylu naukowego	dostosowany do odbiorcy i zamieszczanych treści, zazwyczaj styl lekki, niezobowiązujący, ale zdarzają się także blogi biblioteczne o charakterze naukowym	dostosowany do odbiorcy i zamieszczanych treści, zazwyczaj styl lekki, niezobowiązujący, często potoczny	dostosowany do odbiorcy i zamieszczanych treści, zazwyczaj styl lekki, niezobowiązujący	dostosowany do odbiorcy i zamieszczanych treści, zazwyczaj styl lekki, niezobowiązujący, często potoczny	dostosowany do odbiorcy i zamieszczanych treści, zazwyczaj styl lekki, niezobowiązujący, często potoczny

Najważniejsze funkcjonalności				
- zamieszczanie treści o różnorodnym charakterze (tekst, materiały graficzne, filmy, podcasty) - możliwość skorzystania z gotowych rozwiązań – szablonów, dodatków i wtyczek - dostęp do narzędzi wspierających obsługę serwisu, kontakt z odbiorcami i gromadzenie danych statystycznych - tagi jako elementy ułatwiające przeszukiwanie zamieszczonych wpisów - funkcja <i>ping</i> pozwala na automatyczne powiadamianie wyszukiwarek blogów o nowym wpisie - funkcja <i>trackback</i> umożliwia śledzenie odsyłaczy do danego postu w innych blogach - obsługa RSS - interakcja z odbiorcami – możliwość zamieszczania komentarzy	- zamieszczanie treści o różnorodnym charakterze (tekst, materiały graficzne, filmy, podcasty) - prowadzenie relacji video na żywo – łatwe dotarcie do odbiorcy bez konieczności posiadania rozbudowanego zaplecza technicznego - duży wybór dodatków i wtyczek, które zwiększają atrakcyjność przekazu (gify, nakładki na zdjęcia, filtry) - obsługa w dowolnym miejscu i czasie (brak ograniczeń sprzętowych, wystarczy komputer lub smartfon z dostępem do Internetu) - hasztagi jako elementy ułatwiające przeszukiwanie zamieszczonych postów - interakcja z odbiorcami – możliwość zamieszczania komentarzy i reagowania na poszczególne treści za pomocą określonych reakcji	- zamieszczanie treści o różnorodnym charakterze (zdjęcia, filmy, podcasty) - możliwość publikowania treści na zasadach określonych przez autora (licencje Creative Commons) - duży wybór dodatków i narzędzi, które zwiększają atrakcyjność przekazu oraz wspierają użytkownika w zarządzaniu wizerunkiem - hasztagi jako elementy ułatwiające przeszukiwanie zamieszczonych treści - interakcja z odbiorcami – możliwość prowadzenia rozmów na czacie w czasie rzeczywistym, zamieszczania komentarzy i reagowania na poszczególne treści za pomocą określonych reakcji	- tworzenie postaci i obiektów - pobudzenie wyobraźni - umiejętne łączenie zabawy z edukacją - możliwość odwzorowania obiektów istniejących w rzeczywistości lub budowania całkiem nowych elementów świata przedstawionego - możliwość samodzielnego kreowania obiektów lub uczucia elementów przygotowanych w innych aplikacjach, służących do tworzenia obiektów w technologii trójwymiarowej - wszystkie istniejące w serwisie dźwięki i elementy graficzne podlegają edycji przez użytkownika (można je dowolnie edytować i zastępować gotowymi elementami, opracowanymi za pomocą innych aplikacji	- tworzenie postaci i obiektów - pobudzenie wyobraźni - umiejętne łączenie zabawy z edukacją - możliwość odwzorowania obiektów istniejących w rzeczywistości lub budowania całkiem nowych elementów świata przedstawionego - otwarta struktura gier często wymaga od gracza myślenia przestrzennego i umiejętności rozumowania, kreatywności oraz uczy współpracy - rozbudowane funkcjonalności gier umożliwiających tworzenie obiektów stanowią doskonały wstęp do nauki programowania i wykorzystania nabytych umiejętności w bardziej profesjonalnym środowisku

Zalety	- dostęp bez opłat - przyjazny interfejs - obsługa bez instalacji dodatkowego oprogramowania (brak ograniczeń sprzętowych, wystarczy komputer lub smartfon z dostępem do Internetu) - nieograniczone możliwości tworzenia nowych treści, często zgodnie z zapotrzebowaniem ze strony odbiorców - stały i łatwy kontakt z odbiorcami - oporządkowana i chronologiczna struktura - możliwość szybkiego reagowania na hejt i trolling – opcja usuwania i blokowania komentarzy	- dostęp bez opłat - przyjazny interfejs - obsługa bez instalacji dodatkowego oprogramowania (brak ograniczeń sprzętowych, wystarczy komputer lub smartfon z dostępem do Internetu) - stały i łatwy kontakt z odbiorcami - możliwość szybkiego reagowania na hejt i trolling – opcja usuwania i blokowania komentarzy	- dostęp bez opłat (w przypadku wykupienia komercyjnego planu dostępu, brak reklam lub dostęp do większego zbioru materiałów) - przyjazny interfejs - obsługa bez instalacji dodatkowego oprogramowania (brak ograniczeń sprzętowych, wystarczy komputer lub smartfon z dostępem do Internetu) - stały i łatwy kontakt z odbiorcami - możliwość szybkiego reagowania na hejt i trolling – opcja usuwania i blokowania komentarzy	- dostęp bez opłat (większe przywileje i funkcjonalności w przypadku wykupienia komercyjnego planu dostępu) - przyjazny interfejs - możliwość nawiązywania relacji z innymi graczami - możliwość wykorzystania wybranych funkcji do celów edukacyjnych - możliwość łatwego dotarcia do młodego odbiorcy - niczym nieograniczone możliwości kreowania wirtualnej rzeczywistości i odwzorowywania obiektów, które istnieją w rzeczywistości - dostęp do gier możliwy za pomocą większości popularnych platform i urządzeń	- dostęp bez opłat (większe przywileje i funkcjonalności w przypadku wykupienia komercyjnego planu dostępu) - przyjazny interfejs - możliwość nawiązywania relacji z innymi graczami - możliwość wykorzystania wybranych funkcji do celów edukacyjnych - możliwość łatwego dotarcia do młodego odbiorcy - niczym nieograniczone możliwości kreowania wirtualnej rzeczywistości i odwzorowywania obiektów, które istnieją w rzeczywistości - dostęp do gier możliwy za pomocą większości popularnych platform i urządzeń
--------	---	---	--	---	---

Wady	• brak doświadczenia użytkowników odpowiedzialnych za edycję i/lub wprowadzanie haseł • problem z wiarygodnością zamieszczanych informacji (brak informacji bibliograficznych) • ryzyko zaistnienia tzw. zjawiska wojny edycyjnej (dwóch lub więcej autorów jest przekonanych co do poprawności wprowadzonych przez siebie zmian, co skutkuje kilkukrotnym poprawianiem tego samego tekstu)	• w przypadku bardziej rozbudowanych blogów, zbyt duże nagromadzenie informacji w jednym miejscu, co może utrudniać odnalezienie konkretnych treści • konieczność zaangażowania i systematyczności ze strony twórcy serwisu • duże ryzyko hejtu i trollingu ze strony innych członków społeczności • zbyt duże zaangażowanie użytkowników może doprowadzić do zmniejszenia liczby fanów (osób obserwujących)	• duża efemeryczność zamieszczanych informacji • zbyt duże nagromadzenie informacji w jednym miejscu, co może utrudniać odnalezienie konkretnych treści • duże ryzyko hejtu i trollingu ze strony innych członków społeczności • zbyt duże zaangażowanie użytkowników może doprowadzić do zmniejszenia liczby fanów (osób obserwujących)	• niektóre treści zamieszczane są na licencjach, które ograniczają możliwości ich wykorzystania • bardziej atrakcyjne treści są dostępne po wykupieniu planu abonamentowego (np. YouTube Music) • duże ryzyko hejtu i trollingu ze strony innych członków społeczności	• konieczność posiadania odpowiednich umiejętności umożliwiających sprawne poruszanie się w środowisku wirtualnym – aby możliwe było wchodzenie w interakcję z otoczeniem, trzeba znać specjalnie opracowany język programowania • aby osiągnąć wymierne efekty, potrzeba czasu i zaangażowania • ryzyko hejtu i trollingu ze strony innych graczy	• konieczność posiadania odpowiednich umiejętności umożliwiających sprawne poruszanie się w świecie gier komputerowych • ze względu na typowo rozrywkowy charakter, tego typu medium rzadko wykorzystywane jest do promowania usług bibliotek i innych instytucji kultury • ryzyko hejtu i trollingu ze strony innych graczy	Second Life
------	---	--	--	--	--	--	---

41.4. Zarządzanie mediami społecznościowymi w bibliotece

Coraz większe zaangażowanie bibliotek w mediach społecznościowych wynika z potrzeby pozyskania nowych użytkowników i utrzymania kontaktu z dotychczasowymi odbiorcami. **Marketing przychodzący** (ang. *inbound marketing*) jest strategią marketingową, która opiera się na przyciąganiu zainteresowania odbiorców za pomocą treści, których szukają w celu zaspokojenia konkretnych potrzeb informacyjnych. Nadrzędnym celem w przypadku *inbound marketingu* jest odpowiadanie na określone pytania zainteresowanych użytkowników i rozwiązywanie ich problemów, a także dostarczanie informacji na temat produktu, usługi czy firmy oraz budowanie lojalności. Takie działanie znajduje zastosowanie zwłaszcza w przypadku firm działających w branży B2B, ale coraz częściej tego typu praktyki realizują instytucje, którym zależy na utrzymaniu odpowiednich relacji z użytkownikami. Marketing przychodzący może być stosowany za pomocą określonych narzędzi, do których można zaliczyć:

- blog firmowy i content marketing;
- serwisy społecznościowe;
- SEO – optymalizacja treści w serwisach internetowych;
- bezpłatne kursy i webinaria;
- wideospotkania (np. za pośrednictwem serwisów YouTube, Facebook, Instagram);
- newsletter z unikatowymi treściami tylko dla subskrybentów;
- e-mail marketing [15].

Według informacji zamieszczonych na blogu *EBSCOpost*, *inbound marketing* realizowany poprzez media społecznościowe, marketing treści i optymalizację wyszukiwarek pozwala skutecznie dotrzeć do odbiorcy, oferując mu konkretne treści i pomagając w podjęciu określonych decyzji konsumenckich. Stosowanie tego typu praktyk w bibliotece może przynieść wymierne efekty pod warunkiem, że ich realizacja będzie odbywała się zgodnie z określonymi założeniami. Dzięki temu łatwiej można zwiększyć zainteresowanie oferowanymi usługami, lepiej poznać preferencje czytelników i jeszcze lepiej odpowiadać na ich potrzeby. Łatwiej zbudować relację, której filarami są: dialog, zaufanie i odpowiednie treści. Specjaliści w zakresie zarządzania marką w serwisach społecznościowych określili kilka zasad, którymi należy się kierować w przypadku prowadzenia aktywności w serwisach społecznościowych. Są to:

- planowanie publikacji – skuteczne zarządzanie wizerunkiem w mediach społecznościowych w dużej mierze zależy od regularności zamieszczanych wpisów, dlatego należy mieć na względzie, że najlepszym rozwiązaniem jest ustalenie harmonogramu, zgodnie z którym będą publikowane poszczególne treści; istnieje wiele narzędzi, które mogą być wykorzystywane do zarządzania kontem w serwisie społecznościowym – jednym z nich jest Business Suite

dostępny na Facebooku, pozwalający na równoczesne zarządzanie profilami w serwisach Facebook i Instagram;

- zaangażowanie – niezależnie od rodzaju serwisu społecznościowego, interakcja z użytkownikami jest najważniejszym elementem strategii marketingowej; warto obserwować reakcje na zamieszczane treści, czytać komentarze i odpowiadać na nie oraz dbać o to, żeby nie doprowadzać do sytuacji konfliktowych; jeśli biblioteka posiada wiedzę na temat preferencji odbiorców, może łatwiej dopasować do nich publikowane treści;
- bycie followersem – należy pamiętać o tym, że obecność w mediach społecznościowych nie polega wyłącznie na publikowaniu treści, ale także na ich odbiorze; śledząc inne strony, wchodząc w interakcję z ich twórcami i nierzadko biorąc udział w rozmaitych inicjatywach organizowanych online, biblioteka daje wyraz swojego zaangażowania i tym samym wspiera innych członków wirtualnej społeczności; algorytmy serwisów społecznościowych reagują na tego typu aktywności, dlatego warto o tym pamiętać, żeby zwiększyć swoją widoczność w sieci;
- odpowiedni czas publikacji – ten element strategii jest nierozzerwalnie związany z harmonogramem publikacji postów, w którym warto odpowiednio zaplanować poszczególne treści; dobrą praktyką jest ustalenie, które materiały mogą być publikowane w regularnych odstępach czasowych (wówczas najlepiej ustawić ich publikację w sposób automatyczny), a które biblioteka chce zamieszczać na bieżąco; konieczne jest także sprawdzenie, kiedy odbiorcy treści najczęściej zaglądają na stronę biblioteki (jest to możliwe dzięki narzędziom analitycznym udostępnianym w panelu administracyjnym serwisów), wówczas można lepiej dostosować czas publikacji treści;
- powtarzalność treści – jeśli biblioteka tworzy wartościowe treści na potrzeby mediów społecznościowych, nic nie stoi na przeszkodzie, żeby opublikować je kilka razy w określonych odstępach czasu; warto w serwisach społecznościowych powtarzać informacje, które zamieszczane są w innych miejscach (strona www, newsletter), udostępniać je i promować naprzemiennie (takie działanie pozwala zyskać nowych odbiorców oraz przypomnieć się dotychczasowym obserwatorom);
- zwięzłość – zasada „mniej znaczy więcej” obowiązuje również w serwisach społecznościowych i warto jej przestrzegać; posty powinny być krótkie oraz wyposażone w kilka hashtagów, żeby można było lepiej je odnaleźć pośród innych treści; warto wiedzieć, że wpisy na Facebooku pozbawione materiałów graficznych są praktycznie niewidoczne, dlatego trzeba zadbać o to, by przy okazji każdej publikacji, pojawiła się samodzielnie wykonana grafika lub element pobrany z legalnego źródła; dobrą praktyką jest wykorzystanie bezpłatnych serwisów do tworzenia infografik i innych materiałów na użytek mediów społecznościowych (np. Canva);

- jedna platforma w jednym momencie – ten element strategii ma decydujące znaczenie w sytuacji, gdy biblioteka decyduje się na podjęcie aktywności w kilku serwisach społecznościowych jednocześnie, nie znając ich dobrze i nie orientując się, w jaki sposób poprawnie nimi zarządzać; na początku warto skupić się na jednej platformie, zdobyć zaufanie odbiorców, nauczyć się publikowania treści, rozpoznać preferencje użytkowników, a dopiero potem spróbować swoich sił w kolejnym serwisie; zarządzanie wizerunkiem biblioteki za pomocą mediów społecznościowych jest czasochłonne i wymaga dużego zaangażowania, dlatego warto o tym pamiętać i na początku nie przeceniać swoich możliwości;
- wyznaczone cele – wszystkie działania w mediach społecznościowych muszą być podejmowane z rozmysłem; dobrą praktyką jest nakreślenie kampanii wizerunkowej (bezpłatnej lub płatnej), która zwiększy zainteresowanie zamieszczanymi przez bibliotekę treściami; poszczególne elementy promocji można zaplanować wcześniej, a przy pomocy odpowiednich narzędzi dostępnych po stronie administratora ustawić ich publikację w sposób automatyczny; warto wykorzystać możliwość płatnego wsparcia określonych treści – dzięki temu, można dotrzeć do osób, które na co dzień nie obserwują strony biblioteki (sponsorowany post będzie im się wyświetlał, jeśli tylko odpowiednio zostanie określona grupa odbiorców);
- dzielenie się jest ważne – aktywności bibliotek są wielopłaszczyznowe, dlatego warto chwalić się tym, co robi instytucja i publikować posty o nowych zasobach, nadchodzących wydarzeniach, ciekawostkach na temat biblioteki i nie tylko;
- wykorzystanie gotowych treści – dużym ułatwieniem dla bibliotekarzy zarządzających kontami w mediach społecznościowych są różnego rodzaju serwisy z gotowymi treściami, strony z legalnymi źródłami (można z nich pobrać filmy i zdjęcia) oraz inne miejsca w Internecie, z których warto korzystać; pomocne może być także obserwowanie w serwisach społecznościowych poczynąń innych bibliotek, których działania mogą być inspirujące i wyznaczać nowe kierunki aktywności w sieci [25].

41.5. Najczęściej popełniane błędy

Prowadzenie działań w mediach społecznościowych może stanowić nie lada wyzwanie, zwłaszcza w przypadku osób, które nie do końca odnajdują się w świecie wirtualnych relacji, gdzie emocje wyrażane są za pomocą komentarzy, emotikonów oraz liczby polubień. Pielęgnowanie wizerunku w serwisach społecznościowych wiąże się z nieustanną kontrolą tego, co dzieje się na profilu biblioteki, a także wokół niego. Przestrzeganie określonych zasad jest tak samo ważne, jak unikanie błędów, które mogą pojawić się na każdym etapie funkcjonowania w tym medium.

Do największych nieprawidłowości związanych z prowadzeniem działalności w mediach społecznościowych można zaliczyć:

- brak pomysłu i odpowiedniej strategii – warto ustalić odpowiedni harmonogram publikowania treści oraz nakreślić działania, które doprowadzą do zwiększenia liczby osób obserwujących aktywność biblioteki w serwisie społecznościowym; ciekawym rozwiązaniem są m.in. konkursy, ankiety, sondy, treści o charakterze wirusowym (takie, które są udostępniane kolejnym użytkownikom), sponsorowane posty, relacje prowadzone na żywo, wirtualne wydarzenia;
- niewłaściwy język – dopasowanie treści jest tak samo ważne jak język, którym biblioteka posługuje się w kontakcie z odbiorcą; serwisy społecznościowe są takim miejscem, w którym może ona pozwolić sobie na więcej swobody, dlatego też charakter zamieszczanych informacji powinien być nieco inny niż w codziennej komunikacji – mniej oficjalny, lżejszy i pozbawiony sformułowań niezrozumiałych dla większości odbiorców; konieczne jest także dostosowanie się do reguł panujących w określonym serwisie – np. na TikToku posty przyjmują charakter krótkich filmów, w których w sposób humorystyczny można zaprezentować określone treści (tutaj słowo pisane ma znaczenie drugorzędne, ponieważ użytkownik zwraca większą uwagę na formę);
- brak w profilu podstawowych informacji – niezależnie od medium, w którym biblioteka chce prowadzić aktywność, konieczne jest zamieszczenie na wstępie odpowiednich informacji, które ją definiują i objaśniają charakter jej działalności; ważne, żeby nie pomijać zakładki „o nas”, ponieważ nie tylko pełni ona rolę wprowadzenia, ale także ma znaczenie dla algorytmów, zwiększając widoczność placówki w Internecie;
- brak różnorodności przekazu – kreatywność jest ważną umiejętnością w zarządzaniu wizerunkiem biblioteki w mediach społecznościowych; osoby odpowiedzialne za prowadzenie konta w serwisie muszą posiadać podstawowe umiejętności w zakresie tworzenia materiałów graficznych na użytek publikowanych treści oraz posługiwać się językiem polskim w nienaganny sposób; należy pamiętać, że odbiorcy szybko się nudzą, a biorąc pod uwagę niezliczoną ilość treści, z którymi mają do czynienia w przestrzeni cyfrowej, warto wykorzystać narzędzia i metody, dzięki którym uda się zwrócić ich uwagę i zachęcić do aktywności (np. sondy, ankiety, konkursy, wyzwania, hasztagi);
- zbyt częsta lub zbyt rzadka aktywność – ta zasada odnosi się do wszystkich popularnych serwisów społecznościowych; duża liczba postów, relacji czy filmów publikowanych każdego dnia może zniechęcić odbiorców i doprowadzić do tego, że przestaną oni obserwować działalność biblioteki; taki sam efekt można osiągnąć przy braku aktywności lub publikowaniu ich zbyt rzadko; warto ustalić odpowiedni harmonogram i mieć na względzie, że jeśli biblioteka już zdecyduje się na założenie konta w serwisie społecznościowym, to musi o nie dbać i traktować swoją cyfrową działalność w sposób odpowiedzialny;

- brak hashtagów lub niewłaściwe ich użycie – hasztagi pomagają w oznaczaniu treści i ich odszukiwaniu pośród innych wpisów publikowanych w serwisie; warto umiejętnie korzystać z tej formy etykietowania – ograniczać stosowanie polskich znaków, kontrolować ich liczbę i zwracać uwagę na ich czytelność;
- brak wizualnej spójności – nieprzemyślana forma przekazu jest jednym z najczęściej pojawiających się błędów w zarządzaniu wizerunkiem biblioteki w mediach społecznościowych; spontaniczność jest cenna, ale o wiele lepsza jest spójna koncepcja, która umożliwia jeszcze lepszą komunikację z odbiorcami treści; jeśli osoba prowadząca profil nie posiada umiejętności graficznych, to biblioteka powinna zwrócić się o pomoc do profesjonalistów lub stworzyć materiały audiowizualne za pomocą dostępnych serwisów i aplikacji;
- nieprzestrzeganie praw autorskich – wszystkie zamieszczane treści powinny być autorskie, a materiały pochodzące z innych serwisów posiadać odpowiednią adnotację; należy pamiętać, że nawet w przypadku możliwości skorzystania z zasobów opublikowanych na wolnych licencjach, konieczne jest poinformowanie o tym odbiorców; warto zaznaczyć, że niektóre serwisy społecznościowe mają wbudowane odpowiednie mechanizmy uniemożliwiające skorzystanie z cudzej własności intelektualnej bez odpowiedniego oznaczenia (np. YouTube) i do czasu uregulowania tej kwestii, nie pozwalają na publikację materiału;
- brak interakcji – prowadząc profil w serwisie społecznościowym, należy pamiętać o utrzymywaniu stałego kontaktu z odbiorcami zamieszczanych treści, ponieważ to w dużej mierze od nich zależy „być albo nie być” biblioteki w przestrzeni wirtualnej; należy regularnie odpowiadać na komentarze użytkowników, zachęcać ich do reakcji, prosić o opinie lub odpowiedź na konkretne pytanie i dbać o to, żeby żadna wiadomość nie pozostała bez odpowiedzi; jest to istotne nie tylko ze względu na statystyki, ale przede wszystkim zwiększa wiarygodność profilu w sieci;
- nieobserwowanie innych profili – podejmowanie interakcji z innymi profilami bibliotecznymi jest tak samo ważne jak nawiązywanie kontaktów ze zwykłymi użytkownikami obserwującymi profil biblioteki; warto się wspierać, inspirować, zachęcać do działania i otwierać na nowe formy promocji;
- brak odsyłaczy do stron w postach – zamieszczane treści nie powinny być zbyt obszerne, muszą posiadać element graficzny i jeśli to możliwe – aktywny odsyłacz do zasobu zewnętrznego (wówczas w poście można opublikować kilkudziesięciu komunikat odsyłający użytkownika do pełnego tekstu zamieszczonego na innej stronie);
- brak elementów rozrywkowych – konkursy, ankiety, głosowania to tylko niektóre z form, które mogą urozmaicić przekaz; ich brak może powodować poczucie znużenia, spadek zainteresowania i w konsekwencji prowadzić do zmniejszenia liczby obserwatorów; warto w tym miejscu podkreślić, że wielu użytkowników mediów społecznościowych urządza konkursy, których

rozwiązanie odbywa się w drodze losowania lub zmusza innych do zamieszczania określonych treści na ich profilach, co jest niezgodne z regulaminem serwisów społecznościowych; można natomiast urządzać zabawy, których rozwiązanie odbywa się na drodze wykonania określonej czynności (np. odpowiedź na pytanie, ułożenie hasła reklamowego, najszybsza reakcja na zamieszczoną informację); dobrą praktyką jest zamieszczenie regulaminu konkursu lub zabawy oraz zadbanie o nagrody;

- kupowanie „lajków” i obserwatorów – dosyć częstą praktyką, z której korzysta wielu użytkowników mediów społecznościowych (szczególnie Facebooka i Instagrama) jest kupowanie, za niewielką opłatą, gotowych pakietów polubień, obserwatorów, a nawet botów wykonujących konkretne czynności w serwisie społecznościowym; warto jednak pamiętać, że wartość reklamowa „kupionych obserwatorów” jest niewielka, ponieważ zazwyczaj są to profile osób mieszkających w innym kraju, niezwiązanych z prowadzoną przez bibliotekę działalnością, a tym samym niezainteresowanych treściami publikowanymi przez nią w sieci [20].

41.6. Przykłady wykorzystania mediów społecznościowych w bibliotekach

W tej części rozdziału zostaną zaprezentowane przejawy działalności polskich i zagranicznych bibliotek w wybranych mediach społecznościowych. Nie sposób oczywiście zaprezentować wszystkich przykładów tego typu działalności, dlatego też skupiono się na promowaniu usług za pomocą najpopularniejszych serwisów – Facebook, Instagram, TikTok i YouTube, które z powodzeniem są wykorzystywane w komunikacji z użytkownikiem. Warto też podkreślić, że w literaturze naukowej dostępne są liczne opisy wykorzystania mediów społecznościowych w kontekście promocji usług i obsługi użytkowników przez biblioteki wszystkich typów.

Dla przykładu, aktywność wybranych bibliotek w serwisach Facebook, Twitter, YouTube i Google+ była przedmiotem badań Janiny Przybyś i Pawła Pioterka [29]. Z kolei Maria Lamberti i Monika Theus poszerzyły zakres swoich badań o polskie muzea i archiwa. Ich rozważania skupiły się na wykorzystaniu tych samych serwisów, z wyjątkiem ostatniego, który już nie istnieje. Zamiast tego, badaczki postanowiły prześledzić aktywność instytucji GLAM na Instagramie [21]. Ważnym opracowaniem jest także artykuł Bożeny Jaskowskiej dotyczący użyteczności i przyszłości social mediów. Autorka scharakteryzowała wybrane trendy komunikacji marketingowej z wykorzystaniem mediów społecznościowych, zwracając uwagę na takie elementy, jak: profil firmowy, aplikacje użytkowe, serwisy geolokalizacyjne korzystające z rozszerzonej rzeczywistości, a także gry społecznościowe [16]. Podobne zestawienie stworzył David Lee King, wskazując konkretne przykłady zastosowania wybranych serwisów do promocji usług bibliotecznych [18]. Pojawiły się również

opracowania dotyczące realizacji strategii promocyjnych w wybranych typach bibliotek. Bożena Boryczka sprawdziła, w jaki sposób wybrane biblioteki pedagogiczne korzystają z mediów społecznościowych [9], z kolei Jonathan Bodnar i Ameet Doshi postanowili przeanalizować aktywność bibliotek akademickich w tym zakresie [8]. Ogólną koncepcję marketingu elektronicznego przedstawiła w swoim artykule Maja Wojciechowska [36], więcej zaś opracowań z tego obszaru można znaleźć w książce *Elektroniczny wizerunek biblioteki* [35].

Jak wskazują wszelkie analizy, najchętniej wykorzystywanym przez biblioteki jest serwis Facebook, który został stworzony w 2004 r. przez grupę studentów z Uniwersytetu Harvarda. Wśród nich znalazł się obecny właściciel platformy – Mark Zuckerberg. Na początku platforma była przeznaczona dla młodzieży akademickiej. Zarejestrowani użytkownicy otrzymywali możliwość dzielenia się zdjęciami i informacjami z innymi członkami społeczności. Projekt spotkał się z dużym zainteresowaniem i zaczął się prężnie rozwijać. Serwis szybko zmienił swoje oblicze i przekształcił się w medium społecznościowe dostępne na całym świecie. Powstały także jego liczne wersje językowe (w 2008 r. uruchomiono polską odsłonę Facebooka). Obecnie jest to najpopularniejszy serwis społecznościowy na świecie, który umożliwia m.in. zakładanie profili publicznych i firmowych, zamieszczanie dowolnych informacji (również graficznych i filmowych) oraz udostępnianie ich innym użytkownikom, komentowanie treści i reagowanie na nie, porozumiewanie się za pomocą wewnętrznego komunikatora Messenger (który powstał w 2013 r. jako kolejny dodatek do platformy), organizowanie wydarzeń, zakładanie grup użytkowników, prowadzenie relacji na żywo oraz wideorozmów. Facebook stworzył także atrakcyjną ofertę dla instytucji, firm i artystów, umożliwiając im zakładanie tzw. stron fanowskich (ang. *fanpage*). Dzięki temu łatwiej śledzić aktywność odbiorców, zamieszczać treści sponsorowane oraz prowadzić kampanie reklamowe. Każdy użytkownik serwisu, który zdecyduje się na obserwowanie wybranej strony i bycie członkiem społeczności, otrzymuje możliwość reagowania na zamieszczane tam informacje, wchodzenia w interakcje z innymi osobami, komentowania i udostępniania różnego rodzaju treści innym osobom [20].

Warto zwrócić uwagę na wartościowe inicjatywy realizowane za pomocą tej platformy, dzięki którym biblioteki jeszcze skuteczniej zaznaczają swoją obecność w przestrzeni wirtualnej. Ciekawy projekt realizowała Biblioteka Publiczna w Los Angeles, która zachęcała do udziału w wydarzeniach, ze względu na pandemię organizowanych w przestrzeni wirtualnej. Dzięki możliwościom oferowanym przez serwis społecznościowy, prowadziła regularne relacje z wydarzeń odbywających się bez udziału publiczności. W ten sposób zaprosiła najmłodszych czytelników na wieczorne czytanie bajek, melomanom zaproponowano *Muzyczne poniedziałki*, a miłośnikom podróży – spotkanie z koreańską przewodniczką turystyczną [23].

Liczne przykłady pomysłowego zachęcania do czytania i korzystania z usług oferowanych przez poszczególne biblioteki można znaleźć także na stronach prowadzonych przez instytucje w Polsce. Przykład udanej akcji promocyjnej znajduje

się na stronie Wojewódzkiej i Miejskiej Biblioteki Publicznej w Gdańsku. W ramach cyklu *Zestaw na piątkę* prezentowane są różne gatunki książek, a recenzje wybranych pozycji publikowane na Facebooku biblioteki. Liczne komentarze pod postami dokumentującymi kolejne odsłony wydarzenia świadczą o dużej popularności tego przedsięwzięcia [37]. Bardzo często informacje publikowane przez biblioteki są bezpośrednio związane z aktualnymi wydarzeniami, a także bardziej lub mniej oficjalnymi świętami. I tak na przykład Miejska Biblioteka Publiczna w Łęborku regularnie publikuje zdjęcia książek tematycznie nawiązujących do aktualnie obchodzonych dni, rocznic oraz jubileuszy. Pojawiają się także liczne akcje popularyzujące czytelnictwo – np. warsztaty literackie i komiksu, konkurs *O Złotą Maskę Dobrej Wróżki*, gra literacka *Mała forma poetycka*, pokazy malarskie w przestrzeni wirtualnej i wiele innych [26].

Jednym z popularniejszych, także w środowisku czytelnictwa, serwisów społecznościowych jest Instagram, za pomocą którego swoją działalność promuje coraz więcej firm i instytucji. Jest to medium adresowane do szerokiego grona odbiorców, pełniące rolę foto-albumu, w którym początkowo można było zamieszczać wyłącznie zdjęcia. Serwis został założony w 2010 r. przez Amerykanina Kevina Systroma oraz Brazylijczyka Marka Kriegera. Z czasem poszerzono jego funkcjonalności o kolejne moduły, umożliwiające m.in. edycję zdjęć, publikowanie materiałów wideo, nagrywanie relacji na żywo czy udostępnianie treści w innych serwisach społecznościowych. Rozwój aplikacji nastąpił w 2012 r., kiedy to Instagram został kupiony przez twórcę Facebooka. Zuckerberg postanowił zintegrować oba serwisy, oddając w ręce użytkowników kolejne unowocześnienia, tym samym powodując niepokój u konkurencji (serwis umożliwił m.in. nagrywanie krótkich form wideo, z których do tej pory słynął Snapchat – inny popularny serwis społecznościowy, skierowany głównie do młodych ludzi) [22].

Biblioteki coraz częściej wykorzystują Instagram do promocji swojej działalności. Bardzo dobrym przykładem są akcje promocyjne zainicjowane przez Bibliotekę Publiczną w Nowym Jorku w 2019 r. Jej pracownicy stworzyli cykl, w którym postanowiono przybliżyć młodym ludziom największe klasyki światowej literatury. W ramach projektu *Insta Novels*, zdigitalizowano wybrane książki i dostosowano je do czytania na smartfonie. W ten sposób do przestrzeni cyfrowej przeniesiono m.in. *Alicję w Krainie Czarów*, *Metamorfozę* Franza Kafki czy *Żółtą tapetę* Charlotte Perkins Gilman. Wszystkie pozycje zyskały własne wizualizacje i dodatkowe materiały audiowizualne, przez co stały się jeszcze bardziej atrakcyjne dla odbiorców. Dzięki tej akcji udało się pozyskać 100 tys. nowych użytkowników, obserwujących poczynania nowojorskiej biblioteki na Instagramie [30].

Warto zwrócić uwagę na to, że w serwisie Instagram każda biblioteka ma takie same szanse, jeśli chodzi o promowanie swojej działalności. Niezależnie od tego, czy jest to mała biblioteka gminna w Polsce, czy duża biblioteka akademicka na północy Europy. I tak na przykład Biblioteka Pedagogiczna w Gorzowie Wielkopolskim zachęca na swoim profilu do korzystania z gier planszowych, proponując

udział w akcji *Szkoły grają* polegającej na przekazywaniu punktów za zakupy gier dla instytucji oświatowych. W jednym z postów namawia do zabawy w tworzenie nowych tytułów wybranych klasyków literatury, a w innym do wypożyczenia dowolnej książki, oferując w zamian sadzonki pomidorów [6]. Pomysłów na promocję czytelnictwa i działań okołoczytelniczych nie brakuje także w Gminnej Bibliotece Publicznej w Lubiczu. Oprócz akcji nawiązujących do czytania, pojawiają się liczne działania integrujące lokalną społeczność. Jednym z nich jest *Paka dla Kociaka*, czyli zbiórka smakołyków dla kotów z toruńskiego schroniska. Są także zdjęcia dokumentujące liczne spotkania autorskie oraz codzienną pracę bibliotekarek z podtoruńskiej placówki [13]. Równie ciekawe projekty realizuje także biblioteka fińskiego Uniwersytetu LUT. Zachęca ona swoich czytelników do dzielenia się zdjęciami przedstawiającymi aktualnie czytane książki. Poprzez publikację miniprzewodników wspiera studentów w realizowaniu zamówień bibliotecznych, namawia do twórczego spędzania wolnego czasu oraz dokumentuje wydarzenia kulturalne odbywające się w bibliotece [24].

Kolejnym, wartym omówienia, jest serwis TikTok. Mogłoby się wydawać, że biblioteka jest ostatnią instytucją, która mogłaby założyć na nim profil – choć w Polsce jest to jeszcze zjawisko dosyć rzadko spotykane, o tyle na świecie instytucje GLAM coraz częściej promują swoje usługi w miejscu, które zostało stworzone przede wszystkim z myślą o młodszych użytkownikach Internetu. Działalność na TikToku polega na publikowaniu krótkich filmów wideo i dzieleniu się nimi z innymi użytkownikami serwisu. I bynajmniej nie są to zwyczajne materiały audiowizualne, a wzbogacone o filtry i ścieżkę dźwiękową mini-etiudy, których autorzy prześcigają się w jak największym skupieniu uwagi na sobie. Duża część tych materiałów zawiera modne w danej chwili układy taneczne, fragmenty utworów muzycznych, memów i innych viralowych treści. W największym uproszczeniu – chodzi o to, żeby się wyróżnić. Początki tej aplikacji są związane z powstaniem chińskiego serwisu Musica.ly, który w 2017 r. został wykupiony przez właściciela TikToka – firmę ByteDance. Serwis bardzo szybko zyskał nowych użytkowników. Przez długi czas królował na liście serwisów społecznościowych. Co prawda w 2021 r. został zdetronizowany przez komunikator Telegram, którego funkcjonowanie przypomina WhatsApp i Messenger, to jednak można śmiało stwierdzić, że jest to w tej chwili miejsce w sieci, które skupia najwięcej przedstawicieli tzw. generacji Z – osób urodzonych na przełomie wieków, czyli w czasach powszechnego dostępu do Internetu. Najnowsze badania wskazują, że tylko niecałe 10% użytkowników TikToka w Polsce ma ponad 19 lat, podczas gdy większość odbiorców stanowią uczniowie szkół podstawowych i średnich. Nie dziwi więc, że coraz więcej firm i instytucji decyduje się na założenie konta w aplikacji. Jest to bowiem bardzo łatwy sposób dotarcia do tych, do których reklama telewizyjna lub prasowa już przestała trafiać [34]. TikTok ma ponad 850 mln aktywnych użytkowników miesięcznie. To szósta co do wielkości sieć społecznościowa. Jest bardziej popularna niż LinkedIn, Snapchat, Twitter i Pinterest, a w 2020 r. była najczęściej pobieraną aplikacją na smartfony [33].

Jednym z wielu przykładów promowania usług bibliotecznych za pomocą TikToka są działania Biblioteki Publicznej w Calgary. Kanadyjska placówka założyła swoje konto w maju 2020 r. w celu dotarcia do młodszych odbiorców. Odpowiedzialna za obsługę mediów społecznościowych Michaela Ritchie przyznała, że duży wpływ na podjęcie takiej decyzji miała pandemia COVID-19 i brak możliwości tradycyjnego kontaktu z czytelnikami. W związku z tym postanowiono stworzyć bezpieczną i atrakcyjną przestrzeń wypełnioną filmami wideo, na których w humorystyczny sposób objaśniane są różnego rodzaju informacje związane z funkcjonowaniem biblioteki, skierowane głównie do nastolatków. Zaprezentowane filmy mają długość od kilku do kilkudziesięciu sekund i są tworzone według z góry przyjętego scenariusza. Jednym z największych sukcesów biblioteki Calgary na TikToku była seria filmów pod hasłem „musisz przestać”. Pracownicy biblioteki – Anne Claire Davis i Cody Kelly – zaprezentowali w niej listę usług, które może zaoferować biblioteka w czasie pandemii, a także po jej zakończeniu [10].

Swoich sił na TikToku próbuje także Biblioteka Publiczna w Dover w Wielkiej Brytanii. Obecnie jej konto obserwuje blisko 4 tys. użytkowników, a łączna liczba polubień wszystkich postów przekroczyła 64 tys. Podobnie jak w poprzednio opisanym przypadku, placówka kieruje swoje materiały przede wszystkim do młodych ludzi. Wśród najnowszych filmów można znaleźć wideo promujące akcję czytania książek nawiązujących do cyklu o Harrym Potterze, recenzje najciekawszych pozycji czytelniczych, podsumowanie wydarzeń odbywających się w ramach Tygodnia Bibliotek czy najlepsze książkowe rekomendacje dla poszczególnych grup odbiorców [12].

Jedną z najpopularniejszych polskich bibliotek na TikToku jest Biblioteka Publiczna w Legionowie, która w sposób humorystyczny promuje czytelnictwo wśród najmłodszych. Nie jest to łatwe zadanie, biorąc pod uwagę niezliczoną ilość materiałów publikowanych w serwisie każdego dnia. Jak się okazuje, pomysłowość bibliotekarzy może niekiedy zaskakiwać. Na profilu można znaleźć m.in. wideo promujące czytelnictwo książek zekranizowanych, jak również tych, które cieszą się największym zainteresowaniem w ostatnim czasie. Są też liczne akcje zachęcające do spojrzenia na pracę w bibliotece w bardziej życzliwy sposób oraz materiały wideo, w których można podejrzeć codzienną pracę bibliotekarzy [4].

Bardzo często firmy i instytucje angażują w swoje działania znane osoby, dzięki którym przekaz dociera do jeszcze większej liczby odbiorców. W ten sposób swoje usługi promuje m.in. Biblioteka Publiczna Bemowo, która regularnie publikuje filmy, w których występują aktorzy i modele znani z wielu produkcji telewizyjnych oraz filmowych, są także obserwowani w mediach społecznościowych przez kilka milionów osób. Na profilu biblioteki można znaleźć m.in. cykl geograficzny, konkurs tańca z ulubioną książką, pogadanki o ciekawych premierach książkowych, wideofelietony czytelnicze, rankingi najciekawszych pozycji bibliotecznych itd. W ten sposób placówka stara się dotrzeć ze swoimi treściami do młodych ludzi, jednocześnie zachęcając ich do podejmowania różnych aktywności związanych z czytelnictwem [3].

Równie wiele możliwości daje bibliotekom serwis YouTube, który rozpoczął działalność w czerwcu 2005 r. Jak podkreśla Barbara Cyrek, trudno go zdefiniować i skategoryzować. Przez wielu medioznawców jest bowiem uważany za narzędzie lub serwis społecznościowy, inni traktują go jako nowe medium, które dostarcza rozrywki, ale także służy celom edukacyjnym i marketingowym [11]. Stwarza on możliwość umieszczania, oceniania i komentowania filmów, jak również nadawania materiałów wizualnych (np. z konferencji lub imprez bibliotecznych) w czasie rzeczywistym. Konto w serwisie YouTube może pełnić więc uzupełniającą funkcję w stosunku do tradycyjnego serwisu internetowego biblioteki.

Należy pamiętać, że wielu użytkowników, zamiast tradycyjnego przeglądania zasobów internetowych, preferuje korzystanie z aplikacji na urządzeniu mobilnym. W tym wypadku trzeba zadbać o to, żeby zaspokoić potrzeby informacyjne również takich odbiorców. Bardzo dobry przykład stanowi Biblioteka Narodowa, która zamieszcza na swoim kanale YouTube różnego rodzaju wywiady z przedstawicielami świata kultury i sztuki, informuje o wydarzeniach, pokazuje w jaki sposób funkcjonują poszczególne jej oddziały, a także udostępnia zapisy nagrań z warsztatów, imprez edukacyjnych i różnego rodzaju wystaw [5].

Serwis YouTube jest bardzo często wykorzystywanym narzędziem do promocji usług przez Bibliotekę Publiczną w kanadyjskim mieście Regina. Bibliotekarze regularnie publikują w nim filmy, w których prezentują serię porad czytelniczych dla najmłodszych, rozmawiają o najciekawszych książkach oraz prowadzą rozmaite akcje społeczne. Jednym z najważniejszych przedsięwzięć było wydarzenie promujące równość wszystkich obywateli, w ramach którego prezentowano książki na temat poszanowania praw drugiego człowieka. W innym cyklu biblioteka postanowiła skupić się na preferencjach czytelniczych przedstawicieli różnych profesji. W krótkich i humorystycznych filmach postanowiono opowiedzieć nie tylko o najnowszych wydawnictwach, ale także klasykach literatury kanadyjskiej i światowej. Sądząc po liczbie wyświetleń niektórych materiałów, taka dynamiczna forma kontaktu z użytkownikiem cieszy się dużym zainteresowaniem internautów [31].

W mniejszych bibliotekach także można spotkać bibliotekarzy, którzy podjęli decyzję o nagrywaniu i udostępnianiu materiałów wideo dokumentujących ich codzienną pracę. W ten sposób Biblioteka Publiczna w Piasecznie zachęca czytelników do uczestnictwa w różnego rodzaju szkoleniach, recenzuje książki skierowane do najmłodszych, relacjonuje spotkania z ciekawymi gośćmi oraz zachęca do korzystania ze swoich usług [7]. Podobną działalność prowadzi Miejska i Powiatowa Biblioteka Publiczna w Żninie, która aktywnie uczestniczy w ogólnopolskich akcjach promowania czytelnictwa, organizuje pogadanki dla najmłodszych i zachęca do spotkań z lokalnymi twórcami [27].

Powyższe przykłady pokazują, że marketing społecznościowy jest niezwykle powszechnym zjawiskiem, obejmującym swoim zasięgiem także instytucje kultury. Media społecznościowe są wykorzystywane przez biblioteki nie tylko jako narzędzia komunikacji z użytkownikami, ale przede wszystkim jako platformy promocji

oferowanych usług. Nie sposób nie odnieść się do sytuacji pandemicznej, która miała miejsce nie tak dawno temu. Podkreśliła ona jeszcze bardziej rolę i znaczenie nowych mediów. O ile do niedawna stanowiły one ważny dodatek w działalności bibliotek, o tyle w sytuacji pandemicznych obostrzeń, stały się jedynym skutecznym narzędziem utrzymywania relacji z czytelnikiem, zapewniającym mu stały dostęp do biblioteki.

Publikacje w serwisach społecznościowych stanowią obecnie atrakcyjne uzupełnienie treści zamieszczanych na stronie internetowej, a w niektórych przypadkach ją zastępują. Wynika to z wielu powodów, wśród których najważniejszym jest funkcjonalność i intuicyjność obsługi takich narzędzi. Poza tym panuje powszechne przekonanie, że do prowadzenia konta w serwisie społecznościowym nie trzeba posiadać tak dużych umiejętności, jak w przypadku zarządzania serwisem internetowym. Jest to oczywiście błędne założenie, zwłaszcza w obecnych czasach, gdzie praktycznie każdy ma dostęp do bezpłatnych edytorów stron internetowych, zaprojektowanych w taki sposób, żeby nawet przy minimalnych umiejętnościach, możliwe było stworzenie pełnowartościowego serwisu. Inna sprawa, że niektóre biblioteki świadomie rezygnują z posiadania strony www, przenosząc ciężar promocji swoich usług do mediów społecznościowych. Warto też wziąć pod uwagę fakt, że nie każdy użytkownik posiada konto w serwisie społecznościowym i nie musi być zainteresowany taką formą kontaktu z biblioteką. Oczywiście można zaprojektować fanpage w ten sposób, by w całości był dostępny dla niezalogowanych użytkowników. W praktyce jednak jest to bardzo trudne, gdyż często nie pozwala na korzystanie ze wszystkich funkcjonalności danego serwisu. Najlepszym wyjściem w tej sytuacji jest działalność wielotorowa, polegająca na prowadzeniu serwisu internetowego z dostępem do katalogu bibliotecznego i podstawowych usług, a oprócz tego na promowaniu działalności w mediach społecznościowych, w których można sobie pozwolić na większą swobodę w kontakcie z czytelnikiem.

Bibliografia

1. ANDREASEN Alan R., *Social marketing: its definition and domain*. „Journal of Public Policy & Marketing”. 1994, nr 1, s. 108-114. ISSN 0743-9156.
2. BADZIŃSKA Ewa, *Media interaktywne warunkiem skutecznej komunikacji społecznej*. „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”. 2013, nr 35, s. 24-40. ISSN 1898-5084.
3. *Biblioteka Bemowo* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://www.tiktok.com/@bibliotekabemowo?> Stan z dnia 05.05.2021.
4. *Biblioteka Legionowo* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: https://www.tiktok.com/@bibliotekalegionowo?referer_url=https%3A%2F%2Fgoodbooks.pl%2F&referrer_video_id=6935000674010713349&refer=embed. Stan z dnia 05.05.2021.
5. *Biblioteka Narodowa* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://www.youtube.com/c/BibliotekaNarodowaOfficial/featured>. Stan z dnia 05.05.2021.

6. *Biblioteka Pedagogiczna WOM* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: https://www.instagram.com/bibliotekapedagogiczna_gorzow. Stan z dnia 05.05.2021.
7. *Biblioteka Publiczna w Piasecznie* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://www.youtube.com/channel/UC-UXLZ7wHpon6MiMmezSB4A/featured>. Stan z dnia 05.05.2021.
8. BODNAR Jonatan, DOSHI Ameet, *Asking the right questions: a critique of Facebook, social media and libraries*. „Public Services Quarterly”. 2011, nr 3/4, s. 102-110. ISSN 1522-9114.
9. BORYCZKA Bożena, *Wykorzystanie mediów społecznościowych w bibliotekach pedagogicznych*. „Elektroniczny Biuletyn Informacyjny Bibliotekarzy” [Dokument elektroniczny]. 2018, nr 178. Tryb dostępu: <http://ebibojs.pl/index.php/ebib/article/view/80/81>. Stan z dnia 05.02.2023.
10. *Calgary Public Library uses TikTok to keep teens, young adults in the loop* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://www.cbc.ca/news/canada/calgary/calgary-public-library-tiktok-memes-1.5840646>. Stan z dnia 05.05.2021.
11. CYREK Barbara, *YouTube jako serwis społecznościowy – w stronę klasyfikacji witryny*. „Zarządzanie Mediami”. 2020, nr 2, s. 119-152. ISSN 2354-0214.
12. *Dover Public Library* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: https://www.tiktok.com/@doverpubliclibrary?is_copy_url=1&is_from_webapp=v1. Stan z dnia 05.05.2021.
13. *Gminna Biblioteka Publiczna w Lubiczu* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://www.instagram.com/bibliotekalubicz>. Stan z dnia 05.05.2021.
14. GRĘBOSZ-KRAWCZYK Magdalena, SIUDA Dagna, *Typy uczestników wirtualnych społeczności*. „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”. 2017, nr 328, s. 32-34. ISSN 2083-8611.
15. *Inbound marketing – co to jest i jak go wykorzystać w rozwoju firmy?* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://dmsales.com/blog/inbound-marketing>. Stan z dnia 05.05.2021.
16. JASKOWSKA Bożena, *Bądźmy tam, gdzie oni! Elementy social media marketingu w bibliotece*. In: KUDRAWIEC Jolanta (red.), *Bibliotekarze bez bibliotek, czyli bibliotekarstwo uczestniczące: III Ogólnopolska Konferencja Naukowa, Białystok 2012*. Białystok: Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, 2012, s. 18-20. ISBN 978-83-7431-306-3.
17. KAPLAN Andreas M., HAENLEIN Michael, *Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media*. „Business Horizons”. 2010, nr 53, s. 59-68. ISSN 0007-6813.
18. KING David Lee, *Landscape of social media for libraries*. „Library Technology Reports”. 2015, nr 1, s. 10-15. ISSN 0024-2586.
19. KOTLER Philip, ZALTMAN Gerald, *Social marketing: an approach to planned social change*. „Journal of Marketing”. 1971, nr 35, s. 3-12. ISSN 0022-2429.
20. KRYSIŃSKI Przemysław, *Niewłaściwe wykorzystywanie mediów społecznościowych jako narzędzi zarządzania wizerunkiem instytucji sektora GLAM. Casus Facebooka i Instagrama*. „Zarządzanie Biblioteką”. 2019, nr 1, s. 9-27. ISSN 2081-1004.
21. LAMBERTI Maria, THEUS Monika, *Media społecznościowe w polskich bibliotekach, archiwach i muzeach*. „Biblioteka”. 2016, nr 20, s. 183-205. ISSN 1506-3615.
22. LANGER Beata, *Wykorzystanie fotograficznego serwisu społecznościowego Instagram w działalności wybranych bibliotek krajowych i zagranicznych*. „Bibliotheca Nostra”. 2018, nr 2, s. 206-224. ISSN 2084-5464.

23. *Los Angeles Public Library* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://www.facebook.com/lapubliclibrary>. Stan z dnia 05.05.2021.
24. *LUT Academic Library* [Dokument elektroniczny]. 2021. Tryb dostępu: <https://www.instagram.com/academiclibrary>. Stan z dnia 05.05.2021.
25. *Media społecznościowe i biblioteki: trendy w marketingu internetowym* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://www.ebsco.com/e/pl-pl/blog/media-spoeczno-ciowe-i-biblioteki-trendy-w-marketingu-internetowym>. Stan z dnia 05.05.2021.
26. *Miejska Biblioteka Publiczna w Łęborku* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://www.facebook.com/Biblioteka.Lebork>. Stan z dnia 05.05.2021.
27. *Miejska i Powiatowa Biblioteka Publiczna w Żninie* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://www.youtube.com/channel/UCxQfoleLrbocD3OPqUA6LvA>. Stan z dnia 05.05.2021.
28. PEATTIE Ken, PEATTIE Sue, *Social marketing: a pathway to consumption reduction?* „Journal of Business Research”. 2009, nr 62, s. 260-268. ISSN 0148-2963.
29. PRZYBYSZ Janina, PIOTEREK Paweł, *Media społecznościowe w służbie bibliotek*. In: BRZEZIŃSKA-STEĆ Halina, ŻOCHOWSKA Jolanta (red.), *Biblioteki bez użytkowników...? Diagnoza problemu*. Białystok: Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, 2015, s. 339-356. ISBN 978-83-7431-484-8.
30. REARDON Marguerite, *Libraries lean on Twitter, Facebook and Instagram to reel you in* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://www.cnet.com/news/libraries-lean-on-twitter-facebook-and-instagram-to-reel-you-in>. Stan z dnia 05.05.2021.
31. *Regina Public Library* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://www.youtube.com/channel/UC5fl7m09M8odHuXthH9eBdg/featured>. Stan z dnia 05.05.2021.
32. *Social media w Polsce i na świecie* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://socialpress.pl/2020/02/social-media-w-polsce-i-na-swiecie-najnowsze-dane>. Stan z dnia 05.05.2021.
33. *TikTok and your library* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: https://princh.com/tiktok-and-your-library/#.YI_xZi1GmqA. Stan z dnia 05.05.2021.
34. *TikTok w bibliotece? Dlaczego warto* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://goodbooks.pl/inne/tiktok-w-bibliotece-dlaczego-warto>. Stan z dnia 05.05.2021.
35. WOJCIECHOWSKA Maja (red.), *Elektroniczny wizerunek biblioteki*. Gdańsk: Wydawnictwo Ateneum – Szkoły Wyższej, 2008. ISBN 978-83-61079-01-9.
36. WOJCIECHOWSKA Maja, *Marketing elektroniczny biblioteki*. „Zarządzanie Biblioteką”. 2010, nr 1, s. 43-55. ISSN 2081-1004.
37. *Wojewódzka i Miejska Biblioteka Publiczna w Gdańsku* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://www.facebook.com/BibliotekaPublicznaGdansk>. Stan z dnia 05.05.2021.

Rozdział 42.

WIDEOMARKETING I PODCASTING JAKO FORMY KOMUNIKACJI W MARKETINGU TREŚCI

42.1. Znaczenie komunikacji opartej na treściach i wartościach w działaniach marketingowych bibliotek

Komunikacja marketingowa jest wielopoziomowym i złożonym procesem, którego nieodłączną cechą jest dwukierunkowość. Przekazy jednostronne niejednokrotnie osaczały odbiorcę, odstręczając go przy tym od promowanego produktu, usługi, marki czy organizacji. Dlatego współcześnie przekaz marketingowy opiera się przede wszystkim na interakcji i dialogu pomiędzy organizacją a odbiorcą docelowym. Technologie oraz intermedialność środowiska internetowego zmieniły na zawsze model i praktykę komunikacji marketingowej. Internet jest narzędziem o charakterze interaktywnym, a standardem w nim stało się angażowanie odbiorców w działanie firm i organizacji, a także stała interakcja z jego zawartością treściową. Jest to także narzędzie spersonalizowane, oferujące wiele możliwości dostosowywania treści do realnych lub potencjalnych potrzeb użytkowników. Można także zauważyć, że istnieją w nim odpowiednie płatne i bezpłatne usługi oraz narzędzia mierzenia reakcji odbiorców na prezentowany im przekaz, co jest niezbędne w realizacji skutecznych działań marketingowych [20, s. 23-24]. Interaktywna zawartość ma charakter angażujący, zachęca odbiorcę do czynnego udziału w rozwoju marki, produktu czy usługi, a udziału takiego nie sposób przecenić.

Jedną ze współczesnych form komunikacji marketingowej, opartą na bliskim kontakcie z użytkownikiem, a jednocześnie wykorzystującą aktywnie kanał internetowy i nowe technologie, jest marketing treści (ang. *content marketing*). Definiuje się go jako komunikację opartą na tworzeniu wartościowych, potrzebnych odbiorcom treści z możliwie szeroką ich dystrybucją. Taki sposób rozpowszechniania ma sprawić, że działania marketingowe trafią bezpośrednio i bez przeszkód do tych użytkowników, którzy potrzebują tego przekazu i są nim zainteresowani. Zadaniem marketingu treści jest budowanie długotrwałych i intensywnych więzi pomiędzy odbiorcą a nadawcą komunikatu [20, s. 27]. Mogą to być powiązania emocjonalne z całą organizacją (w tym przypadku biblioteką) lub służyć budowaniu relacji pomiędzy

konkretną usługą a jej odbiorcami, przy czym grupy odbiorców mogą być różne dla różnych marek czy usług tej samej placówki (np. cykliczne spotkania z bajką będą mieć innych odbiorców niż dyskusje na tematy społeczne, choć są organizowane przez tę samą filię biblioteki publicznej).

Celem marketingu treści jest realizacja strategii opartej o wiele komponentów, takich jak: obsługa klienta, zarządzanie wizerunkiem i reputacją instytucji, budowanie świadomości marek/usług/produktów, działania z zakresu public relations, pozycjonowanie w wyszukiwarkach, opieka nad klientami i pozyskiwanie nowych odbiorców [19, s. 174].

Ita Głowacka wskazała na szereg korzyści dla organizacji prowadzącej dobrze przygotowany *content marketing*. Wśród nich wymieniła: zwiększenie ruchu na stronie www, poprawę widoczności i pozycji organizacji/marki/produktu w wyszukiwarkach, istotny i zauważalny rozwój instytucji/marki, wzrost sprzedaży, generowanie leadów i obniżenie nakładów na reklamę [8, s. 123]. Witold Świączak zauważył natomiast, że nadrzędną i niezwykle istotną jednostką w content marketingu jest informacja, ponieważ to ona umożliwia tworzenie wartościowych i angażujących treści, których rolą jest oddziaływanie na odbiorcę [19, s. 179]. To sprawia, że marketing treści jest przydatny i odpowiedni dla bibliotek, które są instytucjami stworzonymi do dostarczania potrzebnych użytkownikom informacji. Rolą marketingu treści jest opakowanie tych informacji w atrakcyjną, angażującą i wywołującą emocje formę.

Definicję content marketingu w kontekście funkcjonowania bibliotek sformułowała Bożena Jaskowska, która napisała, że **marketing treści to „rodzaj marketingu internetowego, który zakłada pozyskanie uwagi odbiorców za pomocą publikowania w Internecie wartościowych, przydatnych i eksperckich treści oraz przekazów”** [21, s. 131]. Do najbardziej popularnych narzędzi marketingu treści zaliczyła: teksty (publikowane np. na instytucjonalnym blogu), materiały wideo, obrazy (infografiki, zdjęcia), raporty, webinaria, prezentacje, poradniki, wywiady, recenzje czy opisy produktów. Jak pisze dalej autorka: „Dobre treści wytwarzane i publikowane przez instytucję charakteryzujące się m.in. poprawnością językową, przejrzystością, odpowiednim doбором słów kluczowych, unikatowością i wartością merytoryczną, poprawiają widoczność instytucji w wynikach wyszukiwania i pośrednio wpływają na jej wizerunek w Internecie” [21, s. 131].

42.2. Wideomarketing jako jedna z form marketingu treści biblioteki

Jedną z form content marketingu jest wideomarketing. Tym mianem określa się „działania długofalowe, często wielokanałowe, w których do budowania świadomości marki i produktu wykorzystywany jest format wideo” [5, s. 38]. Według definicji przedstawionej w *Leksykonie zarządzania i marketingu w bibliotekoznawstwie* „wideomarketing to rodzaj marketingu internetowego, który wykorzystuje materiały wideo do promowania produktów lub usług. Potencjał tej formy

marketingu tkwi w założeniu, że film jest wszechstronny i pozwala przekazać więcej niż sam tekst, dźwięk czy obraz. Opublikowany w Internecie umożliwia również interakcję z użytkownikami, dlatego też jest powszechnie wykorzystywany w marketingu społecznościowym. Daje również możliwość pomiaru efektów działań. Jest dobrym nośnikiem marketingu wirusowego i marketingu treści. Wadą video marketingu są stosunkowo wysokie koszty produkcji dobrego materiału. Jest wiele obszarów wykorzystania materiałów wideo w marketingu bibliotecznym, to m.in. instruktaże i poradniki, wykłady online, webinaria, screencasty, klipy reklamowe, video blog, filmy ukazujące życie organizacji «od kuchni», video relacje z imprez bibliotecznych» [21, s. 256].

Cyfrowy przekaz audiowizualny jest obecnie jedną z najważniejszych form wykorzystywanych w procesie komunikowania się z użyciem sieci internetowej. Nie bez znaczenia jest to, że 90% informacji wychwytywanych z otoczenia przez ludzki mózg ma formę wizualną [20, s. 27]. Filmy o różnej tematyce i charakterze są łatwo dostępne, co wpływa na chęć i komfort ich odbioru na wielu różnych urządzeniach, którymi dysponują użytkownicy. Treści takie mogą być przez oglądających „konsumowane” wielokrotnie, w wybranym przez nich miejscu i czasie [12, s. 41].

Współcześnie obserwowany jest odwrót od w pełni świadomego, uważnego odbioru treści. Komunikaty wyrażane słowem pisanym są postrzegane jako forma długa, wymagająca skupienia uwagi i zaangażowania w jej odbiór [12, s. 41; 14, s. 70]. Treści audiowizualne uznawane są za łatwiejsze w odbiorze. Na budowanie ich siły oddziaływania mają wpływ takie elementy, jak: obecność ludzkich twarzy (które dzięki mimice niosą ze sobą dodatkowy przekaz), możliwość uchwycenia komunikatów niewerbalnych, narracja, ruch, podkład muzyczny/dźwiękowy. Ich umiejętne połączenie w formacie wideo ma wpływ na wyjątkowość i perswazyjność komunikatu zawartego w filmie. Format ten uruchamia u odbiorcy liczne kanały sensoryczne, pozwala na relatywnie długie utrzymanie uwagi oglądającego, a poprzez oddziaływanie wielu bodźców u widza wzrasta poziom zapamiętywania prezentowanych treści [8, s. 125; 14, s. 70].

Warto zauważyć, że największy wpływ na budowanie relacji z odbiorcą mają emocje, co format filmowy pozwala znakomicie wykorzystać. Dlatego nadaje się do promocji tych marek, produktów czy instytucji, za którymi stoi ciekawa historia. Dzięki temu odbiorca ma szansę zauważyć wartości przyświecające marce lub organizacji oraz zobaczyć ludzką, prawdziwszą twarz instytucji, z którą styka się poprzez prowadzoną w filmie narrację. W opowiadanych historiach może odnaleźć analogie lub korelacje ze swoim własnym życiem [8, s. 126; 14, s. 71].

Emocje umożliwiają także osiągnięcie tzw. „efektu wirusowego”, który wiąże się ze zwiększeniem audytorium przy zerowym lub niewielkim koszcie. **Marketing wirusowy** oznacza, że treści są szeroko dystrybuowane przez samych internautów, którzy trafiając na interesujący i angażujący przekaz, dzielą się nim ze znajomymi. Takie zjawisko można zaobserwować także wśród czytelników literatury pięknej [szerz. zob. 22]. W osiągnięciu opisywanego efektu niezwykle przydatne są media

społecznościowe, które ułatwiają udostępnianie materiałów dla docelowo wybranych lub wszystkich odbiorców. Narzędziami zachęcającymi do podjęcia interakcji są tu tzw. przyciski do podjęcia aktywności (CTA, od ang. *call to action*). Wyświetlane są one najczęściej w opisie filmu lub po jego zakończeniu, a także są łatwo dostępne dzięki „uspołecznieniu” wielu kanałów dystrybucji treści cyfrowych. Takie zabiegi nakłaniają widza do polubienia, zasubskrybowania, włączenia powiadomień lub udostępniania wideo, co zwiększa jego publiczny zasięg [14, s. 78].

Biblioteki różnych typów używają formatu wideo do działań edukacyjnych już od drugiej połowy lat osiemdziesiątych XX w. Dzięki szerokiemu upowszechnieniu technologii i dostępowi do sieci internetowej to wykorzystanie systematycznie wzrasta. Jednakże stosowanie materiałów audiowizualnych do działań promocyjnych i marketingowych bibliotek to domena początku XXI w. [13, s. 590]. Współcześnie, podobnie jak wszystkie inne marki i firmy, biblioteki wykorzystują filmy do przekazania istotnych edukacyjnie, kulturowo i społecznie treści w formie łatwego w odbiorze, trafiającego do użytkowników, formatu. Dariusz Szpak, który jest praktykiem wideomarketingu, wyróżnił kilka typów treści wideo, które mogą być z powodzeniem wykorzystane do działań promocyjnych i angażujących. Podział ma charakter ogólny, ponieważ uwzględnione w nim formy przekazów nadają się do użycia dla różnych typów organizacji czy marek. Łatwo również znaleźć ich zastosowanie w instytucjach non profit, w tym także w bibliotekach. Szpak proponuje zatem następujące formaty:

- filmy produktowe, będące uzupełnieniem treści tekstowych (w tej kategorii znajdują się filmy promujące poszczególne usługi biblioteczne);
- porady (format ten można wykorzystać do działań szkoleniowych i edukacyjnych we wszystkich typach bibliotek);
- „za kulisami”, czyli format pozwalający otworzyć organizację na użytkowników, zdradzić tajniki pracy całej instytucji i poszczególnych jej pracowników (może być on wykorzystany okolicznościowo lub jako stały cykl proponowany odbiorcom; tego typu filmy przygotowuje coraz więcej bibliotek, które chcą pokazać otoczeniu, jak ciekawa może być praca tych instytucji);
- „poznaj zespół”, czyli kto za tym stoi (jest to odmiana formatu „za kulisami”, jednak akcenty są tu inaczej rozłożone; ten format w większym stopniu skoncentrowany jest na prezentacji poszczególnych członków zespołu niż na pokazaniu tajników ich pracy; może być używany cyklicznie, aby zaprezentować po kolei różne stanowiska biblioteczne);
- aktualności/komunikaty (to sposób na informowanie o nowych usługach, zmianie sposobu ich świadczenia, innowacjach przeprowadzanych w bibliotece czy nadchodzących eventach bibliotecznych);
- ogłoszenia o pracę (taka forma anonsu wpływa na skracanie dystansu pomiędzy odbiorcami a organizacją; dla biblioteki może być sposobem na pokazanie jej nowoczesnego oblicza);

- studium przypadku (to format tzw. wideo wiedzy; można tu znaleźć analogię do formatu „porady”, jednak studium przypadku używane jest przede wszystkim do pokazania konkretnych usług i *know-how*, podczas gdy „porady” są bardziej tutorialami, szkoleniami w filmowej oprawie) [18].

Przedstawiona propozycja to tylko pewien katalog formatów, z pewnością niekompletny. Wiele zależy tu od kreatywności twórców i zespołu bibliotekarzy odpowiedzialnych za przygotowanie strategii marketingowej. Mogą oni bowiem realizować własne pomysły, wykraczające poza wspomnianą typologię. Na przykładzie omówionych form wyraźnie widać jednak, że wideomarketing stwarza szerokie pole do działania – można go zastosować do poważnych treści edukacyjnych, a także do lekkich, humorystycznych formatów zbliżających bibliotekę i jej użytkowników. Taka różnorodność form wyrazu czyni komunikację opartą o przekaz filmowy ciekawą i zachęcającą.

Ważnym pytaniem, na które należy sobie odpowiedzieć rozpoczynając działania oparte o wideomarketing jest: jakie formy przekazu mogą przybrać pojedyncze nagrania i cykle zaplanowane w przygotowywanej strategii? Ita Głowacka wymienia następujące sposoby realizacji:

- Vlog (wideoblog) – w bibliotekach może on być prowadzony przez pracownika lub zespół oddelegowany do realizacji tego rodzaju działań;
- Testimonial – jest to rodzaj filmu prezentującego opinię użytkownika o produkcie lub usłudze; ta forma również z powodzeniem może być realizowana w bibliotece, która zaangażuje do działań swoich rzeczywistych użytkowników;
- Recenzja/unboxing – są to formy mające na celu zaprezentowanie odbiorcom nowych nabytków biblioteki – książek, gier, sprzętu komputerowego czy wyposażenia;
- Webinarium – jest to rodzaj internetowego seminarium, który w tym przypadku przybiera postać nagranej i udostępnionej do późniejszych odtworzeń audycji;
- Prezentacja – może mieć formę screencastingu, który jest zapisem czynności wykonywanych i widocznych na ekranie komputera z możliwością komentowania poszczególnych kroków;
- Wywiad – to znakomita forma, którą może realizować wiele typów bibliotek, zapraszających do współpracy intrygujące osobowości z różnych obszarów życia;
- Show – to format eksploatowany przez telewizję, możliwy do realizacji w bibliotekach, choć czasochłonny, wymagający sporego nakładu pracy i środków, zatem rzadko stosowany przez te instytucje;
- „Video niespontaniczne” – to treści nagrane lub zmontowane według opracowanego scenariusza, mające często formę trailera lub typowo reklamowego filmu [8, s. 127; 9, s. 164].

Do zaproponowanych przez Głowacką form można dopisać jeszcze *livestreaming*, będący rodzajem rejestracji filmowej wydarzenia, które dzieje się na żywo w bibliotece oraz jest udostępniane online. Takie rozwiązanie jest atrakcyjne, ponieważ nawet jeśli sam event nie zgromadzi szerokiej publiczności, to już materiał wideo może być chętnie oglądany, choćby przez osoby, które nie mają możliwości dotrzeć fizycznie do biblioteki. Jest to więc użyteczna forma, którą można zastosować do relacjonowania wystaw, wernisaży, warsztatów, wykładów czy innych wydarzeń, które odbywają się w bibliotece.

Biblioteki do promocji mogą stosować również trailery zamieszczane w mediach społecznościowych. Trailery, rozumiane jako zwiastuny czy zajawki, to najczęściej zapowiedzi filmów, programów telewizyjnych, gier komputerowych lub ewentualnie tekstów prasowych. Od 1994 r. można jednak o tej formie wideo informacyjno-persfazyjnego mówić także w kategorii promocji literatury. Pierwszym takim zwiastunem był film popularyzujący książkę pt. *Amnestia* autorstwa Douglasa Coopera [16, s. 50]. Trailery w takiej postaci mogą być z powodzeniem stosowane przez biblioteki. Łączą one formę promocji czytelnictwa i uczestnictwa w kulturze z działaniami w obszarze marketingu.

Poza wyborem formy komunikacji biblioteki z otoczeniem w wideomarketingu istotne są także inne decyzje. Dobrze zaplanowana strategia to jedna z podstaw sukcesu tego typu działań. Drugą jest wybór kanałów dystrybucji gotowych już nagrań. Naturalnym rozwiązaniem jest wykorzystanie w tym celu wspomnianych już wcześniej serwisów społecznościowych. Filmy są ważnym elementem funkcjonującym we wszystkich najpopularniejszych social mediach. Można tu wymienić, wielokrotnie już przywoływane: Facebook, Twitter czy Instagram. W przypadku innych social mediów nagrania filmowe mogą być wręcz podstawą ich funkcjonowania – mowa tu o takich serwisach, jak: YouTube, Vimeo, Snapchat czy TikTok [8, s. 125].

Najpopularniejszym kanałem do prezentacji nagrań wideo przez firmy, instytucje non profit, jak i blogerów czy influencerów jest platforma YouTube (o której była już mowa w poprzednich rozdziałach). Serwis ten daje mnóstwo możliwości w zakresie marketingu produktów i usług – oferując szeroką gamę bezpłatnych i płatnych narzędzi. Korzyści, jakie przynosi realizacja strategii wideomarketingu z wykorzystaniem YouTube, to:

- zachowanie pełnej kontroli nad treścią;
- budowanie świadomości marki;
- dostęp do pełnej i szczegółowej analityki.

Wśród walorów tego kanału można wymienić także szybkość dotarcia z komunikatem poprzez przyjazną i dobrze znaną użytkownikom platformę. Ważną kwestią jest też umożliwienie kierowania treści do precyzyjnie określonej grupy widzów [8, s. 127].

Z analizy dostępnej literatury wynika, że YouTube jest używany przez polskie biblioteki różnych typów, choć nie wykorzystują one pełni możliwości tej platformy. Biblioteki uniwersyteckie traktują swoje konto w tym serwisie jako archiwum

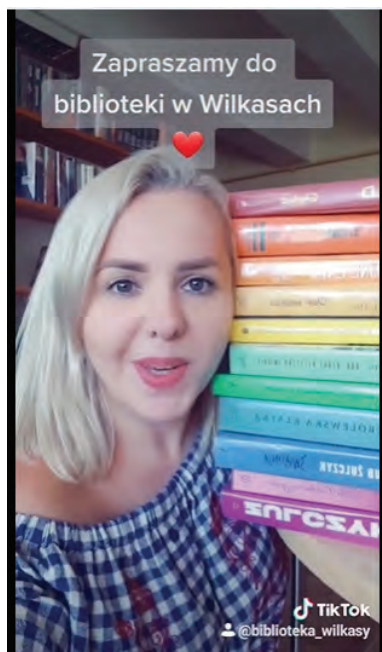
materiałów audiowizualnych, zamieszczają tam także filmy instruktażowe i szkoleniowe, jak również wideorelacje i wideoprzewodniki. Dużą aktywnością w serwisie wyróżnia się Biblioteka Narodowa [15, s. 14]. Konto w serwisie YouTube wykorzystują też biblioteki innych typów. Przykładowo, Bożena Boryczko scharakteryzowała obecność bibliotek pedagogicznych na tej platformie, pisząc, że po założeniu konta biblioteki tego typu zwykle ograniczają się do umieszczenia na platformie od jednego do czterech filmów. Nagrania przez nie publikowane mają charakter promocji placówek i ich usług, promocji czytelnictwa lub są relacjami z wydarzeń oraz wideoinstruktażami przygotowanymi dla użytkowników – nauczycieli, studentów i uczniów. Niektóre z bibliotek pedagogicznych wyróżniają się na tle innych posiadaniem w swojej ofercie kilkudziesięciu filmów podzielonych na kilka tematycznych lub formalnych playlist [1, s. 28].

Jak już wcześniej wspomniano – kanałami wykorzystywanymi w wideomarketingu są także inne media społecznościowe. Wiele bibliotek ma konta w serwisie Facebook. Przekaz wideo na tej platformie różni się w sposób znaczący od YouTube czy Vimeo. Zamieszczane w nim materiały filmowe powinny być konkretne i rzeczowe, użycie formatu wideo musi mieć swoje uzasadnienie, a filmy nie mogą być zbyt długie [14, s. 74].

Nowym, świeżym i chętnie wykorzystywanym kanałem do publikowania nieformalnych treści wideo stał się serwis TikTok. Jest on szczególnie popularny wśród ludzi młodych, a jego przeznaczeniem jest prezentowanie bardzo krótkich i dość dynamicznych form filmowych (od 15 do 60 sekund nagrania) [4]. TikTok biblioteczny można wykorzystać w ten sam sposób co inne platformy do publikowania

treści audiowizualnych, a więc do budowania relacji, promocji czytelnictwa, dziedzictwa kulturowego czy zasobów informacyjnych, a także do przełamywania stereotypowego wizerunku bibliotek i bibliotekarzy. Należy mieć na uwadze, że przekaz kierowany do publiczności TikToka powinien mieć formę rozrywkową, zabawną i lekką, co nie wyklucza realizacji wcześniej wymienionych celów.

Należy podkreślić, o czym już była mowa w poprzednim rozdziale, że użytkownikami TikToka jest przede wszystkim młodzież, a więc grupa, którą bardzo trudno zachęcić do czytania



Ilustracja 1. TikTok Gminnej Biblioteki Publicznej w Wilkasach

Źródło: GMINNA BIBLIOTEKA PUBLICZNA W WILKASACH. *Zapraszamy do biblioteki w Wilkasach*. In: *TikTok* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://bit.ly/2RZTdUL>.

i korzystania z usług bibliotecznych. Biorąc to pod uwagę TikTok należy uznać za kanał szczególnie atrakcyjny dla tych instytucji. W związku z tym aktywne działania na tej platformie prowadzą m.in. Miejska Biblioteka Publiczna w Legionowie, Gminna Biblioteka Publiczna w Wilkasach (il. 1), Gminna Biblioteka Publiczna w Czernicy czy Biblioteka Publiczna w Dzielnicy Bemowo m.st. Warszawy. Ta ostatnia ma na swoim koncie nawet współpracę z influencerami [3; 4].

Ważną kwestią, na którą należy zwrócić uwagę, jest strona finansowa wideomarketingu. W dobie powszechnej dostępności do sprzętu elektronicznego, popularności smartfonów i kamer cyfrowych, nakręcenie dobrej jakości filmu nie stanowi dużego wyzwania. Jego montażu można dokonać przy użyciu narzędzi udostępnionych bezpłatnie, choć czasem warto zainwestować w płatne oprogramowanie dające więcej możliwości. Kosztem, jaki musi ponieść biblioteka, będzie także przeszkolenie pracowników w zakresie tworzenia intrygujących scenariuszy filmów marketingowych czy właśnie montażu i realizacji. Dobra jakość nagrania uwarunkowana jest użyciem dodatkowego sprzętu – statywu, oświetlenia, mikrofonu. To także wydatki, które należy mieć na uwadze. Z kolei w przypadku wykorzystania utworów muzycznych konieczne może okazać się wykupienie licencji. Po stronie kosztów należy uwzględnić również płatne kampanie promocyjne w serwisach społecznościowych, choć nie są one wymagane. Warto zaznaczyć, że zaangażowanie pracownika lub zespołu w działania związane z wideomarketingiem wyklucza ich z realizacji innych zadań zawodowych, zatem to także dodatkowe obciążenie dla biblioteki.

42.3. Podcasting i podcasty biblioteczne

Jedną z form, którą wykorzystuje się w content marketingu, a która obecnie zyskuje na popularności, jest podcast. Termin ten ma bezpośrednie powiązanie ze zjawiskiem podcastingu. Wprowadzenie go do użytku przypisuje się Benowi Hammersleyowi, dziennikarzowi „Guardiana”. Hammersley użył go do opisanego nowego boomu w radiu amatorskim, który stał się możliwy dzięki upowszechnieniu odtwarzaczy MP3, tanim i bezpłatnym programom do obróbki audio oraz wzrostowi zainteresowania blogosferą. Słowo podcast jest zlepkiem powstałym z części „pod” pochodzącej od iPod’a (nazwy odtwarzacza MP3 firmy Apple) oraz części „cast”, pochodzącej od anglojęzycznego terminu „broadcast” oznaczającego transmisję [7, s. 37]. **Podcasting jest definiowany jako system polegający na dystrybucji, otrzymywaniu po zasubskrybowaniu oraz odsłuchiowaniu nagrań „na życzenie”, w dowolnie wybranym przez odbiorcę czasie** [7, s. 37]. Wiele definicji tego terminu odnosi się do formy dostarczania nagrań (plik komputerowy), kanału dystrybucji (Internet) czy formy tej dystrybucji (technologia RSS) [7, s. 37; 10, s. 20]. W rozumieniu Grażyny Stachyry podcasting oznacza zarówno proces tworzenia podcastów, jak i technologię ich odbioru [17, s. 71]. Podkreśla ona także znaczenie technologii RSS w podcastingu oraz ścisły jego związek z agregacją treści z wielu

źródeł w jednym miejscu [17, s. 71]. Współcześnie technologia RSS nie jest już jednak warunkiem koniecznym do odbierania i subskrybowania podcastów. Marek Deja wyróżnił cztery formy udostępniania takich nagrań:

- materiały udostępniane w całości przez kanał RSS;
- materiały dostępne z poziomu strony internetowej instytucji lub osoby prywatnej, bez potrzeby wykorzystywania technologii RSS;
- materiały dostępne z poziomu strony internetowej, skatalogowane w technologii RSS;
- materiały zamieszczone na serwerach FTP, możliwe do pobrania dzięki odsyłaczom dostępnym na stronach www [6, s. 106].

Typologia ta powstała w 2014 r. i wymaga uzupełnienia. Obecnie równoważnymi, jeśli nie częściej wykorzystywanymi, formami dystrybucji podcastów są odsyłacze dostępne z poziomu wielu różnych mediów społecznościowych, które są aktywnie wykorzystywane przez twórców do promocji takich nagrań. Nagrania dźwiękowe są także zamieszczane w serwisach przeznaczonych dla treści audiowizualnych (YouTube, Vimeo). Jako popularne kanały dystrybucji podcastów stosowane są również media streamingowe (strumieniowe) przeznaczone do udostępniania muzyki, audiobooków i podcastów właśnie, np. Spotify, Tidal, Deezer, iTunes, SoundCloud. Wśród serwisów używanych przez podcasterów do promocji swoich audycji wykorzystywany jest także Facebook.

Podcasty mogą być równie zróżnicowane jak filmy realizowane w ramach marketingu treści. Początkowo były one formą amatorskiego, „partyzanckiego” radia, chętnie wykorzystywaną przez laików, dziś stają się coraz bardziej popularne, atrakcyjne i dochodowe [7, s. 38]. Dysponują swoistą siłą przyciągania, choć nie są najłatwiejszą formą angażowania audytorium. By zyskać stałych słuchaczy i subskrybentów podcast musi wpisywać się w ich życiowe cele, odpowiadać ich wartościom lub dążeniom. Słuchacze podcastów poszukują najczęściej treści związanych z rozwojem osobistym bądź zawodowym [7, s. 51]. Grażyna Stachyra wskazuje, że podcast jest formą relacyjną i bywa słuchany ze względu na możliwość interakcji. Interakcyjność zależy od jego formy – możliwy jest telefon do autora podcastu nadawanego w czasie rzeczywistym, kontakt e-mailowy, komentarz w serwisie społecznościowym lub nawet spotkania osobiste, które są praktykowane przez niektórych podcasterów [17, s. 71]. Należy dodać, że słuchacze są ważną częścią procesu tworzenia podcastu, co wzmacnia możliwości budowania relacji pomiędzy twórcami a audytorium. Głos odbiorców jest też ważny i brany pod uwagę w procesie kształtowania i wyłaniania kierunków rozwoju kanałów audio [7, s. 52]. Współcześnie rośnie wykorzystanie podcastów do celów edukacyjnych, gdyż takie są oczekiwania słuchaczy, którzy tę formę zdobywania wiedzy mogą wykorzystywać niezwykle elastycznie, dostosowując ją do własnego stylu uczenia się czy też czasu, który odbiorca przeznacza na naukę [11, s. 548].

Jak już wspomniano, tworzenie podcastów sprzyja skracaniu dystansu pomiędzy nadawcą a odbiorcami. Nagrania mają z reguły swobodny i przyjazny charakter,

dominuje w nich potoczny język, który w założeniu ma być zrozumiały dla słuchaczy. Można w nich spotkać słownictwo specjalistyczne, ale towarzyszy temu lekka forma, co sprzyja jego lepszej percepcji. Nie brakuje w podcastach elementów rozrywkowych, takich jak gagi sytuacyjne, żarty i anegdoty, hiperbolizacje czy konkursy [7, s. 52]. Podcasting może być konsumowany bez przeszkód podczas wykonywania przez odbiorcę czynności pierwszoplanowych. Po pobraniu na urządzenie podcast nie wymaga nawet połączenia sieciowego, ponadto słuchacz nie musi wkładać w jego odbiór pełni uwagi i skupienia. Odsłuchiwanie audycji podcastowych nie angażuje go tak jak multitasking, daje komfort zamkniętych oczu, poczucia odpoczynku i relaksu, nie koliduje z wykonywanymi obowiązkami [17, s. 81]. Od twórcy z kolei nie wymaga instytucjonalnego osadzenia w rozgłośni radiowej, obecności w studiu, dostosowywania się do założeń programowych czy redakcyjnej cenzury. Dysponuje on swoim czasem, wybiera tematykę i formułę audycji oraz sprawuje nad nią pełnię kontroli [17, s. 81]. Podcasty mogą ukazywać się z różną częstotliwością, na którą wpływ ma przede wszystkim twórca i strategia, którą przyjął, choć ważne są tu również cele i oczekiwania odbiorców. Audycja może pojawiać się kilka razy w tygodniu, raz na tydzień, raz w miesiącu lub nieregularnie.

Warto zauważyć, że w nomenklaturze anglosaskiej terminy podcasting i videocasting stosowane są zamiennie, w Polsce zaś podcast oznacza dokładnie produkcję audialną [17, s. 73-74]. Zdarza się jednak, że podcasterzy eksperymentują z formułą nagrania, dodając do niej elementy wizualne. Grażyna Stachyra zaproponowała klasyfikację podcastów zawierających takie właśnie elementy. Wymieniła:

- screencasting – wspomniane już wcześniej slajdy lub obrazowanie czynności z ekranu urządzenia z towarzyszeniem głosu lektora;
- plansze lub zdjęcia autora i rozmówcy (w przypadku formy wywiadu) z towarzyszącym im nagraniem dźwiękowym;
- wizualizowane skecze, które są kompilacją formy komiksu i audycji audio – przed mikrofonem rozgrywa się scenka, po czym do nagrania dołącza się zdjęcia wykonane w czasie jego trwania;
- skeczboard – podcasty prowadzone na żywo, którym towarzyszy symultaniczna wizualizacja graficzna wykonywana w trakcie „dziania się” podcastu;
- gra – graficzny podcast interaktywny;
- formy intermedialne – np. podcast w blogu, blog w podcaście [17, s. 73].

Grzegorz Gmiterek upatruje w podcastach użytecznego narzędzia dla bibliotek. Może ono posłużyć do zachęcenia użytkowników do skorzystania z usług bibliotecznych, zaangażować w realizację różnych projektów lub pomóc w prezentacji twórczości. Autor zaproponował różne sposoby na wykorzystanie podcastów w bibliotekach. Wśród nich znalazły się m.in.:

- booktalki – krótkie audycje, których głównym zadaniem jest kreatywne i niekonwencjonalne przedstawianie książek;
- audioprzewodniki, np. po zasobach bibliotecznych;
- aktualności;

- dźwiękowy zapis wydarzeń, które mają miejsce w bibliotekach;
- szkolenia i inne materiały edukacyjne;
- rekomendacje treści kulturalnych;
- livecasty – dźwiękowe transmisje wydarzeń na żywo;
- biblioteczny wideoblog, który może posłużyć także udostępnianiu nagrań audiálních [9, s. 162-164].

Warto tu nieco przybliżyć wspomniane wcześniej booktalki. Są one pionierską próbą wykorzystania podcastingu w edukacji czytelniczej. Jest to idea zapoczątkowana przez Nancy Kean, bibliotekarkę z New Hampshire School Library. Stworzyła ona internetowy portal pomocny w pracy z dziećmi i młodzieżą – BookTalks Quick and Simple. Umieściła w nim tworzone przez siebie krótkie teksty dotyczące książek. Pierwotnie, w latach dziewięćdziesiątych XX w., miały one formę tekstową, lecz w 2003 r. zostały przekształcone w podcasty. Autorka tej formy nagrań porównała je do trailerów filmowych, gdyż mają stanowić zachętę do sięgnięcia po prezentowaną książkę. Mają wiele wspólnego z recenzjami literackimi, ale nimi nie są. Przedstawiają niewielką, ale intrygującą porcję informacji o książce, bez streszczania i zdradzania sekretów fabuły, co ułatwia przyciągnięcie uwagi odbiorcy. Nie mają jednak za zadanie krytycznej oceny książki, a jedynie jej zareklamowanie [2, s. 116-117].

Z kolei Marek Deja postrzega podcasty jako znakomitą formę promocji bibliotek wśród osób niewidomych i niedowidzących. Osoby te używają od lat tej formy przekazu jako źródła informacji czy formy wyrażania własnych opinii. Podcasty i wymienione z nimi przez Deję w jednym szeregu filmy z audiodeskrypcją, prowadzą do zacierania się różnic pomiędzy użytkownikami pełnosprawnymi i tymi z niepełnosprawnością wzrokową. Jednocześnie wspomagają one integrację tych dwóch środowisk użytkowników bibliotek [6, s. 106].

W nowych formach przekazu drzemie olbrzymia siła i potencjał do wykorzystania ich w działaniach marketingowych. Potencjał ten można oczywiście wykorzystać dobrze lub źle. Technologie czy formy mają mniejsze znaczenie, są one jedynie środkiem do celu, jakim jest dotarcie do użytkowników w sieciowych habitatach, miejscach, które użytkują, zasiedlają, w których przebywają i czują się z nimi związani. W działaniach marketingowych opartych na formach filmowych czy nagraniach nie one są najważniejsze. Kluczowym jest wywołanie emocji, opowiedzenie odbiorcom historii, których będą chcieli słuchać, zaoferowanie im wartości, za którymi będą chcieli podążać. Nieciekawy film czy słabej jakości nagranie nie spełni swojej roli promocyjnej, może zadziałać w sposób przeciwny do zamierzonego. Połączenie nowych środków wyrazu z umiejętną prezentacją świadczonych przez bibliotekę usług to klucz do sukcesu marketingu biblioteki opartego na treściach.

Bibliografia

1. BORYCZKA Bożena, *Narzędzia Web 2.0 w bibliotekach pedagogicznych*. „Bibliotheca Nostra”. 2018, nr 2, s. 28-46. ISSN 1734-6576.
2. BOSACKA Maria, *Wykorzystanie podcastingu w popularyzowaniu literatury dla dzieci oraz promowaniu czytelnictwa. Na przykładzie BookTalks Quick and Simple Nancy Keane*. In: WOJCIECHOWSKA Maja (red.), *Czytelnictwo w dobie informacji cyfrowej: rozwój, bariery, technologie*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2015, s. 114-119. ISBN 978-83-64203-38-1.
3. BRAUN Łukasz, *Biblioteka na TikToku – pomysły i inspiracje* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://goodbooks.pl/inne/tiktok-w-bibliotece-pomysly-i-inspiracje>. Stan z dnia 13.03.2023.
4. BRAUN Łukasz, *TikTok w bibliotece? Dlaczego warto* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://goodbooks.pl/inne/tiktok-w-bibliotece-dlaczego-warto>. Stan z dnia 13.05.2021.
5. DANIŁOŚ Magdalena, *Video marketing nie tylko na YouTube*. Gliwice: Helion, 2016. ISBN 978-83-283-2235-6.
6. DEJA Marek, *Podcasting i audiodeskrypcja jako forma promocji biblioteki w środowisku osób z niepełnosprawnością wzrokową*. „Nowa Biblioteka”. 2014, nr 1, s. 105-114. ISSN 1505-4195.
7. DOLIWA Urszula, CHYCZEWSKA Aleksandra, GROBELSKI Filip, ŁATACZ Radosław, *Podcasting w Polsce – próba analizy zjawiska*. „Media – Kultura – Komunikacja Społeczna”. 2020, nr 1, s. 37-54. ISSN 1734-3801.
8. GŁOWACKA Ita, *Komunikacja marek z pokoleniem Y: wideo jako efektywne narzędzie marketingowe*. „Media – Kultura – Komunikacja Społeczna”. 2016, nr 3, s. 121-128. ISSN 1734-3801.
9. GMITEREK Grzegorz, *Biblioteka w środowisku społecznościowym Internetu: biblioteka 2.0*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2012. ISBN 978-83-61464-82-2.
10. GOBAN-KLAS Tomasz, *Radiomorfoza w kontekście ewolucji, adaptacji i konwergencji mediów*. „Studia Medioznawcze”. 2006, nr 26, s. 15-22. ISSN 1641-0920.
11. HARRIS Howard, PARK Sungmin, *Educational usages of podcasting*. „British Journal of Educational Technology”. 2008, nr 3, s. 548-551. ISSN 1467-8535.
12. KNOP Urszula, CICHON Seweryn, *Zarządzanie relacjami z klientem w bibliotece szkoły wyższej*. „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”. 2017, z. 2, s. 35-43. ISSN 1733-2486.
13. MEYERS Martin Coleen, *One-minute video: marketing your library to faculty*. „Reference Services Review”. 2012, nr 4, s. 589-600. ISSN 0090-7324.
14. OLEJNICZAK Aneta, WIELGUS Magda, *Video marketing – przyczyny popularności trendu*. In: ŚNIEŻEK Ewa (red.), *Trendy w biznesie*. Łódź: Wydawnictwo SiZ, 2017, s. 67-81. ISBN 978-83-65766-17-5.
15. PUKSZA Katarzyna, WITKOWSKA Ewa, *Facebook, Instagram, blog... i co dalej? – Biblioteka Uniwersytecka im. Jerzego Giedroycia w Białymstoku w mediach społecznościowych*. „Elektroniczny Biuletyn Informacyjny Bibliotekarzy” [Dokument elektroniczny]. 2018, nr 1. Tryb dostępu: <http://ebibojs.pl/index.php/ebib/article/view/83/84>. Stan z dnia 11.02.2023.
16. PYSZ Robert, *Publiczność literacka 2.0 – rekonesans*. „Media i Społeczeństwo”. 2011, nr 1, s. 48-55. ISSN 2083-5701.

17. STACHYRA Grażyna, *Podcasting w perspektywie specyfiki produkcji radiowej*. „Media – Kultura – Komunikacja Społeczna”. 2016, nr 12, s. 71-89. ISSN 1734-3801.
18. SZPAK Dariusz, *Dlaczego bez video marketingu Twoja marka zginie?* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://nowymarketing.pl/a/7597,dlaczego-bez-video-marketingu-twoja-marka-zginie>. Stan z dnia 12.05.2021.
19. ŚWIECZAK Witold, *Content marketing jako istotny element strategii marketingowej instytucji naukowych*. „Prace Instytutu Lotnictwa”. 2012, nr 4, s. 173-190. ISSN 0509-6669.
20. WALLIS Anna, *Narzędzia komunikacji marketingowej w gospodarce cyfrowej*. „Przegląd Nauk Ekonomicznych”. 2017, nr 26, s. 21-30. ISSN 2544-221X.
21. WOJCIECHOWSKA Maja, KAMIŃSKA Joanna, ŻOŁĘDOWSKA-KRÓL Beata, JASKOWSKA Bożena (współpr.), *Leksykon zarządzania i marketingu w bibliotekoznawstwie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe i Edukacyjne Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich, 2019. ISBN 978-83-65741-17-2.
22. WOJCIECHOWSKA Maja, *Marketing szeptany – instrument propagandy współczesnych bibliotek?* In: KUŹMINA Dariusz (red.), *Bibliologia polityczna*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2011, s. 398-405. ISBN 978-83-61464-88-4.

CZĘŚĆ VII

Wybrane zagadnienia zarządzania marketingiem w środowisku bibliotek

Rozdział 43.

KOMÓRKI ORGANIZACYJNE W BIBLIOTEKACH ODPOWIEDZIALNE ZA ZARZĄDZANIE MARKETINGOWE

43.1. Struktura bibliotek i ich powiązania z marketingiem

Biblioteki w Polsce prowadzone są i funkcjonują na podstawie *Ustawy o bibliotekach* [22] oraz *Ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej* [23]. Zgodnie z tymi przepisami ich zbiory stanowią dobro narodowe oraz służą zachowaniu dziedzictwa narodowego. Biblioteki zapewniają dostęp do dorobku nauki i kultury polskiej oraz światowej. Ich organizatorami, jak wymienia ustawa, mogą być ministrowie i kierownicy urzędów centralnych, jednostki samorządu terytorialnego, a także osoby fizyczne, prawne oraz jednostki organizacyjne nieposiadające osobowości prawnej. Usługi bibliotek, których organizatorami są podmioty publiczne są ustawowo bezpłatne i ogólnie dostępne. Ustawa pozwala jedynie na opłaty za usługi informacyjne, bibliograficzne, reprograficzne oraz wypożyczenia międzybiblioteczne, a także pobieranie kaucji za wypożyczenia materiałów bibliotecznych. Dozwolone są również opłaty za niezwrócone w terminie wypożyczone zbiory, za uszkodzenia, zniszczenia lub niezwrócenie materiałów. Zgodnie z ustawą, bibliotekom nie wolno czerpać zysków z udostępniania własnych zasobów. Mimo to coraz powszechniej podejmują one działania z obszaru marketingu mające na celu nie tyle uzyskiwanie zysku finansowego, co popularyzowanie swoich usług i w konsekwencji generowanie korzyści/zysku dla społeczeństwa, np. w postaci przyrostu nowej wiedzy, umiejętności, socjalizacji czy aktywizacji kulturalno-społecznej. U progu trzeciej dekady XXI w. działania z zakresu upowszechniania usług bibliotecznych można podzielić na następujące grupy:

1. Organizacja ekspozycji stacjonarnych – a więc wystawiennictwo stacjonarne, ekspozycje książek oraz promocja czytelnictwa w przestrzeni publicznej, np. w ramach działalności bibliotecznej pracowni plastycznej, muzeum czy galerii.
2. Organizacja ekspozycji wirtualnych – czyli wystawiennictwo internetowe, a także informacja na stronach www i w mediach społecznościowych nie tylko o bazach danych, ale również o nowościach, o wydarzeniach kulturalnych,

prezentacja cennych eksponatów bibliotecznych itp. Są to też działania związane z digitalizacją zbiorów i tworzeniem bibliotek cyfrowych.

3. Działalność wydawnicza – to projektowanie i redagowanie takich publikacji, jak: informatory, druki ulotne, periodyki, plakaty, książki, albumy. Tu wpisuje się także działalność dokumentacyjna, fotograficzna, filmowa czy kronikarska. Działalność wydawnicza obejmuje zatem zakres prac związany z redakcją, poligrafią i intrologatorią.
4. Organizacja spotkań wewnętrznych i zewnętrznych – to nawiązywanie przez bibliotekę kontaktów z ciekawymi ludźmi, dyskusyjne kluby książki, angażowanie lokalnej społeczności w imprezy czytelnicze, np. *Rowerowa biblioteka*, akcje społeczne typu *Książka do domu*, ale też: koncerty, gry, konferencje i warsztaty on-line.

Coraz częściej podejmowane przez biblioteki działania z obszaru marketingu powodują konieczność organizowania w ramach ich struktur organizacyjnych wyspecjalizowanych w tym kierunku stanowisk pracy, a nawet całych jednostek (działów, wydziałów, sekcji itp.). Ich zadaniem jest promowanie, między innymi, wyszczególnionych wcześniej inicjatyw mających zachęcić czytelników do odwiedzenia bibliotek.

Główny Urząd Statystyczny (GUS) w prowadzonym co dwa lata spisie wynagrodzeń publikuje statystyki z nazwami zawodów. W 2020 r. zaprezentowano dane za rok 2018 [11]. Wśród wielu zawodów w dwóch grupach wymieniono stanowiska związane z marketingiem. W grupie pierwszej wyszczególniono: przedstawicieli władz publicznych, wyższych urzędników i kierowników. Tu pod pozycją 122 pojawili się: kierownicy do spraw sprzedaży, marketingu i rozwoju. Grupa druga to specjaliści, gdzie pod pozycją 243 wyszczególniono specjalistów do spraw sprzedaży, marketingu i public relations, a pod pozycją 26 – specjalistów z dziedziny prawa, dziedzin społecznych i kultury. W zestawieniu pojawiły się również stanowiska typowo bibliotekarskie i związane z bibliotekami – w grupie drugiej – specjaliści: 243 – archiwiści, bibliotekoznawcy i specjaliści informacji naukowej; 245 – specjaliści kultury i sztuki; a w grupie trzeciej: 347 – pracownicy działalności artystycznej, rekreacji i sportu; 348 – pracownicy archiwów, bibliotek i informacji naukowej [11].

Zgodnie z ustawą, centralną biblioteką w Polsce jest Biblioteka Narodowa (BN), nad którą nadzór sprawuje minister właściwy do spraw kultury i ochrony dziedzictwa narodowego [22]. Szczegółowy zakres działania BN i jej organów określa statut nadany przez ministra. Ustawa wyróżnia ponadto podział bibliotek na: publiczne, naukowe, szkolne i pedagogiczne, fachowe i zakładowe. **Biblioteki publiczne** to Biblioteka Narodowa oraz biblioteki jednostek samorządu terytorialnego. Mogą one stanowić samodzielną instytucję kultury albo wchodzić w skład innej instytucji kultury. Wyróżnia się: biblioteki wojewódzkie, powiatowe, miejskie i gminne, przy czym biblioteki wojewódzkie mają za zadanie udzielać wszystkim bibliotekom pomocy instrukcyjno-metodycznej i szkoleniowej, promując czytelnictwo [22]. **Biblioteki naukowe** to Biblioteka Narodowa oraz biblioteki, których organizatorami są szkoły

wyższe i jednostki badawczo-rozwojowe. Służą one potrzebom nauki i kształcenia, zapewniając dostęp do materiałów bibliotecznych i zasobów informacyjnych niezbędnych do prowadzenia prac naukowo-badawczych oraz zawierających wyniki badań naukowych [22]. **Biblioteki szkolne, pedagogiczne** oraz biblioteki innych placówek systemu oświaty służą realizacji programów nauczania i wychowania, edukacji kulturalnej i informacyjnej dzieci i młodzieży oraz kształceniu i doskonaleniu nauczycieli [22]. **Biblioteki fachowe i zakładowe** wspierają realizację zadań zakładów pracy oraz służą potrzebom doskonalenia zawodowego pracowników [22]. Ustawa mówi również o pracownikach zatrudnianych w bibliotekach. Mogą to być osoby z wykształceniem średnim lub średnim branżowym [22]. Pojęcie branżowości stanowi możliwość tworzenia etatów dla specjalistów zajmujących się między innymi tematem „marketingu bibliotecznego”.

W każdej bibliotece tworzone są struktury zarządcze, gdzie głównym decydującym jest **dyrektor**, powoływany i odwoływany przez organizatora państwowego (ministra, wojewodę, marszałka, prezydenta miasta, burmistrza lub w placówkach naukowych – rektora). Dyrektor zarządza całokształtem działań biblioteki, reprezentuje ją na zewnątrz, czuwa nad mieniem i jest za nie odpowiedzialny. Jest decydującym finansowym dla całej instytucji. Kieruje placówką przy pomocy zastępcy/zastępców, których powołuje i odwołuje w uzgodnieniu z organizatorem. Dyrektor jako pracodawca dokonuje czynności z zakresu prawa pracy wobec zatrudnionych pracowników, w tym nawiązuje i rozwiązuje z nimi stosunek pracy. Powołuje również zespół kierowników i radę programową, którzy mają wpływ na prawidłowy rozwój instytucji. Z kolei pracownicy biblioteki powinni posiadać kwalifikacje do zajmowania określonych stanowisk, które wymagane są przez przepisy. Jednak należy pamiętać, że ustawa z dnia 13 czerwca 2013 r. – tzw. ustawa deregulacyjna – uwolniła zawód bibliotekarza [24].

Powoływane w bibliotekach samodzielne stanowiska ds. promocji, czy też zespoły ds. marketingu, działające pod kierownictwem wyznaczonych osób, zawsze finalnie podlegają dyrekcji biblioteki. W zależności od uregulowań wewnętrznych są podporządkowane bezpośrednio dyrektorowi lub pośrednio zastępcy dyrektora. Finansowo są powiązane ze strukturami instytucji, za którą odpowiada dyrektor.

Raport opublikowany przez GUS w 2018 r. na zlecenie Biblioteki Narodowej informował, że w Polsce funkcjonowało 9406 placówek bibliotecznych. Najliczniejszą grupę stanowiły biblioteki publiczne (7925), następnie biblioteki naukowe (873, w tym 660 bibliotek szkół wyższych), biblioteki fachowe (284) i biblioteki pedagogiczne (258). Pozostałe typy bibliotek reprezentowane były w znacznie mniejszym stopniu. Były to: biblioteki fachowo-beletrystyczne (49), biblioteki ośrodków informacji naukowej, technicznej i ekonomicznej (19) oraz biblioteki towarzystw naukowych (13) [28].

W raporcie zauważono, że biblioteki poszerzają swoje usługi, stając się miejscami wydarzeń kulturalnych, relaksu i integracji społecznej. W 2018 r. zorganizowano ogółem 278,9 tys. imprez o charakterze czytelniczym i kulturalnym (97,2% z nich

przeprowadziły biblioteki publiczne), w których łącznie wzięło udział 7,6 mln osób. Ponadto, 2,6 mln osób uczestniczyło w szkoleniach i zajęciach edukacyjnych. Najliczniejszy udział w tego typu ofercie odnotowano w bibliotekach publicznych (1191 uczestników na 1 placówkę) i pedagogicznych (1823 uczestników). Zorganizowano również 1824 konferencje, które zgromadziły 115,2 tys. uczestników. Biblioteki prowadziły także szkolenia dla użytkowników (w 2018 r. wzięło w nich udział 1,4 mln osób) oraz szkolenia zawodowe, praktyki dla studentów bibliotekoznawstwa oraz bibliotekarzy z innych bibliotek (44,7 tys. uczestników) [8]. Statystyki kulturalnych działań bibliotecznych z 2018 r. są porównywalne z danymi z lat wcześniejszych. Wykazują one prężne i skuteczne działania osób odpowiedzialnych w bibliotekach za organizację i promocję inicjatyw kulturalnych. Spis GUS nie wyróżnia jednak sekcji marketingu w bibliotekach bądź samodzielnych stanowisk z tego zakresu. Przez to brak jest danych o tym, w jakim stopniu biblioteki realizują wymienione działania dzięki wsparciu tych właśnie jednostek. Takich statystyk nie prowadzą również pracownicy instrukcyjno-metodyczni w Bibliotece Narodowej czy w bibliotekach wojewódzkich. Dlatego nie ma szczegółowych danych na temat zatrudnionych w bibliotekach specjalistów ds. marketingu czy promocji. Taką informację można jedynie pozyskać bezpośrednio u źródeł, czyli w jednostkach bibliotecznych. W związku z tym w 2021 r. przeprowadzono badania, które pokazały jak wygląda powoływanie komórek organizacyjnych w bibliotekach, które realizują zadania marketingowe.

W Polsce według statystyk na rok 2020 [18] zarejestrowane były 954 miasta w 16 województwach, w których istniało 380 powiatów, gdzie 66 miast gminnych funkcjonowało na prawach powiatu. W każdym województwie znajdowały się co najmniej po dwie biblioteki z określeniem „województka”. Były to placówki publiczne i pedagogiczne. Kolejno, każde powiatowe miasto posiadało miejską bibliotekę publiczną i bibliotekę szkolną. W miastach prowadzących edukację naukową dodatkowo funkcjonowały biblioteki naukowe. Jeśliby zawęzić liczbę miast z uwagi na liczbę mieszkańców, określając jako minimum 30 tys., to pozwoli to wyselekcjonować 149 miast.

Odrębną grupę stanowią biblioteki szkół wyższych i te prowadzące działalność naukową, do których zaliczane są też wybrane biblioteki wojewódzkie. Biblioteki uniwersyteckie działają w strukturach szkół wyższych nadzorowanych przez ministra ds. szkolnictwa wyższego. W Polsce (według stanu na 2021 r.), działało w 20 miastach 59 uczelni (18 uniwersytetów, 18 uczelni technicznych, 5 uczelni ekonomicznych, 5 uczelni pedagogicznych, 6 uczelni rolniczych, 6 uczelni wychowania fizycznego i 1 uczelnia teologiczna) [29]. Prócz nich funkcjonowały też uczelnie zawodowe i akademie nadzorowane przez właściwych im ministrów. Na przykład uczelnie artystyczne nadzoruje minister od spraw kultury, ochrony dziedzictwa narodowego i sportu, uniwersytety medyczne nadzoruje minister do spraw zdrowia. Są też uczelnie niepubliczne. Ponadto wśród bibliotek naukowych wyróżnić należy biblioteki Polskiej Akademii Nauk [19, s. 211-296], która powstała w 1952 r. W jej

struktury od II połowy XX w. wcielano biblioteki Akademii Umiejętności¹, Biblioteki Rad Miejskich², biblioteki fundacyjne³, instytutowe oraz muzealne⁴. Każda z bibliotek będąca pod patronatem PAN ma swoją niezależną strukturę administracyjną i naukową, gdzie pośród etatów bywają organizowane również komórki marketingowe. Do analizy wytypowano 12 naukowych bibliotek medycznych, 59 placówek podległych pod ministra ds. szkolnictwa wyższego i 6 bibliotek pod patronatem PAN.

Wstępna selekcja wykazała brak samodzielnych komórek marketingowych w bibliotekach teologicznych, archidiecezjalnych, kościelnych oraz specjalistycznych bibliotekach muzealnych, wojskowych i konsularnych. Brak indywidualnych komórek marketingowych stwierdzono również w małych bibliotekach publicznych typu biblioteki filialne, biblioteki wiejskie i gminne oraz w bibliotekach szkolnych czy w bibliotekach podległych zakładom pracy. Tego typu biblioteki, jeśli realizują zadania z obszaru marketingu, to zwykle korzystają z usług nadrzędnych zespołów ds. promocji świadczących reklamę dla całej instytucji lub zakładu pracy, a nie wyłącznie dla wyodrębnionej placówki z księgozbiorem. Dlatego z tych grup nie wybrano żadnego przykładu do dalszych badań.

Dzięki ustalonym kryteriom zawężono krąg placówek, w ramach których mogą być realizowane zadania polegające na współpracy z mediami, redagowaniu materiałów prasowych, publikowaniu aktualności na stronach internetowych, przygotowywaniu oprawy plastycznej do wydarzeń czy też opracowywaniu i publikowaniu wydawnictw. Analizę polskich bibliotek różnych typów, pokazującą usytuowanie działów marketingu w strukturze organizacyjnej, oparto na informacjach uzyskanych z publicznie dostępnych źródeł na temat badanych instytucji. Są to internetowe strony własne bibliotek, informacje publikowane w *Biuletynie Informacji Publicznej* (BIP) [7] i dane pozyskane przez bezpośredni kontakt, najczęściej telefoniczny, do dyrekcji wybranych bibliotek. Zwrócono uwagę na schematy organizacyjne badanych placówek, na spis nazw etatów, nazw komórek organizacyjnych oraz na opisy uzupełniające informację o zakresie razliwanych zadań.

Określone kryteria w 2021 r. pozwoliły wytypować do badań 280 bibliotek (z 9406) prowadzących ustawowo-statutową działalność z zakresu upowszechniania kultury dla miast liczących minimalnie 30 tys. mieszkańców. Założono, że w strukturach

¹ Np. Biblioteka PAN w Warszawie powstała z Biblioteki Polskiej Akademii Umiejętności oraz Towarzystwa Naukowego Warszawskiego.

² Np. Biblioteka Gdańska PAN została utworzona w 1596 r., a jej załącznikiem był renesansowy księgozbiór J. B. Bonifacia. Wcześniej pełniła funkcję biblioteki Rady Miejskiej.

³ Np. Biblioteka Zakładu Narodowego im. Ossolińskich, utworzona jako biblioteka fundacyjna w 1817 r. z siedzibą we Lwowie, w latach 1946-1947 przeniesiona do Wrocławia; Biblioteka Kórnicka PAN założona jako biblioteka fundacyjna w 1826 r. przez T. Działyńskiego.

⁴ Np. Instytutu Systematyki i Ewolucji Zwierząt w Krakowie (1867), Instytutu Biologii Doświadczalnej im. Marceliego Nenckiego (1918), Instytutu Zoologii (1919), Zakładu Ochrony Przyrody (1920), Muzeum Ziemi (1934), Instytutu Geografii i Przestrzennego Zagospodarowania (1918), Instytutu Zachodniego (1945), Instytutu Dendrologii (1946), Instytutu Badań Literackich (1949).

wytypowanych placówek można wyodrębnić, prócz etatów bibliotekarzy, także etaty specjalistów branżowych, a przy prowadzeniu większej ilości zadań kulturalnych również odrębne komórki zajmujące się zadaniami marketingowymi. Do badań zakwalifikowano następujące grupy instytucji:

- Bibliotekę Narodową (1),
- wojewódzkie biblioteki publiczne (18),
- wojewódzkie biblioteki pedagogiczne (17),
- Biblioteki Dzielnicowe Miasta Warszawy (18) oraz biblioteki główne miast powiatowych (148),
- naukowe biblioteki medyczne (13), naukowe biblioteki szkół wyższych (59) oraz naukowe biblioteki Polskiej Akademii Nauk (6).

Specyfikę wybranych do analizy bibliotek omówiono w dalszej części rozdziału. Aby lepiej zobrazować strukturę i zadania działów marketingu w nich występujących, część danych umieszczono w tabelach, w których samodzielne stanowiska wyróżniono znakiem (•), odrębne komórki znakiem •, a sekcje podległe komórkom znakiem >.

43.2. Komórki ds. marketingu w Bibliotece Narodowej

Biblioteka Narodowa w swojej strukturze wymienia Biuro Komunikacji i Promocji, którego obowiązkiem jest prowadzenie jednolitej polityki wizerunkowej oraz organizacja przedsięwzięć kulturalnych (wystaw i innych projektów interdyscyplinarnych) na terenie Polski i za granicą. Biuro prowadzi także serwis internetowy BN i sprawy związane z organizacją i koordynacją współpracy z partnerami zewnętrznymi. Zapewnienia obsługę wydawniczą w zakresie książek, czasopism i akcydensów. Prowadzi reklamę wydawnictw, realizuje zadania w ramach strategii wspierania bibliotek i rozwoju czytelnictwa [3].

Prócz biur w BN funkcjonują też zakłady. Obowiązki dwóch zakładów mogą wchodzić w zakres szeroko rozumianego „marketingu w bibliotece”. Są to: Zakład Zbiorów Cyfrowych i Zakład ds. Programu Rozwoju Czytelnictwa. Obszarem działania Zakładu Zbiorów Cyfrowych jest digitalizacja zasobów Biblioteki Narodowej, nadzór nad przechowywaniem zbiorów cyfrowych i ich prezentacja w Internecie, opracowanie i aktualizacja strategii digitalizacji zbiorów BN, a także analiza, adaptacja i upowszechnianie światowych rozwiązań dotyczących budowy bibliotek cyfrowych, popularyzacja zbiorów i wyników badań na konferencjach, seminariach i warsztatach oraz w prasie fachowej i czasopismach naukowych. Zwłaszcza ostatnie sformułowanie nt. „popularyzacji” ewidentnie wpisuje się w szeroki profil „marketingu bibliotecznego”. Podobne zagadnienie znajduje się w zakresie obowiązków pracowników Zespołu ds. Programu Rozwoju Czytelnictwa BN. Komórki ds. marketingu w BN przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Komórki ds. marketingu w Bibliotece Narodowej

Lp.	Nazwa biblioteki	Zwierzchnik	Nazwa komórki
1.	Biblioteka Narodowa w Warszawie	Dyrektor/Kierownik	• Biuro Komunikacji i Promocji > Wydawnictwo BN > Promocja i sprzedaż publikacji Biblioteki Narodowej > Redakcja Serwisów Internetowych > Kontakt dla mediów • Zakład Zbiorów Cyfrowych, w nim m.in.: > Pracownia Reprografii i Digitalizacji > Pracownia Bibliotekarzy Cyfrowych • Zespół ds. Programu Wieloletniego „Narodowy Program Rozwoju Czytelnictwa”

Źródło: opracowanie własne.

43.3. Komórki ds. marketingu w bibliotekach wojewódzkich

W przypadku 18 wojewódzkich bibliotek publicznych⁵ zauważalny jest szeroki wachlarz usług z zakresu „marketingu bibliotecznego”. Zadania związane z tym obszarem powierza się pojedynczym działom lub rozdziela pomiędzy różne działy. Przykładowo, w Bibliotece Głównej Województwa Mazowieckiego w Warszawie Dział Prezentacji Zbiorów obsługuje wszystkie działania promocyjne. Jego zakres to: opracowywanie *Bibliografii Czasopism Warszawskich*, planowanie i koordynowanie działalności wydawniczej, prowadzenie prac redakcyjnych; działalność wystawieniowa, a także promocyjno-informacyjna; ponadto organizowanie spotkań, dyskusji, wystaw, promocji książek i innych wydarzeń kulturalnych we współpracy z komórkami organizacyjnymi biblioteki oraz innymi instytucjami; prowadzenie współpracy z pozarządowymi organizacjami non profit i podmiotami komercyjnymi działającymi w sferze kultury; prowadzenie i redagowanie strony internetowej oraz profilu na portalu społecznościowym Facebook; współpraca z mediami; a także koordynowanie projektów dotyczących wykonania materiałów promujących bibliotekę. Przy dziale funkcjonuje też Oddział Mazowieckiej Biblioteki Cyfrowej [1].

Tymczasem w innych bibliotekach dla sprawniejszego funkcjonowania wyodrębniono nawet kilka komórek zajmujących się poszczególnymi zagadnieniami

⁵ Po dwie biblioteki wojewódzkie funkcjonują: dla województwa lubuskiego w Zielonej Górze i Gorzowie Wielkopolskim oraz dla województwa kujawsko-pomorskiego w Bydgoszczy i Toruniu.

z zakresu szeroko pojętego „marketingu bibliotecznego”. Tak jest w przypadku Wojewódzkiej i Miejskiej Biblioteki Publicznej w Zielonej Górze, gdzie w opisie zadań komórek biblioteki akcentuje się wzajemne relacje pomiędzy działaniami różnych sekcji na rzecz upowszechniania kultury [27]. W WiMBP i Centrum Animacji Kultury w Poznaniu osobno funkcjonuje: Wydawnictwo, Mała Poligrafia, specjalista IT oraz Dział Animacji Kultury, gdzie ostatni z nich ma następujący zakres działań: współdziałanie z instytucjami, specjalistycznymi organizacjami i animatorami kultury w realizacji programów upowszechniania sztuki i edukacji kulturalnej na terenie województwa; organizacja i współorganizacja imprez artystycznych i ich dokumentowanie oraz promowanie w regionie; opracowywanie specjalistycznych informatorów oraz materiałów metodycznych; realizacja specjalistycznych szkoleń i doskonalenie zawodowe kadr kultury; organizacja warsztatów dla instruktorów amatorskiego ruchu artystycznego, dokumentacja folkloru oraz opieka nad twórczością ludową; prowadzenie internetowego wydania „Wielkopolskiego Informatora Kulturalnego”; współpraca z władzami samorządowymi, organizacjami pozarządowymi i instytucjami na rzecz animowania życia kulturalnego w środowisku lokalnym [25].

Tylko w jednym województwie – świętokrzyskim – biblioteka nie wykazała żadnej komórki związanej bezpośrednio z tematem prac marketingowych, choć można przypuszczać, że w bibliotece tej pracują osoby odpowiedzialne za promocję i jedynie nie zamieszczono informacji o nich. Na stronie biblioteki widnieje bowiem zakładka *Biblioteka w mediach*, placówka posiada własny system identyfikacji wizualnej oraz jest aktywna w mediach społecznościowych. Komórki ds. marketingu w bibliotekach wojewódzkich zaprezentowano w tabeli 2.

Tabela 2. Komórki ds. marketingu w bibliotekach wojewódzkich

Lp.	Województwo	Nazwa biblioteki wojewódzkiej	Zwierzchnik	Nazwa komórki
2.	Dolnośląskie	Dolnośląska Biblioteka Publiczna im. Tadeusza Mikulskiego we Wrocławiu	Dyrektor/ Kierownik	• Dział Marketingu i Wydawnictw • Dział Usług Poligraficznych, Introligatorskich i Plastycznych > Galeria Pod Plafonem • Dział Digitalizacji Zbiorów > Biblioteka Cyfrowa
3.	Kujawsko-pomorskie	Wojewódzka i Miejska Biblioteka Publiczna im. dr. Witolda Bełzy w Bydgoszczy	Dyrektor/ Kierownik	• Dział Promocji • Introligatornia

4.	Kujawsko-pomorskie	Wojewódzka Biblioteka Publiczna – Książnica Kopernikańska w Toruniu	Koordynator ds. Edukacyjno-Kulturalnych	• Pion Edukacyjno-Kulturalny (•) Wieloosobowe Stowisko ds. Współpracy Naukowej oraz Upowszechniania Kultury i Wiedzy (•) Wieloosobowe Stowisko ds. Komunikacji i Promocji
5.	Lubelskie	Wojewódzka Biblioteka Publiczna im. Hieronima Łopacińskiego w Lublinie	Dyrektor/Kierownik	• Dział Informacji i Promocji • Dział Naukowo-Wydawniczy • Pracownia plastyczna
6.	Lubuskie	Wojewódzka i Miejska Biblioteka Publiczna im. Zbigniewa Herberta w Gorzowie Wielkopolskim	Dyrektor/Kierownik	• Dział Administracyjno-Gospodarczy > Sekcja Poligrafii > Introligatornia > Pracownia Plastyczna • Dział Zarządzania Procesami Informatycznymi > Sekcja Komputeryzacji > Sekcja Digitalizacji • Galeria
7.	Lubuskie	Wojewódzka i Miejska Biblioteka Publiczna im. Cypriana K. Norwida w Zielonej Górze	Dyrektor/Kierownik	• Dział Promocji i Organizacji Wydarzeń • Dział Wydawnictw • Pracownia Plastyczna • Specjalista ds. Digitalizacji Zbiorów • Muzeum Książki
8.	Łódzkie	Wojewódzka Biblioteka Publiczna im. Marszałka Józefa Piłsudskiego w Łodzi	Dyrektor/Zastępca Dyrektora ds. Merytorycznych /Kierownik	• Dział Automatyzacji Biblioteki • Dział Reprografii i Dokumentacji Wydarzeń • Biuro Promocji
9.	Małopolskie	Wojewódzka Biblioteka Publiczna w Krakowie	Dyrektor/Kierownik	(•) Samodzielne Stowisko ds. Public Relations • Dział Organizacji i Promocji Wydarzeń Kulturalnych
10.	Mazowieckie	Biblioteka Publiczna m.st. Warszawy. Biblioteka Główna Województwa Mazowieckiego	Dyrektor/Kierownik	• Dział Prezentacji Zbiorów > Oddział Mazowiecka Biblioteka Cyfrowa

11.	Opolskie	Wojewódzka Biblioteka Publiczna im. Emanuela Smółki w Opolu	Dyrektor/ Zastępca Dyrektora/ Kierownik	• Dział Wspomagania Procesów Bibliotecznych • Dział Promocji • Introligatornia • Poligrafia > Wypożyczalnia Wystaw
12.	Podkarpackie	Wojewódzka i Miejska Biblioteka Publiczna w Rzeszowie	Dyrektor/ Zastępca Dyrektora/ Kierownik	• Dział Udostępniania Zbiorów > Specjalista ds. Promocji • Dział Administracyjno-Gospodarczy i Obsługi > Introligatornia • Dział Komputeryzacji i Procesów Bibliotecznych > Digitalizacja
13.	Podlaskie	Książnica Podlaska im. Łukasza Górnickiego w Białymstoku	Dyrektor/ Kierownik	• Dział Promocji i Wydawnictw
14.	Pomorskie	Wojewódzka i Miejska Biblioteka Publiczna im. Josepha Conrada Korzeniowskiego w Gdańsku	Dyrektor/ Zastępca Dyrektora ds. Strategii i Rozwoju/ Kierownik	• Dział Promocji, Marketingu i Public Relations
15.	Śląskie	Biblioteka Śląska w Katowicach	Dyrektor/ Kierownik	• Dział Promocji • Wydawnictwo • Społeczna Pracownia Digitalizacji
16.	Świętokrzyskie	Wojewódzka Biblioteka Publiczna im. Witolda Gombrowicza w Kielcach	brak	brak
17.	Warmińsko-mazurskie	Wojewódzka Biblioteka Publiczna w Olsztynie	Dyrektor/ Kierownik	• Dział Promocji
18.	Wielkopolskie	Wojewódzka Biblioteka Publiczna i Centrum Animacji Kultury w Poznaniu	Dyrektor/ Kierownik	• Dział Organizacyjno-Administracyjny > Mała Poligrafia • Wydawnictwo > Zespół Redakcyjny • Dział Animacji Kultury • Specjalista IT

19.	Zachodniopomorskie	Książnica Pomorska im. Stanisława Staszica w Szczecinie	Dyrektor/ Kierownik	• Dział Informacji Naukowej i Promocji > Informatorium > Zespół ds. Promocji > Informacja Gospodarcza i Prawna • Wydawnictwo
-----	--------------------	---	------------------------	---

Źródło: opracowanie własne.

43.4. Komórki ds. marketingu w pedagogicznych bibliotekach wojewódzkich

Wśród wojewódzkich bibliotek pedagogicznych zauważalne jest stosowanie synonimu „Wydział”. Określenie „Dział” użyto tylko w dwóch placówkach – w Szczecinie i Poznaniu. Na stronach internetowych bibliotek: Warszawy, Krakowa i Białegostoku w strukturze nie odnotowano komórek odpowiedzialnych za realizowanie zadań z obszaru marketingu, choć w bibliotekach tych działania z tego zakresu są niewątpliwie prowadzone, jak np. w PBW w Krakowie, gdzie na stronie można przeczytać, że „Biblioteka inspiruje i promuje czytelnictwo” [17], a w przypadku biblioteki warszawskiej promocji czytelnictwa poświęcono cały dział na stronie www, w którym zawarto informacje o prowadzonych akcjach i projektach czytelniczych, grach literackich, konkursach, spotkaniach autorskich oraz innych zajęciach przygotowywanych dla szerokiego grona odbiorców [9]. Wykaz komórek ds. marketingu w pedagogicznych bibliotekach wojewódzkich przedstawiono w tabeli 3.

Tabela 3. Komórki ds. marketingu w pedagogicznych bibliotekach wojewódzkich

Lp.	Województwo	Nazwa biblioteki wojewódzkiej	Zwierzchnik	Nazwa komórki
20.	Dolnośląskie	Dolnośląska Biblioteka Pedagogiczna we Wrocławiu	Dyrektor	• Wydział Informatyzacji > Administracja i Obsługa
21.	Kujawsko-pomorskie	Pedagogiczna Biblioteka Wojewódzka w Bydgoszczy	Dyrektor	• Muzeum Oświaty
22.	Lubelskie	Pedagogiczna Biblioteka Wojewódzka im. Komisji Edukacji Narodowej w Lublinie	Dyrektor	• Wydział Wspomagania, Edukacji i Promocji

23.	Lubuskie	Pedagogiczna Biblioteka Wojewódzka im. Marii Grzegorzewskiej w Zielonej Górze	Dyrektor	• Wydział Organizacyjno-Administracyjny
24.	Łódzkie	Pedagogiczna Biblioteka Wojewódzka im. prof. Tadeusza Kotarbińskiego w Łodzi	Dyrektor	• Wydział Informacji i Wspierania Placówek Oświatowych > Muzeum Oświaty Ziemi Łódzkiej > Pracownia Multimedialna
25.	Małopolskie	Pedagogiczna Biblioteka Wojewódzka im. Hugona Kołłątaja w Krakowie	brak	brak
26.	Mazowieckie	Pedagogiczna Biblioteka Wojewódzka im. Komisji Edukacji Narodowej w Warszawie	brak	brak
27.	Opolskie	Pedagogiczna Biblioteka Wojewódzka w Opolu	Dyrektor	• Wydział Wspomagania Edukacji i Promocji Czytelnictwa
28.	Podkarpackie	Pedagogiczna Biblioteka Wojewódzka w Rzeszowie	Dyrektor	(•) Samodzielne Stanowisko ds. Promocji Biblioteki
29.	Podlaskie	Centrum Edukacji Nauczycieli. Biblioteka Pedagogiczna w Białymstoku	brak	brak
30.	Pomorskie	Pomorska Biblioteka Pedagogiczna w Gdańsku	Dyrektor	• Wydział Gromadzenia, Opracowania i Digitalizacji Zbiorów • Muzeum Oświaty Pomorskiej • Regionalna Izba Edukacyjna • Wydział Informacji i Wspomagania Placówek Oświatowych • Informatycy

31.	Śląskie	Pedagogiczna Biblioteka Wojewódzka im. Józefa Lompy w Katowicach	Dyrektor	• Wydział Informacji, Promocji i Współpracy ze Środowiskiem
32.	Świętokrzyskie	Pedagogiczna Biblioteka Wojewódzka w Kielcach	Dyrektor	• Wydział Wspomagania Edukacji i Promocji
33.	Warmińsko-mazurskie	Warmińsko-Mazurska Biblioteka Pedagogiczna im. Prof. Tadeusza Kotarbińskiego w Olsztynie	Dyrektor	• Wydział Wspomagania Edukacji
34.	Warmińsko-mazurskie	Warmińsko-Mazurska Biblioteka Pedagogiczna im. Karola Wojtyły w Elblągu	Dyrektor	• Wydział Wspomagania Edukacji > Sekcja Promocji
35.	Wielkopolskie	Publiczna Biblioteka Pedagogiczna w Poznaniu	Dyrektor	• Dział Administracyjno-Obługowy
36.	Zachodniopomorskie	Zachodniopomorskie Centrum Doskonalenia Nauczycieli w Szczecinie	Dyrektor	• Dział Rozwoju i Promocji > Kierownik ds. Rozwoju i Promocji > Specjaliści ds. Przedsięwzięć Edukacyjnych

Źródło: opracowanie własne.

43.5. Komórki ds. marketingu w Bibliotekach Publicznych Miasta St. Warszawy

Biblioteki Publiczne Miasta Warszawy są samorządowymi instytucjami kultury, działającymi w obrębie ogólnokrajowej sieci bibliotek. Nadzór nad nimi sprawują organy miasta stołecznego. Wyróżnia się 18 bibliotek dzielnicowych, z których każda ma własną strukturę organizacyjną i posiada osobowość prawną. Wszystkie komórki wewnętrzne podlegają pod zwierzchnictwo dyrektorów. W ponad połowie bibliotek funkcjonują, nazwane w różny sposób, działy promocji i stanowiska związane z animacją kultury. Stanowiska i działy dedykowane działaniom marketingowym prowadzonym w Bibliotekach Publicznych Miasta Warszawy przedstawiono w tabeli 4.

Tabela 4. Komórki ds. marketingu w Bibliotekach Publicznych Miasta Warszawy

Lp.	Nazwa biblioteki miejskiej	Zwierzchnik	Nazwa komórki
37.	Biblioteka Publiczna w Dzielnicy Bemowo m.st. Warszawy	Dyrektor/Kierownik	• Dział Promocji
38.	Biblioteka Publiczna w Dzielnicy Białołęka m.st. Warszawy	brak	brak
39.	Biblioteka Publiczna im. Stanisława Staszica w Dzielnicy Bielany m.st. Warszawy	brak	brak
40.	Biblioteka Publiczna im. Zygmunta Łazarskiego w Dzielnicy Mokotów m.st. Warszawy	Dyrektor/Kierownik	• Dział Strategii, Rozwoju i Promocji
41.	Biblioteka Publiczna w Dzielnicy Ochota m.st. Warszawy	Dyrektor	(•) Specjalista ds. Promocji
42.	Biblioteka Publiczna im. Księdza Jana Twardowskiego w Dzielnicy Praga-Północ m.st. Warszawy	Dyrektor	(•) Animator Kultury
43.	Biblioteka Publiczna im. Zygmunta Jana Rumla w Dzielnicy Praga-Południe m.st. Warszawy	Dyrektor	• Dział Komputeryzacji i Edukacji Informatycznej
44.	Biblioteka Publiczna im. Jana Pawła II w Dzielnicy Rembertów m.st. Warszawy	brak	brak
45.	Biblioteka Publiczna w Dzielnicy Śródmieście m.st. Warszawy	Dyrektor	> Piwnica pod Regałami – Miejsce Aktywności Lokalnej
46.	Biblioteka Publiczna w Dzielnicy Targówek m.st. Warszawy	Dyrektor	(•) Animator Kultury
47.	Biblioteka Publiczna im. Władysława Jana Grabskiego w Dzielnicy Ursus m.st. Warszawy	Dyrektor	• Dział Promocji i Regionalistów
48.	Biblioteka Publiczna im. Juliana Ursyna Niemcewicza w Dzielnicy Ursynów m.st. Warszawy	Dyrektor	• Dział Obsługi Sieci • Impresariat
49.	Biblioteka Publiczna w Dzielnicy Wawer m.st. Warszawy	brak	brak
50.	Biblioteka Publiczna w Dzielnicy Wesoła m.st. Warszawy	Dyrektor	(•) Animator Kultury
51.	Biblioteka Publiczna w Dzielnicy Wilanów m.st. Warszawy	brak	brak

52.	Biblioteka Publiczna w Dzielnicy Włochy m.st. Warszawy	Dyrektor	(•) Specjalista ds. Projektów Cyfrowych
53.	Biblioteka Publiczna w Dzielnicy Wola m.st. Warszawy	Dyrektor	• Dział Promocji
54.	Biblioteka Publiczna w Dzielnicy Żoliborz m.st. Warszawy	Dyrektor	• MAL – Miejsce Aktywności Lokalnej

Źródło: opracowanie własne.

43.6. Komórki ds. marketingu w miejskich bibliotekach publicznych w miastach na prawach powiatu powyżej 30 tys. mieszkańców

Zgodnie ze statystykami GUS najwięcej działań na rzecz promocji kultury prowadzą biblioteki publiczne w miastach. W siedmiu miastach wojewódzkich funkcja bibliotek miejskich jest podporządkowana jednostkom wojewódzkim (Białystok, Bydgoszcz, Gdańsk, Gorzów Wlkp., Rzeszów, Toruń, Zielona Góra). W pozostałych dziewięciu miastach wojewódzkich funkcjonują też biblioteki powiatowe zależne od władz samorządowych. W bibliotekach miast o dużym zaludnieniu z uwagi na różnorodność i wielość działań marketingowych zadania z tego obszaru są rozdzielane różnym komórkom organizacyjnym. Z kolei w bibliotekach zlokalizowanych w miastach średniej wielkości częściej organizowane są pojedyncze komórki, zaś w miastach małych prace organizacyjno-promocyjne wykonują często zwykli bibliotekarze, obok swoich codziennych obowiązków.

Przykładowo, w bibliotece w Bytomiu wyróżniono samodzielne stanowisko: Główny Specjalista ds. Marketingu i Promocji. Do jego zakresu obowiązków przypisano: odpowiedzialność za realizację działań marketingowych, promocyjnych, kształtujących spójny wizualnie wizerunek biblioteki; przygotowanie i opracowanie różnego rodzaju projektów graficznych o charakterze informacyjnym i reklamowym; opracowanie strategii i planów operacyjnych działań public relations; sprawowanie nadzoru nad stroną internetową biblioteki oraz jej bieżącą aktualizacją; organizowanie i prowadzenie imprez edukacyjno-kulturalnych mających na celu promocję biblioteki w jej otoczeniu; a także organizowanie i archiwizowanie materiałów prasowych i promocyjnych dokumentujących wszystkie aspekty działalności biblioteki [13].

W bibliotece w Koszalinie utworzono komórkę składającą się z zespołu pracowników – Dział Promocji, któremu przypisano w statucie zadania: udzielanie instruktażu, porad i sprawowanie opieki merytorycznej w zakresie organizacji i funkcjonowania bibliotek samorządowych; opracowywanie materiałów metodycznych, organizowanie szkoleń i praktyk warsztatowych; prowadzenie dokumentacji i sporządzanie analiz z działalności bibliotek byłego województwa koszalińskiego, a także organizowanie różnych form zajęć kulturalno-oświatowych z czytelnikami [23].

W bibliotece w Piotrkowie Trybunalskim nieco precyzyjniej opisano zakres obowiązków. Tu do Działu Animacji Czytelniczej i Kulturalnej oraz Promocji Biblioteki należy: inicjowanie i prowadzenie działań kulturalno-oświatowych poprzez organizację imprez promujących bibliotekę, książkę i czytelnictwo; organizacja wystaw i wernisaży oraz projekcje filmowe w kinie studyjnym; prowadzenie działalności wydawniczej publikacji własnych i zleconych; współpraca z organizatorami życia kulturalnego, oświatowego i społecznego, a także prowadzenie lekcji bibliotecznych i spotkań; dokumentowanie fotograficzne i filmowe wydarzeń, i wreszcie – prowadzenie kroniki biblioteki [12].

Z kolei w bibliotece w Inowrocławiu miejscem organizacji wszelkiego rodzaju imprez kulturalnych i naukowych, m.in. wystaw, spotkań autorskich i wieczorów poetycko-muzycznych, jest Salonik Literacko-Artystyczny. Salonik podlega Działowi Informacyjno-Bibliograficznemu, który przygotowuje i realizuje kwerendy na zapotrzebowanie czytelników na tego rodzaju imprezy [14].

W Kędzierzynie Koźlu do zadań Działu Promocji w szczególności należy: organizowanie i koordynacja działalności z zakresu popularyzacji książki i czytelnictwa dla całej sieci placówek bibliotecznych; promowanie biblioteki, jej zbiorów i różnych form usług, w tym opracowywanie materiałów promocyjnych, druków reklamowych i informacyjnych, a także prowadzenie działalności w zakresie edukacji kulturalnej i literackiej. Dział ma także aplikować o środki pozabudżetowe na realizację projektów, nadzorować je, realizować i rozliczać. Ma również aktualizować stronę internetową, wykonywać analizy, zestawienia i obliczenia statystyczne oraz przygotowywać sprawozdania z działalności biblioteki [15].

Jak już wspomniano, są też biblioteki, w których rozdysponowano zadania marketingowe na kilka komórek organizacyjnych. Przykładem może być Słupsk, gdzie funkcjonuje Dział Promocji i Komunikacji, ale też Miejsce Animacji Kulturalnej i stanowisko redaktorów stron www [5]. W Żarach powołano komórki upowszechniające kulturę: Galerię oraz Dział Wydawnictw, ale – jak napisano na stronie www – są one bez obsady kadrowej. Zadania w tych działach wykonują bibliotekarze przypisani do innych stanowisk [16].

Warto nadmienić, że z dynamiczną działalnością kulturalną można spotkać się także w małych bibliotekach gminnych i wiejskich oraz filiach, gdzie nie ma utworzonych odrębnych etatów dla specjalistów ds. marketingu bibliotecznego, przez co nie zostały one zakwalifikowane do dalszych badań. Działalność ta jest często podyktowana aktywnością samych bibliotekarzy podejmujących we własnym zakresie prace ponadetatowe. Przykładem może być Biblioteka we wsi Mościsko [2], która prowadzi galerię sztuki i liczne aktywności kulturalne dla lokalnej społeczności. Podobne sukcesy z ekspozycjami w lokalnych galeriach i upowszechnianiem kultury oraz czytelnictwa odnoszą liczne biblioteki w całej Polsce. Aby usystematyzować zebrane o nich informacje w tabeli 5 zaprezentowano komórki ds. marketingu w miejskich bibliotekach publicznych w miastach na prawach powiatu powyżej 30 tys. mieszkańców.

Tabela 5. Komórki ds. marketingu w miejskich bibliotekach publicznych w miastach na prawach powiatu powyżej 30 tys. mieszkańców

Lp.	Miasto (wg malejącej liczby mieszkańców)	Nazwa biblioteki miejskiej	Nazwa komórki
55.	Kraków	Biblioteka Kraków	• Dział Promocji, Marketingu i PR • Dział Wydawnictw i Animacji • Dział Informatyzacji i Cyfryzacji > Biblioteka Cyfrowa [Dział Metodyczny i Projektów]
56.	Łódź	Biblioteka Miejska w Łodzi	• Dział Promocji i Marketingu (•) Grafik
57.	Wrocław	Miejska Biblioteka Publiczna im. Tadeusza Różewicza we Wrocławiu	• Dział Promocji > Specjalista ds. Promocji > Grafik • Dział Informatyzacji [Dział Metodyczny]
58.	Poznań	Biblioteka Raczyńskich w Poznaniu	• Dział Koordynacji Działalności Kulturalnej i Promocji • Dział Informacji i Udostępniania Zbiorów > Oddział Intrologatorni i Konserwacji Zbiorów • Pracownie i Muzea > Muzea
59.	Gdańsk	Wojewódzka i Miejska Biblioteka Publiczna im. Josepha Conrada Korzeniowskiego w Gdańsku – zob. tab. 2	
60.	Szczecin	Miejska Biblioteka Publiczna w Szczecinie	• Dział Promocji
61.	Bydgoszcz	Wojewódzka i Miejska Biblioteka Publiczna im. dr. Witolda Bełzy w Bydgoszczy – zob. tab. 2	
62.	Lublin	Miejska Biblioteka Publiczna im. Hieronima Łopacińskiego w Lublinie	(•) Samodzielne Stanowisko ds. Promocji i Marketingu • Dział Komputeryzacji • Pracownia Plastyczna
63.	Katowice	Miejska Biblioteka Publiczna w Katowicach	• Dział Metodyki, Analiz i Promocji • Pracownia Plastyczna
64.	Białystok	Książnica Podlaska im. Łukasza Górnickiego w Białymstoku – zob. tab. 2	

65.	Gdynia	Biblioteka Gdynia	• Dział Marketingu i Promocji Literatury
66.	Częstochowa	Biblioteka Publiczna im. dr. Władysława Biegańskiego w Częstochowie	• Dział Administracyjny > Intrologatoria • Dział Informatyzacji
67.	Radom	Miejska Biblioteka Publiczna im. Józefa A. i Andrzeja S. Załuskich w Radomiu	• Dział Promocji Książki i Biblioteki • Redakcja Wydawnictw • Radomska Biblioteka Cyfrowa > Pracownia Digitalizacji
68.	Toruń	Wojewódzka Biblioteka Publiczna – Książnica Kopernikańska w Toruniu – zob. tab. 2	
69.	Sosnowiec	Miejska Biblioteka Publiczna w Sosnowcu	• Dział Instruktażu i Promocji • Promocja i Marketing • Pracownia Plastyczna
70.	Rzeszów	Wojewódzka i Miejska Biblioteka Publiczna w Rzeszowie – zob. tab. 2	
71.	Kielce	Miejska Biblioteka Publiczna w Kielcach	• Dział Promocji, Współpracy z Zagranicą i Pozyskiwania Środków Zewnętrznych
72.	Gliwice	Miejska Biblioteka Publiczna w Gliwicach	brak
73.	Zabrze	Miejska Biblioteka Publiczna im. Jerzego Fusieckiego w Zabrzu	• Dział Instrukcyjno-Metodyczny i Obsługi Sieci oraz Promocji i Marketingu
74.	Olsztyn	Miejska Biblioteka Publiczna w Olsztynie	• Promocja
75.	Bielsko-Biała	Książnica Beskidzka	• Dział Animacji, Promocji i Marketingu (•) Samodzielne Stanowisko ds. Instrukcyjno-Metodycznych
76.	Bytom	Miejska Biblioteka Publiczna im. prof. Władysława Studenckiego w Bytomiu	(•) Główny specjalista ds. Marketingu i Promocji
77.	Zielona Góra	Wojewódzka i Miejska Biblioteka Publiczna im. Cypriana K. Norwida w Zielonej Górze – zob. tab. 2	

78.	Rybnik	Powiatowa i Miejska Biblioteka Publiczna w Rybniku	• Dział Promocji • Dział Instrukcyjno-Metodyczny i Obsługi Sieci
79.	Ruda Śląska	Miejska Biblioteka Publiczna w Rudzie Śląskiej	• Dział Informatyczno-Medialny
80.	Opole	Miejska Biblioteka Publiczna im. Jana Pawła II w Opolu	• Dział Promocji (•) Samodzielne Stanowisko Plastyk
81.	Tychy	Miejska Biblioteka Publiczna w Tychach	• Promocja
82.	Gorzów Wlkp.	Wojewódzka i Miejska Biblioteka Publiczna im. Zbigniewa Herberta w Gorzowie Wielkopolskim – zob. tab. 2	
83.	Płock	Książnica Płocka im. Władysława Broniewskiego w Płocku	• Dział Oświatowo-Edukacyjny
84.	Dąbrowa Górnicza	Miejska Biblioteka Publiczna w Dąbrowie Górniczej	• Dział Promocji • Redakcja Gazety „Przegląd Dąbrowski” (•) Pełnomocnik Dyrektora ds. Projektów i Fundraisingu
85.	Elbląg	Biblioteka Elbląska im. Cypriana Norwida w Elblągu	• Dział Komunikacji Społecznej • Elbląska Biblioteka Cyfrowa
86.	Wałbrzych	Powiatowa i Miejska Biblioteka Publiczna „Biblioteka pod Atlantami” w Wałbrzychu	• Promocja > Galeria Pod Atlantami
87.	Włocławek	Miejska Biblioteka Publiczna im. Zdzisława Arentowicza we Włocławku	• Dział Promocji
88.	Tarnów	Miejska Biblioteka Publiczna im. Juliusza Słowackiego w Tarnowie	brak
89.	Chorzów	Miejska Biblioteka Publiczna w Chorzowie	brak
90.	Koszalin	Koszalińska Biblioteka Publiczna im. Joachima Lelewela	• Dział Promocji

91.	Kalisz	Miejska Biblioteka Publiczna im. Adama Asnyka w Kaliszu	brak
92.	Legnica	Legnicka Biblioteka Publiczna	• Dział Promocji > Galeria Łoża
93.	Grudziądz	Biblioteka Miejska im. Wiktora Kulerskiego w Grudziądzu	• Dział Promocji
94.	Jaworzno	Miejska Biblioteka Publiczna w Jaworznie	brak
95.	Słupsk	Miejska Biblioteka Publiczna im. Marii Dąbrowskiej w Słupsku	• Dział Promocji i Komunikacji • Miejsce Animacji Kultury • Redaktorzy witryny www
96.	Jastrzębie-Zdrój	Miejska Biblioteka Publiczna w Jastrzębiu-Zdroju	brak
97.	Nowy Sącz	Sądecka Biblioteka Publiczna im. Józefa Szujskiego w Nowym Sączu	• Dział Promocji i Udostępniania Zbiorów
98.	Jelenia Góra	Książnica Karkonoska	brak
99.	Siedlce	Miejska Biblioteka Publiczna w Siedlcach	(•) Specjalista ds. Programowych oraz Promocji Książki i Czytelnictwa (•) Specjalista ds. Promocji Książki i Czytelnictwa
100.	Mysłowice	Miejska Biblioteka Publiczna w Mysłowicach	brak
101.	Konin	Miejska Biblioteka Publiczna im. Zofii Urbanowskiej w Koninie	• Dział Wydawniczy i Promocji > Wydawnictwo „Setidava” MBP > Centrum Edukacji Cyfrowej im. Jana Zemełki
102.	Piła	Powiatowa i Miejska Biblioteka Publiczna im. Pantaleona Szumana w Pile	brak

103.	Piotrków Trybunalski	Miejska Biblioteka Publiczna im. Adama Próchnika w Piotrkowie Trybunalskim	• Dział Animacji Czytelniczej i Kulturalnej oraz Promocji Biblioteki
104.	Inowrocław	Biblioteka Miejska im. Jana Kasprowicza w Inowrocławiu	• Salonik Literacko-Artystyczny
105.	Lubin	Miejska Biblioteka Publiczna im. Stanisława Staszica w Lubinie	(•) Główny Specjalista ds. Organizacji i Koordynacji Działalności Kulturalno-Oświatowej
106.	Ostrów Wielkopolski	Biblioteka Publiczna im. Stefana Rowińskiego w Ostrowie Wielkopolskim	> Wydawnictwo Bibliografii Regionalnej
107.	Suwałki	Biblioteka Publiczna im. Marii Konopnickiej w Suwałkach	• Redakcja „DwuTygodnika Suwalskiego”
108.	Ostrowiec Świętokrzyski	Miejska Biblioteka Publiczna w Ostrowcu Świętokrzyskim	brak
109.	Gniezno	Biblioteka Publiczna Miasta Gniezna	• Dział Animacji i Promocji
110.	Stargard	Książnica Stargardzka	brak
111.	Głogów	Miejska Biblioteka Publiczna im. Galla Anonima w Głogowie	brak
112.	Siemianowice Śląskie	Miejska Biblioteka Publiczna im. Anny Szanckiej w Siemianowicach Śląskich	• Dział Promocji i Projektów
113.	Pabianice	Miejska Biblioteka Publiczna im. Jana Lorentowicza w Pabianicach	brak
114.	Leszno	Miejska Biblioteka Publiczna im. Stanisława Grochowiaka w Lesznie	• Dział Promocji Czytelnictwa • Poligrafia, Intrologatornia

115.	Zamość	Książnica Zamojska im. Stanisława Kostki Zamoyskiego	• Dział Rozwoju, Analiz i Działalności Wydawniczej • Biblioteka Cyfrowa
116.	Łomża	Miejska Biblioteka Publiczna w Łomży	brak
117.	Żory	Miejska Biblioteka Publiczna im. Ottona Sterna w Żorach	• Marketing i Projekty
118.	Pruszków	Książnica Pruszkowska im. Henryka Sienkiewicza	brak
119.	Elk	Miejska Biblioteka Publiczna im. Zofii Nasierowskiej w Elku	brak
120.	Tomaszów Mazowiecki	Miejska Biblioteka Publiczna w Tomaszowie Mazowieckim	brak
121.	Chełm	Chełmska Biblioteka Publiczna im. Marii Pauliny Orsetti w Chełmie	• Dział Rozwoju i Promocji Biblioteki
122.	Tarnowskie Góry	Miejska Biblioteka Publiczna im. Bolesława Lubosza w Tarnowskich Górach	• Dział Promocji
123.	Przemyśl	Przemyska Biblioteka Publiczna	brak
124.	Kędzierzyn Koźle	Miejska Biblioteka Publiczna w Kędzierzynie Koźlu	• Dział Promocji
125.	Stalowa Wola	Miejska Biblioteka Publiczna im. Melchiora Wańkowicza w Stalowej Woli	• Dział Promocji i Nowych Technik Bibliotecznych
126.	Mielec	Miejska Biblioteka Publiczna SCK w Mielcu	brak

127.	Tczew	Miejska Biblioteka Publiczna w Tczewie	(•) Kreślarz • Dział Regionalny > Sekcja Wydawnicza > Sekcja Historii Miasta
128.	Biała Podlaska	Miejska Biblioteka Publiczna w Białej Podlaskiej	• Dział Wydawniczo-Poligraficzny > Redakcja > Drukarnia • Dział Wiedzy o Regionie > Pracownia Digitalizacji
129.	Bełchatów	Miejska i Powiatowa Biblioteka Publiczna im. Józefa Ignacego Kraszewskiego w Bełchatowie	• Dział Promocji Biblioteki i Czytelnictwa
130.	Świdnica	Miejska Biblioteka Publiczna im. Cypriana Kamila Norwida w Świdnicy	• Dział Promocji Książki i Czytelnictwa > Wydawnictwo > Promocja
131.	Będzin	Miejska i Powiatowa Biblioteka Publiczna im. Stefana Żeromskiego w Będzinie	• Dział Promocji
132.	Zgierz	Miejsko-Powiatowa Biblioteka Publiczna im. Bolesława Prusa w Zgierzu	brak
133.	Piekary Śląskie	Miejska Biblioteka Publiczna im. Teodora Heneczka w Piekarach Śląskich	brak
134.	Racibórz	Miejska i Powiatowa Biblioteka Publiczna im. Ryszarda Kincla w Raciborzu	• Dział Promocji > Galeria
135.	Legionowo	Miejska Biblioteka Publiczna w Legionowie	(•) Promocja i Organizacja Imprez
136.	Ostrołęka	Miejska Biblioteka Publiczna im. Wiktora Gomułickiego w Ostrołęce	brak

137.	Świętochłowice	Miejska Biblioteka Publiczna im. Juliusza Ligonia w Świętochłowicach	brak
138.	Wejherowo	Miejska Biblioteka Publiczna im. Aleksandra Majkowskiego w Wejherowie	brak
139.	Rumia	Miejska Biblioteka Publiczna im. Floriana Ceynowy w Rumi	• Dział Promocji
140.	Zawiercie	Miejska Biblioteka Publiczna w Zawierciu	• Dział Metodyczny > Promocja i Marketing
141.	Piaseczno	Biblioteka Publiczna Miasta i Gminy w Piasecznie	• Dział Promocji i Animacji
142.	Starachowice	Miejska Biblioteka Publiczna im. Adolfa Dygasińskiego w Starachowicach	• Dział Informatyzacji i Promocji
143.	Wodzisław Śląski	Miejska i Powiatowa Biblioteka Publiczna w Wodzisławiu Śląskim	brak
144.	Starogard Gdański	Miejska Biblioteka Publiczna im. ks. Bernarda Sychty w Starogardzie Gdańskim	brak
145.	Puławy	Biblioteka Miejska w Puławach	• Dział Promocji i Upowszechniania Czytelnictwa
146.	Tarnobrzeg	Miejska Biblioteka Publiczna im. dr. Michała Marczaka w Tarnobrzegu	• Dział Udostępniania Zbiorów, Informacji i Promocji (•) Pracownia Digitalizacji Zbiorów
147.	Krosno	Krośnieńska Biblioteka Publiczna	• Dział Promocji, Sieci i Instruktażu
148.	Kołobrzeg	Biblioteka Publiczna w Gminie Kołobrzeg	brak
149.	Radomsko	Miejska Biblioteka Publiczna w Radomsku	brak

150.	Dębica	Miejska i Powiatowa Biblioteka Publiczna w Dębicy	brak
151.	Skarżysko-Kamienna	Powiatowa i Miejska Biblioteka Publiczna im. ks. prof. Włodzimierza Sedlaka w Skarżysku Kamiennej	brak
152.	Otwock	Miejska Biblioteka Publiczna w Otwocku	brak
153.	Ciechanów	Miejska Biblioteka Publiczna w Ciechanowie	brak
154.	Kutno	Miejska i Powiatowa Biblioteka Publiczna im. Stefana Żeromskiego w Kutnie	• Dział Promocji i Upowszechniania Czytelnictwa
155.	Nysa	Miejska i Gminna Biblioteka Publiczna im. Władysława Broniewskiego w Nysie	brak
156.	Sieradz	Miejska Biblioteka Publiczna w Sieradzu	brak
157.	Zduńska Wola	Miejska Biblioteka Publiczna im. Jerzego Szaniawskiego w Zduńskiej Woli	• Dział Promocji Biblioteki i Obsługi Czytelnictwa
158.	Mikołów	Miejska Biblioteka Publiczna w Mikołowie	brak
159.	Mińsk Mazowiecki	Miejska Biblioteka Publiczna w Mińsku Mazowieckim	brak
160.	Świnoujście	Miejska Biblioteka Publiczna im. Stefana Flukowskiego w Świnoujściu	brak
161.	Szczecinek	Miejska Biblioteka Publiczna w Szczecinku	brak

162.	Żyrardów	Miejska Biblioteka Publiczna im. Pawła Hulki-Laskowskiego w Żyrardowie	brak
163.	Chojnice	Miejska Biblioteka Publiczna w Chojnicach	brak
164.	Świdnik	Miejsko-Powiatowa Biblioteka Publiczna im. Anny Kamieńskiej w Świdniku	brak
165.	Bolesławiec	Miejska Biblioteka Publiczna im. Cypriana Kamila Norwida – Centrum Wiedzy w Bolesławcu	brak
166.	Nowa Sól	Miejska Biblioteka Publiczna w Nowej Soli	brak
167.	Kwidzyn	Biblioteka Miejsko-Powiatowa w Kwidzynie	(•) Koordynator ds. Animacji i Informacji • Informacja Turystyczna • Promocja • Mouseion
168.	Malbork	Miejska Biblioteka Publiczna w Malborku	brak
169.	Knurów	Miejska Biblioteka Publiczna w Knurowie	brak
170.	Oświęcim	Miejska Biblioteka Publiczna im. Łukasza Górnickiego w Oświęcimiu	• Promocja Biblioteki • Galeria Książki
171.	Ząbki	Miejska Biblioteka Publiczna w Ząbkach	brak
172.	Jarosław	Miejska Biblioteka Publiczna im. Aleksandra Fredry w Jarosławiu	brak

173.	Sanok	Miejska Biblioteka Publiczna im. Grzegorza z Sanoka w Sanoku	• Biuro Wystaw Artystycznych. Pracownia Edukacji Artystycznej • Gazeta Samorządowa „Tygodnik Sanocki”
174.	Żary	Miejska Biblioteka Publiczna w Żarach	• Galeria Ekslibrisu • Dział Wydawniczy eMBPe (bez obsady kadrowej – zadania wykonują bibliotekarze)
175.	Oleśnica	Oleśnicka Biblioteka Publiczna im. Mikołaja Reja	(•) Samodzielne Stanowisko ds. Promocji Biblioteki i Czytelnictwa > Galeria
176.	Wołomin	Miejska Biblioteka Publiczna im. Zofii Nałkowskiej w Wołominie	brak
177.	Chrzanów	Miejska Biblioteka Publiczna w Chrzanowie	• Dział Promocji Biblioteki i Upowszechniania Czytelnictwa • Punkt Informacji Turystycznej
178.	Sochaczew	Miejska Biblioteka Publiczna w Sochaczewie	brak
179.	Sopot	Miejska Biblioteka Publiczna im. Józefa Wybickiego w Sopocie	(•) Specjalistka ds. Promocji i Mediów Społecznościowych
180.	Brzeg	Miejska Biblioteka Publiczna im. Księcia Ludwika I w Brzegu	brak
181.	Lębork	Miejska Biblioteka Publiczna im. Jarosława Iwaszkiewicza w Lęborku	(•) Specjalista ds. Działań Kulturalnych
182.	Olkusz	Powiatowa i Miejska Biblioteka Publiczna w Olkuszu	• Dział Organizacyjny
183.	Jasło	Miejska Biblioteka Publiczna w Jasle	• Dział Informacyjno-Regionalny
184.	Cieszyn	Biblioteka Miejska w Cieszynie	brak

185.	Kraśnik	Miejska Biblioteka Publiczna w Kraśniku	(•) Plastyk
186.	Iława	Miejska Biblioteka Publiczna w Iławie	brak
187.	Nowy Targ	Miejska Biblioteka Publiczna w Nowym Targu	brak
188.	Dzierżoniów	Miejsko-Powiatowa Biblioteka Publiczna im. Krzysztofa Kamila Baczyńskiego w Dzierżoniowie	• Introligatornia
189.	Oława	Powiatowa i Miejska Biblioteka Publiczna w Oławie	• Izba Muzealna Ziemi Oławskiej
190.	Ostruda	Miejska Biblioteka Publiczna w Ostródzie	brak
191.	Police	Biblioteka im. Marii Skłodowskiej-Curie w Policach	(•) Specjalista w Zakresie Promocji Biblioteki/Instruktor Powiatowy
192.	Grodzisk Mazowiecki	Biblioteka Publiczna Gminy Grodzisk Mazowiecki	• Dział Promocji > Specjalista ds. Promocji i Informacji
193.	Luboń	Miejska Biblioteka Publiczna w Luboniu	brak
194.	Myszków	Miejska i Powiatowa Biblioteka Publiczna w Myszkowie	brak
195.	Czeladź	Biblioteka Publiczna im. Marii Nogajowej w Czeladzi	brak
196.	Pruszcz Gdański	Powiatowa i Miejska Biblioteka Publiczna w Pruszczu Gdańskim	brak
197.	Miława	Miejska Biblioteka Publiczna im. Bolesława Prusa w Miławie	brak

198.	Żywiec	Żywiecka Biblioteka Samorządowa	brak
199.	Września	Biblioteka Publiczna Miasta i Gminy we Wrześni	brak
200.	Zgorzelec	Miejska Biblioteka Publiczna w Zgorzelcu	brak
201.	Swarzędz	Biblioteka Publiczna w Swarzędzu	brak
202.	Augustów	Miejska Biblioteka Publiczna w Augustowie	brak

Źródło: opracowanie własne.

43.7. Komórki ds. marketingu w bibliotekach naukowych

Za przykład bibliotek naukowych będących zarazem bibliotekami szkół wyższych mogą służyć biblioteki medyczne podlegające Ministerstwu Zdrowia. Podobne w swej specyfice są wszystkie biblioteki szkół wyższych pozostające pod nadzorem ministra ds. szkolnictwa wyższego. Ponadto do bibliotek naukowych można zaliczyć biblioteki będące pod patronatem Polskiej Akademii Nauk oraz bibliotekę Zakładu Narodowego im. Ossolińskich. W sumie do analizy w tym segmencie wytypowano 67 bibliotek z grupy bibliotek naukowych.

Przebadane biblioteki medyczne, mieszczące się przy uniwersytetach medycznych, nie wykazują w swoich strukturach sekcji marketingowo-promocyjnych podległych bezpośrednio dyrekcji biblioteki. Żadna z 13 analizowanych placówek nie posiada działu marketingu, PR lub stanowiska rzecznika prasowego. Z działów wspomagających funkcjonują zazwyczaj tylko te do spraw administracyjnych i komputerowych. Zadania promocyjne dla całych uczelni, w tym bibliotek medycznych, prowadzone są przez nadrzędne strukturalnie komórki podległe pod rektorów uczelni. Podobna struktura występuje w bibliotekach uczelni nadzorowanych przez ministrów innych niż minister szkolnictwa wyższego, dlatego nie wybrano ich do dalszych analiz. Komórki w bibliotekach medycznych, związane z szeroko rozumianą działalnością marketingową, przedstawiono w tabeli 6.

Tabela 6. Komórki ds. marketingu w bibliotekach medycznych

Lp.	Nazwa biblioteki medycznej	Nazwa komórki ds. marketingu w bibliotece	Zwierzchnik	Nazwa komórki ds. marketingu w ramach uczelni
203.	Główna Biblioteka Lekarska im. Stanisława Konopki w Warszawie	• Dział IT i Administracji • Cyfrowe Muzeum Medycyny	Z-ca Dyrektora ds. Organizacyjnych	brak
204.	Biblioteka Uniwersytetu Medycznego w Białymstoku	• Administrator Systemu Bibliotecznego	Dyrektor	• Biuro Promocji i Rekrutacji
205.	Biblioteka Główna Uniwersytetu Medycznego w Lublinie	brak	brak	• Biuro Promocji
206.	Biblioteka Główna Uniwersytetu Medycznego im. Karola Marcinkowskiego w Poznaniu	• Pracownia Informatyczna	Dyrektor	• Dział Promocji i Karier
207.	Biblioteka Główna Warszawskiego Uniwersytetu Medycznego	brak	brak	• Biuro Informacji i Promocji
208.	Biblioteka Główna Uniwersytetu Medycznego we Wrocławiu	brak	brak	• Dział Marketingu
209.	Biblioteka Collegium Medicum Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie	brak	brak	brak
210.	Biblioteka Pomorskiego Uniwersytetu Medycznego w Szczecinie	brak	brak	brak

211.	Biblioteka Collegium Medicum w Bydgoszczy	brak	brak	• Wydawnictwo Naukowe > Drukarnia i Introli-gatornia > Zespół ds. Dystry-bucji i Magazynowa-nia > Zespół ds. Promocji i Marketingu > Samodzielne Stano-wisko Pracy Koordy-nator ds. Projektów Zewnętrznych > Samodzielne Sta-nowisko Pracy Koor-dynator ds. Publikacji Elektronicznych
212.	Centrum Infor-macyjno-Biblio-teczne Uniwersy-tetu Medycznego w Łodzi	brak	brak	• Biuro Promocji > Specjalista ds. Kon-taktów ze Szkołami > Informatyk – Pro-jektant Witryn Inter-netowych > Specjalista ds. Pro-mocji > Specjalista ds. Grafi-ki Reklamowej > Specjalista ds. Public Relations
213.	Biblioteka Instytu-tu Medycyny Wsi w Lublinie	• Dział Obsługi Wydawnictw	Z-ca Dyrekto-ra ds. Nauko-nych	brak
214.	Biblioteka Ślą-skiego Uniwersy-tetu Medycznego w Katowicach	brak	brak	• Dział Karier Stu-denckich i Promocji
215.	Biblioteka Uniwersytetu Medycznego w Gdańsku	brak	brak	brak

Źródło: opracowanie własne.

W tabeli 7 zaprezentowano komórki ds. marketingu w bibliotekach pozostałych szkół wyższych, a więc księżnicach funkcjonujących na uniwersytetach, uczelniach technicznych, ekonomicznych, pedagogicznych, rolniczych, przyrodniczych oraz na

akademiach wychowania fizycznego. Warto nadmienić, że niektóre biblioteki szkół wyższych można zakwalifikować do kilku kategorii, np. Bibliotekę Uniwersytetu Technologiczno-Przyrodniczego w Bydgoszczy zakwalifikowano do grupy bibliotek przyrodniczych, ale mogłaby ona znaleźć się również wśród bibliotek uczelni technicznych. Podobna sytuacja występuje w kilku przypadkach.

W trakcie audytu jednostek uniwersyteckich zwrócono uwagę na to, że stanowiska pracy pracowników zajmujących się tematem promocji najczęściej podlegają bezpośrednio pod zwierzchność Rektora lub odpowiedzialnego Prorektora, np. ds. Rozwoju i Współpracy, ale występują też komórki zależne od Kanclerza czy zastępcy Kanclerza. Jeśli chodzi o organizację bibliotek uniwersyteckich, to najczęściej funkcjonują biblioteki główne wraz z bibliotekami instytutowymi. Biblioteki instytutowe często nie mają wyodrębnionych stanowisk marketingowych i bazują na wspomaganiu ze strony zespołów ds. promocji powołanych w instytutach lub w głównej strukturze uczelni. Komórki zajmujące się wyłącznie promocją bibliotek akademickich wykazano wśród dziewięciu instytucji, przy czym mowa tu o działach, których głównym zadaniem są działania marketingowe. Nie wliczono tu jednostek, które zajmują się np. prowadzeniem bibliotecznych muzeów, realizacją publikacji okolicznościowych czy przygotowaniem stron www – a więc takich, dla których promocja nie należy do głównych celów, choć jej elementy są realizowane przy okazji wykonywania innych zadań. Znacznie więcej bibliotek, bo aż 3/4, korzysta z jednolitej identyfikacji wizualnej, przygotowanej dla całej uczelni (np. wszystkie biblioteki uniwersytetów ekonomicznych czy większość bibliotek uniwersytetów pedagogicznych).

W bibliotekach uczelni wyższych, które wykazują w swoich strukturach komórki do spraw promocji często na stronach internetowych wyszczególniane są przypisane tym jednostkom zakresy obowiązków. Warto przytoczyć kilka przykładów. W Bibliotece Uniwersytetu w Olsztynie pracownicy Sekcji Promocji Bibliotecznej prowadzą działania propagujące ofertę naukową, dydaktyczną, kulturalną i usługową. Wspierają wybrane wydarzenia związane z promocją czytelnictwa, nauki i kultury. Współpracują z innymi instytucjami nauki i kultury oraz mediami w celu popularyzacji usług i imprez realizowanych przez bibliotekę. Zajmują się też promocją w prasie, radiu i TV. Przygotowują i wysyłają informacje (zaproszenia na wydarzenia, materiały na stronę www itp.). Działają w mediach społecznościowych. Projektują i przygotowują materiały graficzne, informacyjne, promocyjne i szkoleniowe. Opracowują i aktualizują informatory oraz realizują kampanie informacyjno-promocyjne, obsługują strony www. Koordynują działalność wystawienniczą. Tworzą relacje fotograficzne i wideo, biorą udział w przygotowaniu imprez naukowych i kulturalnych. Inicjują i organizują własne wydarzenia kulturalne i promocyjne [6].

Podobny zakres odpowiedzialności wykazano w Centrum Informacji Naukowo-Technicznej Politechniki Lubelskiej, gdzie do zadań Zespołu ds. Dydaktyki, Promocji i Projektów należą w szczególności: organizacja wystaw, pokazów i prezentacji; tworzenie oraz prowadzenie serwisów społecznościowych biblioteki (Facebook, Instagram), przygotowywanie materiałów promocyjnych, współpraca z otoczeniem

uczelni w zakresie promocji wydarzeń (np. Lubelski Festiwal Nauki, Dzień Otwarty); prowadzenie badań jakości usług i satysfakcji użytkowników; organizacja i koordynacja dydaktyki oraz szkoleń Centrum [10].

W Bibliotece Politechniki Łódzkiej zadaniami Oddziału Promocji i Informacji są: informowanie użytkowników o zbiorach i usługach biblioteki, prowadzenie strony internetowej, zarządzanie profilami biblioteki w mediach społecznościowych, projektowanie i dystrybucja materiałów promocyjnych, organizacja i prowadzenie szkoleń dla użytkowników; współpraca z uczelnią w zakresie promocji; organizacja i prowadzenie wycieczek po bibliotece oraz działania związane z akredytacją [4].

Inną misję mają uczelniane komórki do spraw promocji, których praca dotyczy całej szkoły wyższej, w tym i uczelnianych bibliotek. Na przykład Biuro Prasowe Uniwersytetu Warszawskiego wśród swoich zadań wykazuje: opracowywanie koncepcji działań komunikacyjnych i ich realizowanie; tworzenie kompleksowej obsługi mediów, w tym m.in. obsługa prasowa wydarzeń i projektów, pośredniczenie w kontaktach mediów z pracownikami; prowadzenie stron internetowych uczelni; przygotowywanie pakietu materiałów reklamowych, w tym rocznego sprawozdania rektora, publikacji promocyjnych, pisma uczelni, materiałów informacyjnych; przygotowywanie materiałów filmowych; obsługę narzędzi komunikacyjnych: mailingu (dla odbiorców wewnętrznych), newslettera (dla odbiorców wewnętrznych i zewnętrznych), aplikacji Mobilny USOS [21].

Z kolei zadaniami Działu Promocji i Komunikacji Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy, powołanego w 2001 r., jest realizacja szeregu działań mających na celu dbanie o pozytywny i spójny wizerunek uczelni; organizacja akcji promocyjnych dla kandydatów na studia; wsparcie merytoryczne i kreatywne w różnego rodzaju akcjach promocyjnych uczelni; współpraca z organizacjami studenckimi i pozarządowymi; promocja uroczystości uniwersyteckich; administracja strony internetowej; opracowywanie ogólnych materiałów promocyjnych, a także nadzór nad spójnym wizerunkiem materiałów promocyjnych realizowanych w pozostałych jednostkach uczelni [20].

Tabela 7. Komórki ds. marketingu w bibliotekach szkół wyższych

Lp.	Nazwa biblioteki szkoły wyższej	Nazwa komórki ds. marketingu w bibliotece	Zwierzchnik komórki ds. marketingu w ramach uczelni	Nazwa komórki ds. marketingu w ramach uczelni
Uniwersytety				
216.	Biblioteka Uniwersytetu Warszawskiego	• Oddział Promocji, Wystaw i Współpracy	Rektor	• Biuro Prasowe

217.	Biblioteka Uniwersytecka im. Jerzego Giedroycia w Białymstoku	brak	Rektor	• Dział Promocji
218.	Biblioteka Główna Uniwersytetu Gdańskiego	• Oddział Informacji i Promocji [Oddział Digitalizacji Zbiorów] [Intrologatornia]	Rektor	• Zespół Prasowy Centrum Komunikacji i Promocji
219.	Biblioteka Uniwersytecka w Poznaniu	• Oddział Informacji i Transferu Wiedzy	Rektor	• Centrum Marketingu
220.	Biblioteka Jagiellońska w Krakowie	• Oddział Organizacji > Sekcja Wydawnictw Kulturalnych • Redakcja „Biuletynu Biblioteki Jagiellońskiej”	Rektor	• Centrum Promocji i Komunikacji UJ
221.	Biblioteka Uniwersytetu Łódzkiego	• Sekcja Promocji	Rektor	• Centrum Komunikacji i PR
222.	Biblioteka Główna Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie	brak	Rektor	• Centrum Promocji UMCS
223.	Biblioteka Uniwersytetu w Toruniu	brak	Rektor	• Dział Promocji i Komunikacji
224.	Biblioteka Uniwersytetu Opolskiego	brak	Rektor	• Biuro Marketingu i Public Relations
225.	Biblioteka Główna Uniwersytetu Szczecińskiego	brak	Rektor	• Dział Promocji
226.	Centrum Informacji Naukowej i Biblioteka Akademicka w Katowicach	• Zespół ds. Promocji i Organizacji Wydarzeń	Zastępca Kanclerza ds. Rozwoju i Współpracy z Gospodarką	• Centrum Promocji

227.	Biblioteka Uniwersytetu w Rzeszowie	• Pracownia Intrologatorska • Pracownia Digitalizacyjna • Redakcja Serwisu WWW	Rektor	• Dział Promocji
228.	Biblioteka Uniwersytecka UWM w Olsztynie	• Sekcja Promocji Bibliotecznej	Rektor	• Biuro Mediów i Promocji
229.	Biblioteka Uniwersytecka we Wrocławiu	brak	Rektor	• Dział ds. Komunikacji > Zespół Prasowy > Muzeum (do 2020 r. funkcjonowało Biuro ds. Promocji)
230.	Biblioteka Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie	brak	Rektor	• Biuro Komunikacji i Promocji
231.	Biblioteka Główna Uniwersytetu Zielonogórskiego	brak	Administracja / Rektor	• Biuro Promocji
232.	Biblioteka Główna Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy	• Oddział Zbiorów Specjalnych > Organizacja Imprez > Pracownia Digitalizacji > Pracownia Pamięci > Pracownia Dziedzictwa • Oddział Zbiorów Muzealnych	Administracja Ogólna podległa Prorektorowi ds. Rozwoju i Współpracy	• Dział Promocji i Komunikacji
233.	Biblioteka Uniwersytetu w Kielcach	• Oddział Nauki, Dydaktyki i Wydawnictw • Oddział Informatyzacji i Digitalizacji	Rektor	• Sekcja Promocji

Uczelnie techniczne				
234.	Biblioteka Główna Zachodniopomorskiego Uniwersytetu Technologicznego w Szczecinie	brak	Rektor	• Biuro Promocji
235.	Biblioteka Politechniki Warszawskiej	brak	Kancierz	• Biuro ds. Promocji i Informacji
236.	Biblioteka Politechniki Białostockiej	brak	Rektor	• Dział Promocji > Sekcja Serwisów Internetowych > Rozgłośnia Radiowa
237.	Biblioteka Akademii Techniczno-Humanistycznej w Bielsku-Białej	brak	Pion Prorektora ds. Organizacji i Rozwoju	• Dział Marketingu
238.	Biblioteka Politechniki Częstochowskiej	brak	Rektor	• Biuro Karier i Marketingu
239.	Biblioteka Politechniki Gdańskiej	brak	Rektor	• Dział Promocji
240.	Biblioteka Politechniki Śląskiej	> Sekcja Digitalizacji > Muzeum Techniki	Rektor	• Biuro Promocji
241.	Biblioteka Politechniki Świętokrzyskiej	brak	Prorektor ds. Ogólnych	• Biuro Promocji i Komunikacji
242.	Biblioteka Politechniki Koszalińskiej	brak	Rektor	• Biuro Komunikacji Społecznej
243.	Biblioteka Politechniki Krakowskiej	• Promocja i PR	Rektor	• Dział Promocji
244.	Biblioteka Akademii Górniczo-Hutniczej im. Stanisława Staszica w Krakowie	brak	Rektor	• Biuro Komunikacji Społecznej

245.	Centrum Informacji Naukowo-Technicznej Politechniki Lubelskiej	• Zespół ds. Dydaktyki, Promocji i Projektów	Rektor	• Centrum Promocji i Informacji
246.	Biblioteka Politechniki Łódzkiej	• Oddział Promocji i Informacji	Rektor	• Dział Promocji
247.	Biblioteka Politechniki Opolskiej	• Oddział Informacji Naukowej i Promocji • Dział Wydawnictw	Prorektor ds. Ogólnych, Prorektor ds. Współpracy z Otoczeniem Społeczno-Gospodarczym	• Muzeum Politechniki Opolskiej • Dział Promocji, Komunikacji i Kultury
248.	Biblioteka Uniwersytetu Technologiczno-Humanistycznego im. Kazimierza Pułaskiego w Radomiu	brak	Rektor	• Ośrodek Informatyki i Promocji (•) Rzecznik Prasowy Uniwersytetu
249.	Biblioteka Politechniki Poznańskiej	• Oddział Technologii Informacyjnych i Komunikacyjnych > Współpraca Wewnętrzna i Zewnętrzna	Prorektor ds. Rozwoju i Współpracy z Gospodarką	• Dział Informacji i Promocji • Uczelniane Centrum Kultury
250.	Biblioteka Politechniki Rzeszowskiej	brak	Rektor	• Rzecznik Prasowy
251.	Biblioteka Politechniki Wrocławskiej	brak	Rektor	• Dział Informacji i Promocji > Sekcja Informacji > Sekcja Promocji > Sekcja <i>Radio LUZ</i> > Stanowisko ds. Obsługi Działu • Rzecznik Prasowy
Uczelnie ekonomiczne				
252.	Biblioteka Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach	brak	Rektor	• Dział Nowych Mediów
253.	Biblioteka Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie	brak	Prorektor ds. Projektów i Współpracy	• Sekcja Promocji

254.	Biblioteka Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu	brak	Prorektor ds. Rozwoju i Współpracy z Otoczeniem	• Dział Marketingu > Zespół ds. Promocji i Public Relations > Stanowisko Wsparcia Organizacji Wydarzeń
255.	Biblioteka Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie	brak	Rektor	• Zespół Promocji
256.	Biblioteka Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu	brak	Prorektor ds. Finansów i Rozwoju	• Centrum Promocji
Uczelnie pedagogiczne				
257.	Biblioteka Akademii Pedagogiki Specjalnej im. Marii Grzegorzewskiej w Warszawie	brak	Prorektor ds. Rozwoju	• Biuro ds. Promocji
258.	Biblioteka Uniwersytetu Humanistyczno-Przyrodniczego im. Jana Długosza w Częstochowie	brak	Prorektor ds. Rozwoju	• Biuro Promocji
259.	Biblioteka Uniwersytetu Pedagogicznego im. Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie	• Stanowisko ds. Projektów Kulturalno-Edukacyjnych i Współpracy [Oddział Digitalizacji i Reprografii]	Rektor	• Biuro ds. Mediów
260.	Biblioteka Akademii Pomorskiej w Słupsku	brak	Rektor	• Sekcja ds. Promocji
261.	Biblioteka Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach	brak	Prorektor ds. Rozwoju i Promocji	• Dział Promocji i Komunikacji • Dział Rozwoju

Uczelnie rolnicze/przyrodnicze				
262.	Biblioteka Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie	brak	Rektor	• Biuro Promocji
263.	Biblioteka Uniwersytetu Technologiczno-Przyrodniczego im. Jana i Jędrzeja Śniadeckich w Bydgoszczy	brak	Prorektor ds. Kształcenia i Spraw Studenckich	• Dział Promocji
264.	Biblioteka Uniwersytetu Rolniczego im. Hugona Kołłątaja w Krakowie	• Muzeum	Prorektor ds. Kształcenia	• Biuro Promocji i Rekrutacji
265.	Biblioteka Uniwersytetu Przyrodniczego w Lublinie	brak	Prorektor ds. Organizacji Uczelni	• Dział Komunikacji i Wymiany Akademickiej
266.	Biblioteka Główna i Centrum Informacji Naukowej Uniwersytetu Przyrodniczego w Poznaniu	brak	Rektor	• Dział Marketingu i Komunikacji
267.	Biblioteka Uniwersytetu Przyrodniczego we Wrocławiu	brak	Rektor	• Biuro Informacji i Promocji
Uczelnie wychowania fizycznego				
268.	Biblioteka Akademii Wychowania Fizycznego i Sportu im. Jędrzeja Śniadeckiego w Gdańsku	brak	Rektor	• Biuro Promocji
269.	Biblioteka Akademii Wychowania Fizycznego im. Jerzego Kukuczki w Katowicach	brak	Prorektor ds. Promocji i Sportu	• Biuro ds. Promocji i Sportu • Dział Promocji

270.	Biblioteka Akademii Wychowania Fizycznego im. Bronisława Czecha w Krakowie	brak	Prorektor ds. Nauki	• Dział Nauki i Wydawnictw
271.	Biblioteka Akademii Wychowania Fizycznego im. Eugeniusza Piaseckiego w Poznaniu	brak	Rektor	• Dział Marketingu i Karier > Stanowisko ds. Promocji i Karier ZWKF
272.	Biblioteka Akademii Wychowania Fizycznego Józefa Piłsudskiego w Warszawie	brak	Prorektor ds. Promocji i Rozwoju Uczelni	• Biuro Marketingu
273.	Biblioteka Akademii Wychowania Fizycznego we Wrocławiu	brak	Rektor	(•) Pełnomocnik Rektora ds. Marketingu Uczelni
Uczelnie teologiczne				
274.	Biblioteka Chrześcijańskiej Akademii Teologicznej w Warszawie	brak	brak	brak

Źródło: opracowanie własne.

W przypadku pięciu bibliotek pod patronatem PAN, wybranych do badania, jednostka ds. promocji występuje jedynie w Bibliotece Kórnickiej w Poznaniu, gdzie jest to samodzielne Stanowisko ds. Rozwoju Naukowego i Promocji Biblioteki. Dział Marketingu posiada ponadto Ossolineum, w którym jest on także odpowiedzialny za pozyskiwanie środków. Szczegółowe dane przedstawiono w tabeli 8.

Tabela 8. Komórki ds. marketingu w bibliotekach Polskiej Akademii Nauk i Ossolineum

Lp.	Miasto	Nazwa biblioteki	Zwierzchnik	Nazwa komórki
275.	Gdańsk	Biblioteka Gdańska Polskiej Akademii Nauk	Dyrektor	(•) Samodzielne Stanowisko Redaktor Wydawnictw
276.	Kraków	Biblioteka Polskiej Akademii Umiejętności i Polskiej Akademii Nauk	brak	brak
277.	Poznań	Biblioteka Kórnicka Polskiej Akademii Nauk	Dyrektor	(•) Stanowisko ds. Rozwoju Naukowego i Promocji Biblioteki [Dział Muzealny] [Pracownia Konserwatorsko-Intrologatorska]
278.	Toruń	Centrum Astronomiczne im. Mikołaja Kopernika. Biblioteka	brak	brak
279.	Warszawa	Biblioteka Archiwum Polskiej Akademii Nauk	brak	brak
280.	Wrocław	Zakład Narodowy im. Ossolińskich – Biblioteka	Dyrektor	• Dział Marketingu i Pozyskiwania Środków [Wydawnictwo Ossolineum]

Źródło: opracowanie własne.

43.8. Komórki ds. marketingu w strukturach organizacyjnych polskich bibliotek

Biblioteki w Polsce od czasu drugiej wojny światowej przeszły liczne zmiany organizacyjne, prawne, lokalizacyjne, strukturalne i nazewnicze, między innymi przenoszono je, były dzielone (np. w miastach wyróżniano biblioteki dzielnicowe), potem były łączone (np. likwidowano mniejsze filie i tworzone duże centra kulturalne lub łączono biblioteki wojewódzkie z miejskimi, a po latach ponownie je rozdzielano). W historii niemal każdej biblioteki widać wielokrotne zmiany w strukturze i w nazwach działów, gdzie jedne zamykano, a kolejne tworzone. Proces przeobrażeń trwa nadal, co potwierdzają również inni badacze analizujący struktury organizacyjne bibliotek, metody zarządzania oraz style kierowania tymi instytucjami [26]. Jako przykład warto przedstawić tu biblioteki Wrocławia. W 1955 r. połączono Wojewódzką Bibliotekę Publiczną z Miejską Biblioteką Publiczną tworząc Wojewódzką i Miejską

Bibliotekę Publiczną, którą to strukturę rozdzielono w 2000 r., wyodrębniając MBP, a samej WiMBP zmieniono nazwę w 2006 r. na Dolnośląską Bibliotekę Publiczną.

Bibliotekarze w wyniku tak wielu transformacji i częstego wprowadzania nowych określeń, zaczęli uważnie przyglądać się i analizować stosowane nazwy. Współcześnie szeroko rozumiany „marketing biblioteczny” zwykle kojarzony jest z prezentowaniem zbiorów czy też zachęcaniem czytelników do wypożyczeń różnotematycznej literatury. Głównymi działaniami podejmowanymi przez bibliotekarzy w tym zakresie są: organizowanie akcji czytelniczych, wystaw, seminariów, spotkań z pisarzami i ciekawymi ludźmi, przygotowywanie własnych wydawnictw drukowanych oraz stron www.

Wielokierunkowe działania mające na celu upowszechnianie kultury wymagały i wymagają inicjatywy organizacyjnej. W małych filiach pomysłodawcami i twórcami akcji są zazwyczaj sami bibliotekarze. W jednostkach obsługujących liczniejsze grupy czytelników tworzone są samodzielne stanowiska, na których zatrudnieni bibliotekarze zajmują się problematyką upowszechniania kultury i informacji. Tu pole do popisu mają instruktorzy, animatorzy, plastycy i pracownicy działów metodycznych, w których opisach stanowisk pracy wpisane są środowiskowe działania kulturalne.

Wyodrębnianie w bibliotekach specjalistycznych komórek z zespołem pracowników zajmujących się promocją nastąpiło w latach dziewięćdziesiątych XX w. W tym czasie znacząco zmieniło się otoczenie tych instytucji – zaczęły pojawiać się liczne reklamy rozmaitych firm, produktów i usług, spopularyzowane zostały komputery, a w bibliotekach pojawiły się nowe, cyfrowe wyzwania. Zadania nowo tworzonych komórek marketingowych wyodrębniano najczęściej z zakresu obowiązków Działów Instrukcyjno-Metodycznych.

Powoli reklamowanie akcji bibliotecznych w lokalnej prasie czy telewizji zaczęło zastępować relacjami publikowanymi w Internecie. W wielu placówkach zaczęto również wyszczególniać zadania związane z promocją czytelnictwa, dedykując im odrębne stanowiska lub działy. W dużych bibliotekach rozdzielano obowiązki i powoływano komórki, precyzując ich odrębne zakresy zadań. Zaczęły więc powstawać zespoły do spraw wydawnictw, organizacji imprez czy do realizacji projektów plastycznych, wystawienniczych lub muzealnych, następnie również do spraw komputeryzacji i prac internetowych oraz digitalizacyjnych.

Przeprowadzone badania wykazały, że w bibliotekach (zwłaszcza tych większych) coraz większą wagę przykładano do działań z obszaru marketingu. Zwykle wybierają one różne formy promocji czytelnictwa, organizacji eventów bibliotecznych, aktywności w Internecie. Zaobserwowano, że w niektórych placówkach zdarzają się zespoły instruktorów i metodyków realizujących funkcje promocji biblioteki, gdzie prócz właściwych im zakresów obowiązków zajmują się oni „marketingiem bibliotecznym”. Odnotowano też znikome przypadki nakładania się zadań komórek ds. promocji na obowiązki działów metodycznych. Można również wyróżnić biblioteki, które ani na swoich stronach, ani w BIP nie podały informacji o strukturze organizacyjnej, zasłaniając się ogólnym rozporządzeniem o ochronie danych osobowych

(RODO) Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/679 z dnia 27 kwietnia 2016 r. (art. 13 ust. 1 i ust. 2), co skutkowało brakiem danych umożliwiających zweryfikowanie, czy w takiej placówce jest powołana komórka ds. promocji. Wśród badanych bibliotek znalazła się także grupa, która nie udostępniła informacji o prowadzonych działach „marketingowych” lub takich danych nie udało się odnaleźć. W tych wszystkich przypadkach w tabelach zanotowano po prostu „brak”. Zastosowanie słowa „brak” nie musi oznaczać jednak, że w bibliotece nie ma agendy ds. marketingu, ponieważ niektóre placówki nie udzieliły po prostu informacji na ten temat. Brak agendy ds. promocji czy marketingu nie jest również jednoznaczny z brakiem prowadzenia przez bibliotekę inicjatyw oraz organizacji działań kulturalnych na rzecz środowiska lokalnego i czytelników. Działania takie mogą bowiem być realizowane w ramach innych działów, np. działu metodycznego.

Wśród bibliotek działających w Polsce można wyodrębnić cztery grupy:

1. Biblioteki, w których utworzono komórkę marketingową podległą dyrekcji instytucji. Są to biblioteki publiczne, pedagogiczne i niektóre naukowe.
2. Biblioteki szkół wyższych, w których utworzono komórki marketingowe podległe dyrekcji biblioteki, lecz oprócz tego korzystające z działającej na uczelni nadrzędnej komórki marketingowej.
3. Biblioteki szkół wyższych, które korzystają wyłącznie z komórek marketingowych uczelni.
4. Biblioteki, w których nie wykazano komórek ds. marketingu.

Badania pokazały, że w większości bibliotek komórki marketingowe podlegają bezpośrednio dyrektorowi biblioteki, nieco rzadziej jego zastępcy, a prawie niespotykana jest sytuacja, gdy są one jeszcze inaczej zlokalizowane w ramach struktury organizacyjnej. Wyjątkiem od reguły jest np. Książnica Kopernikańska w Toruniu, w której Stanowisko ds. Komunikacji i Promocji podlega Koordynatorowi ds. Edukacyjno-Kulturalnych. Zaprezentowane dane nie są jednak pełne, ponieważ w wielu przypadkach instytucje nie wykazywały swoich struktur organizacyjnych. W części bibliotek zaobserwowano także niedawne zmiany, np. pojawienie się nowych stanowisk dedykowanych działalności marketingowej i komunikacji lub ich usunięcie, choć ta druga sytuacja zdarzała się rzadziej.

Jeśli chodzi o nazewnictwo komórek organizacyjnych związanych z marketingiem, to najczęściej używano sformułowania „dział”, które stosowała ponad połowa instytucji. Nazwa ta jest najpopularniejsza wśród bibliotek publicznych. W jednostkach pedagogicznych częściej za to stosowano nazwę „wydział”. Wśród badanych instytucji używano zwykle dziesięciu terminów: dział, biuro, muzeum, pracownia, sekcja, animator, centrum, oddział, wydział oraz samodzielne stanowisko. Analiza wykazała także, że część badanych instytucji posiadała więcej niż jedną komórkę zajmującą się marketingiem. Jednak większa liczba bibliotek miała wyłącznie jedno stanowisko. Wykazano również, że sytuacja, w której występowało więcej komórek zajmujących się „marketingiem bibliotecznym” zależała od strategii instytucji. Wskazano biblioteki, które zaspokajały potrzeby estetyczno-upowszechniające w sposób

minimalistyczny i takie, w których prowadzono ożywione programy kulturalne. Każda tego typu inicjatywa na rzecz czytelników wiązała się z koniecznością realizacji ponadprogramowych zadań. Jeśli stawała się cykliczną, to kumulowała konieczność zabezpieczania w budżecie potrzebnych środków oraz rozbudowania profilu zadań dla kolejnych komórek organizacyjnych.

Na podstawie przeprowadzonego badania można stwierdzić ponadto, że w nazwach komórek organizacyjnych dedykowanych działaniom z obszaru marketingu pojawiały się przede wszystkim trzy słowa: „promocja”, „marketing” i „komunikacja”. Dominowało określenie „promocja”, które stosowano w większości instytucji. Określenie „marketing” zastosowano w 4% bibliotek. Dysproporcja jest więc znaczna. Można przypuszczać, że wielu bibliotekarzom marketing nadal kojarzy się z handlem, sprzedażą i korzyściami majątkowymi, które stoją w sprzeczności z ustawowym bezpłatnym świadczeniem usług bibliotecznych. Nowym słowem występującym coraz powszechniej w nazwach komórek, których zadaniem jest upowszechnianie kultury i nawiązywanie relacji z otoczeniem stał się termin „komunikacja”, będący w użyciu już w 7% instytucji, zwłaszcza w bibliotekach szkół wyższych. W żadnym z badanych przypadków nie użyto terminu „reklama” (jedynie Biblioteka Uniwersytetu Medycznego w Łodzi posiada stanowisko Specjalisty ds. Grafiki Reklamowej). Wśród innych, sporadycznie używanych nazw można wymienić między innymi słowa: animator, public relations, plastyk, kreślarz, galeria, muzeum, intrologatornia, digitalizacja, media, impresariat.

Podsumowując, można zauważyć, że w bibliotekach polskich ostrożnie dobiera się nazwy komórek organizacyjnych. Zanim zostanie podjęta decyzja o nadaniu nowej nazwy, termin jest starannie analizowany. Bibliotekarze są nieufni wobec nieugruntowanych, nowych sformułowań. Badanie wykazało, że wśród używanych nazw dominuje słowo „promocja”, które sporadycznie zastępuje termin „marketing”, od niedawna uzupełniany w niektórych jednostkach szkół wyższych terminem „komunikacja”. Reasumując, w początku trzeciej dekady XXI w. nie można mówić o powszechnym używaniu sformułowania „marketing biblioteczny” w polskich bibliotekach w kontekście wyodrębnionych działów tych placówek.

Bibliografia

1. *Biblioteka Główna Województwa Mazowieckiego w Warszawie* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://www.koszykowa.pl>. Stan z dnia 29.03.2021.
2. *Biblioteka Mościsko* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <http://biblioteka-moscisko.pl>. Stan z dnia 30.04.2021.
3. *Biblioteka Narodowa* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://www.bn.org.pl/>. Stan z dnia 29.03.2021.
4. BIBLIOTEKA POLITECHNIKI ŁÓDZKIEJ. *Struktura organizacyjna* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: bg.p.lodz.pl/struktura-organizacyjna#oddzial-promocji-i-informacji. Stan z dnia 23.03.2023.

5. BIBLIOTEKA SŁUPSK. *Działy* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://www.biblioteka.slupsk.pl/o-bibliotece/dzialy>. Stan z dnia 15.03.2023.
6. BIBLIOTEKA UNIwersYTECKA UWM. *O bibliotece* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://bu.uwm.edu.pl/pl/o-bibliotece/dzialalnosc-biblioteki/dzialalnosc-naukowa>. Stan z dnia 08.03.2023.
7. *Biuletyn Informacji Publicznej* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://www.bip.gov.pl>. Stan z dnia 30.04.2021.
8. BUDYŃSKA Barbara, JEZIEŃSKA Małgorzata. *Raport o stanie bibliotek 2018* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://www.bn.org.pl/raporty-bn/stan-bibliotek-w-polsce/stan-bibliotek-w-polsce-2018>. Stan z dnia 30.04.2021.
9. *CEN Białystok* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://www.cen.bialystok.pl/biblioteka/>. Stan z dnia 21.03.2023.
10. CENTRUM INFORMACJI NAUKOWO-TECHNICZNEJ. *Działalność* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://biblioteka.pollub.pl/o-nas/cint/zespolds-promocji-i-dydaktyki>. Stan z dnia 02.03.2023.
11. GŁÓWNY URZĄD STATYSTYCZNY. *Struktura-wynagrodzeń* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/pracujacy-zatrudnieni-wynagrodzenia-koszty-pracy/struktura-wynagrodzen-wedlug-zawodow-w-pazdzierniku-2018-roku,4,9.html>. Stan z dnia 23.04.2021.
12. *Miejska Biblioteka Publiczna Piotrków Trybunalski* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <http://biblioteka.piotrkow.pl/>. Stan z dnia 30.04.2021.
13. *Miejska Biblioteka Publiczna w Bytomiu* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://www.biblioteka.bytom.pl>. Stan z dnia 30.04.2021.
14. *Miejska Biblioteka Publiczna w Inowrocławiu* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://www.jan-kasprowicz.bmino.pl>. Stan z dnia 30.04.2021.
15. *Miejska Biblioteka Publiczna w Kędzierzynie Koźlu* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://mbpkk.pl>. Stan z dnia 30.04.2021.
16. MIEJSKA BIBLIOTEKA PUBLICZNA W ŻARACH. *O bibliotece* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: www.mbp.zary.pl. Stan z dnia 15.12.2022.
17. PEDAGOGICZNA BIBLIOTEKA WOJEWÓDZKA IM. HUGONA KOŁŁĄTAJA W KRAKOWIE. *Koncepcja pracy Pedagogicznej Biblioteki Wojewódzkiej w Krakowie* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://www.pbw.edu.pl/o-bibliotece/biblioteka/koncepcja-pracy>. Stan z dnia 20.03.2023.
18. *Podział administracyjny Polski 2019*. In: *Eteryt* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <http://eteryt.stat.gov.pl>. Stan z dnia 06.03.2021.
19. SORDYŁOWA Barbara, *Biblioteki Polskiej Akademii Nauk*. „Przegląd Biblioteczny”. 2003, z. 3, s. 211-296. ISSN 0033-202X.
20. UNIwersYTET KAZIMIERZA WIELKIEGO W BYDGOSZCZY. *Dział Promocji i Komunikacji* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://promocja.ukw.edu.pl/jednostka/promocja>. Stan z dnia 08.03.2023.
21. UNIwersYTET WARSZAWSKI. *Biuro Prasowe* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://www.uw.edu.pl/dla-mediow/>. Stan z dnia 10.03.2023.
22. Ustawa o bibliotekach z dnia 27 czerwca 1997 r. Dz. U. 1997, Nr 85, poz. 539 wraz z późniejszymi zmianami.
23. Ustawa o działalności kulturalnej z dnia 25 października 1991 r. Dz. U. 1991, Nr 114, poz. 493 wraz z późniejszymi zmianami.
24. Ustawa o zmianie ustaw regulujących wykonywanie niektórych zawodów z dnia 13 czerwca 2013 r. Dz. U. 2013, poz. 829.
25. *WiMBP i Centrum Animacji Kultury w Poznaniu* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://www.wbp.poznan.pl>. Stan z dnia 29.03.2021.
26. WOJCIECHOWSKA Maja (red.), *Koncepcje organizacji bibliotek*. Gdańsk: Wydawnictwo Ateneum – Szkoły Wyższej, 2012. ISBN 978-83-61079-16-3.

27. *Wojewódzka i Miejska Biblioteka Publiczna im. C. Norwida w Zielonej Górze* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <http://www.wimbp.zgora.pl>. Stan z dnia 29.03.2021.
28. *Wykaz bibliotek*. In: *EBIB* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: http://www.ebib.pl/biblioteki/baza/www_typ_bibliotek.php?q=12. Stan z dnia 30.04.2021.
29. *Wykaz uczelni publicznych nadzorowanych przez Ministra właściwego ds. szkolnictwa wyższego – publiczne uczelnie akademickie*. In: *Nauka.gov* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <http://www.nauka.gov.pl>. Stan z dnia 14.03.2021.

Rozdział 44.

PROJEKTOWANIE I ZARZĄDZANIE USŁUGĄ

44.1. Usługi w społeczeństwie informacyjnym

Usługowy charakter bibliotek jest wpisany w realizowaną na przestrzeni wieków tradycyjną formę działalności tych placówek. Jest on również zaakcentowany w kluczowych dla bibliotek aktach normatywnych. W art. 4 *Ustawy o bibliotekach* z dnia 27 czerwca 1997 r. wyróżnia się zadania podstawowe, rozumiane jako usługi świadczone przez bibliotekę. Należą do nich:

1. Gromadzenie zbiorów.
2. Ochrona zbiorów.
3. Obsługa użytkowników:
 - a) udostępnianie materiałów bibliotecznych,
 - b) działalność informacyjna.

W ustawie tej jako zadania dodatkowe wymieniono również następujące rodzaje działalności. Są to:

- działalność bibliograficzna,
- działalność dokumentacyjna,
- działalność naukowo-badawcza,
- działalność wydawnicza,
- działalność edukacyjna,
- działalność popularyzatorska,
- działalność instrukcyjno-metodyczna [25].

Biblioteki zostały powołane do świadczenia usług publicznych, do których należą usługi o charakterze informacyjnym, edukacyjnym, intelektualnym oraz rekreacyjnym [35, s. 107]. Działania tych placówek jako instytucji usługowych „powinny być nastawione na dostosowanie gromadzonych zbiorów do rzeczywistych i potencjalnych oczekiwań odbiorców” [5, s. 106]. Do głównych zadań bibliotek należy zapewnienie „użytkownikom łatwego dostępu do zbiorów tradycyjnych i elektronicznych oraz dostosowanie świadczonych usług do ich potrzeb i nowych możliwości technologicznych” [38, s. 601]. Swoje usługi biblioteki realizują w oparciu o zgromadzone zbiory, ale również te, w udostępnianiu których pośredniczą. Ze względu na zadania

realizowane przez różne typy bibliotek dla różnych użytkowników oraz środowisk w wielu przypadkach rejestr usług może być kształtowany w zależności od określonych potrzeb. Wskazane jest dostosowywanie świadczonych usług do wymagań i potrzeb aktualnych i potencjalnych użytkowników tych placówek. Jest to szczególnie istotne w kontekście jakości świadczonych usług [14, s. 161].

Patrząc szerzej na kwestię usług można zaobserwować zmiany w ich dynamice i charakterze. W wielu krajach już od początku XX w. zaczęto zauważać zwiększanie się udziału sektora usług w gospodarce. Procesy te nasiliły się w wymiarze globalnym szczególnie od początku XXI w. [23, s. 98]. Zjawisko to określa się jako **serwicyzacja gospodarki**. Polega ona na wzroście udziału usług w strukturze konsumpcji oraz rosnącej konsumpcji dóbr niematerialnych [30, s. 393]. W skali mikroekonomicznej widoczne jest to w zmianie jakiej ulegają zachowania konsumpcyjne obywateli. Zjawisko to jest szczególnie zauważalne w okresach wzrostu gospodarczego, w czasie którego nasilają się tendencje do zwiększania wydatków na usługi w gospodarstwach domowych. W skali makroekonomicznej widoczny jest znaczący wzrost sektora usług w PKB. Zmiany te dotyczą głównie krajów o gospodarkach rozwiniętych i rozwijających się. Wzrost procentowego udziału sektora usług w PKB w stosunku do pozostałych sektorów gospodarki widać w danych statystycznych. W Unii Europejskiej (UE) usługi generują ok. 2/3 wartości dodanej [28, s. 371]. Znaczenie usług podkreślają ponadto statystyki dotyczące zatrudnienia w tym sektorze, które w 2017 r. stanowiło 74% ogółu pracujących w UE, w porównaniu do 66% w 2000 r. [7]. Zwiększenie zatrudnienia przewiduje się także w długofalowych prognozach [4, s. 106].

W 1980 r. w opracowaniach Klubu Rzymskiego pojawiła się teza o nowej roli usług we współczesnej gospodarce [20, s. 32]. Uwzględniając dynamiczny rozwój roli informacji i wiedzy jako podstawowego zasobu w gospodarce, postulowano odejście od teorii trzech sektorów gospodarczych, którymi były: rolnictwo, przemysł i usługi. Nowe teorie wskazywały na proces „horyzontalnej integracji wszystkich trzech sektorów, w których sfera usług pełni funkcję podstawową przez koordynację procesów wytwórczych i produkcyjnych” [20, s. 32]. Usługi stanowią coraz większy udział w kosztach wszelkiej działalności produkcyjnej. Dystrybucja i konsumpcja produktów rolniczych oraz przemysłowych wymaga działań usługowych, które zapewniają rozwój tym sferom. Głównymi zasobami wykorzystywanymi w realizacji usług nowego typu są informacja i wiedza. Usługi oparte na tych zasobach umożliwiają rozwój podmiotom funkcjonującym we współczesnej gospodarce.

W rozważaniach nad znaczeniem usług ważne miejsce odgrywa konsument. W różnych koncepcjach marketingu rozwijanych od połowy XX w. zaczęto kłaść większy nacisk na jego rolę i umieszczać w centrum działań marketingowych. Współcześnie, większość z tych działań opiera się na tworzeniu skutecznej komunikacji i dostarczaniu najwyższej wartości docelowym klientom. Znaczenie konsumenta wyraźnie akcentuje tzw. **ekonomia doświadczeń** (o której szerzej, w kontekście funkcjonowania bibliotek, można przeczytać w rozdziale 34). Umiejscawia ona współczesne rozwiązania marketingowe jako odpowiedź na zmiany następujące

w gospodarce, w której dominującym sektorem są usługi. W tej koncepcji marketingowej produkty i usługi są nośnikami doznań konsumentów [3]. Ich przygotowanie wymaga wdrożenia adekwatnych metod projektowania umożliwiających stworzenie wyjątkowego, pozytywnego i zapadającego w pamięć doświadczenia. Celem tych działań jest niezmiennie budowanie wartości rynkowej oraz przewagi konkurencyjnej. W koncepcji tej konsumentów określa się jako „transumentów” [24]. Nie są oni wyłącznie zainteresowani wygodnym nabywaniem tanich produktów czy usług. Większego znaczenia nabiera dla nich pozytywne doświadczenie związane z realizacją procesu konsumpcji. Dlatego dla podmiotów wytwarzających produkty lub dostarczających usługi istotne staje się „dostarczenie klientowi doświadczenia, które okaże się na tyle wartościowe, że pozwoli zbudować trwałą relację klienta z instytucją” [36, s. 393]. Podstawą w rozwijaniu tego typu koncepcji marketingowych jest budowanie doświadczenia użytkownika. Jednym z istotnych celów stosowania tych rozwiązań jest projektowanie innowacyjnych produktów i usług. Na gruncie bibliotekarstwa koncepcję tą określa się jako **Library User Experience (LUX)**, która jest definiowana jako „holistyczne podejście do budowy doświadczenia użytkownika w bibliotece” [36, s. 395]. Schemat działania w projektowaniu usług wyznacza myślenie projektowe (ang. *design thinking*), które uwzględnia zrozumienie potrzeb klienta, zdefiniowanie problemu, generowanie rozwiązań, prototypowanie i implementowanie [16, s. 6]. Drugim elementem stosowanym w tej koncepcji jest systematyczne projektowanie usług (ang. *service design*), które obejmuje takie etapy działania, jak: określenie kierunku zmian, zaprojektowanie struktury usługi oraz zaprojektowanie doświadczenia użytkownika [36, s. 398].

44.2. Definicja usługi

Złożoność usług wpływa na brak ujednoliconej i ogólnie przyjętej definicji. Współcześnie usługę można rozumieć jako wartość współtworzoną przez różnego rodzaju podmioty, która powstaje podczas zachodzących pomiędzy nimi interakcji [10, s. 43]. Podmiotami wchodzącymi w interakcje mogą być osoby, instytucje (publiczne, rządowe, non profit itp.), mogą mieć one również formę zautomatyzowaną. Realizacja usługi jest procesem, który usługobiorca odczuwa „intuicyjnie, pośrednio, ewentualnie poprzez fazy jego przebiegu” [35, s. 55].

Ważne miejsce w interpretacji pojęcia usługi ma definicja Philipa Kotlera. Brzmi ona – „usługa to każda czynność lub działanie, które jedna strona może wykonać na rzecz drugiej i które jest niematerialne oraz nie prowadzi do przejęcia czy przekazania własności. To wykonanie niekoniecznie musi wiązać się z obiektem materialnym” [11, s. 447]. Autor wyróżnił cztery cechy usług, które wpływają na działania marketingowe. Są to:

1. Niematerialność – w odróżnieniu od produktów, usługi nie mają fizycznej postaci.

2. Nierozłączność – usługa jest wytwarzana i konsumowana w tym samym czasie, usługa jest związana z usługodawcą.
3. Różnorodność – sposób odbioru usługi zależy od tego, kto ją wykonuje, kiedy i gdzie.
4. Brak możliwości przechowywania – usług nie można magazynować, są uzależnione od wahan popytu [11, s. 448-452].

Na przestrzeni wielu lat definiowanie usług zmieniało się. Obecnie duże zainteresowanie i uznanie zyskują poglądy wskazujące na interaktywny charakter usług oraz potrzeby i oczekiwania usługobiorców. Podkreśla się także znaczenie zachodzących relacji pomiędzy usługobiorcą oraz usługodawcą, gdzie kluczową rolę odgrywa komunikacja. Akcent na te aspekty można znaleźć np. w definicji Christiana Grönroosa, który pisze, że **„usługa jest działaniem lub grupą działań o mniej lub bardziej materialnej naturze, które zwykle mają miejsce podczas interakcji między klientem a przedstawicielem usługodawcy lub klientem a fizycznym otoczeniem/systemem usługodawcy. Usługi są dostarczane jako rozwiązanie problemów klienta”** [20, s. 13].

Na definiowanie pojęcia usługi ma także wpływ zacieranie się granic pomiędzy usługami a produktami. Przywołując różne koncepcje, Magdalena Wójcik podaje, że „usługą jest każda czynność intencjonalnie wykonywana przez usługodawcę w ramach jego profesjonalnej działalności na rzecz innej osoby” [37, s. 62]. Jak podkreśla autorka, głównym celem usługi jest zaspokojenie potrzeb usługobiorcy. Ważnym aspektem w relacjach usługodawcy i usługobiorcy jest fakt, iż w trakcie wymiany prawa własności do usługi pozostają przy usługodawcy. Magdalena Wójcik podaje ponadto, że **usługą biblioteczną są „wszystkie czynności realizowane przez bibliotekarzy w ramach ich obowiązków zawodowych, bezpośrednio zmierzające do zaspokojenia potrzeb użytkowników, które nie muszą, ale mogą przybierać postać materialnych produktów”** [37, s. 28]. Definicja ta kładzie nacisk na użyteczny charakter usługi. Ponieważ jest ona uniwersalna, można ją zatem zastosować w stosunku do oferty wszystkich typów bibliotek i różnych grup użytkowników.

Do najważniejszych obszarów usług w bibliotekach należy m.in. pośrednictwo w komunikacji publicznej w zakresie porządkowania, filtrowania i weryfikowania transmitowanych komunikatów oraz dostosowania treści do oczekiwań i potrzeb odbiorców [34, s. 12]. Należy zwrócić uwagę, iż rejestr usług bibliotecznych nie ogranicza się wyłącznie do przetwarzania informacji, ale rozszerza się „do współkształtowania całej wiedzy, a nie tylko jej informacyjnego charakteru” [34, s. 14]. Ważnym obszarem realizowania misji bibliotek są także usługi polegające na wspieraniu edukacji. Misja ta w szczególności przypisana jest bibliotekom szkolnym, akademickim oraz pedagogicznym. Budynki wspomnianych bibliotek stanowią przestrzeń do nauki, w której określone podmioty (bibliotekarze, specjaliści zewnętrzni) mogą realizować procesy edukacyjne. Działania te mogą mieć charakter np. „proedukacyjnych usług otwartych” [34, s. 18]. Kolejnym obszarem, w który zaangażowane są biblioteki jest wspieranie rozwoju nauki. Działalność ta dotyczy zwłaszcza bibliotek

akademickich, które mają wiele do zaoferowania w tym zakresie, poczynawszy od pośredniczenia w dostępie do zasobów wiedzy aż po promocję nauki. Coraz częściej pojawiają się również usługi z zakresu kuratorstwa cyfrowego [19, s. 107]. W rejestrze usług bibliotecznych na stałe zadomowiły się ponadto działania o charakterze rekreacyjnym i integracyjnym, mocno związane z koncepcją tzw. „trzeciego miejsca” [17; 31].

Jacek Wojciechowski jako przykład usługi bibliotecznej wymienia m.in. „transmisję piśmiennictwa”. Píše zatem o organizowaniu dostępu do własnej kolekcji i właściwej rotacji zasobami oraz o działaniach związanych ze współpracą z innymi placówkami w formie wymiany bibliotecznej [35, s. 67]. Inny przykład to „transmisja przekazów digitalnych”, równoważnych do „oferty piśmienniczej” [35, s. 69]. Są to przede wszystkim usługi związane z udostępnianiem e-booków oraz artykułów z czasopism elektronicznych. Zaspokajają one głównie potrzeby edukacyjne i informacyjne [35, s. 71]. Oprócz tych dwóch grup usług w bibliotekach są realizowane „inne przekazy medialne”. Przykładem usług związanych z „transmisją komunikatów audialnych” jest udostępnianie audiobooków i nagrań muzycznych [35, s. 72]. „Komunikaty audiowizualne” spotyka się w bibliotekach już stosunkowo rzadko, gdyż polegają one na udostępnianiu m.in. filmów oraz gier wideo na różnych typach nośników [35, s. 73]. Kolejnym przykładem usług są „informacje adresowane indywidualnie”, które ze względu na wymagania w zakresie technologii, zasobów informacyjnych oraz kompetencji personelu są uznawane za stosunkowo kosztowne [35, s. 74]. Jacek Wojciechowski wymienił także „doradztwo” jako „istotny składnik bibliotecznej oferty”. Powinno być ono organizowane w formie bezpośredniej (wsparcie użytkownika biblioteki na miejscu) oraz w formie zdalnej we wszystkich punktach styku użytkownika z ofertą biblioteki, nie tylko na stronach www, ale także np. w mediach społecznościowych [35, s. 85]. Biblioteki ze względu na posiadane zasoby oraz zaplecze technologiczne są w stanie realizować usługi ułatwiające dostęp do różnych zasobów dla różnych grup użytkowników [35, s. 76]. Wojciechowski wspomina również o możliwościach realizacji przez biblioteki usług edytorskich, szczególnie dla „treści wąsko zakresowych, niszowych i niskobiegowych” [35, s. 78].

Działalność usługową bibliotek można rozumieć jako „świadczenia biblioteki na rzecz jej użytkowników indywidualnych i zbiorowych” [5, s. 116]. Uwzględniając zadania podstawowe i dodatkowe bibliotek Stanisława Kurek-Kokocińska zdefiniowała pięć podstawowych czynności, które wchodzą w zakres działalności usługowej bibliotek. Są to:

- udostępnianie na miejscu w czytelniach i wypożyczenia na zewnątrz różnego typu zbiorów;
- biblioteczna działalność informacyjna, tj. informacja biblioteczna, bibliograficzna, rzeczowa, zbiorowa (wykazy nabytków bibliotecznych, wystawy, zwiedzanie bibliotek itp.);
- działalność dokumentacyjna (dla instytucji macierzystej, miasta, regionu);
- usługi reprograficzne;

- prace wykonywane dla innych bibliotek (np. scentralizowane gromadzenie, opracowanie i oprawa, instruktaż i konsultacje) [12, s. 197].

Inny podział ze względu na rodzaj działalności bibliotek zaproponowała Agnieszka Łakomy. Wymieniła ona dwie podstawowe grupy usług oferowanych przez te instytucje. Są to usługi pośrednie, które obejmują takie funkcje wewnętrzne bibliotek, jak: gromadzenie, opracowanie, przechowywanie i ochronę materiałów bibliotecznych. Drugą grupę stanowią usługi finalne, które odpowiadają za realizację potrzeb użytkowników [15, s. 483-484]. Ze względu na odbiorcę usługi finalne można podzielić na uniwersalne (kierowane do ogółu użytkowników), specjalistyczne (kierowane do określonej grupy odbiorców) oraz indywidualne (kierowane do konkretnego odbiorcy). Podstawą usług finalnych jest prowadzona działalność biblioteczna, obejmująca takie działania, jak: działania informacyjne, bibliograficzne, dokumentacyjne, naukowo-badawcze, wydawnicze, edukacyjne, popularyzatorskie oraz instrukcyjno-metodyczne. Działania te wyznaczają podział usług na:

1. Usługi informacyjne.
2. Usługi szkoleniowe i doradcze.
3. Usługi o charakterze ekspozycyjnym oraz kulturalnym [15, s. 484-489].

Wśród usług finalnych wyróżnić można także usługi komercyjne, do których należą przede wszystkim usługi reprograficzne i digitalizacyjne oraz konserwatorskie. W ramach tego typu usług biblioteki mogą prowadzić również działalność wydawniczą, spotyka się także działania polegające na prowadzeniu sprzedaży materiałów promocyjnych. Biblioteki z powodzeniem świadczą też odpłatną działalność związaną z wynajmem pomieszczeń [15, s. 489].

Wśród trzech wymienionych powyżej typów usług, silnie eksponowane w literaturze przedmiotu są **usługi informacyjne**. To właśnie ich realizacja stawia biblioteki w szczególnej roli. Rozumie się je jako „działania instytucji w zakresie organizacji i dostępu społeczeństwa do informacji opartej na dokumentach i wiedzy” [13, s. 166]. Tego typu działalność uznaje się jako zasadniczą w kontekście realizacji „potrzeb sektora badań i rozwoju oraz potrzeb edukacji i poprawy jakości życia” [13, s. 165]. Usługi informacyjne w bibliotekach można podzielić na dwa podstawowe typy: informację katalogową oraz informację rzeczową. Forma realizacji powyższych usług pozwala na wyodrębnienie następujących rodzajów usług: doradztwo, kwerenda oraz usługa o charakterze pytanie–odpowiedź. Każdą z nich można realizować lokalnie w placówce biblioteki lub zdalnie. Do zdalnych usług najczęściej wykorzystywana będzie sieć Internet lub inne narzędzia, takie jak telefon czy usługi pocztowe. Usługi zdalne mogą być realizowane synchronicznie lub asynchronicznie [36, s. 92]. Kierując się „potrzebami i oczekiwaniami obecnych użytkowników, szczególnie reprezentujących młodsze grupy wiekowe” Magdalena Wójcik dokonała podziału współczesnych usług informacyjnych ze względu na ich charakterystyczne cechy. Są to:

- usługi wirtualne lub hybrydowe,
- usługi realizowane przy pomocy nowych technologii,
- usługi wspierające samodzielność użytkowników,

- usługi dostępne całodobowo,
- usługi spersonalizowane,
- usługi angażujące użytkowników,
- usługi współtworzone przez użytkowników,
- usługi synchroniczne,
- usługi dostarczane wielokanałowo,
- usługi zanurzone w życiu użytkowników [36, s. 75-88].

Na typologię usług wpływa również sposób ich realizacji. Jak już wcześniej wspomniano, dzięki technologiom informacyjno-komunikacyjnym usługi można świadczyć nie tylko w budynku biblioteki, ale również poza nim. Rozwój technologii umożliwia realizację nowych typów usług. Takim przykładem są m.in. usługi typu pytanie-odpowiedź, które stanowią ważną część w grupie usług świadczonych drogą elektroniczną [1]. Wpływ technologii na definiowanie typów usług zauważyła także Aneta Ostrowska, która wymieniła trzy rodzaje usług: lokalne (świadczone w obecności użytkownika w siedzibie biblioteki), zdalne (świadczone poza siedzibą biblioteki przy wykorzystaniu technologii informacyjno-komunikacyjnych lub poczty) oraz hybrydowe (świadczone częściowo zdalnie z koniecznością fizycznej obecności usługobiorcy w bibliotece) [18, s. 124-125]. Z kolei e-usługi Jacek Wojciechowski rozumie jako takie, które uzupełniają lub zastępują usługi realizowane bezpośrednio [35, s. 57]. Różnicuje on usługi realizowane bezpośrednio od usług realizowanych pośrednio (zdalnie), a więc za pośrednictwem Internetu, telefonu lub okazjonalnie – przesyłkę pocztowych [35, s. 63]. Wśród usług zdalnych Wojciechowski wymienił:

- usługi standardowe,
- usługi interaktywne,
- usługi obustronnie aktywne [35, s. 65].

44.3. Projektowanie usługi

Projektowanie usługi stanowi złożony proces, w którym dochodzi do przekształcenia abstrakcyjnego pomysłu w pragmatyczną rzeczywistość. Generalnie podmioty uczestniczące w procesie realizacji usługi można podzielić na dostawcę usługi i usługobiorcę. Oczywiście w wymiarze praktycznym podmioty uczestniczące w tymże procesie mogą pełnić różne, bardziej skomplikowane role, jednak na etapie projektowania trzeba określić pewne modelowe zachowania. Ogólnie rzecz ujmując, usługę rozpoczyna powstanie potrzeby u usługobiorcy, którą usługodawca może zaspokoić. Stan końcowy uczestników interakcji związanych z realizacją usługi jest więc odmienny od stanu wyjściowego.

Wszystkie usługi są tworzone z myślą o realizacji określonego celu. W przypadku bibliotek większość z nich łączy się z osiągnięciem satysfakcji przez użytkowników, zaspokojeniem ich potrzeb oraz realizacją misji edukacyjnej, kulturalnej lub

społecznej. Dlatego rozpoznanie potrzeb odbiorców ma kluczowe znaczenie w podejmowaniu decyzji o przygotowaniu nowej usługi bądź modernizacji już istniejącej. Nowe koncepcje marketingu wskazują na potrzebę włączania usługobiorców w proces projektowania. Kluczowe jest pozyskiwanie informacji zwrotnej od usługobiorcy dotyczącej jego potrzeb, oczekiwań oraz sposobu korzystania z danej usługi.

Ramy procesu projektowania wyznacza cykl życia usługi, który został omówiony w publikacji Harry'ego Kathzana [10, s. 45-46]. Składa się on z sześciu etapów. Należą do nich:

1. Zobowiązanie do świadczenia usług – jest to zgoda na realizację usługi przez usługodawcę. Etap ten obejmuje działania zmierzające do określenia miejsca, czasu oraz sposobu realizacji usługi z uwzględnieniem potrzeb i oczekiwań usługodawców oraz usługobiorców.
2. Wytwarzanie usługi – wiąże się z przygotowaniem infrastruktury umożliwiającej realizację usługi w satysfakcjonujący usługobiorcę sposób (wyposażenie pomieszczeń, zakup sprzętu, oprogramowania itp.). Etap ten to także przygotowanie procedur realizacji usługi w określonych ramach prawnych oraz szkolenia pracowników. Do wytworzenia usługi niezbędne jest również określenie kompetencji usługodawcy oraz usług towarzyszących i pomocniczych.
3. Udostępnienie usługi – jest związane z okresem dostępności usługi dla usługobiorcy. Samo zobowiązanie do świadczenia usługi nie determinuje jej dostępności. Dostępność ta jest uwarunkowana wieloma czynnikami związanymi z czasem oraz przestrzenią, w jakich usługa jest realizowana. Wpływa na nią chociażby okres przez jaki będzie wykonywana oraz częstotliwość jej świadczenia (np. usługa jednorazowa, usługa czasowa, usługa realizowana wyłącznie dla określonej liczby osób).
4. Dostarczenie usługi – odnosi się do punktu, w którym następuje kontakt usługodawcy z usługobiorcą. Uwzględnia się tu kontakty bezpośrednie oraz pośrednie, w których rolę odgrywają technologie informacyjno-komunikacyjne.
5. Ocena usługi – etap ten to realizacja czynności ewaluacyjnych, które umożliwiają określenie skuteczności oraz wydajności wykorzystania zasobów niezbędnych do realizacji usługi. Najczęściej dokonywana jest ocena podjętych działań, poniesionych kosztów oraz satysfakcji klientów. Jeżeli ocena jest pozytywna, następuje przejście do fazy dostosowania usługi do wyników oceny.
6. Zakończenie usługi – następuje w przypadku zrealizowania założonych celów lub jeżeli wyniki etapu oceny wykażą, że usługa nie spełnia oczekiwań usługodawcy, usługobiorcy lub żadnej ze stron. W tym kontekście można wyróżnić następujące sytuacje:
 - a) zmieniają się potrzeby określone przez uczestników interakcji;
 - b) usługobiorca decyduje się na realizację usługi we własnym zakresie;
 - c) usługobiorca decyduje się na zmianę usługodawcy;
 - d) usługobiorca rezygnuje z usługi;

- e) usługodawca zmienia grupę docelową, do której adresowana jest usługa;
- f) usługodawca rezygnuje ze świadczenia usługi [9, s. 141-142; 10, s. 45-46].

Wymagania otoczenia wpływają na konieczność poszukiwania nowych metod projektowania usług. Jedną z ważnych cech, wpływającą na konkurencyjność oferty usługowej, jest ich innowacyjność. Analiza literatury przedmiotu dokonana przez Sławomira Wiaka identyfikuje 21 różnych metod wykorzystywanych do projektowania usług [29]. Autor zwrócił także uwagę na korzyści oraz ograniczenia związane z wykorzystywaniem opisanych przez siebie metod. Korzyści autor podzielił na trzy grupy i są to:

1. Korzyści związane z klientem – dotyczą zrozumienia klientów oraz możliwości dokonania charakterystyki ich poszczególnych typów, poznania źródła ich lojalności oraz uwzględnienia ich przyszłych potrzeb, a także zaangażowania do testowania nowych usług, jak również wzrostu poziomu interakcji z klientami.
2. Korzyści związane z organizacją – dotyczą wzmocnienia kultury organizacyjnej poprzez lepsze zarządzanie potencjałem pracowników, zwiększenia efektywności realizowanych projektów i zmniejszenia kosztów itp.
3. Korzyści związane z otoczeniem – dotyczą wzrostu konkurencyjności, poprawy pozycji rynkowej itp. [29, s. 158].

Zbiór potencjalnych ograniczeń został przedstawiony przez autora w następujący sposób:

- niedostrzeganie zmian w otoczeniu, w tym oczekiwań klientów;
- brak myślenia z perspektywy klienta;
- brak spojrzenia uwzględniającego różne horyzonty czasowe;
- brak motywacji pracowników i grupy projektowej;
- brak lidera;
- zły dobór członków grupy projektowej;
- brak zrozumienia celu lub wiary w sukces;
- brak kreatywnych pracowników, o szerokich horyzontach wiedzy;
- brak wsparcia ze strony interesariuszy [29, s. 158].

Dokonywanie zmian oraz wprowadzanie innowacyjnych usług jest zatem uzależnione od odpowiedniej kultury organizacyjnej i determinacji pracowników [29, s. 159].

Ze względu na odmienne cechy poszczególnych usług, wpływające na ich typologię, w projektowaniu usług wykorzystuje się różne metody. Przykładem doboru metod projektowania ze względu na typy usług bibliotecznych mogą być projekty realizowane w sieci bibliotek w Kopenhadze w latach 2014-2019. Przy projektowaniu newslettera bibliotecznego wykorzystywano koncepcję orientacji rynkowej (ang. *market orientation*), przy adaptowaniu przestrzeni bibliotecznej do potrzeb jej użytkowników metody projektowania usługi (ang. *service design*) oraz projektowania zachowań (ang. *behavior design*), zaś zarządzanie projektem (ang. *project*

management) pozwoliło na wyznaczenie harmonogramu działań i realizacji wyznaczonych celów, zapewniając jednocześnie elastyczność w stosunku do zachodzących zmian w bibliotece i jej otoczeniu [27, s. 923].

Metoda projektowania usługi (ang. *service design*) była z powodzeniem stosowana również w bibliotekach fińskich, takich jak: Helsinki University Library, Kaisa House, Learning Center w Aalto University Library oraz Learning Center Fellmanian w Lahti University of Applied Science. W ostatnim przypadku wspomnianą metodę wykorzystano do oceny funkcjonowania placówki oraz stworzenia systemu informacji zwrotnej, który umożliwiałby stały rozwój usług oferowanych przez bibliotekę. W trakcie realizacji projektu przeprowadzono m.in.: warsztaty, studia przypadków oraz badania ankietowe [22, s. 81-83]. W trakcie prac przygotowano system zarządzania informacją o nazwie *Feedback pool*, którego zadaniem było prowadzenie prostego, przypominającego grę wideo bez skomplikowanego menu i wieloetapowego procesu nawigacji, kanału informacji zwrotnej. Miał on stanowić narzędzie komunikacji pomiędzy użytkownikami a pracownikami biblioteki, wspierające podnoszenie jakości oferowanych usług. System uruchomiono w 2013 r. [22, s. 85].

Źródłem pomysłów do modernizacji lub tworzenia nowych usług mogą być doświadczenia bibliotekarzy zajmujących się obsługą użytkowników. To oni są najbardziej świadomi potrzeb i zachowań czytelników. Bezpośrednio stykają się z ich problemami, konfrontują z wymaganiami i opiniami. Część metod stosowanych przez biblioteki uwzględnia wiedzę pochodzącą z tego źródła.

Kolejnym narzędziem, które można wykorzystać do pozyskiwania pomysłów, jest analiza konkurencji. Systematyczne sprawdzanie rejestru dostępnych usług oraz sposobu ich realizacji w innych bibliotekach różnych typów (zarówno krajowych, jak i zagranicznych) może stanowić ważne źródło inspiracji. W poszukiwaniu nowych rozwiązań przydatna jest także metoda benchmarkingu, która pozwala na wskazanie najlepszych praktyk w odniesieniu do konkretnej usługi. Umożliwia ona określenie wymaganego poziomu świadczenia usługi i ustalenie zakresu, w jakim można ją zaadaptować. Warto zwrócić uwagę, że źródłem pomysłów nie muszą być wyłącznie biblioteki, może to być również ich otoczenie. A więc celem analizy mogą być inne instytucje kultury, które realizują usługi zbliżone do bibliotek. Przykład mogą stanowić muzea w kontekście działalności wystawienniczej, czy centra kultury w przypadku usług popularyzatorskich w formie warsztatów lub tematycznych spotkań dla użytkowników. Inspiracje można także czerpać od podmiotów realizujących działalność wydawniczą, zarówno w obszarze publikacji tradycyjnych, jak i elektronicznych.

Oprócz wymienionych wcześniej metod, szczególne znaczenie mają także metody angażujące użytkowników w proces projektowy. Są to warsztaty, wywiady indywidualne, grupy fokusowe itd. Źródłem pomysłów mogą być również wytyczne organizacji bibliotekarskich [32, s. 253], a także publikacje w prasie fachowej, blogi bibliotekarzy, czy też sprawozdania publikowane przez placówki różnego typu.

Przygotowując ofertę biblioteki w zakresie świadczenia usług należy oszacować koszty związane z realizacją usługi oraz zestawić je z zasobami, którymi dysponuje

biblioteka. Trzeba uwzględnić wchodzący w skład zasobów materialnych kapitał placówki, zarówno ten obrotowy (np. środki finansowe), jak i trwały (m.in. budynki, pomieszczenia, wyposażenie, sprzęt). Należy sprawdzić, czy posiadane zasoby materialne pozwolą na świadczenie usługi na zakładanym poziomie. Nie mniej ważne są także zasoby niematerialne [szerz. zob. 21; 33]. Wśród nich szczególnie istotne są kompetencje personelu, który będzie odpowiadał za realizację projektowanej usługi oraz odniesienie jej zakresu do kapitału organizacyjnego, do którego można zaliczyć m.in. podstawy prawne oraz ustalone procedury pracy czy procesy biblioteczne. Ważny jest ponadto kapitał relacyjny, który ma szczególne znaczenie przy realizacji usług wymagających wsparcia ze strony podmiotów trzecich [21, s. 69].

Istotnym etapem przygotowania nowej usługi jest jej testowanie. Dobre rezultaty przynosi przygotowywanie prototypów usługi, które można testować na wiele sposobów. Prototypowanie jest bardzo często wykorzystywane przy projektowaniu systemów interaktywnych. Wyróżnia się tutaj dwie podstawowe grupy prototypów:

1. Prototypy małej szczegółowości (ang. *low-fidelity*) – są to np. szkice, szkielety lub makiety, które pozwalają na przedstawienie ogólnej koncepcji wizualnej, podstawowych elementów zawartości, w tym systemu nawigowania oraz etykietowania. Elementy te mogą być poddane różnym testom. Szczególnie zalecane jest testowanie wśród potencjalnych użytkowników końcowych – a więc czytelników. Wykorzystuje się tu m.in. technikę prototypowania papierowego (ang. *paper prototyping*), gdzie testowane rozwiązania przedstawiane są na wydrukowanych kartach. Z kolei do testowania techniką interaktywnych makiet (ang. *clickable wireframes*) przydatne są dedykowane aplikacje, takie jak np.: Adobe XD, Figma, Balsamiq i wiele innych¹.
2. Prototypy wysokiej szczegółowości (ang. *hi-fidelity*) – są to najczęściej interaktywne produkty zbliżone do produktu końcowego. Pozwalają na przedstawienie szczegółowej koncepcji wizualnej, a także sposobu realizacji różnych jego funkcji. Są wykonywane w dedykowanych aplikacjach lub jako elementy przygotowywane przez twórców specjalnie na potrzeby testowania.

Prototypowanie nie jest ograniczone wyłącznie do systemów interaktywnych, które będą wykorzystywane przy realizacji usług elektronicznych. Inne rodzaje usług również mogą być testowane za pośrednictwem prototypów. W przypadku usług bezpośrednich można wykorzystywać takie rodzaje prototypów, jak: makiety cyfrowe, odgrywanie ról, reklama czy też przebudowa przestrzeni [16, s. 72]. Nawet najmniejsze biblioteki mogą sięgnąć po proste metody testowania usługi, np. zapraszając czytelników do jej wypróbowania i dokonania oceny, a zwłaszcza wskazania elementów wymagających ich zdaniem korekty.

¹ Katalog narzędzi do prototypowania dostępny jest m.in. w serwisie UX Mastery, na stronie: <https://uxmastery.com/resources/tools/>.

44.4. Wprowadzanie i usuwanie usługi z oferty biblioteki

Wprowadzenie nowych usług wymaga ze strony biblioteki działań promocyjnych. Jacek Wojciechowski zwraca uwagę na „stereotypową” świadomość społeczną dotyczącą usług dostępnych w bibliotekach [35, s. 115]. Bez odpowiedniej kampanii informacyjnej wielu potencjalnych użytkowników może nie posiadać świadomości istnienia konkretnej oferty. Dlatego informacja dotycząca usług powinna być kierowana zarówno do użytkowników bibliotek, jak i do osób z nich niekorzystających [35, s. 116]. Jako narzędzia promocji usług wykorzystywać można: reklamę, marketing bezpośredni, promocję sprzedaży, public relations oraz promocję osobistą [26, s. 542]. Stanowią one elementy promocji, stosowane w ramach koncepcji marketingu mix. Ich dwiema podstawowymi funkcjami są:

- funkcja informacyjna (zapoznanie rynku z organizacją i jej ofertą);
- funkcja pobudzająca (wywoływanie postaw i zachowań skłaniających do skorzystania z oferty) [26, s. 542].

Przekaz musi być zrozumiały (zbalansowany pod względem szczegółowości, ale jednocześnie objaśniający zakres i sposób realizacji usługi) oraz atrakcyjny, aby przełamywać potoczny wizerunek biblioteki [35, s. 116]. Powinien mieć on również charakter multisemityczny i wielowymiarowy, wielokanałowy i interaktywny. Do najważniejszych kanałów realizowania promocji należą: wydawnictwa (ulotki, foldery itp.), telewizja, prasa, Internet (w tym media społecznościowe) oraz telefonia komórkowa [26, s. 543-544].

Usuwanie usługi z oferty biblioteki lub decyzja o jej modyfikacji powinna wynikać z oceny realizacji wcześniej założonych celów. W przypadku usług z wyznaczoną datą zakończenia (np. czasowa wystawa, warsztaty wakacyjne dla dzieci), usuwanie następuje niejako automatycznie. Zakończenie usługi następuje również w przypadku uzyskania zakładanych efektów (np. przeprowadzenia szkoleń z kompetencji informacyjnych dla określonej liczby osób) lub wyczerpania środków niezbędnych do jej realizacji (np. zakończenia finansowania przez organ zewnętrzny). Przesłanką do usunięcia usługi będzie także stwierdzone niespełnianie oczekiwań jednej ze stron uczestniczących w realizacji usługi.

Podjęcie decyzji na ostatnim etapie cyklu życia usługi wiąże się z poziomem kultury oceny w bibliotekach. Ocena usług jest częścią większego obszaru, który obejmuje także ocenę funkcjonalności zasobów oraz różnych aspektów określanych jako „społeczne postrzeganie wypełniania przez biblioteki swoich ról” [6, s. 198]. Rozwiązania w tym zakresie rozwijane są na gruncie bibliotekarstwa od lat siedemdziesiątych XX w. [6, s. 12]. Współcześnie przybierają one formy systematycznego badania funkcjonowania bibliotek, jak np. program Analiza Funkcjonowania Bibliotek, obejmujący badaniem biblioteki naukowe, publiczne oraz pedagogiczne [8]. Biblioteki mogą uczestniczyć w rozmaitych programach związanych z badaniem satysfakcji użytkowników z różnych usług oraz zasobów bibliotecznych, takich jak np. StatsQUAL [6, s. 147-148]. Efektywność usług zdalnych może być monitorowana

za pośrednictwem wbudowanych w wykorzystywane oprogramowanie modułów statystycznych. Z kolei do oceny usług polegających na udostępnianiu zasobów za pośrednictwem witryny internetowej biblioteki mogą służyć różne narzędzia analityki internetowej [2, s. 292].

Bibliografia

1. DERFERT-WOLFL Lidia, *Elektroniczne usługi informacyjne typu pytanie–odpowiedź – światowe trendy i doświadczenia bibliotek*. „Elektroniczny Biuletyn Informacyjny Bibliotekarzy” [Dokument elektroniczny]. 2006, nr 1. Tryb dostępu: <https://core.ac.uk/download/pdf/11879345.pdf>. Stan z dnia 05.02.2023.
2. DERFERT-WOLFL Lidia, *Systemy informatyczne wspomagające zarządzanie biblioteką*. In: WOJCIECHOWSKA Maja (red.), *Zarządzanie biblioteką*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe i Edukacyjne SBP, 2019, s. 273-308. ISBN 978-83-65741-26-4.
3. DZIEWANOWSKA Katarzyna, *Nowe oblicze marketingu – koncepcja marketingu doświadczeń*. „Marketing i Rynek”. 2013, nr 1, s. 16-24. ISSN 1231-7853.
4. *Employment and social developments in Europe 2020* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=8342&furtherPubs=yes>. Stan z dnia 04.10.2021.
5. GŁOMBIEWSKI Karol, ŚWIDERSKI Bolesław, WIĘCKOWSKA Helena (kom. red.), *Encyklopedia współczesnego bibliotekarstwa polskiego*. Wrocław: Zakład Narodowy Imienia Ossolińskich, 1976.
6. GŁOWACKA Ewa, *Kultura oceny w bibliotekach. Obszary, modele i metody badań jakości zasobów oraz usług biblioteczno-informacyjnych*. Toruń: Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, 2015. ISBN 978-83-231-3501-2.
7. *Gospodarka europejska od początku tysiąclecia – portret statystyczny. Edycja 2018* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://stat.gov.pl/gospodarka-europejska/bloc-3a.html?lang=pl>. Stan z dnia 04.10.2021.
8. *Informacje ogólne*. In: *Analiza Funkcjonowania Bibliotek* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://afb.sbp.pl/informacje-ogolne/>. Stan z dnia 09.10.2021.
9. JONG de Mark E., *Service desing for libraries*. In: WOODSWORTH Anne, PENNIMAN David W., BARNHART Anne C. (red.), *Management and leadership innovations*. Bingley: Emerald, 2014, s. 137-151. ISBN 978-1-78350-469-5.
10. KATHZAN Harry, *Essentials of service design*. „Journal of Service Science”. 2011, nr 2, s. 43-60. ISSN 1941-4730.
11. KOTLER Philip, *Marketing*. Poznań: Dom Wydawniczy Rebis, 2005. ISBN 978-83-7301-532-6.
12. KUREK-KOKOCIŃSKA Stanisława, *Kilka uwag o usługach bibliotecznych*. In: KAMIŃSKA Joanna, ŻOŁĘDOWSKA-KRÓL Beata (red.), *Jakość usług bibliotecznych w społeczeństwie informacyjnym*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2009, s. 197-204. ISBN 978-83-61464-16-7.
13. KUREK-KOKOCIŃSKA Stanisława, *Usługi informacyjne*. In: BABIK Wiesław (red.), *Nauka o informacji*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2016, s. 157-188. ISBN 978-83-64203-82-4.
14. ŁACH Anna, *Jakość usług bibliotecznych w planowaniu marketingowym. Wyniki analizy SWOT dla wybranych bibliotek województw: dolnośląskiego, wielkopolskiego, lubuskiego i opolskiego*. In: WOJCIECHOWSKA Maja (red.), *Zarządzanie jakością w bibliotece*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2017, s. 161-176. ISBN 978-83-64203-85-5.

15. ŁAKOMY Agnieszka, *Działalność usługowa bibliotek*. In: TOKARSKA Anna (red.), *Bibliotekarstwo*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2013, s. 483-491. ISBN 978-83-61464-95-2.
16. *Myślenie projektowe w bibliotekach* [Dokument elektroniczny]. 2015. Tryb dostępu: https://drive.google.com/drive/folders/1IZWBldDZltl0emzAca1bBb41_fM5G_fn. Stan z dnia 08.10.2021.
17. OSŁOWSKA Iwona, *Biblioteki – nowoczesne przestrzenie kultury*. „Przegląd Biblioteczny”. 2018, z. 4, s. 554-582. ISSN 0033-202X.
18. OSTROWSKA Aneta, *Usługi zdalne w polskich bibliotekach uniwersyteckich*. „Toruńskie Studia Bibliologiczne”. 2009, nr 2, s. 123-133. ISSN 2080-1807.
19. PIOTROWSKI Dominik Mirosław, *Kuratorstwo cyfrowe i upowszechnienie wiedzy o zbiorach muzealnych za pomocą otwartych narzędzi do zarządzania treścią*. In: BAKA Małgorzata (red.), *Muzeologia cyfrowa. Muzeum i narzędzia cyfrowe humanistyki*. Toruń: Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, 2020, s. 105-118. ISBN 978-83-231-4426-7.
20. RUDAWSKA Iga, *Usługi w ujęciu teoretycznym*. In: RUDAWSKA Iga (red.), *Usługi w gospodarce rynkowej*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2009, s. 11-33. ISBN 978-83-208-1809-3.
21. RUDNICKA Ewa, *Zasoby materialne i niematerialne w bibliotekach*. In: WOJCIECHOWSKA Maja (red.), *Zarządzanie biblioteką*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe i Edukacyjne SBP, 2019, s. 66-86. ISBN 978-83-65741-26-4.
22. SINISALO Riikka, *Service design as a tool for developing library services. Case: feedback system created for customers, with customers*. „Zarządzanie Biblioteką”. 2015, nr 1, s. 79-87. ISSN 2081-1004.
23. SZYMAŃSKA Elżbieta, *Serwicyzacja gospodarki jako źródło jej transformacji*. „Optimum. Studia Ekonomiczne”. 2015, nr 1, s. 97-109. ISSN 1506-7637.
24. TARANKO Teresa, *Zmiany w zachowaniach konsumentów i ich wpływ na kształtowanie produktów*. „Marketing i Rynek”. 2013, nr 3, s. 2-7. ISSN 1231-7853.
25. Ustawa o bibliotekach z dnia 27 czerwca 1997 r. Dz. U. 1997, Nr 85, poz. 539 wraz z późniejszymi zmianami.
26. WĄLEK Anna, *Promocja biblioteki i public relations*. In: WOJCIECHOWSKA Maja (red.), *Zarządzanie biblioteką*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe i Edukacyjne SBP, 2019, s. 541-552. ISBN 978-83-65741-26-4.
27. WANDI Christina, *Change management in public libraries: seven recommendations from Copenhagen Libraries*. „Journal of Library Administration”. 2019, nr 59, s. 915-926. ISSN 0193-0826.
28. WĘGRZYN Grażyna, *Pracujący w sektorze usług w gospodarce opartej na wiedzy – zmiany strukturalne*. „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”. 2017, nr 475, s. 368-379. ISSN 1899-3192.
29. WIAK Sławomir, *Projektowanie innowacyjnych usług – skuteczne metody wykorzystywane przez organizacje*. „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”. 2016, z. 151, s. 137-161. ISSN 1234-8872.
30. WŁODARCZYK Katarzyna, *Nowe kierunki i zjawiska w zachowaniach rynkowych polskiego społeczeństwa w XXI wieku*. „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”. 2015, t. 2, nr 41, s. 391-400. ISSN 2080-4881.
31. WOJCIECHOWSKA Maja, ORZOŁ Monika, *Biblioteka jako trzecie miejsce. Przykład bibliotek szkół medycznych*. „Forum Bibliotek Medycznych”. 2020, nr 2, s. 3-18. ISSN 1899-5829.
32. WOJCIECHOWSKA Maja, *Kształtowanie jakości usług bibliotecznych poprzez wsparcie profesjonalnych organizacji bibliotekarskich. Na przykładzie IFLA*. In: WOJCIECHOWSKA Maja (red.), *Zarządzanie jakością w bibliotece*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2017, s. 251-257. ISBN 978-83-64203-85-5.

33. WOJCIECHOWSKA Maja, *Zasoby niematerialne w społeczeństwie informacyjnym*. In: BABIK Wiesław (red.), *Nauka o informacji*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2016, s. 621-632. ISBN 978-83-64203-82-4.
34. WOJCIECHOWSKI Jacek, *Biblioteczna mediacja pod lupą*. „Biblioteka”. 2019, nr 23, s. 9-40. ISSN 1506-3615.
35. WOJCIECHOWSKI Jacek, *Biblioteki w nowym otoczeniu*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2014. ISBN 978-83-64203-27-5.
36. WÓJCIK Magdalena, *Library user experience, czyli o budowaniu doświadczenia użytkownika w bibliotece*. „Przegląd Biblioteczny”. 2018, z. 3, s. 392-402. ISSN 0033-202X.
37. WÓJCIK Magdalena, *Rozszerzona rzeczywistość w usługach informacyjnych bibliotek*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, 2018. ISBN 987-83-233-4549-7.
38. ŻBIKOWSKA-MIGOŃ Anna, SKALSKA-ZLAT Marta (red.), *Encyklopedia książki*. T. 2. K-Z. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, 2017. ISBN 978-83-2293-543-9.

Rozdział 45.

MARKETING MAŁYCH BIBLIOTEK I PUNKTÓW BIBLIOTECZNYCH

45.1. Charakterystyka małych bibliotek i punktów bibliotecznych

Problematyka wykorzystania strategii marketingowych w działalności bibliotek była dotychczas wielokrotnie przedmiotem rozważań, tak w polskiej, jak i w zagranicznej literaturze przedmiotu [3, s. 521]. Zaskakujące jest jednak to, że opublikowano dotychczas niewiele badań dotyczących stosunku pracowników bibliotek do marketingu, podczas gdy nie tak rzadko uważają go oni za manipulację, stratę czasu, a także działanie wykraczające poza ich obowiązki zawodowe [30]. Wiele bibliotekarzy nie tylko nie wie, jak promować usługi biblioteczne, ale również nie wierzy, że tego typu działania powinny być częścią ich pracy. Bibliotekarze w małych placówkach są w szczególnie trudnej sytuacji, ponieważ zwykle nie mają możliwości konsultacji ze specjalistami od marketingu, zdani są na samodzielne prowadzenie działań marketingowych, ponadto muszą we własnym zakresie poszerzać swoje kompetencje w tym obszarze, jak również przezwyciężyć lęk i opór przed zmianami.

Spadek zainteresowania drukowanymi książkami i prasą, a także coraz łatwiejszy dostęp do informacji przez Internet wywarły istotny wpływ na tradycyjne funkcje bibliotek. Zmiany zachodzące na świecie i ich tempo spowodowały, że biblioteki – także te najmniejsze – muszą dostosowywać się do nowych warunków. Wiele wysiłku wymaga nadążanie za innowacjami z obszaru technologii komunikacyjnych i informacyjnych. Również marketing biblioteczny w ogromnej mierze „przeniósł się” do mediów społecznościowych. Niestety bibliotekarstwo ciągle jeszcze dla wielu pozostaje niezrozumianym, często tajemniczym zawodem, który trudno jest z powodzeniem wypromować. Ponadto biblioteki znajdują się pod ogromną presją, aby sprostać wymaganiom użytkowników przy niskich nakładach finansowych na ich funkcjonowanie. Placówki te, zwłaszcza działające w małych miejscowościach, musiały na przestrzeni ostatnich kilkunastu lat na nowo zdefiniować swoją rolę w społecznościach, na rzecz których działają. Jednak wielką zaletą małych i niekiedy średnich bibliotek jest to, że potrafią stworzyć przyjacielską, odformalizowaną atmosferę. Wyzwaniem dla nich jest z kolei zintegrowanie oferty bibliotecznej

z życiem codziennym lokalnych społeczności, a także realizowanie w fizycznej przestrzeni bibliotecznej oraz w sieci nowych i ciekawych usług, a więc opracowywanie takiej oferty, która jest istotna dla społeczeństwa. Biblioteki te obsługują różne społeczności lokalne zamieszkujące: gminy, wsie, małe miasteczka czy sołectwa. Najczęściej termin **lokalna społeczność** oznacza lokalność, terytorialność i odnosi się do ludzi, którzy mieszkają na wspólnym terytorium i mają wspólne interesy [26, s. 98; 35, s. 39]. Takie lokalne społeczności obsługiwane są zwykle przez małe biblioteki, choć niewielkie instytucje biblioteczne działają również w dużych miastach na rzecz grup użytkowników wyodrębnionych z uwagi na rozmaite kryteria, np. uczniów w różnego typu szkołach czy pacjentów w ośrodkach leczniczych.

Tereny wiejskie, na których, jak wspomniano, najczęściej zlokalizowane są małe biblioteki, charakteryzują się takimi cechami, jak: „występowanie mocnych więzi sąsiedzkich, brak wrażenia anonimowości, istnienie zbiorowości dającej poczucie jedności oraz względnej izolacji, funkcjonowanie układu autorytetów utrwalonego na przestrzeni lat (szkoła, kościół), występowanie wielu nieformalnych źródeł informacji oraz kanałów komunikacyjnych, wpływ cyklu przyrody na aktywność zawodową mieszkańców, ograniczony dostęp do instytucji kulturalnych, silne przywiązanie do tradycji, często rozumianej w świadomości mieszkańców jako folklor, lokalne zwyczaje, chęć dorównania do wzorców zachowań występujących w mieście, powielanie wzorców, migracja czy opór przed zmianami” [17, s. 7; 26, s. 99]. Wszystkie te cechy determinują sposób funkcjonowania bibliotek powołanych do pracy na rzecz małych społeczności.

Na działalność bibliotek duży wpływ ma polityka kulturalna państwa oraz zainteresowanie kulturą ze strony władz regionalnych i lokalnych, a także ich strategia w tej dziedzinie. Placówki te muszą często dowodzić sensu swego istnienia, pokazując, w jaki sposób przyczyniają się do rozwoju społeczności lokalnych, którym służą. Dlatego nie tylko duże biblioteki, ale również te niewielkie, znajdujące się w mniejszych miejscowościach powinny tworzyć własne strategie marketingowe dostosowane do warunków lokalnych. Aby skutecznie zarządzać procesem komunikacji muszą dobrze poznać środowisko, w którym funkcjonują i odnaleźć w nim swoje miejsce. Każda organizacja – oprócz gromadzenia i pomnażania zasobów – stoi bowiem przed wyzwaniem w postaci śledzenia zachowania swojego otoczenia i strategicznego dostosowywania do niego własnych działań [20, s. 9].

Jak zauważyła Renata Malesa, sytuacja części małych bibliotek publicznych w Polsce zmieniła się w ostatnich latach na lepsze. Wiele placówek zmodernizowano, przeszkolono też personel, m.in. pod kątem stosowania zasad marketingu i promocji w swojej działalności [26, s. 100]. Niewątpliwie duża w tym zasługa Fundacji Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego (FRSI) i Programu Rozwoju Bibliotek (PRB), którego celem jest przekształcenie bibliotek publicznych w małych środowiskach miejskich i wiejskich w nowoczesne ośrodki aktywności lokalnej [13, s. 9]. W 2009 r. miał miejsce pierwszy nabór placówek bibliotecznych do PRB. Za sprawą programu na gminne biblioteki publiczne zwróciło uwagę kilkanaście ważnych

organizacji pozarządowych oraz firmy komercyjne. Dzięki monitoringowi prowadzonemu przez FRIS, łatwiejszy jest również dostęp do informacji na temat bibliotek w środkach masowego przekazu.

Do zwiększania świadomości czytelniczej oraz rozwoju kulturalnego społeczności dochodzi również za sprawą punktów bibliotecznych. Są to placówki biblioteczne, które nie posiadają własnego księgozbioru, lecz udostępniają książki formalnie pozostające na stanie biblioteki macierzystej. **Punkt biblioteczny** to najmniejsza forma organizacyjna biblioteki, tzw. księgozbiór ruchomy, wymieniany okresowo. Punkty, funkcjonujące najczęściej w lokalnych domach kultury, regionalnych stowarzyszeniach, szpitalach, domach opieki czy zakładach karnych, mimo iż z roku na rok ich liczba spada, pełnią często istotną rolę kulturalną i społeczną. Działające na rzecz konkretnych grup użytkowników, uruchamiane są zwykle w instytucjach publicznych, ale też czasami w prywatnych lokalach [16]. W szkołach i placówkach oświatowych niekiedy swoje punkty biblioteczne prowadzą biblioteki pedagogiczne. W ten sposób nauczyciele mogą korzystać we własnej placówce z nowości książkowych z zakresu pedagogiki czy psychologii. Punkty biblioteczne usytuowane w szkołach służą nie tylko popularyzowaniu czytelnictwa, ale prowadzą także zajęcia dla dzieci i młodzieży o różnorodnej tematyce i formie (m.in. zajęcia manualne, konkursy, zabawy ruchowe, zabawy logiczne). Ponadto w ciągu roku organizowane są przez nie imprezy okolicznościowe, takie jak: andrzejki, mikołajki, imprezy noworoczne, powitanie wiosny, zajętek czy dzień dziecka [16]. Zachęcać do czytania mogą też punkty biblioteczne przybierające formę najmniejszych bibliotek świata, przypominające automaty z książkami, otwierane kartą biblioteczną [szerz. zob. 33]. Takie całodobowe minibiblioteczki mogą być stawiane w galeriach handlowych, przychodniach, kinach czy restauracjach. Zapewne – jak podkreśla Andrzej Ocieska – nie rozwiążą one problemu spadku czytelnictwa, ale mogą być ciekawą zachętą do czytania [29].

Pierwsze punkty biblioteczne uruchamiane były w Polsce już przed II wojną światową. Jednak masowe zakładanie bibliotek publicznych i obsługiwanych przez nie punktów bibliotecznych rozpoczęło się po 1945 r. Z kolei po 1989 r. rozpoczęto ich likwidację lub przekształcanie w filie. W latach 1990-1999 liczba punktów bibliotecznych spadła z 17,5 tys. do 2,8 tys. Proces ten postępuje nadal, choć już znacznie wolniej. W 2007 r. wciąż istniało w Polsce 1618 publicznych punktów bibliotecznych, choć w 2011 r. odnotowano ich już tylko 1369. Na koniec 2018 r. działały zaledwie 1083 punkty biblioteczne. Warto także dodać, że spośród 7925 bibliotek publicznych (łącznie z filiami) 65,4% prowadziło działalność na wsi. Najwięcej bibliotek publicznych i filii działało w województwie mazowieckim (12,0%), a najwięcej punktów bibliotecznych w województwie lubelskim (13,8%). Według stanu na koniec 2019 r. funkcjonowało 7881 bibliotek publicznych, w tym 5272 filie biblioteczne. Biblioteki publiczne prowadziły wówczas 875 oddziałów dla dzieci i młodzieży oraz 995 punktów bibliotecznych [6; 7; 31]. W roku 2021 funkcjonowały już tylko 7693 biblioteki publiczne, które prowadziły w sumie 842 punkty biblioteczne [15].

45.2. Budowanie strategii marketingowej w małej bibliotece

Biblioteki, działając w sferze non profit, wykorzystują od lat znane z literatury metody i narzędzia zarządzania, dostosowując je do swoich potrzeb i specyfiki. Aby jednak stosowane przez nie działania marketingowe przynosiły oczekiwane efekty, muszą odbywać się w sposób planowy, systematyczny, świadomy i ciągły [22, s. 15]. Każda biblioteka powinna mieć zatem plan (przygotowany w formie dokumentu) opisujący jej strategię w zakresie komunikacji i promocji. W takim dokumencie należy zdefiniować cele strategiczne i dla każdego z nich przygotować plan realizacji, który może uwzględniać takie działania, jak:

- wykorzystywanie mediów (drukowanych, elektronicznych);
- organizowanie pokazów i ekspozycji;
- wdrożenie systemu oznakowania wewnętrznego i zewnętrznego;
- wydawanie regularnych publikacji oraz przygotowanie wykazu zbiorów i broszur;
- prowadzenie akcji czytelniczych i oświatowych;
- udział w targach książki i ich organizowanie;
- prowadzenie strony internetowej biblioteki;
- stworzenie koła przyjaciół biblioteki;
- organizowanie dorocznych obchodów tygodnia bibliotek lub innych wspólnych działań promocyjnych;
- obchody szczególnych rocznic i uroczystości (w tym lokalnych);
- umieszczanie informacji o bibliotece w lokalnych wykazach, bazach i rejestrach;
- organizowanie akcji i kampanii zdobywania funduszy;
- organizowanie prezentacji i utrzymywanie kontaktów z lokalnymi grupami;
- wydawanie specjalnych publikacji bibliotecznych, np. dotyczących historii biblioteki lub społeczności lokalnej [22, s. 16].

Podkreślić należy, że szczegółowe cele ujęte w planie marketingowym każdej biblioteki oraz sposoby ich osiągnięcia powinny zostać dopasowane do zdiagnozowanych potrzeb społeczności lokalnej [22, s. 16]. Poszczególne punkty planu marketingowego różnią się wprawdzie w zależności od specyfiki i wielkości placówki bibliotecznej, mimo to można przyjąć zasadniczą strukturę takiego planu, którą będzie odzwierciedlał następujący (przykładowy) spis treści:

1. Wprowadzenie (krótka prezentacja przyczyn sporządzenia planu marketingowego).
2. Krótki przegląd/podsumowanie (zwięzłe wprowadzenie w tematykę i treść planu w celu ułatwienia orientacji czytającemu).
3. Analiza stanu rzeczywistego.
4. Analiza stanu docelowego.
5. Strategia marketingowa wraz z planowaną kompozycją marketingową.

6. Harmonogramy/terminy akcji marketingowych (jakie działania mają być zrealizowane, w jaki sposób, w jakich terminach, z kim).
7. Planowanie budżetu.
8. Controlling działań i procesy korygujące.
9. Załączniki [11, s. 46].

Plan marketingowy małej biblioteki nie może być zanadto rozbudowany, za to musi być jasny i precyzyjny, jego horyzont czasowy zaś nie powinien być zbyt odległy. Aby dobrze opracować strategię, konieczna jest analiza aktualnej sytuacji marketingowej placówki, przeprowadzenie analizy SWOT oraz określenie celów marketingowych. Cykl działania marketingowego rozpoczyna się od badania rynku i jego segmentacji, a następnie wyznaczania celów i analizowania konkurencji. W dalszej kolejności pisane są plany, podejmowane działania i mierzone wyniki, by na końcu dokonać analizy efektów w celu ustalenia, co można zrobić lepiej następnym razem [18]. Całość koordynuje dyrektor biblioteki, który powinien corocznie przeglądać aktualne informacje demograficzne, edukacyjne, polityczne czy gospodarcze dotyczące regionu, w którym działa placówka. Musi wiedzieć, jak podzielona jest ludność, jakie szkoły funkcjonują w okolicy, kim są główni pracodawcy, jak społeczność radzi sobie gospodarczo, znać najbardziej aktywne grupy i organizacje. Pracownicy biblioteki w małej miejscowości powinni wiedzieć, co jest przedmiotem zainteresowania społeczności lokalnej, czy w regionie działają lokalne stowarzyszenia i organizacje kulturalne, jakie są główne formy rekreacji mieszkańców. Mała biblioteka co prawda rzadko dysponuje budżetem, który pozwoliłby na przeprowadzenie profesjonalnej analizy tych zagadnień, jednak jeśli dyrektor lub inny pracownik lubi badać i pisać, to taki dokument analityczny może zostać sporządzony we własnym zakresie i przynieść placówce duże korzyści [4, s. 4].

Do opisu mocnych i słabych stron konkretnej biblioteki mogą posłużyć wskaźniki ją charakteryzujące. Każda biblioteka ma swoje wady i zalety, które nie zawsze skorelowane są z jej wielkością, choć niekiedy taka zależność występuje. Duże biblioteki posiadają zwykle analizy zawierające dane liczbowe obrazujące sytuację finansową i personalną oraz stan czytelnictwa, podczas gdy do zalet mniejszych bibliotek należą: elastyczność, dobra komunikacja wewnątrz placówki oraz optymalne wykorzystanie kompetencji pracowników (tab. 1).

Tabela 1. Przykłady mocnych i słabych stron małych bibliotek

Mocne strony	Słabe strony
niewielka hierarchizacja stanowisk	brak pracowników profesjonalnie przygotowanych do prowadzenia działań marketingowych
optymalna komunikacja wewnątrzna	na ogół brak strategii marketingowej

• dobra znajomość rynku regionalnego	• ograniczone zasoby (materiałne, czasowe, personalne itd.) na działalność marketingową
• osobiste kontakty z klientami	• brak wykreowanych i dobrze rozpoznawalnych marek usług
• silna motywacja pracowników	• brak profesjonalnie prowadzonych działań z zakresu PR
• optymalna komunikacja z lokalnym otoczeniem zewnętrznym	• brak odpowiedniej osobowości biblioteki
• niskie koszty funkcjonowania	• niewielkie doświadczenie bibliotekarzy w prowadzeniu działań marketingowych
• niewielka rotacja pracowników	• brak wyodrębnionych komórek organizacyjnych zajmujących się marketingiem
• przejrzysty przebieg procesów w placówce	• mniejsze możliwości nawiązania współpracy z dużymi partnerami zewnętrznymi, w tym ze sponsorami
• duża elastyczność	• ograniczone możliwości konsultacji i wsparcia merytorycznego ze strony specjalistów zewnętrznych

Źródło: opracowanie własne.

Zastanawiając się nad tym, czym charakteryzuje się dobrze działająca mała biblioteka, należałoby zwrócić uwagę na: dyrekcję, kadre, kierunki i strategię działania, lokal, warunki pracy, możliwość rozwoju pracowników, stosowane formy promocji biblioteki oraz oczywiście finanse. Wszystkie te elementy mają wpływ na jakość oferowanych usług, ale także na możliwości ich promocji.

Kolejne dwa obszary analizy SWOT, czyli szanse i zagrożenia, zależą od zewnętrznych warunków panujących w otoczeniu biblioteki. Mogą one mieć najróżniejsze przyczyny. Można do nich zaliczyć m.in. preferencje klientów, zachowania i strukturę konkurencji, obowiązujące przepisy, uwarunkowania społeczne oraz działalność środków masowego przekazu czy też zachowania opinii publicznej.

Ogromne znaczenie ma nakreślenie w strategii marketingowej realnych celów, które może zrealizować niewielka biblioteka. Środki i możliwości takiej instytucji są znacznie ograniczone, co powinno być brane pod uwagę podczas etapu planowania strategii. Wszystkie działania, a zwłaszcza marketingowe, winny być podporządkowane wyznaczonemu kierunkowi. Wyzwania dla marketingowego zarządzania biblioteką to przede wszystkim:

- pozyskanie nowych użytkowników;
- utrzymywanie użytkowników dotychczasowych;
- sprawienie, by użytkownicy częściej, dłużej i chętniej korzystali z oferty biblioteki.

Michael Böhm w swoich pracach dotyczących marketingu małych instytucji podkreśla jednak, że w strategii marketingowej liczą się nie tylko cele czysto wymierne, takie jak „wzrost rentowności, maksymalizacja zysków czy zwiększanie płynności finansowej” [11] – w przypadku instytucji komercyjnych. Firma, która pragnie osiągać dobre długookresowe wyniki musi również realizować cele innego rodzaju, czyli cele niewymierne finansowo. Analogicznie – odnosząc to do sytuacji małych bibliotek – można powiedzieć, że również bibliotekarze, opracowując strategię, powinni brać pod uwagę nie tylko cele, które można określić w sposób liczbowy, jak np. wzrost liczby czytelników czy liczba wypożyczanych książek, ale także cele mniej wymierne, „miękkie”, mogące jednak mieć ogromne znaczenie dla obsługiwanej społeczności oraz samej biblioteki, jak np. wzrost satysfakcji użytkowników czy zacieśnienie relacji z mieszkańcami gminy. Z kolei od strony bibliotekarzy silnie motywujące i wpływające na mobilizację są przede wszystkim:

- Samorealizacja, czyli urzeczywistnienie własnych wizji i pomysłów bibliotekarzy. Nie tylko artyści i badacze dążą do realizacji swoich koncepcji i wykorzystania osobistej kreatywności. Taka potrzeba tkwi w każdym człowieku. Cel, jakim jest wdrażanie własnych pomysłów, wyzwala ogromną energię, o czym często wspominają w rozmowach bibliotekarze z małych punktów bibliotecznych prowadzący intensywne działania kulturalne.
- Aktywny wpływ na otoczenie i poprawa wizerunku biblioteki. Bibliotekarze, którzy przyczyniają się do kształtowania swego otoczenia, mają wpływ na promowanie kultury, powodują aktywizację lokalnej społeczności, sprawiają, że biblioteka staje się dla niej ważnym punktem. Rodzi to satysfakcję i chęć do dalszych aktywnych działań [zob. też 11, s. 28].

Po sprecyzowaniu celów i przeanalizowaniu związanych z nimi uwag zgłoszonych przez pracowników, dyrektor biblioteki może wyciągnąć wnioski dotyczące planowanych zadań w obszarze marketingu. Pozwoli to lepiej opracować strategię marketingową. Do sporządzenia planu marketingowego potrzebne są jeszcze informacje odnoszące się do kompozycji marketingowej (marketing mix). Najpierw jednak należy przyjrzeć się tożsamości lub osobowości biblioteki, która jest szczególnie ważna w małych społecznościach, ponieważ będzie determinowała charakter relacji z otoczeniem [11, s. 31].

45.3. Wykorzystanie marketingu niskobudżetowego w małej bibliotece

W gminnych i miejsko-gminnych bibliotekach publicznych, a także w bibliotekach szkolnych lub przyszpitalnych, które zazwyczaj mają jednego czy dwóch pracowników, szczególne zastosowanie ma marketing partyzancki (ang. *guerilla marketing*), zwany też marketingiem niskobudżetowym (ang. *low-budget-marketing*, LBM). Opiera się on na takich samych zasadach jak klasyczny marketing i stosuje te same techniki. Różnica polega na tym, że w marketingu partyzanckim część

potrzebnych środków finansowych zastępowana jest innymi zasobami. Do podstawowych zasad marketingu niskobudżetowego zalicza się:

- wykorzystanie osobowości szefa i instytucji;
- konieczność posiadania doskonałej znajomości rynku dzięki wykorzystaniu wszystkich dostępnych źródeł informacji;
- dysponowanie dużym potencjałem kreatywności;
- utrzymywanie dobrze funkcjonującej i rozbudowanej sieci kontaktów [11, s. 51].

Marketing niskobudżetowy polega na promowaniu dóbr i usług za pomocą niekonwencjonalnych technik w zależności od grupy docelowej [24]. Różni go od innych rodzajów marketingu minimalizacja nakładu i oparcie głównie na psychologii. Wiele małych bibliotek, które dysponują niewielkimi zasobami, decyduje się na działania zgodne z tym podejściem. Wiąże się to zwykle z charyzmatyczną osobą kierownika lub bibliotekarza (jeśli mowa o punkcie jednoosobowym), który jest zaangażowany w działania na rzecz lokalnej społeczności, stara się ją aktywizować, a przy tym jest kreatywny i przekonujący. Dzięki dobrym kontaktom z lokalnymi przedsiębiorcami, artystami, władzami reprezentującymi lokalne władze, potrafi zrealizować wiele projektów.

Do najpopularniejszych technik marketingu partyzanckiego, wykorzystywanego często nieświadomie przez biblioteki, należą:

- Teaser release, czyli krótki zwiastun reklamowy na temat usługi lub eventu organizowanego przez bibliotekę, w którym zawarto nieliczne informacje, by poprzez niedobór treści spowodować u odbiorcy zaciekawienie i chęć bliższego zapoznania się z daną ofertą.
- Flash-mob, czyli akcja, która odbywa się w miejscach publicznych i angażuje przechodniów. Ta technika marketingu partyzanckiego pozwala stworzyć krótki i zaskakujący pokaz, który stanie się popularny dzięki obserwatorom wydarzenia. Niektóre biblioteki z dużym powodzeniem przygotowują flash-moby, angażując do tego lokalną społeczność, co jest źródłem zabawy, ale też powoduje budowanie relacji z najbliższym otoczeniem.
- Early birds – metoda, która zapewnia pierwszym czytelnikom skorzystającym z usługi bibliotecznej w określonym czasie, specjalne korzyści. Mogą to być różnego rodzaju drobne podarunki sponsorowane przez lokalnych przedsiębiorców, ale też zaproszenia do udziału w kolejnych eventach bibliotecznych lub wydarzeniach pobliskich instytucji kultury, z którymi współpracuje biblioteka, jak również zachęty w postaci publikacji w mediach społecznościowych biblioteki, możliwość uzyskania autografu cenionego autora lub drobnego gadżetu związanego z biblioteką itp.
- Gry miejskie, które angażują lokalną społeczność (nie tylko aktywnych użytkowników biblioteki) i wywołują pozytywne emocje, umacniając korzystny wizerunek placówki oraz samej książki. Gry miejskie polegają na tym, że uczestnicy wykonują powierzone im zadania, poruszając się po planszy do gry,

którą staje się dane miejsce, np. miasto, las, plac zabaw. Zadania, które muszą wykonać mogą być związane z konkretną książką lub ogólnie z literaturą.

- Lifestyle insert – są to reklamy, które ukazują zastosowanie promowanego obiektu w życiu codziennym, przedstawiając jego przydatność i użyteczność. Mają za zadanie wpływać na emocje, np. poprzez przywoływanie pozytywnych wspomnień, odwołania do dzieciństwa, domu rodzinnego itp. Mogą to być reklamy związane z konkretną usługą biblioteczną lub też odnosić się do jakiegś wybranej książki.
- Ambient events – jest to reklamowanie usługi lub samej biblioteki w niekonwencjonalnych przestrzeniach miejskich (lub wiejskich), na przykład na schodach, płotach, szlabanach lub drzewach. Mała biblioteka może zaangażować do przygotowania tego typu reklamy lokalną społeczność, np. dzieci z pobliskiej szkoły w ramach realizowanych zajęć aktywizacyjnych.
- Marketing wirusowy – polega na samodzielnym rozsyłaniu przez użytkowników biblioteki między sobą informacji, np. o książce bądź jakimś evencie bibliotecznym. Aby ta technika przyniosła zakładany efekt, nadawca musi stworzyć odpowiednią sytuację, która zachęci odbiorców do działania, np. przygotować post w mediach społecznościowych z prośbą o jego rozprzęganie wśród lokalnej społeczności, do której adresowane jest wydarzenie [szerz. zob. 27].

Należy pamiętać, że w marketingu partyzanckim chodzi głównie o wyjątkowość przekazu. Najskuteczniejsza reklama to ta, której jeszcze nie było lub która w jakiś sposób wyróżni bibliotekę. Biblioteka nie może więc ograniczać swojej aktywności jedynie do kopiowania opracowanych wcześniej przez innych pomysłów. Aby założenia marketingu partyzanckiego miały swoje przełożenie w rzeczywistości, przekaz musi być zaskakujący, kreatywny, unikatowy i chwytliwy [27]. W przypadku małych bibliotek podjęte działania nie muszą charakteryzować się dużą skalą, ważne żeby dotarły do lokalnej społeczności i dały efekt zainteresowania przekazem. Ważniejsze jest tu zaciekawienie najbliższego otoczenia – a więc oryginalność i świeżość formatu, niż dotarcie z nim do szerokiej rzeczy odbiorców, którzy z racji specyfiki małej placówki raczej z niej nie skorzystają, mając do dyspozycji bliżej zlokalizowane i być może większe biblioteki.

Zatem do zasad marketingu niskobudżetowego, o których wcześniej pokrótce była już mowa, należy zaliczyć wykorzystywanie osobowości i kreatywności personelu bibliotecznego, a zwłaszcza kierownika jednostki, ich umiejętności społecznych, dobrego wykształcenia ogólnego, a także bogatej osobowości i umiejętności praktycznych [11, s. 50]. Poza osobowością bibliotekarzy w kontekście marketingu niskobudżetowego wspomina się także o osobowości samej instytucji. Osobowość małej biblioteki wynikająca z osobowości bibliotekarzy jest szczególnie widoczna dla czytelników, podobnie jak wszelkie oznaki braku autentyczności. Z tego powodu bibliotekarze powinni pokazywać swoją osobowość i pozwolić, by różne aspekty działalności biblioteki, w tym działalność promocyjna, były z nią zgodne [22, s. 38-39].

Warto zwrócić uwagę, że w przypadku bibliotekarzy z małych punktów bibliotecznych, bardzo aktywnie zaangażowanych w promocję usług, trudno mówić o oddzieleniu ich pracy zawodowej od sfery prywatnej. Osoby te widząc wymierne efekty swoich działań, na co dzień współpracując z czytelnikami i mając od nich informacje zwrotne na temat realizowanych przedsięwzięć, są często doskonale zmotywowane, mają poczucie istoty podejmowanych projektów i ich znaczenia dla lokalnych mieszkańców. Jak zauważył Michael Böhm oddzielenie pracy od życia prywatnego może mieć miejsce, gdy człowiek:

- nie identyfikuje się ze swoją pracą, gdyż traktuje ją jako sposób na zarabianie pieniędzy, a nie jako metodę rozwoju własnej osobowości, dlatego podczas rozmów kwalifikacyjnych powinno się pytać kandydata przede wszystkim nie o oczekiwania finansowe, lecz o jego wizję rozwoju;
- nie znajduje w swej pracy zawodowej odpowiednich wyzwań, ponieważ nie jest ona zgodna z jego osobistymi upodobaniami i umiejętnościami – a przecież zarówno kierownicy, jak i pracownicy nie powinni traktować instytucji wyłącznie jako źródła utrzymania, tylko uważać ją za kreatywny, kształtowany przez siebie projekt [11, s. 61-62].

Ludzie sukcesu, o których mówi się, że wszystko zawdzięczają swojej osobowości – zawsze dominującej i wypełniającej im całą przestrzeń życiową – są zazwyczaj autentycznymi postaciami w każdej sytuacji i w każdym środowisku. Zatem rozwiązania problemu odróżniania się od konkurencji, a więc od innych bibliotek działających w okolicy, należy szukać w osobowości – bibliotekarzy i prowadzonej przez nich biblioteki, którą kształtują cechy osobowe poszczególnych pracowników. Osobowość małej biblioteki gminnej jest więc znakiem firmowym, którego wprowadzić nie trzeba zastrzegać specjalnym patentem, ale o który należy dbać [11, s. 61-62]. Małe biblioteki i ich osobowość, bardzo często znacznie różnią się między sobą, ponieważ specjalizują się w jakimś wąskim zakresie działań (nie mogąc realizować szerokiej gamy usług). Jedna placówka może więc prowadzić świetne zajęcia plenerowe dla dzieci, a inna doskonale aktywizować seniorów, ponieważ takie są potrzeby lokalnej społeczności. Kolejna może kreować wizerunek poważnej i odpowiedzialnej instytucji, nastawionej na świadczenie usług informacyjnych osobom zainteresowanym poszerzaniem własnej bazy wiedzy, a jeszcze inna placówki wesołej, niesformalizowanej, nastawionej na zabawę i elektroniczny kontakt poprzez social media.

Następną z zasad marketingu niskobudżetowego, którą można stosować także w działalności małych bibliotek, jest doskonała znajomość rynku, dzięki wykorzystaniu dostępnych źródeł informacji. Wiedza o obecnych i potencjalnych użytkownikach biblioteki, o tym, co o niej myślą i jak się w niej czują, pozwala skuteczniej zaplanować działania marketingowe, a w ich ramach promocję [22, s. 39]. Bibliotekarz powinien dokładnie znać teren, który obsługuje jego placówka, mieszkańców i ich potrzeby. Musi wiedzieć, jak poruszać się w swoim regionie, komu zaufać, mieć dobrą znajomość miejscowych realiów i stosunków. Marlena Gęborska podkreśla, że we współczesnej działalności biblioteki powinno się nie tylko uwzględniać dane

demograficzne (wiek, płeć, przynależność zawodową, wielkość rodziny), ale przede wszystkim analizować przyzwyczajenia klientów i ich styl życia, czyli motywacje, potrzeby, aktywności, sposób zagospodarowania czasu itp. [14, s. 67].

W marketingu niskobudżetowym istotne znaczenie ma także kreatywność bibliotekarzy, która jest wręcz niezbędna. Pozwala ona twórczo rozwiązywać problemy pomimo braku środków finansowych na promocję, sprawia też, że przyjęte rozwiązania przybierają formę oryginalnych koncepcji marketingowych. Ważnym założeniem jest to, że każdy człowiek jest kreatywny. Niestety, zdarzają się sytuacje, kiedy utrudnia się bądź uniemożliwia próby promowania innowacyjnych rozwiązań i osiągnięć. Dyrektor nie tylko małej biblioteki, ale każdej innej powinien odkrywać kreatywność własną i współpracowników oraz ją stymulować i wykorzystywać w celu osiągnięcia jak najlepszych efektów pracy.

Ostatnią z zasad marketingu niskobudżetowego jest posiadanie dobrze funkcjonującej i rozbudowanej sieci kontaktów oraz budowanie społeczności wokół biblioteki. Pozwala to małej bibliotece, która wielu działań nie jest w stanie wykonać własnymi siłami, na ich realizację przy współpracy z innymi placówkami, często bezpłatnie, na zasadzie wzajemności. Takie działanie, charakterystyczne dla koncepcji marketingu partnerskiego, polega na tworzeniu długoterminowych związków opartych na wzajemnym zaufaniu i interaktywnych relacjach pomiędzy organizacją a jej otoczeniem, które tworzą nie tylko klienci, ale również dostawcy, dystrybutorzy, pośrednicy, organizacje społeczne, grupy nacisku itp. Elementy tej koncepcji mogą być stosowane w bibliotekach różnych typów – szkolnych, publicznych, małych bibliotekach pedagogicznych i nie tylko. Idea partnerstwa i tworzenia relacji partnerskich między instytucjami od pewnego czasu jest promowana m.in. wśród gminnych bibliotek publicznych, działających na wsiach i w małych miasteczkach. Biblioteki publiczne, szczególnie te małe, z jedno- lub kilkusobową obsadą, często wyróżnia dobra znajomość środowiska oraz wręcz „przyjacielskie”, sąsiedzkie kontakty z użytkownikami oraz firmami i innymi instytucjami działającymi w pobliżu. To daje duże szanse na uzyskanie dobrego poziomu marketingu relacji [26, s. 92, 97; 19].

Sieć kontaktów powinna składać się z:

- prywatnej sieci kontaktów, do której należą: rodzina, krąg przyjaciół i znajomych;
- kontaktów firmowych: z użytkownikami, dostawcami, partnerami i innymi grupami;
- branżowych sieci kontaktów, do których należą m.in. pracownicy innych bibliotek, członkowie stowarzyszeń bibliotekarskich itp.;
- międzybranżowych sieci kontaktów, np. kontaktów internetowych, kontaktów z organizacjami, instytucjami i firmami z pokrewnych lub odmiennych branż [22, s. 41].

Biblioteki od lat starają się budować społeczności zintegrowane wokół własnych placówek. Wykorzystują w tym celu różne metody, które mają przyciągać użytkowników. Organizują więc m.in. konkursy prac plastycznych, wystawy fotograficzne,

kameralne koncerty, seminaria, wykłady, zabawy czy pogadanki. Imprezy tego typu, nawet skromne i na amatorskim poziomie, z pewnością popularyzują daną bibliotekę w lokalnej społeczności [12, s. 136-137]. Ze względu na duże znaczenie eventów bibliotecznych zagadnienie to zostało opisane w odrębnym rozdziale (zob. rozdz. 32).

Michael Böhm zaleca, aby mając już rozbudowaną sieć kontaktów przeszukać swoją bazę i znaleźć ludzi, którzy „mogliby pełnić rolę mnożnikową” – czyli takich, którzy mogliby pośredniczyć w nawiązywaniu znajomości i organizowaniu niektórych kwestii, udzielać bibliotece rekomendacji, a nawet stać się jej ambasadorami [11, s. 69]. Można ich znaleźć w każdej okolicy i w każdej społeczności. Są to zwykle ludzie ekstrawertyczni i świadomi swej wartości, będący opiniotwórczymi liderami danej grupy [4, s. 15]. Jak można przeczytać w jednym z opracowań: „W ramach grup społecznych spotykane są [...] osoby szczególnie często kontaktujące się z innymi (wiele przekazów informacyjnych), oraz osoby, których opinie cenione są bardziej od przekonań przeciętnego użytkownika usługi. Są to ludzie cieszący się autorytetem, mający wpływ na podejmowanie decyzji przez innych, nazywani w teorii komunikacji **liderami opinii**. Liderzy opinii stanowią od 10 do 15% społeczeństwa. Mogą to być albo osoby o dużym zaufaniu społecznym albo też eksperci w jakiejś dziedzinie, których zdanie jest cenione właśnie w tym zakresie” [34, s. 401-402]. Bibliotekarze powinni starać się więc związać ich ze swoją placówką, systematycznie informując ich o usługach i podejmowanych działaniach.

Dobłą praktyką jest utrzymywanie stałych kontaktów z dziennikarzami, którzy specjalizują się w tematyce kulturalnej i dostarczanie im gotowych tekstów do publikacji, nie zapominając o gazecie gminnej, gazetkach parafialnych, regionalnych portalach internetowych itp., na których zamieszczanie informacji jest o wiele łatwiejsze niż w mediach o dużym zasięgu, a ponadto zwykle bezpłatne [22, s. 34].

Równie istotne jest budowanie sieci kontaktów i relacji z lokalnym samorządem. W Polsce bardzo wiele zależy od samorządów, od tego czy docenią bibliotekę oraz zauważą kulturalne potrzeby mieszkańców. Stąd konieczność organizowania środowiskowych lobby złożonych z ludzi doceniających rolę kultury, by przekonać o tym radnych [1, s. 3-4]. Nigdy nie należy zakładać, że lokalni urzędnicy rozumieją czym jest biblioteka, bowiem wielu nosi w sobie przestarzałe wyobrażenie na temat tych instytucji i nie mają świadomości, jak zmieniła się ich rola oraz potrzeby. Bibliotekarze powinni zadbać, aby urzędnicy otrzymywali krótkie i zwięzłe raporty o działalności placówki, aby byli zapraszani na spotkania w bibliotece. Z kolei dyrektor małej biblioteki gminnej powinien także uczestniczyć w zebraniach lokalnych władz oraz planować osobiste spotkania z kluczowymi urzędnikami. Spotkania te powinny być starannie przygotowane, aby jak najlepiej zaprezentować bibliotekę i jej dokonania [4, s. 11].

Oprócz kontaktowania się z lokalnym samorządem oraz mediami biblioteki w mniejszych miejscowościach powinny uczestniczyć również w kampaniach społecznych, np. *Cała Polska czyta dzieciom*, *Uwolnij książkę*. Wpływa to pozytywnie

na wizerunek placówki, buduje jej tożsamość oraz wiarygodność w oczach czytelników, mediów i społeczeństwa. Pozytywny wizerunek biblioteki sprzyja akceptacji jej działań przez podmioty działające w otoczeniu, daje większą możliwość udziału w różnych ciekawych przedsięwzięciach, podnosi morale pracowników, nakręca spiralę sukcesu, buduje dumę z bycia pracownikiem danej instytucji.

Ważnym elementem strategii marketingowej jest reklama, której celem jest popularyzowanie bibliotecznych działań i usług, zarówno w środowisku lokalnym, jak i szerzej – w gminie, mieście, powiecie, województwie. Ważną rolę odgrywa także stworzenie efektywnego mechanizmu public relations, czyli m.in. zagwarantowanie właściwego procesu komunikowania się z otoczeniem poprzez zbudowanie zintegrowanego systemu informacyjnego. Niezbędne jest więc zaangażowanie w ogólne sprawy społeczne oraz kwestie związane ze społecznością lokalną, organizowanie imprez charytatywnych, edukacyjnych, integracyjnych, a także opracowanie środków identyfikujących bibliotekę (np. ekslibris, papier firmowy, logo). Skala tych działań powinna być dostosowana do możliwości małej biblioteki, a ich częstotliwość adekwatna do liczebności personelu. Jednak nawet jednoosobowa placówka może podejmować skuteczne próby public relations, na miarę możliwości. Małe biblioteki, podobnie jak duże instytucje, mogą zaistnieć w środowisku również poprzez wydawanie biuletynów, informatorów, gazetek czy czasopism fachowych – choć niewątpliwie takie działania trudniej prowadzić w niewielkich placówkach. Mała biblioteka dociera zwykle do mniejszych grup odbiorców, realizując często mniej złożone działania, jednak dzięki możliwościom, które daje Internet paleta jej możliwości znacznie się poszerzyła [9].

45.4. Marketing wewnętrzny i jego zastosowanie w małej bibliotece

Kolejnym zagadnieniem, któremu warto się przyjrzeć analizując działalność małych bibliotek jest marketing wewnętrzny. Ten specyficzny sposób marketingowego myślenia nabrał szczególnego znaczenia zwłaszcza w ostatnich latach [2; 28, s. 200]. Jak pisze Joanna Kamińska **marketing wewnętrzny** to „jedna z koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi odwołująca się do koncepcji marketingu i jego kluczowych założeń. Podstawowym założeniem jest postrzeganie i traktowanie zarówno potencjalnych – na rynku pracy – jak i już zatrudnionych pracowników biblioteki jako jej klientów wewnętrznych, których oczekiwania są dla biblioteki równie ważne jak potrzeby jej użytkowników. Marketing wewnętrzny to system sposobów postępowania i zachowania biblioteki jako organizacji zorientowanej na interesy i oczekiwania potencjalnych i zatrudnionych pracowników. Podstawą zastosowania marketingu wewnętrznego w bibliotece powinno być założenie, że każdy pracownik biblioteki (lub większość) w zamian za uzyskiwane osobiste satysfakcje (materialne, jak i niematerialne) będzie skłonny «zainwestować» swój wolny czas albo w doskonalenie własnych możliwości działania na rzecz dobra biblioteki, albo w przygotowanie

i uczestnictwo w realizacji pomysłów, idei czy projektów służących lepszemu funkcjonowaniu biblioteki, takich jak: wzbogacanie oferty usług bibliotecznych czy podnoszenie ich jakości, poszukiwanie nowych rozwiązań. Traktowanie pracownika biblioteki jako jej klienta, zmusza bibliotekę jako instytucję do podejmowania działań mających na celu uzyskanie satysfakcji także klienta wewnętrznego. W ujęciu klasycznym marketing ogólny jest funkcją zarządzania, która identyfikuje potrzeby i oczekiwania społeczne, aby następnie oferować usługi służące ich zaspokojeniu – marketing ogólny odwołuje się więc do ludzkich postaw i pragnień. Podobnie celem marketingu wewnętrznego staje się zbliżenie pracodawcy, czyli biblioteki z jej pracownikami” [32, s. 132].

Otoczenie wewnętrzne bibliotek, które jest kluczowe z punktu widzenia marketingu wewnętrznego, tworzą: zasoby biblioteki, zbiory, budynek oraz pracownicy. Warto krótko scharakteryzować je w kontekście marketingu wewnętrznego małej biblioteki. W pierwszym kontakcie z biblioteką, „na pierwszy rzut oka” uwagę zwracają budynki biblioteczne i zaaranżowane w nich przestrzenie, które mają wpływ na komfort i skuteczność pracy, mogą być także nośnikami przekazów marketingowych (np. wspomagać kreowanie marki czy wizerunku biblioteki). Ponadto zachwycające swoją architekturą gmachy, które mieszczą w sobie interaktywne ekspozycje, są często pomysłem lokalnych władz na zbudowanie trwałego zainteresowania miastami, miasteczkami czy regionami. Niekiedy takimi atrakcyjnymi gmachami dysponują również księżnice. Biblioteki w interesujących wnętrzach swoją ofertą przyciągają zarówno dzieci, młodzież, jak i dorosłych. W ciągu ostatnich lat w Polsce powstało wiele takich placówek, część z tych atrakcyjnych budynków to rewitalizacje. Biblioteki w nich ulokowane, nawet te najmniejsze, nierzadko stają się miejscem prezentacji dziedzictwa kulturowego danego regionu. Często ich „lejtmotyw związany jest z historią i tożsamością miejsca, biografiami niezwykłych mieszkańców, przełomowymi wydarzeniami czy historiami związanymi z lokalizacją. Budowa nowego obiektu bibliotecznego nie jest tanią inwestycją: zazwyczaj konieczne jest łączenie różnych źródeł finansowania, takich jak np. budżet miasta czy gminy, fundusze europejskie lub dotacje celowe. Nierzadko wymagane jest też sprowadzenie na drugi plan bieżących potrzeb. Można jednak zadbać o istniejący budynek, w którym znajduje się dana biblioteka, starać się o to, aby były to pomieszczenia przyjazne, atrakcyjne, czyste, dobrze i wyraźnie oznakowane” [4, s. 1] – także jeżeli są to niewielkie przestrzenie gminnej lub szkolnej biblioteki. Biblioteczne muzea, izby pamięci czy sale edukacyjne mogą służyć więc nie tylko jako miejsce poszerzania wiedzy, ale odpowiednio zagospodarowane – jako narzędzie marketingu wizualnego. Przyjazne i komfortowe wnętrza mają też niebagatelny wpływ na wewnętrzny wizerunek biblioteki, komfort pracy zatrudnionego personelu oraz poziom jego zadowolenia, co wpływa z kolei na jakość realizacji obowiązków zawodowych, a więc i na poziom świadczonych czytelnikom usług.

Marketing wewnętrzny to też zwrócenie uwagi na potrzeby i zachowania pracowników, o czym już wcześniej była mowa. W opracowaniach dotyczących

marketingowych strategii w służbie bibliotek zwykle podkreślana jest konieczność skupienia uwagi na czytelniku i jego potrzebach, nie należy jednak zapominać, że głównym kapitałem bibliotek są ich pracownicy [12, s. 134]. To bibliotekarze i ich zaangażowanie często są czynnikiem decydującym o sukcesie biblioteki. Ważne, aby były to osoby lojalne, kreatywne, pełne inicjatywy, dynamiczne i przyjazne w komunikowaniu się z czytelnikami. Dyrektor, zwłaszcza małej biblioteki, nie powinien zapominać, że bibliotekarze to prawdziwa skarbnica najróżniejszych informacji i kompetencji. Dlatego powinien posiadać umiejętność kreatywnego wykorzystywania drżającego w nich potencjału, co nie wymaga zresztą użycia dodatkowych nakładów, a jedynie poświęcenia uwagi i czasu swoim pracownikom. Dyrektor powinien stworzyć atmosferę zaufania i zaangażowania. Warto, aby prowadził rozmowy w różnym składzie i luźniejszej atmosferze (co wydaje się dużo prostsze w małej placówce), popierał i rozwijał komunikację w bibliotece oraz unikał wewnętrznych blokad informacyjnych i walk o wpływy. W małych bibliotekach komunikacja jest zwykle mniej skomplikowana. Brak kadry kierowniczej średniego szczebla powoduje, że osoba kierująca niewielką biblioteką ma bezpośredni kontakt ze swoimi podwładnymi. Zwykle wpływa to na bardziej bezpośrednie stosunki i mniejszy dystans, pozwala również na szybszy przekaz informacji i sprawniejszą wymianę opinii. Kierowanie mniejszym zespołem jest więc prostsze. Dyrektor posiada też na ogół obszerny zbiór informacji dotyczących każdego z pracowników. Jego wiedza nie ogranicza się zwykle do typowych danych osobowych, łatwiej mu się dowiedzieć jakie umiejętności, zdolności czy hobby mają zatrudnieni bibliotekarze, czy angażują się społecznie oraz jakie są ich cele i aspiracje. Wiedza ta pozwala wykorzystać z pożytkiem dla biblioteki wszelkie dodatkowe i niestandardowe umiejętności, a także docenić wysiłki personelu. Świadomi swej wartości i aktywni współpracownicy są najważniejszym kapitałem, jakim dysponuje mała biblioteka [11, s. 67].

45.5. Wykorzystanie ITC w działalności marketingowej małej biblioteki

Współcześnie najbardziej dostępnym i niedrogim marketingiem jest marketing internetowy. Przestrzeń Internetu daje bibliotekom wiele możliwości. W przeciwieństwie do tradycyjnych kanałów, marketing w sieci i w mediach społecznościowych pozwala na bezpośrednią interakcję z odbiorcami i ma bardzo niski koszt wejścia w tę interakcję. Powinien być zatem aktywnie wykorzystywany przez małe biblioteki nieposiadające wysokiego budżetu.

Jak już wielokrotnie wspomniano w poprzednich rozdziałach, Internet dał niemal nieograniczone możliwości informowania użytkowników o bibliotece i jej zbiorach. Trzeba jednak pamiętać, że stosowane dość nachalnie przez lata metody marketingu, takie jak: reklama radiowa, telewizyjna, prasowa, reklama plakatowa, a od niedawna także reklama internetowa, doprowadziły do nadwyrężenia uwagi konsumentów, w tym także użytkowników bibliotek. Odbiorcy masowych przekazów

uodpornili się na niechciane informacje o charakterze marketingowym i nauczyli się stosować narzędzia, które blokują docieranie do nich tychże informacji. Dlatego też w XXI w., dzięki rozwojowi nowych technologii i powszechnemu dostępowi do Internetu, jednym z najbardziej skutecznych sposobów pozyskiwania klientów stał się tzw. **inbound marketing**, czyli marketing przychodzący. Bazuje on na zasadzie, że to odbiorcy samodzielnie odnajdują nadawcę danego przekazu reklamowego. W nowoczesnym marketingu istotne stało się pojęcie przyciągania, a nie zmuszania klienta do skorzystania z danej oferty czy usługi. Biblioteki od kilku lat, również te w mniejszych miejscowościach, zaczynają dostrzegać potencjał, jaki kryje się w nowym postrzeganiu marketingu. Zwracają na siebie uwagę wykorzystując właśnie inbound marketing. Udostępniają w sieci własne treści za pomocą narzędzi, takich jak: strony internetowe własne i obce, media społecznościowe, blogi, podcasty, video online, marketing wirusowy itd. (zagadnienia marketingu elektronicznego szerzej zostały opisane w części VI książki). Jak zauważyła Katarzyna Bikowska, inbound marketing jest idealną i naturalną formą promocji bibliotecznych zasobów i usług, których wartości i znaczenia dla edukacji, kultury czy dziedzictwa narodowego nie sposób wycenić [10, s. 161].

W związku z tymi przemianami także małe biblioteki powinny zwrócić większą uwagę na wygląd własnej strony internetowej i dokonać jej przeglądu. Niestety bardzo często strony domowe niewielkich bibliotek są nieaktualne i niestarannie przygotowane, co zazwyczaj wynika z niedostatku kompetencji, czasu oraz środków na ich poprawne opracowanie, a czasem również braku świadomości, że strona domowa to potężny wortal, nie tylko źródło informacji, ale także cenne narzędzie marketingowe oddziałujące na bliższe i dalsze otoczenie.

Witryna internetowa biblioteki jest istotnym narzędziem do dzielenia się wizją i misją placówki, może służyć też do ogłaszania rocznego planu i nowych inicjatyw instytucji, często jest to również pierwsze miejsce, do którego użytkownik ma dostęp, zanim wejdzie realnie do budynku biblioteki. Stąd też witryna musi być przyjazna i intuicyjna. Prezentowana treść powinna być łatwa do odnalezienia, a nie ukryta pod kilkoma poziomami kliknięć. Naczelną wytyczną projektowania strony domowej bibliotek winna być przejrzystość, czytelność i łatwość w nawigacji [25, s. 158].

Jednak nie wszystkie małe biblioteki, zwłaszcza gminne, posiadają własne strony, a jeśli je mają, to często nie wykorzystują ich odpowiednio do prowadzenia działań promocyjnych wśród użytkowników. Kluczowe jest, by biblioteka, jeśli nie ma możliwości systematycznego rozbudowywania strony, dbała o to, aby zamieszczona w sieci prosta elektroniczna wizytówka była wykonana prawidłowo i estetycznie. Mała biblioteka może zamieścić w Internecie jedynie podstawowe treści o sobie, ale zawsze powinny one mieć poprawną i schludną formę. Należy także zwracać uwagę na aktualność danych. Czytelnicy być może zrozumieją, że drukowany prospekt biblioteki nie zawsze będzie zawierał najnowsze informacje. Jednak strona internetowa ze starymi zdjęciami, tekstami, terminami jest nie do przyjęcia. Jeżeli instytucja nie ma możliwości korzystania ze stałej pomocy informatyka lub też programowanie

w HTML-u nie jest mocną stroną jej pracowników, to warto skorzystać z darmowych generatorów stron www. Brak umiejętności i pieniędzy nie jest wytłumaczeniem dla placówek, które nie posiadają własnej wizytówki w Internecie. Dzięki bezpłatnym, intuicyjnym w obsłudze narzędziom w kilka minut i bezpłatnie można utworzyć swoje miejsce w globalnej sieci – atrakcyjne wizualnie i funkcjonalne.

Według twórców pojęcia inbound marketingu, aby zdobyć uwagę użytkowników warto tworzyć i aktywnie prowadzić biblioteczny blog. Przygotowując wartościowe merytorycznie wpisy na blogu, jego twórcy stają się dla wielu czytelników autorytetami w poruszanej przez nich dziedzinie. Istotne znaczenie ma także powiązanie blogu ze stroną domową biblioteki, poprzez zamieszczenie odsyłacza do tej strony, co poprawia wyniki wyszukiwania w wyszukiwarkach. Jak podkreśla Katarzyna Bikowska, wszystkie blogujące biblioteki, dzięki swej aktywności można uznać za liderów w walce o uwagę użytkownika [10, s. 164].

Obecnie jednym z najważniejszych narzędzi marketingu stały się portale społecznościowe. „Prosta rejestracja, łatwy formularz, wpisy na tzw. ścianie, komunikator tekstowy umożliwiający rozmowę online sprawiają, że biblioteki tworzą własne profile np. na Facebooku, czy Instagramie wykorzystując je do promocji swego wizerunku. Efektywnie prowadzony profil na portalach społecznościowych jest obecnie istotnym elementem strategii budowania marki biblioteki” [25, s. 57-58].

Ważnym narzędziem wspierającym pracę małych bibliotek są także portale umożliwiające publikację w Internecie filmów i klipów, jak np. YouTube. Bibliotekarze szybko docenili innowacyjność tej formy i w postaci krótkich filmów prezentują ważne wydarzenia z życia swoich instytucji. Nawet lokalne eventy, z udziałem niezbyt dużej, ale zaangażowanej grupy mieszkańców, mogą zostać uwiecznione w formie wideorelacji. Z jednej strony będzie to rodzaj kroniki, z drugiej – promocji. Ciekawym serwisem o dobrych rozwiązaniach programowych (geotagowanie, folksonomia) jest Flickr 3, prezentujący galerie fotografii, często dokumentujące codzienną pracę bibliotek [23]. Na obecnym poziomie rozwoju technologicznego, nawet najmniejsze punkty biblioteczne mogą łatwo sporządzić taką fotorelację. Dobrym pomysłem marketingowym są także wirtualne wystawy zamieszczane na stronach. Małe biblioteki mogą w ten sposób promować lokalnych twórców, miejscową historię, wspominać ważne dla lokalnej społeczności wydarzenia.

Na koniec trzeba jednak podkreślić, że zastosowanie nowych technologii ma jedynie ułatwiać bibliotekarzom docieranie do potencjalnych użytkowników oraz wspierać stwarzanie im takich warunków, by ich poszukiwania informacji zostały zakończone sukcesem. Jak pisze Emilia Lepkowska, zawsze też znajdą się czytelnicy, dla których „bezpośredni kontakt z książką i bibliotekarzem jest ważniejszy lub prostszy od relacji wirtualnych. Dzisiejszy bibliotekarz musi umieć nawiązać kontakt z użytkownikiem i nie może go irytować jego nieporadność. Dzięki swojej wiedzy i kulturze osobistej, życzliwości i chęci pomocy likwiduje bariery na drodze komunikacji interpersonalnej” [23, s. 33].

Stosując narzędzia marketingu bibliotecznego nie należy zapominać, że to właśnie czytelnik powinien znajdować się w centrum wszelkich działań bibliotekarza, dlatego też poznanie jego opinii, potrzeb i oczekiwań oraz wzajemne, pozytywne relacje czytelnik – biblioteka są niezwykle cenne. Istotne jest również, aby bibliotekarz zdawał sobie sprawę z tych potrzeb i wykorzystywał tę wiedzę gromadząc księgozbiór oraz opracowując usługi.

Należy ponadto zwrócić uwagę na fakt, że istotnym elementem niekomercyjnego marketingu bibliotek jest umiejętność pobudzania potrzeb czytelników, którzy często sobie ich nie uświadamiają. Dzięki inspirującemu oddziaływaniu bibliotekarzy użytkownicy mogą uzewnętrznić swoje potrzeby. Działania takie przyczyniają się do nawiązywania stałych kontaktów z biblioteką oraz pozyskania nowych klientów. Użytkownicy bibliotek poddani stymulacji przez bibliotekę (jej ofertę, działania marketingowe, postawy bibliotekarzy) często sami nieświadomie oddziałują również inspirująco na inne osoby [9].

Podsumowując, ważne jest, aby biblioteka cieszyła się dobrą opinią w środowisku. Maria Klimuk i Hanna Trybińska zgodnie stwierdzają, że: „bibliotekarze sami swoją pracą i dążeniem do doskonalenia [oraz] wprowadzania innowacji do systemu bibliotecznego mogą podnieść w oczach społeczeństwa rangę i miejsce biblioteki” [21]. Katarzyna Bikowska, pisząc o wspomnianym wcześniej inbound marketingu, podkreśliła z kolei, że jest on jednym z rozwiązań problemów związanych ze sposobem funkcjonowania bibliotek przyszłości. „Dlaczego? Odpowiedzi udzieli twórcy pojęcia: dawniej marketing zależał od wielkości portfela, teraz od ilości pomysłów, a tych ostatnich bibliotekarzom nie brakuje, również tym działającym w małych bibliotekach” [10, s. 171]. Budując strategię marketingową bibliotekarze powinni czerpać z doświadczeń innych, nie zapominając jednak o specyfice placówki, w której pracują, wynikającej z lokalnej kultury i potrzeb środowiska. Pamiętać też należy, że potrzeby lokalnej społeczności nie są stałe, więc bibliotekarze powinni ciągle aktualizować ofertę biblioteczną, obserwować otoczenie i współpracować z innymi instytucjami.

Bibliografia

1. ALEKSIEWICZ Anna, *Biblioteki publiczne w środowisku wiejskim*. „Poradnik Bibliotekarza”. 2001, nr 3, s. 3-4. ISSN 0032-4752.
2. ANTCZAK Mariola, KALIŃSKA-KULA Magdalena, *Biblioteczny marketing wewnętrzny w teorii i praktyce: na przykładzie bibliotek województwa łódzkiego*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 2019. ISBN 978-83-8142-334-2.
3. ANTCZAK Mariola, *Marketing biblioteczny*. In: WOJCIECHOWSKA Maja (red.), *Zarządzanie biblioteką*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe i Edukacyjne SBP, 2019. ISBN 978-83-65741-26-4.
4. APPELHANZ Ruth (red.), *Marketing in small library* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: http://pustaka.unp.ac.id/file/abstrak_kki/EBOOKS/E-Book%20Marketing%20The%20Small%20Library.pdf. Stan z dnia 05.05.2021.

5. BHARDWAJ Raj Kumar, JAIN P. K., *Marketing of library resources and services: a structured literature review*. „Journal of Library & Information Technology”. 2016, nr 3, s. 119-125. ISSN 0974-0643.
6. *Biblioteki publiczne w 2018 roku* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/kultura/biblioteki-publiczne-w-2018-roku,14,3.html>. Stan z dnia 23.04.2021.
7. *Biblioteki publiczne w 2019 roku – raport. Lustro Biblioteki* [Dokument elektroniczny]. <http://lustrobiblioteki.pl/2020/07/biblioteki-publiczne-w-2019-roku-raport/>. Stan z dnia 15.02.2023.
8. *Biblioteki publiczne w 2019 roku. Informacja sygnałowa w formie PDF* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/kultura/biblioteki-publiczne-w-2019-roku,14,4.html>. Stan z dnia 23.04.2021.
9. BIELWASKA Jadwiga, *Marketing i reklama w bibliotece*. In: *Profesor.pl. Serwis edukacyjny* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: https://www.profesor.pl/mat/n11/n11_j_bielawska_040607_3.php. Stan z dnia 24.04.2023.
10. BIKOWSKA Katarzyna, *Inbound marketing w bibliotece*. „Forum Bibliotek Medycznych”. 2017, nr 1, s. 158-172. ISSN 2450-0437.
11. BÖHM Michael, *Skuteczna promocja przy niskim budżecie*. Warszawa: Wydawnictwo BC.edu, 2009. ISBN 978-83-7802-020-2.
12. BUDNIK Magdalena, *Marketing w bibliotece*. „Bibliotekarz Podlaski”. 2007/2008, nr 15/16, s. 134-138. ISSN 1640-7806.
13. CHUCHRO Ewa, OCHMAŃSKI Mikołaj, ZAJĄC Michał (red.), *Aktualizacja kształcenia akademickiego bibliotekarzy pracujących w małych bibliotekach gminnych*. Warszawa: Polskie Towarzystwo Bibliologiczne. Oddział Warszawski, 2010. ISBN 978-83-931164-0-9.
14. GĘBORSKA Marlena, *Model biblioteki aktywnie promującej książkę dziecięcą*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, 2019. ISBN 978-83-226-3607-7.
15. GŁÓWNY URZĄD STATYSTYCZNY. *Biblioteki publiczne w 2021 r.* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/kultura/biblioteki-publiczne-w-2021-roku,14,6.html>. Stan z dnia 30.03.2023.
16. GMINNA BIBLIOTEKA PUBLICZNA W PSZCZÓŁKACH. *Punkty biblioteczne* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <http://gbppszczolki.pl/punkty-biblioteczne/>. Stan z dnia 14.04.2021.
17. HEJDA Anna, KOZŁOWSKA Beata. *Przestrzeń dla mieszkańców z inicjatywą* [Dokument elektroniczny]. Warszawa: Fundacja Rozwoju Społeczeństwa informacyjnego, 2010. Tryb dostępu: http://stare.biblioteki.org/repository/PLIKI/DOKUMENTY/PODRECZNIKI/Specialistyczne/Przestrzen_dla_mieszkancow_z_inicjatywa.pdf. Stan z dnia 10.02.2023.
18. *How to use marketing in a library and make the most of it? – Interview with Kathy Dempsey* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://princh.com/how-to-use-marketing-in-a-library-kathy-dempseyinterview/#.YKUvHcQwjGh>. Stan z dnia 23.04.2021.
19. JURCZAK Izabela, OKULARCZYK Elżbieta (red.), *Partnerzy bibliotek: model komunikacji z otoczeniem*. Łódź: Firma Księgarska Wiesława Juszcza, 2008. ISBN 978-83-925616-0-6.
20. KACZMARCZYK Michał (red.), *Public relations i marketing w sektorze publicznym*. Sosnowiec: Oficyna Wydawnicza „Humanitas”, 2012. ISBN 978-83-61991-65-6.
21. KLIMUK Maria, TRYBIŃSKA Hanna, *Marketing w bibliotece szkolnej*. „Biblioteka w Szkole”. 2000, nr 6, s. 21. ISSN 0867-5600.
22. KOMARNICKA Karolina, KOZŁOWSKA Beata, *Miejsce promocji kultury* [Dokument elektroniczny]. Warszawa: Fundacja Rozwoju Społeczeństwa informacyjnego,

2010. Tryb dostępu: http://stare.biblioteki.org/repository/PLIKI/DOKUMENTY/PODRECZNIKI/Specjalistyczne/Miejsce_promocji_kultury.pdf. Stan z dnia 18.02.2023.
23. LEPKOWSKA Emilia, *Jaki jest i gdzie jest współczesny czytelnik?* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <http://eprints.rclis.org/19569/1/Emilia%20Lepkowska%20czytelnik.pdf>. Stan z dnia 18.04.2021.
 24. LEVINSON Jay Conrad, *Marketing partyzancki*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 1998. ISBN 83-208-1144-9.
 25. MAĆKIEWICZ Katarzyna, *Strona www Biblioteki Uniwersyteckiej w Olsztynie narzędziem komunikacji z użytkownikiem*. „Forum Bibliotek Medycznych”. 2014, nr 2, s. 156-164. ISSN 2450-0437.
 26. MALESA Renata, *Marketing partnerski w działalności biblioteki publicznej*. „Folia Bibliologica”. 2013/2014, nr 55/56, s. 91-103. ISSN 1230-2376.
 27. *Marketing partyzancki – przykłady, charakterystyka*. „Online Marketing Magazyn” [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://o-m.pl/arttykul/marketing-partyzancki-przyklady-charakterystyka>. Stan z dnia 18.04.2021.
 28. MATWIEJCZUK Wanda, SZEWCZYK-KŁOS Danuta, *Unowocześnianie organizacji i metod pracy bibliotek w świetle zmieniających się potrzeb czytelników. Materiały konferencyjne. Opole, 16-17 listopada 2011 r.* Opole: Uniwersytet Opolski, 2012. ISBN 978-83-7395-527-1.
 29. *Plany rozwoju Miejskiej Biblioteki Publicznej* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: https://www.wroclaw.pl/plany_rozwoju_miejskiej_biblioteki_publicznej. Stan z dnia 14.04.2021.
 30. POLGER Mark A., *Library marketing basics*. Lanham: Rowman & Littlefield, 2019. ISBN 978-1442239630.
 31. *Spada liczba publicznych bibliotek i punktów bibliotecznych*. „Głos Nauczycielski” [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://glos.pl/gus-spada-liczba-publicznych-bibliotek-i-punktow-bibliotecznych>. Stan z dnia 15.04.2022.
 32. WOJCIECHOWSKA Maja, KAMIŃSKA Joanna, ŻOŁĘDOWSKA-KRÓL Beata, JASKOWSKA Bożena (współpr.), *Leksykon zarządzania i marketingu w bibliotekoznawstwie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe i Edukacyjne Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich, 2019. ISBN 978-83-65741-17-2.
 33. WOJCIECHOWSKA Maja, ORZOŁ Monika, *Mobilne czytelnie i wypożyczalnie jako przykład elastycznych i innowacyjnych usług bibliotecznych*. In: WOJCIECHOWSKA Maja (red.), *Mobilna biblioteka*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe i Edukacyjne SBP, 2021, s. 209-221. ISBN 978-83-65741-68-4.
 34. WOJCIECHOWSKA Maja, *Marketing szeptany – instrument propagandy współczesnych bibliotek?* In: KUŹMINA Dariusz (red.), *Bibliologia polityczna*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2011, s. 398-405. ISBN 978-83-61464-88-4.
 35. ZYBERT Elżbieta Barbara (red.), *Biblioteka w otoczeniu społecznym*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2000. ISBN 83-87629-48-0.

Rozdział 46.

ROLA RZECZNIKA PRASOWEGO BIBLIOTEKI

46.1. Rzecznik prasowy – definicje, określenia

W epoce intensywnie rozwijających się mediów coraz więcej instytucji zabiega o posiadanie rzecznika prasowego. Zatrudniając rzecznika prasowego myśli się już nie tylko o tradycyjnym rzecznictwie, a więc informowaniu o działalności instytucji, ale również o kreowaniu wizerunku i budowaniu relacji z mediami. W Polsce stanowisko rzecznika prasowego pojawiło się na początku lat siedemdziesiątych XX w. w odniesieniu do urzędów organów administracji rządowej. Niestety do dzisiaj nie jest to zawód uregulowany prawnie, a w klasyfikacji zawodów nie ma określonego zawodu rzecznika prasowego [17]. Również na stronie [www Ministerstwa Rodziny i Polityki Społecznej](http://www.MinisterstwaRodzinyiPolitykiSpolescnej.pl), w wyszukiwarce opisów zawodów, nie znajduje się zawód rzecznika prasowego. Jest natomiast specjalista do spraw public relations – kod zawodu 243203, do którego zadań należy między innymi: kreowanie wizerunku instytucji, budowanie relacji z otoczeniem, w tym z mediami, monitorowanie mediów, przygotowanie komunikatów prasowych, organizacja konferencji prasowych itp. [30]. Dokonując analizy literatury przedmiotu można zauważyć, że stosunkowo mało jest opracowań poświęconych stricte tematyce rzeczników prasowych. Zdecydowanie więcej jest publikacji przybliżających problematykę public relations czy media relations, jednakowoż połączone z rzecznictwem [3, s. 1].

Lista obowiązków spoczywających na rzeczniku prasowym biblioteki jest bardzo szeroka. Wymienić tutaj można między innymi politykę informacyjną danej instytucji, budowanie relacji z mediami, budowanie wizerunku, reprezentowanie instytucji na zewnątrz, ale i wewnątrz. W dużej mierze charakter organizacji reprezentowanej przez rzecznika prasowego determinuje jego postawę, zadania i obowiązki. Inaczej będzie wyglądała praca rzecznika instytucji publicznej, firmy komercyjnej, partii politycznej, klubu sportowego czy organizacji pozarządowej, a inaczej biblioteki. Praca rzecznika prasowego jest w pewnym stopniu misją do spełnienia, dlatego musi być przemyślana, zaplanowana i długofalowa.

Budowanie relacji z mediami to proces obustronny – rzecznikom potrzebni są dziennikarze, a dziennikarzom rzecznicy. Media potrzebują kompetentnych

ekspertów, do których mogą dotrzeć poprzez rzeczników. Dlatego każdy rzecznik prasowy musi zbudować swoją bazę kontaktów z dziennikarzami, ale również kontaktów z ekspertami w danej dziedzinie. Wypowiedź specjalisty nie tylko przedstawia instytucję, lecz także buduje wizerunek. Budowanie relacji jest wtedy korzystne, kiedy następuje dobra współpraca pomiędzy rzecznikiem, dziennikarzami i ekspertami [4, s. 146]. W związku z tym trudno mówić o rzecznictwie bez powiązania go z tematyką public relations czy media relations, zwłaszcza w odniesieniu do bibliotek, które ciągle jeszcze stosunkowo rzadko posiadają wyodrębnione stanowisko rzecznika prasowego.

Współcześnie praca rzecznika prasowego wykracza zdecydowanie poza uczestnictwo w konferencji prasowej czy napisanie notatki, wysłanej później do dziennikarzy. Takie podejście byłoby zbyt dużym uproszczeniem, ponieważ rola rzecznika prasowego to dzisiaj nie tylko nawiązywanie stosunków z dziennikarzami. Rzecznik prasowy tworzy płaszczyznę porozumienia między instytucją i jej otoczeniem, jak również dba o jej pozytywny wizerunek [6, s. 16].

Julia Legomska zauważa, że rzecznik prasowy to również specjalista PR. Jego praca polega na tworzeniu pozytywnego wizerunku organizacji, którą reprezentuje [14, s. 95]. Natomiast Dariusz Tworzydło określił, że funkcja rzecznika prasowego to specyficzna forma działań PR, z tego względu, że jest w pewnym sensie jednowymiarowa: rzecznik prasowy jest powołany wyłącznie do kontaktu z mediami [3, s. 66]. Takie ujęcie funkcji rzecznika prasowego nie oddaje w pełni jego roli, gdyż wykracza ona mocno poza media relations. Analizując pracę rzecznika prasowego i powierzone mu obowiązki, trzeba stwierdzić, że prowadzi on ciągłą i planową działalność PR. Charakter i rodzaj instytucji determinuje zadania i obowiązki rzecznika prasowego. Współcześnie jego działalność powinna łączyć zarówno kompetencje i funkcje pośrednika oraz koordynatora w procesie komunikacji z otoczeniem, także specjalisty i eksperta z zakresu PR, jak i uczestnika najważniejszych procesów decyzyjnych i zarządczych w ramach organizacji, którą reprezentuje. Działania te winny mieć odzwierciedlenie w wysokim uplasowaniu stanowiska rzecznika w strukturze organizacyjnej danej biblioteki [3, s. 71]. Z drugiej strony słyszy się opinie, że rzecznik prasowy nie powinien zajmować się działalnością PR.

Osoba rzecznika prasowego musi posiadać wystarczające informacje i autorytet, żeby występować w charakterze oficjalnego reprezentanta instytucji. Mając taki autorytet rzecznik jest w stanie określić, czy odpowiedź na pytanie wymaga zaangażowania do tego kierownictwa biblioteki, czy też może udzielić jej ze swojego „poziomu” [10, s. 57]. Praca rzecznika w dużej mierze polega na bezpośrednich kontaktach z ludźmi – dziennikarzami, przedstawicielami władz samorządowych, klientami, partnerami. Jego rolą jest zbudowanie odpowiednich relacji, zdobycie zaufania, a dopiero w drugiej kolejności przekazanie profesjonalnych informacji. Od niego będzie zależało, czy biblioteka, którą reprezentuje, będzie dobrze postrzegana przez użytkowników. Profesjonalizm, lojalność, fachowość, autentyczność to cechy, które tworzą możliwość dialogu i merytorycznych kontaktów [18, s. 11]. Praca w zawodzie

rzecznika prasowego wymaga znajomości prawa prasowego i prawa własności intelektualnej oraz obszernej wiedzy na temat komunikacji medialnej i specyfiki określonych mediów [29, s. 8]. Obszar działalności rzecznika prasowego to planowe udostępnianie wiadomości, a także reagowanie na treści upowszechniane przez media [12, s. 86].

Ponadto rzecznik prasowy powinien wykazać się znajomością zasad funkcjonujących w jego branży, a odnoszących się do kształtowania relacji z mediami (np. czy biblioteka jest wystarczająco otwarta na otoczenie, w tym dziennikarzy, czy stworzono strategię informacyjną, czy i jakie procedury działania ustalono względem dziennikarzy). Profesjonalny rzecznik prasowy systematycznie się rozwija i pozostaje w pełnej gotowości do działania celem kreowania i ochrony wizerunku biblioteki w mediach [16, s. 10].

Zgodnie z powierzonymi obowiązkami rzecznik prasowy prowadzi planową i ciągłą działalność PR jako element kierowania organizacją. Żeby rzecznik mógł działać efektywnie niezbędne staje się spełnienie warunków dotyczących samej osoby rzecznika prasowego, jak i warunków techniczno-organizacyjnych jego pracy i dysponowania określonymi narzędziami PR [3, s. 91].

Do podstawowych metod współpracy rzecznika biblioteki z mediami zalicza się:

- przekazywanie informacji prasowych (np. bieżące informacje prasowe, oświadczenia prasowe, opracowania specjalistyczne, materiały gotowe do publikacji, teksty/artykuły sponsorowane);
- odpowiedzi na zapytania mediów;
- organizowanie konferencji prasowych;
- udzielanie wywiadów [24, s. 81].

Co ciekawe, Renata Szczepaniak wśród zadań rzeczników wymienia dbanie o kontakty ze sponsorami. Warto zatem w tym miejscu wymienić wszystkie powinności, które autorka przypisuje rzecznikom prasowym bibliotek. Jest to więc:

- dbanie o dobre kontakty z prasą (udzielanie odpowiedzi na pytania prasy, nawiązywanie kontaktów z prasą i dbanie o te relacje);
- dbanie o dobry wizerunek biblioteki;
- przygotowywanie informacji dla prasy i sprawozdań z działalności biblioteki (miesięczne, roczne);
- przygotowywanie informacji na stronę internetową biblioteki;
- przygotowywanie „prasówki” („co prasa mówi o nas?”);
- dbanie o dobre kontakty ze sponsorami;
- dbanie o dobre kontakty i rozwijanie współpracy ze środowiskiem zewnętrznym: bibliotekami, innymi instytucjami [22, s. 46-47].

Podsumowując, **rzecznika prasowego biblioteki można opisać jako osobę wykonującą czynności z pogranicza public relations i dziennikarstwa, której celem jest prowadzenie polityki informacyjnej na temat biblioteki (w tym wyjaśnianie jej działań, inicjatyw i komentowanie wydarzeń z nią związanych), a także utrzymywanie dobrych kontaktów z jej otoczeniem (zwłaszcza z prasą) oraz budowanie jej pozytywnego wizerunku i zarządzanie reputacją.**

46.2. Sylwetki rzeczników prasowych

Przed rzecznikami prasowymi stawiane są liczne wymagania, które determinują ich sylwetkę zarówno w sferze intelektualnej, jak i fizycznej. Zwykle panuje zgoda co do tego, że „podstawowym wymogiem w zawodzie rzecznika prasowego jest komunikatywność, otwartość na ludzi i otoczenie. Ogromne znaczenie ma elokwencja i pewność siebie wsparta zdolnościami erystycznymi i retorycznymi. Rzecznik musi umiejętnie prowadzić rozmowy i nadawać im pożądany kierunek, nie dając się zaskoczyć niewygodnymi pytaniami. Do wykonywania tego zawodu konieczna jest umiejętność logicznego myślenia, szybkiego i trafnego formułowania myśli oraz przekazywania ich zarówno w formie pisemnej, jak i mówionej (wywiady, udział w programach telewizyjnych i radiowych). Niezbędna jest także kreatywność, doskonały refleks, odporność na stres, opanowanie oraz cierpliwość. W tym zawodzie ważna jest także umiejętność analizowania zebranych informacji i formułowania wniosków oraz duża inteligencja i dyplomacja. Dobry rzecznik powinien być osobą w pełni dyspozycyjną i budzącą zaufanie otoczenia. Powinna charakteryzować go także dobra organizacja pracy własnej, wysoka kultura osobista, oraz nienaganny wygląd zewnętrzny” [29]. Ponadto wymogiem wykonywania zawodu rzecznika prasowego, także rzecznika prasowego instytucji kultury, jest „dobra odporność psychofizyczna na sytuacje stresowe. Codzienne kontakty z ludźmi wymagają dobrej sprawności narządu słuchu i wzroku. Ze względu na pełnienie funkcji reprezentacyjnej rzecznik powinien być osobą o miłej aparycji i dobrej dykcji. Przeciwwskazaniem do wykonywania tej profesji są: przewlekłe choroby skóry rąk i twarzy, wady wymowy, ograniczona sprawność narządu wzroku nie dająca się korygować okularami” [29].

W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele typologii związanych z zawodem rzecznika prasowego, które opracowywane są z uwagi na różne kryteria, w tym m.in. charakter pełnionych obowiązków. Pierwszy z podziałów uwzględnia rodzaj pełnionych ról. Wymienieni zostali w nim:

- informator – przekazuje mediom dane;
- mediator – pośredniczy pomiędzy organizacją a redakcją;
- manipulant – dopuszcza się nadużyć;
- świadek – interpretuje rzeczywistość i przekazuje to mediom [16, s. 24].

Krzysztof Gajdka rozróżnił sześć typów rzeczników prasowych. Podziału tego dokonał ze względu na poziom ich zaangażowania i wywiązywania się ze swoich obowiązków. W ramach tego podziału uwzględnił:

- antyrzecznika – jako osobę niekompetentną, bez warsztatu, niewspółpracującą z dziennikarzami;
- rzecznika reaktywnego, który z własnej inicjatywy nic nie robi;
- rzecznika minimalistę, który wykonuje tylko minimum swoich obowiązków;
- rzecznika odpowiedzialnego, obowiązkowego, dotrzymującego terminów, ale niekreatywnego;

- rzecznika proaktywnego, który uczestniczy w budowie strategii wizerunkowej organizacji, dba o relacje z mediami, jest upoważniony do samodzielnych wystąpień w mediach, jest dyspozycyjny, kreatywny i profesjonalny;
- rzecznika partnera, który ma cechy rzecznika proaktywnego, posiada partnerskie relacje z dziennikarzami, oparte na zaufaniu i profesjonalizmie i jest dyplomata, strategiem, często nagradzanym za swoją pracę [8, s. 28].

Michał Jaśniok w swojej publikacji omawiającej rzecznictwo prasowe organów samorządu terytorialnego zaproponował z kolei pięć stylów funkcjonowania rzecznika prasowego. Są to:

- agitator/agent prasowy – aktywny propagator korzystnych informacji;
- dostarczyciel informacji publicznej – pasywny urzędnik reagujący na zapotrzebowanie, dostarczający rzetelnych, ale pozbawionych komentarza informacji jawnych;
- urzędnik blokujący dostęp do informacji – pasywny urzędnik tworzący blokadę informacyjną, działający na granicy prawa;
- specjalista PR – zajmujący się wymianą korzyści, badający potrzeby dziennikarzy i dostarczający wymagane informacje w sposób korzystny dla reprezentowanych instytucji;
- strateg/specjalista marketingu politycznego odpowiadający nie tylko za popyt związany z informacją [3, s. 79].

Jarosław Flis zaprezentował koncepcję postrzegania rzeczników przez pryzmat pracodawcy, jak i samych dziennikarzy. Swoją typologię podzielił na kilka grup. Są to:

- Pierwsza grupa: herold (ma zachować monarszy majestat, przedstawia stanowisko pracodawcy), zderzak (staje na pierwszym froncie zderzenia się z dziennikarzami w sytuacjach kryzysowych i konfliktowych) oraz brytan (odpiera ataki i oskarżenia dziennikarzy, prowadząc dyskusję, prostując informacje).
- Druga grupa: cenzor (kontrolujący informacje, które są przekazywane mediom) oraz szaman (ma w sposób wręcz magiczny sprawić, by tylko pozytywnie oceniano decyzje przełożonego).
- Trzecia grupa: organizator (koordynator kontaktów z mediami), kompan (posiada przyjazne i nieformalne kontakty z mediami) i owczarek (odpowiada za sukcesy, ustala gradację rzeczy ważnych i pilnych).
- Czwarta grupa: sztabowiec (nie jest na pierwszym froncie, pisze pisma, przemówienia, oświadczenia, wystąpienia, organizuje kalendarz spotkań z mediami), a także spowiednik, którego głównym zadaniem jest wysłuchanie i korygowanie działań szefa [5, s. 172].

Zdaniem Renaty Szczepaniak rzecznik prasowy w bibliotece powinien charakteryzować się przede wszystkim:

- umiejętnością komunikowania (logicznego i przejrzystego zarówno w mowie, jak i w piśmie);
- umiejętnością nawiązywania kontaktów i wzbudzania zaufania;

- poczuciem humoru;
- zrozumieniem zasad funkcjonowania środków masowego przekazu;
- bardzo dobrą znajomością biblioteki; wiedzą o tym, jak zdobywać i wyszukiwać informacje;
- umiejętnością rozwiązywania problemów (w tym doradzania przełożonym);
- znajomością przynajmniej jednego języka obcego (w mowie i piśmie) [22, s. 47].

Można by do tego dodać, że w mniejszych bibliotekach może dochodzić do łączenia różnych funkcji i zadań, gdzie jedna osoba jest odpowiedzialna za udzielanie informacji, nawiązywanie relacji, a nawet lobbowanie na rzecz biblioteki (szerzej na ten temat można przeczytać w rozdziale 28 oraz w innych publikacjach [np. 25]).

Typologii rzeczników jest bardzo wiele. Dokonywane są one z różnych punktów widzenia. W rozdziale zostało przedstawionych tylko kilka przykładów, które wydają się najbardziej interesujące oraz te, które najlepiej charakteryzują różnorodność pracy rzecznika prasowego z wszystkimi zaletami i wadami tej profesji.

46.3. Zadania rzeczników prasowych

Zadania rzecznika prasowego zawsze są uwarunkowanego specyfiką biblioteki, którą reprezentuje. Większość działań promocyjno-informacyjnych rzecznik wykonuje samodzielnie lub w połączeniu z działem promocji. Zadania rzecznika prasowego to między innymi: organizacja spotkań, nadzór nad tekstami przygotowywanymi przez bibliotekę i okolicznościowymi przemówieniami czy korespondencją; stały i systematyczny monitoring mediów, przegląd branżowych czasopism; przedstawianie zestawień przełożonym oraz archiwizowanie doniesień prasowych i medialnych, a także regularny monitoring pozwalający na ocenę pojawiających się informacji (pozytywna, negatywna, neutralna, informacja nieprawdziwa wymagająca interwencji) [zob. też. 4, s. 154]. Istotnym zadaniem rzecznika bywa także prowadzenie newslettera, w zależności od jego charakteru ułatwiającego komunikację wewnętrzną lub zewnętrzną, czy też nadzór nad redakcją *Biuletynu Informacji Publicznej*, do którego prowadzenia zobowiązana jest biblioteka. Innymi słowy zadaniami rzecznika prasowego i jego biura są: komunikacja, prowadzenie umiejętnej polityki medialnej i kształtowanie relacji z mediami.

Dołączonych zadań rzecznika i pracownika PR może należeć:

- udzielanie wywiadów;
- organizowanie konferencji prasowych;
- opracowywanie sprawozdań;
- pisanie przemówień i scenariuszy wystąpień publicznych;
- przygotowywanie programów telewizyjnych, radiowych lub streamingu internetowego;
- oprowadzanie gości po instytucji;

- przygotowanie uroczystych ceremonii i obchodów rocznicowych, jubileusz;
- obsługa medialna i organizacja imprez [18, s. 125].

Szczególnie w mniejszych instytucjach coraz częściej łączy się zadania rzecznika prasowego z zdaniami specjalisty PR. Osoba taka odpowiada za relacje zewnętrzne, komunikację wewnętrzną, koordynację komunikacji organizacyjnej i działania public relations. Takie podejście jest szczególnie korzystne w bibliotekach, które nie mogą sobie pozwolić na funkcjonowanie kilku odrębnych stanowisk związanych z realizacją zadań z obszaru szeroko rozumianego marketingu. Jak można przeczytać w jednym z opracowań: „rozwój relacji pomiędzy biblioteką a jej otoczeniem spowodował konieczność wypracowania metod monitorowania oraz wywierania wpływu na te relacje” – osobą, która może monitorować te relacje i do pewnego stopnia wywierać na nie wpływ, a więc zarządzać nimi, jest rzecznik prasowy biblioteki [27, s. 39]. Zatem rzecznik to już dzisiaj nie tylko ktoś odpowiedzialny za przekazywanie informacji na temat działań biblioteki, ale pracownik biblioteki, którego rola sięga znacznie szerzej.

Nie bez znaczenia w pracy rzecznika prasowego biblioteki są nowe technologie, które wpłynęły na zmianę organizacji pracy wielu specjalistów. Rozwój technologii spowodował, że Internet stał się podstawowym źródłem informacji o instytucji. Dobra, funkcjonalna, a przede wszystkim aktualna strona internetowa to niezbędne minimum, jakie musi przygotować biblioteka. Strona taka oraz profile w social mediach stanowią bardzo dobre narzędzie do kształtowania wizerunku biblioteki. Istotną kwestią jest dobre pozycjonowanie strony, posiadanie zakładki dla mediów lub wirtualnego biura prasowego. Ponadto ważnym narzędziem każdego rzecznika prasowego stały się media społecznościowe. Posiadanie konta biblioteki, a nawet odrębnego konta rzecznika prasowego na Twitterze czy Facebooku jest dzisiaj koniecznością. Konto na Twitterze ma większość rzeczników pracujących w różnych branżach – może być ono spersonalizowane lub instytucjonalne. Rzecznik może również sprawować pieczę nad kanałem na Youtube, który pomaga promować bibliotekę. Bibliotekarze mogą na nim zamieszczać wywiady, filmy promocyjne, relacje z wydarzeń, nad czym nadzór, do pewnego stopnia, powinien sprawować właśnie rzecznik prasowy. Z kolei Instagram może być wykorzystywany jako wirtualna galeria. W większych bibliotekach rzecznik może przygotowywać comiesięczne biuletyny informujące o najważniejszych kwestiach, które dotyczą biblioteki. Taki biuletyn porządkuje informacje o działalności instytucji i jednocześnie dyscyplinuje rzecznika do systematyczności, z kolei pracownikom daje wiedzę o tym, co dzieje się w ich placówce oraz poza nią.

Warto podkreślić, że rzecznik prasowy biblioteki, który chce, by była ona obecna w przestrzeni medialnej nie może biernie czekać na zainteresowanie się nią dziennikarzy, musi aktywnie nawiązywać współpracę i budować relacje, a także starać się odpowiednio dobrać media do ścisłej współpracy. Nie zawsze bowiem wielkoformatowi nadawcy będą w stanie zapewnić bibliotece duże zainteresowanie jej

działalnością, ponadto – jak już była mowa w poprzednim rozdziale – mniejszym bibliotekom powinno w pierwszej kolejności zależeć na uwadze i zainteresowaniu lokalnej społeczności.

Co istotne, zmienia się specyfika działalności dziennikarzy, a z tym wiąże się zmiana organizacji pracy rzecznika prasowego. Obydwie te profesje są mocno od siebie zależne. W związku ze zwiększającą się liczbą redakcji i stopniową dominacją mediów elektronicznych, rzecznik prasowy nie tylko reaguje na treści opublikowane w tradycyjnych mediach, lecz systematycznie monitoruje informacje zamieszczane w sieci i wynikającą z tego możliwość komentowania. Do jego obowiązków należy również reagowanie w odpowiednim momencie na pojawiające się pytania, nieprawdziwe doniesienia bądź różnego rodzaju wątpliwości. Niezależnie jednak od wybranych narzędzi komunikacji zbudowanie dobrych relacji z mediami należy do ważniejszych zadań rzecznika prasowego.

46.4. Rzecznicy prasowi w polskich bibliotekach

Każdy rzecznik prasowy ma do zrealizowania szereg istotnych zadań, ma również ogromny wpływ na budowanie wizerunku biblioteki, jej komunikację wewnętrzną i zewnętrzną, a także tworzenie relacji z mediami. Warto zatem przyjrzeć się, jak funkcjonują rzecznicy prasowi w wybranych bibliotekach w Polsce. W tym celu wykonano analizę, która pokazała, czy wspomniane biblioteki posiadają rzecznika prasowego lub inną osobę, która pełniłaby podobną funkcję albo też dział zajmujący się komunikacją i promocją danej instytucji. Autorka dokonała również analizy związanej z prowadzeniem i funkcjonowaniem bibliotek w social mediach. Materiał badawczy stanowiły strony www poszczególnych bibliotek, dane zawarte w *Biuletynie Informacji Publicznej* oraz mediach społecznościowych. Badanie przeprowadzono w kwietniu 2023 r. Jego wyniki przedstawiono w tabeli 1 i 2.

Tabela 1. Obecność rzecznika prasowego, działu promocji lub PR w polskich bibliotekach naukowych

Lp.	Nazwa biblioteki	Rzecznik prasowy	Dział promocji	Określone zadania	Newsletter
1.	Biblioteka Śląska w Katowicach	brak	Dział Promocji	brak	tak
2.	Główna Biblioteka Lekarska im. Stanisława Konopki	brak	brak	brak	brak
3.	Centralna Biblioteka Rolnicza im. Michała Oczapowskiego	brak	brak	brak	brak

4.	Centralna Biblioteka Wojskowa im. Marszałka Józefa Piłsudskiego w Warszawie	Zastępca Dyrektora ds. Ochrony i Promocji Zbiorów	brak	brak	brak
5.	Główna Biblioteka Komunikacyjna w Warszawie	brak	brak	brak	brak
6.	Biblioteka Sejmowa	brak	brak	brak	brak
7.	Centralna Biblioteka Statystyczna im. Stefana Szulca	brak	brak	brak	brak
8.	Centralna Biblioteka NBP	brak	brak	brak	brak
9.	Biblioteka Publiczna m.st. Warszawy	Wicedyrektor ds. Relacji Zewnętrznych	brak	brak	brak
10.	Wojewódzka Biblioteka Publiczna im. Marszałka Józefa Piłsudskiego w Łodzi	brak	Biuro Promocji	brak	brak
11.	Wojewódzka i Miejska Biblioteka Publiczna im. dr. Witolda Bełzy w Bydgoszczy	brak	Dział Promocji	tak	brak
12.	Wojewódzka Biblioteka Publiczna w Krakowie	Samodzielne Stanowisko ds. Public Relations	brak	brak	brak
13.	Wojewódzka Biblioteka Publiczna im. Hieronima Łopacińskiego w Lublinie	brak	Dział Informacji i Promocji	tak	brak
14.	Biblioteka Raczyńskich w Poznaniu	Rzecznik Prasowy	brak	brak	tak
15.	Książnica Pomorska im. Stanisława Staszica w Szczecinie	brak	Zespół ds. Promocji	brak	brak

16.	Wojewódzka Biblioteka Publiczna – Książnica Kopernikańska w Toruniu	Wieloosobowe Stanowisko ds. Promocji	brak	brak	brak
17.	Pedagogiczna Biblioteka Wojewódzka im. Hugona Kołłątaja w Krakowie	brak	brak	brak	brak
18.	Biblioteka Poznańskiego Towarzystwa Przyjaciół Nauk	brak	brak	brak	brak
19.	Biblioteka Naukowa im. Zielińskich Towarzystwa Naukowego Płockiego	brak	brak	brak	brak
20.	Biblioteka Książąt Czartoryskich	brak	brak	brak	brak
21.	Biblioteka Muzeum Narodowego w Warszawie	brak	brak	brak	brak
22.	Główna Biblioteka Pracy i Zabezpieczenia Społecznego w Warszawie	brak	brak	brak	tak
23.	Dolnośląska Biblioteka Publiczna im. Tadeusza Mikulskiego we Wrocławiu	brak	Dział Marketingu i Wydawnictw	tak	brak
24.	Książnica Cieszyńska	brak	brak	brak	brak
25.	Wojewódzka i Miejska Biblioteka Publiczna im. Cypriana Norwida w Zielonej Górze	brak	Dział Public Relations	tak	tak
26.	Wojewódzka Biblioteka Publiczna im. Emanuela Smółki w Opolu	brak	Dział Promocji	brak	brak

27.	Książnica Podlaska im. Łukasza Górnickiego w Białymstoku	brak	Dział Promocji i Wydawnictw	tak	brak
28.	Biblioteka Zakładu Narodowego im. Ossolińskich we Wrocławiu	brak	brak	brak	tak
29.	Biblioteka Międzynarodowego Centrum Kultury w Krakowie	brak	brak	brak	brak
30.	Biblioteka Elbląska im. Cypriana Norwida w Elblągu	brak	Dział Komunikacji Społecznej	brak	tak
31.	Biblioteka Fundacji Ośrodka KARTA	brak	brak	brak	brak
32.	Biblioteka Diecezjalna w Sandomierzu	brak	brak	brak	brak
33.	Polskie Centrum Informacji Muzycznej POLMIC	brak	brak	brak	tak
34.	Biblioteka Narodowa	brak	Biuro Komunikacji i Promocji/ Zakładka dla mediów	tak	brak
35.	Biblioteka Jagiellońska	brak	brak	brak	tak

Źródło: opracowanie własne. Stan z dnia 20.04.2023.

Internet jest współcześnie podstawowym i najważniejszym źródłem informacji, dlatego też przeanalizowano strony www bibliotek naukowych pod kątem obecności określonych treści. W badanych serwisach tylko jedna biblioteka – Biblioteka Raczyńskich – informowała, że posiada rzecznika prasowego, a jedenaście bibliotek posiadało stanowiska, które odpowiadały za promocję i komunikację. Tylko Biblioteka Narodowa na swojej stronie udostępniła zakładkę „Dla mediów”.

Poddane analizie biblioteki realizują specyficzne zadania oraz funkcje, jak również mają dość precyzyjnie określonego odbiorcę. Stąd większość z nich skupia się na swojej podstawowej, codziennej działalności, nie przywiązując tak dużej uwagi do tworzenia stanowisk odpowiadających za komunikację, informowanie czy

działania promocyjne. Jedynie sześć bibliotek określiło na stronie www jakie są zadania ich działów promocji, komunikacji itp. Przykładowo, Wojewódzka Biblioteka Publiczna w Lublinie informuje, iż Dział Informacji i Promocji prowadzi działalność promocyjną, popularyzującą Bibliotekę i jej zbiory: organizuje wystawy, spotkania autorskie, wykłady, odczyty i prelekcje, koordynuje wydarzenia online w bibliotece, prowadzi dokumentację fotograficzną wydarzeń odbywających się w jej przestrzeniach, opracowuje i rozpowszechnia materiały informacyjne dotyczące jej usług i funkcjonowania, prowadzi działalność na rzecz wszystkich agend w zakresie wykonywania i rozpowszechniania plakatów, druków okolicznościowych, adresów, przekładek, napisów informacyjnych, opracowuje materiały do serwisów informacyjnych, współprowadzi stronę internetową biblioteki [28]. Z kolei Dział Marketingu i Wydawnictw Dolnośląskiej Biblioteki Publicznej oprócz koordynacji wszelkich działań, których celem jest kształtowanie wizerunku biblioteki poprzez systematyczne przygotowywanie informacji i artykułów dla mediów, zajmuje się opracowywaniem redakcyjnym i graficznym wszystkich publikacji przygotowywanych w DBP, redagowaniem portalu internetowego biblioteki i mediów społecznościowych [2]. W zakres obowiązków Sekcji ds. Promocji w Książnicy Kopernikańskiej wchodzi: obsługa mediów, inicjowanie i utrzymywanie kontaktów z dziennikarzami, przygotowywanie informacji i innych materiałów prasowych, udzielanie wywiadów, umawianie wywiadów z innymi pracownikami Książnicy Kopernikańskiej, poszukiwanie nowych kanałów komunikacji, monitorowanie mediów, obsługa mediów społecznościowych, wysyłanie informacji prasowych do mediów tradycyjnych oraz serwisów i portali internetowych, samodzielne publikowanie informacji prasowych w serwisach i portalach internetowych, publikowanie informacji na stronie internetowej Książnicy [1, s. 105].

Rozwój technologii wymusza na bibliotekach zmianę sposobu komunikowania, włączając w to wykorzystanie technologii informacyjnych. Kompetencje komunikacyjne stają się jednymi z najistotniejszych elementów w zarządzaniu. Skuteczność tradycyjnych metod musi być wzmocniona bądź wręcz zastąpiona przez nowe media. Biblioteki, wobec rosnącej konkurencji, są zmuszone do stosowania rozwiązań o większej sile oddziaływania i skuteczności [15, s. 137]. Dlatego coraz częściej wykorzystują media społecznościowe do budowania relacji z otoczeniem. Również dziennikarze sięgają w swej pracy do instrumentarium mediów społecznościowych, w związku z czym możliwa jest wymiana informacji na tej płaszczyźnie.

Przedstawiona w tabeli 2 analiza pokazuje, że biblioteki prowadzą intensywne i wielokanałowe działania informacyjne i promocyjne, dotyczące imprez i innych realizowanych przez nie działań, a przy tym bardzo chętnie stosowania do tego media społecznościowe. Poza bibliotekami, które prowadzą bardzo specjalistyczną działalność, mają precyzyjnie określonego odbiorcę i w związku z tym nie realizują działań informacyjnych i promocyjnych w mediach społecznościowych, pozostałe placówki są tam bardzo aktywne, komunikując się poprzez różne kanały. Wykorzystują do tego już nie tylko bardzo popularnego w Polsce Facebooka, ale również Instagram,

który posiada 16 spośród badanych bibliotek. Biblioteki prowadzą również kanały na YouTube oraz publikują informacje na Tweeterze. To, co charakteryzuje media społecznościowe tych instytucji, to fakt, że są one aktualne, profesjonalne i posiadają stosunkowo duże zasięgi. Kanały w mediach społecznościowych administrowane są przez wyznaczonych do tego pracowników, nie zaś profesjonalne agencje, a mimo to wydaje się, że są rzetelnie prowadzone. Mniej wiadomo natomiast o prowadzonych newsletterach, ponieważ informacje o ich rozsyłaniu przedstawiło tylko 5 bibliotek.

Tabela 2. Biblioteki w mediach społecznościowych

Lp.	Nazwa biblioteki	Facebook	Instagram	Tweeter	YouTube
1.	Biblioteka Śląska w Katowicach	lubi 10 378 obserwuje 10 377 zameldowania 1464 kontakt do promocji	posty 162 obserwujących 1125	brak	subskrybentów 136
2.	Główna Biblioteka Lekarska im. Stanisława Konopki	brak	brak	brak	brak
3.	Centralna Biblioteka Rolnicza im. Michała Oczapowskiego	lubi 9 obserwuje 9 zameldowania 20	posty 11 obserwujących 29	brak	subskrybentów 15
4.	Centralna Biblioteka Wojskowa im. Marszałka Józefa Piłsudskiego w Warszawie	lubi 1544 obserwuje 1,6 tys.	posty 1020 obserwujących 786	brak	subskrybentów 25
5.	Główna Biblioteka Komunikacyjna w Warszawie	lubi 6 obserwuje 6	brak	brak	brak
6.	Biblioteka Sejmowa	lubi 4 obserwuje 4 zameldowania 2	brak	brak	brak
7.	Centralna Biblioteka Statystyczna im. Stefana Szulca	brak	brak	brak	brak

8.	Centralna Biblioteka NBP	brak	brak	brak	brak
9.	Biblioteka Publiczna m.st. Warszawy	lubi 8,1 tys obserwuje 8,6 tys. zameldowania 2547 kontakt do promocji	posty 358 obserwujących 1483	tweetów 795 obserwujących 637 096	subskrybentów 2,36 tys.
10.	Wojewódzka Biblioteka Publiczna im. Marszałka Józefa Piłsudskiego w Łodzi	lubi 5400 obserwuje 5,6 tys. zameldowania 457	brak	brak	subskrybentów 150
11.	Wojewódzka i Miejska Biblioteka Publiczna im. dr. Witolda Bełzy w Bydgoszczy	lubi 6078 obserwuje 6300 zameldowania 1708 kontakt do promocji	posty 1088 obserwujących 1312	obserwujących 752	subskrybentów 85
12.	Wojewódzka Biblioteka Publiczna w Krakowie	lubi 14 856 obserwuje 15 000 zameldowania 4635	posty 769 obserwujących 1734	brak	subskrybentów 1,87 tys.
13.	Wojewódzka Biblioteka Publiczna im. Hieronima Łopacińskiego w Lublinie	lubi 4013 obserwuje 4600 zameldowania 601	brak	brak	subskrybentów 310
14.	Biblioteka Raczyńskich w Poznaniu	lubi 16 893 obserwuje 17 999 zameldowania 941	posty 2442 obserwujących 2810	tweetów 3706 obserwujących 1096	subskrybentów 1,07 tys.
15.	Książnica Pomorska im. Stanisława Staszica w Szczecinie	lubi 9245 obserwuje 9800 zameldowania 3520	posty 2427 obserwujących 4174	tweetów 709 obserwujących 205	243
16.	Wojewódzka Biblioteka Publiczna – Książnica Kopernikańska w Toruniu	lubi 8656 obserwuje 9,4 tys. zameldowania 742	posty 368 obserwujących 375	tweetów 1677 obserwujących 751	subskrybentów 341

17.	Pedagogiczna Biblioteka Wojewódzka im. Hugona Kołłątaja w Krakowie	lubi 2100 obserwuje 2,4 tys. zameldowania 176	posty 472 obserwujących 1052	tweetów 7255 obserwujących 1162	subskrybentów 17
18.	Biblioteka Poznańskiego Towarzystwa Przyjaciół Nauk	lubi 13 obserwuje 13 zameldowania 22	posty 329 obserwujących 704	brak	brak
19.	Biblioteka Naukowa im. Zielińskich Towarzystwa Naukowego Płockiego	lubi 17 obserwuje 17 zameldowania 3	brak	brak	brak
20.	Biblioteka Książąt Czartoryskich	lubi 53 obserwuje 53 zameldowania 76	brak	brak	brak
21.	Biblioteka Muzeum Narodowego w Warszawie	brak	brak	brak	brak
22.	Główna Biblioteka Pracy i Zabezpieczenia Społecznego w Warszawie	lubi 603 obserwuje 649 zameldowania 15	brak	tweetów 433 obserwujących 80	brak
23.	Dolnośląska Biblioteka Publiczna im. Tadeusza Mikulskiego we Wrocławiu	lubi 4,4 tys. obserwuje 4,6 tys. zameldowania 716	posty 1359 obserwujących 2041	brak	subskrybentów 5
24.	Książnica Cieszyńska	lubi 1773 obserwuje 1,8 tys. zameldowania 156	brak	brak	subskrybentów 45
25.	Wojewódzka i Miejska Biblioteka Publiczna im. Cypriana Norwida w Zielonej Górze	lubi 5663 obserwuje 6401 zameldowania 3321	posty 1090 obserwujących 620	tweetów 2719 obserwujących 386	subskrybentów 442

26.	Wojewódzka Biblioteka Publiczna im. Emanuela Smółki w Opolu	lubi 4014 obserwuje 4,5 tys. zameldowania 778	posty 1672 obserwujących 1293	brak	subskrybentów 87
27.	Książnica Podlaska im. Łukasza Górnickiego w Białymstoku	lubi 8466 obserwuje 9,1 tys. zameldowania 838	posty 975 obserwujących 1357	tweetów 1385 obserwujących 652	subskrybentów 351
28.	Biblioteka Zakładu Narodowego im. Ossolińskich we Wrocławiu	lubi 5639 obserwuje 6400 zameldowania 1614	brak	brak	subskrybentów 68
29.	Biblioteka Międzynarodowego Centrum Kultury w Krakowie	brak	brak	brak	brak
30.	Biblioteka Elbląska im. Cypriana Norwida w Elblągu	lubi 5411 obserwuje 5,8 tys. zameldowania 2138	posty 278 obserwujących 1014	brak	subskrybentów 42
31.	Biblioteka Fundacji Ośrodka KARTA	brak	brak	brak	brak
32.	Biblioteka Diecezjalna w Sandomierzu	lubi 847 obserwuje 864 zameldowania 5	brak	brak	brak
33.	Polskie Centrum Informacji Muzycznej POLMIC	lubi 3857 obserwuje 4552	brak	brak	brak
34.	Biblioteka Narodowa	lubi 30 222 obserwuje 32 728 zameldowania 1213	posty 641 obserwujących 7398	tweetów 1164 obserwujących 3093	subskrybentów 1,92 tys.
35.	Biblioteka Jagiellońska	lubi 7380 obserwuje 7600 zameldowania 786	posty 306 obserwujących 1930	tweetów 759 obserwujących 775	subskrybentów 134

Źródło: opracowanie własne. Stan z dnia 17.04.2023.

Podsumowując, rzecznik prasowy jest w dzisiejszych czasach bardzo istotnym stanowiskiem w każdej większej instytucji kultury. Profesja ta bardzo ewoluuje. Zadaniem rzecznika nie jest już tylko odpowiadanie na pytania w imieniu instytucji, którą reprezentuje, ale również wysyłanie komunikatów do mediów, zabieganie o materiały prasowe, angażowanie się w przygotowanie różnych wydarzeń w reprezentowanej bibliotece, na które zaprasza media. Osoba na tym stanowisku ustala grafik spotkań z mediami, także dla przełożonego, sporządza potrzebne zestawienia i statystyki, przygotowuje dane do wywiadów oraz weryfikuje treści, które mają ukazać się w mediach, odpowiada często za całość media relations. Liczne obowiązki i duża odpowiedzialność na tym stanowisku powodują, że niezbędne jest wsparcie merytoryczne ze strony pracowników biblioteki, którzy często posiadają największą wiedzę i doświadczenie z obszarów, którymi zajmują się na co dzień, a o których informacji potrzebuje nieraz rzecznik prasowy.

Przeprowadzone badania ukazały inicjatywy, starania, ale i pewne braki w działaniach z zakresu komunikacji i przekazywania informacji wybranych bibliotek naukowych. Jeśli chcąc scharakteryzować bieżącą sytuację bibliotek, to do pozytywnych zjawisk niewątpliwie należy zaliczyć to, że:

- są stosunkowo dobrze przygotowane do prowadzenia kanałów w mediach społecznościowych, pomimo braku profesjonalnej obsługi zewnętrznej;
- aktywnie działają w zakresie promocji, jednak utożsamiają taką działalność z public relations, a niekoniecznie z rzecznictwem – świadczy o tym posiadanie rzecznika prasowego tylko przez jedną bibliotekę;
- starają się w sposób rzetelny prowadzić strony www, pomimo że niewiele z tych instytucji może sobie pozwolić na posiadanie działu promocji czy komunikacji;
- wszystkie z badanych bibliotek wykorzystują swoje strony www do budowania wizerunku i informowania o specyfice swojej działalności.

Do pewnych braków można zaliczyć:

- brak tradycji posiadania rzeczników prasowych;
- brak agend, które odpowiadałyby za kontakt z mediami, budując media relations;
- brak upowszechnienia się standardu publikowania na stronach www zakładki „dla mediów”.

Biorąc to wszystko pod uwagę wydaje się, że kadra zarządcza bibliotek (nie tylko naukowych) ciągle jeszcze nie docenia roli i korzyści, jakie mogłyby wynikać z posiadania rzecznika prasowego. Przeprowadzone badania, m.in. przez Maję Wojciechowską [26, s. 88], pokazują, że tylko 6% bibliotek ma rzecznika prasowego. Niestety specyfika działalności bibliotek powoduje, że są one mało atrakcyjne dla opinii publicznej, poszukującej sensacyjnych, a nawet skandalicznych wiadomości. Jednakże profesjonalne przygotowanie informacji i stała współpraca z odpowiednimi mediami mogłaby zaowocować silną obecnością bibliotek w tym kanale komunikacji,

większym zainteresowaniem ich działalnością i zdecydowanie większym wykorzystaniem potencjału tych instytucji.

Bibliografia

1. CYRKLAFF-GORCZYCA Magdalena, *Media relations wybranych bibliotek toruńskich. Cele, narzędzia i plany rozwoju*. „Folia Bibliologica”. 2018, nr 60, s. 99-111. ISSN 1230-2376.
2. DOLNOŚLĄSKA BIBLIOTEKA PUBLICZNA. *Działy marketingu i wydawnictw* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: https://www.wbp.wroc.pl/wbp/index.php/pl/?option=com_content&view=article&id=63. Stan z dnia 10.03.2023.
3. DUDEK Krystian, *Rola rzeczników prasowych w komunikacji masowej*. Sosnowiec: Oficyna Wydawnicza Humanitas, 2015. ISBN 978-83-64788-16-1.
4. DZIEWULSKA-SIWEK Karolina, *Fundamenty etyczne rzecznika prasowego*. Warszawa: Elipsa, 2016. ISBN 978-83-8017-088-9.
5. FLIS Jarosław, *Samorządowe public relations* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: https://ksiegarnia.pwn.pl/Samorzadowe-public-relations,571253188,p.html?gclid=CjwKCAjwoP6LBhBLEiwAvCcthDzfuAGJ3rc68pw6Fra3FTmoxz-8Du8R-2rEnWzzgI-ahYWM45Wmy5RoCrwQAvD_BwE. Stan z dnia 07.07.2021.
6. GAJDKA Krzysztof, LEGOMSKA Julia (red.), *Rzecznicy prasowi a public relations*. Katowice: Edytor, 2017. ISBN 978-83-92578-91-8.
7. GAJDKA Krzysztof, WIDERA Zbigniew (red.), *Rzecznictwo prasowe. Teoria, praktyka, konteksty*. Katowice: Unikat, 2008. ISBN 978-83-62314-08-9.
8. GAJDKA Krzysztof, *Rzecznik prasowy w otoczeniu mediów. Teoria i praktyka*. Kraków: Universitas, 2012. ISBN 978-83-242-2228-5.
9. GAWROŃSKI Sławomir, *Media relations. Współpraca dziennikarzy i specjalistów od PR*. Rzeszów: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania, 2006. ISBN 83-87658-99-5.
10. HERRLING Tony, SCHENKLER Iv, *Relacje z mediami*. Warszawa: Wolters Kluwer, 2013. ISBN 978-8376015-17-0.
11. JAZDON Artur, *Zarządzanie marką w bibliotece*. In: NOWAK Mariusz, PIOTEREK Paweł, PRZYBYSZ Janina (red.), *Zarządzanie strategiczne i marketingowe w bibliotekach*. Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, 2004, s. 71-78. ISBN 83-7205-202-6.
12. KRAWCZYK Dariusz, *Działania komunikacyjne wobec przekształceń rynku mediów. Zakres obowiązków rzecznika prasowego i zmiany zachodzące w relacjach z dziennikarzami*. „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej”. 2016, z. 98, s. 85-99. ISSN 1641-3466.
13. LEGOMSKA Julia (red.), *Rzecznicy prasowi a public relations*. Katowice: Edytor, 2017. ISBN 978-83-92578-91-8.
14. LEGOMSKA Julia, *Między informowaniem a budowaniem więzi – potoczność zachowań językowych jako retoryczna strategia w tekstach rzeczników prasowych policji*. In: GAJDKA Krzysztof, LEGOMSKA Julia (red.), *Rzecznicy prasowi a public relations*. Katowice: Edytor, 2017. ISBN 978-83-92578-91-8.
15. ŁOSIEWICZ Małgorzata, *Wykorzystanie mediów społecznościowych w komunikacji biznesowej* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: https://depot.ceon.pl/bitstream/handle/123456789/12640/Losiewicz_Wykorzystanie_mediow_spolecznosciowych_w_komunikacji_biznesowej.pdf?sequence=1. Stan z dnia 04.10.2021.
16. NAROŻNA Dominika, *Uwarunkowania rzecznika prasowego w Polsce – teoria i praktyka*. Poznań: Silva Rerum, 2018. ISBN 978-83-65697-74-5.

17. Obwieszczenie Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Socjalnej z dnia 28 grudnia 2018 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu rozporządzenia Ministra Pracy i Polityki Socjalnej w sprawie klasyfikacji zawodów i specjalności na potrzeby rynku pracy oraz zakresu jej stosowania.
18. OLIVER Sandra, *Strategia public relations*. Warszawa: Polskie Wydawnictwa Ekonomiczne, 2005. ISBN 83-208-1577-0.
19. PIETRZAK Henryk, HAŁAJ Joanna Barbara, *Rzecznik prasowy. Teoria i praktyka*. Rzeszów: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania, 2003. ISBN 83-87658-40-5.
20. Rozporządzenie Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego z dnia 2 kwietnia 2012 r. w sprawie sposobu i trybu zaliczania bibliotek do niektórych bibliotek naukowych oraz ustalenia ich wykazu. Dz. U. 2016, poz. 137 wraz z późniejszymi zmianami.
21. SOBOL Elżbieta (red.), *Mały słownik języka polskiego*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 1999. ISBN 83-01-11737-0.
22. SZCZEPANIAK Renata, *Czy w bibliotece potrzebny jest rzecznik prasowy? Na podstawie doświadczeń polskich i niemieckich*. In: WOJCIECHOWSKA Maja (red.), *Marketing biblioteczny. Rozważania, dyskusje, konteksty*. Gdańsk: Ateneum – Szkoła Wyższa, 2007, s. 43-49. ISBN 978-83-61079-002.
23. Ustawa o bibliotekach z dnia 27 czerwca 1997 r. Dz. U. 1997, Nr 85, poz. 539 wraz z późniejszymi zmianami.
24. WOJCIECHOWSKA Maja (red.), *Marketing biblioteczny. Rozważania, dyskusje, konteksty*. Gdańsk: Ateneum – Szkoła Wyższa, 2007. ISBN 978-83-61079-002.
25. WOJCIECHOWSKA Maja, *Kształtowanie pozycji bibliotek na rynku usług informacyjnych wskutek działań lobbingsowych*. „Zarządzanie Biblioteką”. 2012, nr 1, s. 41-60. ISSN 2081-1004.
26. WOJCIECHOWSKA Maja, *Media relations jako forma komunikacji marketingowej biblioteki*. Toruńskie Studia Bibliologiczne. 2009, nr 2, s. 81-91. ISSN 2392-1633.
27. WOJCIECHOWSKA Maja, *Rozwój zarządzania relacjami w bibliotekach i ich otoczeniu*. In: WROCŁAWSKA Maria, JERZYK-WOJTECKA Justyna (red.), *Stare i nowe w bibliotece: współpraca czy konkurencja. Konferencja Biblioteki Uniwersytetu Łódzkiego: materiały konferencyjne*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 2010, s. 37-42. ISBN 978-83-7525-413-6.
28. WOJEWÓDZKA BIBLIOTEKA PUBLICZNA W LUBLINIE. *Statut / struktura organizacyjna* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://wbp.lublin.pl/index.php/kontakty/struktura-organizacyjna/>. Stan z dnia 20.03.2023.
29. WOJEWÓDZKI URZĄD PRACY W KRAKOWIE. *Rzecznik prasowy: informacje o zawodzie* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://wupkrakow.praca.gov.pl/documents/67976/5926451/Rzecznik%20prasowy/464175a1-e0ae-402a-8d6e-882768bfa3fc>. Stan z dnia 23.03.2023.
30. WYSZUKIWARKA OPISÓW ZAWODÓW. Tryb dostępu: https://psz.praca.gov.pl/rynek-pracy/bazy-danych/klasyfikacja-zawodow-i-specjalnosci/wyszukiwarka-opisow-zawodow/-/klasyfikacja_zawodow/litera/R. Stan z dnia 24.04.2023.

Rozdział 47.

KOMUNIKACJA I MARKETING BIBLIOTEKI W SYTUACJI KRYZYSOWEJ

47.1. Kryzys i jego przyczyny

Dla przedmiotu rozważań niezbędne jest wyjaśnienie kluczowego pojęcia, jakim jest „kryzys”. Nie ma jednej powszechnie akceptowanej definicji kryzysu, zwłaszcza że o kryzysie mówi się w odniesieniu do różnych dziedzin życia, obszarów działania czy wpływających na człowieka i społeczeństwo sił. *Słownik języka polskiego PWN* podaje następujące definicje kryzysu:

1. Sytuacja, w której jakiś konflikt staje się tak poważny, że grozi wybuchem wojny, zmianą rządu lub innym radykalnym rozwiązaniem.
2. Załamanie się procesu wzrostu gospodarczego i regres w rozwoju ekonomicznym państwa.
3. Stan zniechęcenia i utraty motywacji do życia i pracy.
4. Zachwianie jakiegoś systemu wartości lub pozycji czegoś.
5. Najcięższy, przełomowy moment w przebiegu choroby [8].

Ponadto na podstawie *Słownika wyrazów obcych...* pojęcie „kryzys” można opisać jako: przesilenie, okres przełomu, decydujących zmian, punkt zwrotny do zmiany na lepsze lub gorsze, w odniesieniu do przeżyć, poglądów, do rozwoju kultury, nauki, wypadków politycznych itp., ale także cierpienie wraz z towarzyszącymi mu uczuciami lęku, strachu, zagrożenia, które przeżywa się w związku z trudną lub wręcz tragiczną sytuacją człowieka, grupy ludzi bądź instytucji [5]. Źródłosłów terminu wskazuje, że w dosłownym znaczeniu słowo to należy interpretować jako moment, w którym coś się rozstrzyga, decyduje. Jest to więc swoisty punkt zwrotny w przebiegu zdarzeń, punkt krytyczny, kluczowy moment czy zasadniczy zwrot akcji, po którym następuje zmiana. W szerszym ujęciu jest to również sytuacja decyzyjna, która prowadzi do punktu zwrotnego w rozwoju. Pozostałe ważne konteksty interpretacyjne pojęcia kryzysu to: „trudna sytuacja”, która bądź to istnieje w danym momencie, bądź też może dopiero wystąpić, w swej naturze niekorzystna dla kogoś lub czegoś. Może ona być następstwem różnych okoliczności, anomalią zakłócającą normalny, codzienny przebieg spraw. Kryzys pojmowany jest również jako niestabilność lub niestabilna sytuacja, poprzedzająca nagłą, decydującą zmianę. Jest to też sytuacja,

w której istnieje zagrożenie dla podstawowych wartości, interesów oraz celów instytucji, a także grup społecznych. Pojęcie to dotyczy również sytuacji, w których zagrożone są prawa i swobody obywateli, ich życie i mienie. Jest to także punkt zwrotny do zmiany na lepsze lub gorsze; chwila, w której waży się, czy dana sprawa lub działanie będą postępować dalej, ulegną modyfikacji czy też zostaną zakończone. W ujęciu psychologicznym jest to również stan cierpienia z towarzyszącymi mu uczuciami zagrożenia i lęku, przeżywanymi w związku z wymienionymi zdarzeniami. Kryzys może być także pojmowany w znaczeniu procesowym, gdy wypływa z nieprzewidzianych wydarzeń o charakterze mniej lub bardziej wstrząsowym lub też (co dzieje się znacznie częściej) narasta stopniowo i powoli, stanowiąc konsekwencję wcześniejszych wyborów i sposobów postępowania. Ujmowanie kryzysu w kategoriach przyczynowo-skutkowych oznacza traktowanie go jako procesu, a więc sekwencji następujących po sobie zdarzeń, etapów [17, s. 17-18].

Jolanta Walas-Trębacz i Janusz Ziarko zaznaczają, że warto dla lepszego zrozumienia terminu „kryzys” przybliżyć sposób jego pojmowania przez Chińczyków i Japończyków, którzy zapisują to słowo za pomocą dwóch znaków, z których pierwszy oznacza „niebezpieczeństwo”, „bliską, nieuniknioną ruinę”, drugi zaś to „okazja, możliwość”, coś w rodzaju perspektywy otwierającej się w obliczu przyszłości. Taka interpretacja tego pojęcia wskazuje, że łączy ono w sobie coś, co jest równocześnie niebezpieczeństwem i szansą, zagrożeniem i nową możliwością na przyszłość. Podane rozumienie terminu „kryzys” wskazuje z jednej strony na niebezpieczeństwa związane z zagrożeniami dla życia, zdrowia czy mienia, z drugiej zaś niesie ze sobą nadzieję na skuteczne przezwyciężenie tego zagrożenia [17, s. 18]. Kryzysy stały się jednym z nieuniknionych i niezmiennie pojawiających się elementów funkcjonowania cywilizacji. Są one źródłem destrukcji i upadku organizacji, kultur, narodów, a nawet wielkich imperiów, ale też ich wynikiem jest rozwój i rozkwit wielu aspektów życia [17, s. 9].

Przytoczone definicje i interpretacje terminu kryzys wskazują, że nie jest on pojęciem czysto teoretycznym, lecz zawiera w sobie odniesienia praktyczne, wskazujące na mobilizację intelektualnych i motorycznych sił człowieka w celu wykorzystania wszelkich możliwości i środków mogących doprowadzić do przełamania procesów kryzysowych. **Kryzysem jest zatem, z jednej strony, pewien stan psychiczny człowieka lub zjawisko społeczne, z drugiej natomiast są to różnego rodzaju zjawiska fizyczne – naturalne, techniczne, które zaburzając życie jednostek, grup lub społeczeństw, prowadzą do przeobrażania dotychczasowych poglądów, planów, procesów, procedur i zastępowania ich nowymi. Te zagrożenia, które nie prowadzą do zmiany istoty organizacji, nie mogą być uznane za kryzys, nawet jeśli stanowią realne niebezpieczeństwo.**

Z punktu widzenia teorii i praktyki zarządzania, można przyjąć, że kryzys to:

- sytuacja, w której działalność organizacji zostaje trwale zakłócona;
- sytuacja, w której organizacja rzeczywiście lub pozornie utraciła kontrolę nad swoją działalnością;

- stan naruszający równowagę wewnętrzną organizacji;
- stan, w którym działanie organizacji natrafia na istotne przeszkody;
- stan, który może zagrozić istnieniu organizacji lub jej części (funkcji);
- stan, który narusza kondycję finansową organizacji, ograniczając jej możliwości rozwojowe;
- sytuacja zagrażająca realizacji celów strategicznych organizacji;
- sytuacja charakteryzująca się ambiwalencją możliwości rozwoju i naprawy;
- sytuacja swoistego przełomu między dwoma jakościowo różnymi fazami procesu wzrostu;
- sytuacja, która może zniszczyć podstawy publicznego zaufania i wewnętrznej wiary w organizację czy zaszkodzić jej wizerunkowi, wiarygodności [23, s. 40-41].

Zróżnicowane rozumienie pojęcia kryzys obrazuje jego złożoność i dynamikę w odniesieniu do wielu sfer ludzkiej aktywności, pokazując jednocześnie podejścia do jego przezwyciężenia. Jest to termin wieloznaczny i bardziej dokładnego znaczenia nabiera dopiero wówczas, gdy określona zostanie sfera lub obszar, którego dotyczy (np. kryzys w ujęciu psychologicznym, politycznym, społecznym, ekonomicznym, militarnym itp.). Dodatkowo powinien zostać określony cel, dla którego znaczenie to jest formułowane [17, s. 15].

Jak wskazują Jolanta Walas-Trębacz i Janusz Ziarko, termin „kryzys” pochodzi w pierwszej kolejności od greckiego słowa *krisis*, posiadającego wiele różnych znaczeń. Oznacza m.in.: spór, preferencje, oddzielanie, decydowanie się, wybór, zmaganie się, walkę. W tych znaczeniach konieczne jest działanie pod presją czasu. Oznacza jednak także punkt zwrotny, przełomowy, moment rozstrzygający, jakościową zmianę układu lub w układzie. W języku angielskim słowo *crisis* poszerza znaczenie o takie cechy, jak nagłość, urazowość i subiektywne konsekwencje urazu w postaci negatywnych przeżyć. W potocznym obiegu słowo „kryzys” pełne jest pesymizmu. Wywołuje w świadomości jednostki, a także w świadomości społecznej negatywne skojarzenia (m.in. z takimi określeniami, jak: schyłek, rozkład, zanik, zmierzch, upadek, regres, cofanie się, katastrofa, awaria, kataklizm, zagłada, koniec), co wpływa na kształtowanie się u ludzi postaw zachowawczych, skłania często do rezygnacji, do poddania się bez walki, co jest równoznaczne z wycofaniem się, a nawet z ucieczką [17, s. 16-17].

Jednym z kluczowych pojęć, ważnych dla dalszych rozważań w kontekście komunikacji i marketingu, jest pojęcie kryzysu zaufania. Problematyka zaufania w naukach społecznych ma wielowiekową tradycję. Jednocześnie panuje powszechne przekonanie, że zaufanie stanowi fundamentalny składnik życia społecznego. Obecność pewnej dozy zaufania daje możliwość budowania trwałych relacji społecznych, a jego brak sprawia, że ludzie stają się bierni i ostrożni w relacjach z innymi, przestają wierzyć w sens i powodzenie jakichkolwiek akcji. Można stwierdzić, że: „codzienne życie społeczne, które uznajemy za naturalne, jest bez zaufania po prostu niemożliwe” [15, s. 12]. Kryzys zaufania jest zjawiskiem dynamicznym. Jego pojawienie się

wymaga odbudowy siły marki. Silne marki, redukując różne rodzaje ryzyka (finansowe, społeczne lub psychologiczne), znajdują się w lepszej pozycji niż marki słabe, ponieważ dysponują dużym kapitałem zaufania, który może zostać odpowiednio spożytkowany [6, s. 464].

Jedną z najbardziej powszechnych przyczyn powstawania sytuacji kryzysowych w bibliotekach, ale i w innych branżach oraz organizacjach, jest nieprofesjonalna lub mało profesjonalna obsługa klienta. Czasami ludzie (także czytelnicy) w poczuciu krzywdy zwracają się do mediów lub samodzielnie publikują niepochlebne opinie (np. w mediach społecznościowych). Gdy dzieje się to na forum publicznym, bez kontroli, a często także bez wiedzy organizacji (w tym przypadku biblioteki), jest to dla niej wizerunkowo niekorzystne. Takie sytuacje nazywa się często mikrokryzysami, ponieważ nie spełniają one wszystkich przesłanek kryzysu. Mogą jednak wywołać ciąg zdarzeń, który doprowadzi do powstania prawdziwego kryzysu. Mikrokryzysy mogą bowiem działać na zasadzie kropli drążącej skałę, powoli, ale nieubłagalnie nadszarpując reputację i wiarygodność instytucji [11, s. 49]. W dzisiejszych czasach niemal każdy posiada smartfon i dostęp do Internetu, w tym do mediów społecznościowych, co sprawia, że obszar, na którym może wystąpić kryzys wizerunkowy, drastycznie się powiększył. Kryzysy wizerunkowe z reguły dotyczą spraw trudnych, wrażliwych, niejednoznacznych, często wychodzących poza sferę zawodową, a wkraczających w sferę prywatną kierownictwa lub pracowników, ich załóżkiem mogą jednak być także sytuacje błahе, banalne, którym biblioteka – poprzez odpowiednie działania – może skutecznie zapobiegać.

Wizerunkowi instytucji zagrażają czynniki zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne. Rafał Guzowski wśród czynników wewnętrznych, które mogą pojawić się we wszystkich typach organizacji, wymienił: problem z jakością produktów/usług, wypadki przy pracy, spory pracownicze, kłopoty finansowe, błędy lub przestępstwa szeregowych pracowników, katastrofy i awarie z przyczyn wewnętrznych, brak zarządzania, nieudolność kierownictwa lub zaniechanie reagowania na rosnący problem, problemy wynikające ze złej komunikacji wewnętrznej, przestępstwa lub nadużycia kadry kierowniczej. Z kolei wśród czynników zewnętrznych wyróżnił: nieprawdziwe informacje podane w mediach, publiczne zarzuty wobec organizacji (np. o łamanie prawa, zasad etyki, standardów), niekorzystne decyzje władz, problemy wywołane przez partnerów, dostawców, zleceńbiorców, katastrofy i awarie z przyczyn zewnętrznych, nieetyczne lub agresywne działanie konkurencji, konflikty z instytucjami pozarządowymi lub innymi grupami interesu, niewłaściwe korzystanie z produktów/usług przez klientów, przestępczość (np. napady, szantaże, terroryzm) [3, s. 13].

Rafał Guzowski przedstawił również listę najczęstszych problemów, które mogą być przyczyną kryzysu. Część z nich może zaistnieć w bibliotece. Są to:

1. Problemy organizacyjne (nieodpowiednia struktura organizacyjna biblioteki, zbyt duża liczba szczebli decyzyjnych, brak przypisanych bibliotekarzom zakresów odpowiedzialności).

2. Niedostateczna kontrola finansowa (brak polityki finansowej, złe zarządzanie środkami, utrata kontroli nad wydatkami).
3. Nieudolne zarządzanie zasobami ludzkimi (brak odpowiednio wykwalifikowanej kadry, brak odpowiedniej kultury organizacyjnej i identyfikacji bibliotekarzy z pracodawcą, złe nastroje pracownicze).
4. Nieprzyjazne środowisko wolnorynkowe (galopująca inflacja, trudności w zdobywaniu sponsorów i donatorów, ograniczone możliwości ubiegania się o granty zewnętrzne).
5. Ciągłe i nagłe zmiany warunków funkcjonowania bibliotek utrudniające im odpowiednie przystosowanie się do nich.
6. Mało stabilne i przewidywalne prawodawstwo (niska jakość przepisów prawa, nieoczekiwane zmiany w prawie, brak konsultacji ze środowiskiem w trakcie opracowywania nowych regulacji).
7. Wzrost znaczenia konkurencji (innych bibliotek, instytucji kultury i rozrywki, ale także innych mediów, np. Internetu).
8. Problemy ze sprzętem wynikające z jego eksploatacji i awaryjności (różnego rodzaju problemy techniczne z urządzeniami i wyposażeniem, ale także oprogramowaniem stosowanym przez bibliotekę).
9. Środowisko naturalne (powódzie, klęski żywiołowe, katastrofy itp.) utrudniające funkcjonowanie biblioteki [por. 3, s. 12].

47.2. Zarządzanie kryzysowe

Współczesne biblioteki nie są w stanie uchronić się przed wszelkimi możliwymi sytuacjami kryzysowymi. Stosując jednak odpowiednie strategie zarządzania, mogą zmniejszyć prawdopodobieństwo ich wystąpienia, ograniczyć koszty walki z kryzysem oraz zminimalizować straty. Strategie zarządzania kryzysowego mają na celu:

- przygotowanie biblioteki na różnego rodzaju sytuacje kryzysowe;
- pomoc w doborze i opracowaniu metod postępowania na wszystkich etapach zarządzania kryzysowego;
- uwzględnienie czynników charakteryzujących obszary otoczenia zewnętrznego oraz potencjału wewnętrznego biblioteki (uwarunkowania: organizacyjne, technologiczne, ludzkie, kulturowe, informacyjne, finansowe) mających wpływ na efektywność jej funkcjonowania;
- objęcie zasięgiem szerokiego kręgu interesariuszy [na podst. 17, s. 9].

Praktyka zarządzania i liczne doświadczenia bibliotek oraz innych instytucji kultury pogrążonych w kryzysie uczą, że nie każda sytuacja krytyczna może być skutecznie i zwycięsko zażegnana. Powodzenie podejmowanych działań antykryzysowych zależy jest od wielu czynników. Przede wszystkim biblioteki, które są przygotowane na sytuacje kryzysowe, postrzegają i diagnozują kryzys w znacznie szerszym zakresie niż biblioteki mające jego niską świadomość. Przygotowanie swojego katalogu – spisu kryzysów, które mogą wystąpić w bibliotece, opracowanie

scenariuszy antykryzysowych, ustalenie zasad informacyjnej obsługi kryzysu jest kluczowe, by przygotować się do tego zjawiska, mogącego z dużym prawdopodobieństwem nastąpić w krótszej lub dłuższej perspektywie czasowej. Konieczne jest także uświadomienie, zwłaszcza osobom decyzyjnym (np. organowi prowadzącemu bibliotekę), jak duże znaczenie ma odpowiednie zarządzanie informacjami dla zminimalizowania konsekwencji kryzysu i zachowania dobrego wizerunku [17, s. 9-10].

Kryzys można postrzegać zarówno jako zagrożenie, jak i swego rodzaju szansę. Z jednej strony bowiem powoduje spadek aktywności biblioteki oraz zmniejszenie jej atrakcyjności – może wówczas stanowić silne zagrożenie, z uwagi na wysoką nieprzewidywalność jego skutków oraz dezintegrację dotychczasowych układów odniesienia. Z drugiej strony, kryzys można wykorzystać do poprawy konkurencyjności oraz jako okazję do rozwoju. Stanowi on wówczas szansę dla biblioteki, a zarazem sprawdzian umiejętności jej kadry kierowniczej [17, s. 12].

Pojęcie zarządzania kryzysowego definiuje m.in. *Ustawa z dnia 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym*, według której **zarządzanie kryzysowe** to „działalność organów administracji publicznej będąca elementem kierowania bezpieczeństwem narodowym, która polega na zapobieganiu sytuacjom kryzysowym, przygotowaniu do przejmowania nad nimi kontroli w drodze zaplanowanych działań, reagowaniu w przypadku wystąpienia sytuacji kryzysowych, usuwaniu ich skutków oraz odtwarzaniu zasobów i infrastruktury krytycznej” [16].

Z pojęciem zarządzania kryzysowego łączy się kwestia kontroli zarządczej. Istotnym elementem kontroli zarządczej, mającej na celu przezwyciężanie problemów organizacyjnych, jest ocena ryzyka, występującego lub mogącego występować w działalności wszystkich typów instytucji, także bibliotek. **Ryzyko** definiowane jest jako „możliwość wystąpienia zdarzenia, które będzie miało negatywny wpływ na realizację założonych celów w organizacji. Ryzyko może mieć – paradoksalnie – także charakter szansy, zdarzenia korzystnego, które daje możliwość skutecznego osiągnięcia celów. Mentalnie ryzyka należy unikać, ale na płaszczyźnie kontroli zarządczej ryzykiem należy zarządzać, gdyż gwarantuje to zwiększenie prawdopodobieństwa osiągnięcia celów i realizacji zadań” [19, s. 332]. Ryzyko różni się od niepewności tym, że dotyczy zjawisk powtarzalnych, które można w pewnej mierze skalkulować. Ryzyko wynika często z funkcjonowania dużej liczby złożonych i zmiennych podmiotów, zachodzących między nimi zależności, zmian w ich otoczeniu i ograniczonej możliwości ich kontrolowania. Organizacje powinny dążyć do ograniczania i redukowania ryzyka [14]. Ryzyko, omawiane w kontekście funkcjonowania bibliotek, to „prawdopodobieństwo wystąpienia zdarzenia, które będzie miało negatywny wpływ na realizację założonych celów (efekt niepewności w odniesieniu do celów jednostki). Ryzyka mogą mieć swoje źródła wewnątrz, jak również w otoczeniu organizacji. Celem zarządzania ryzykiem jest identyfikacja potencjalnych zdarzeń, które mogą wywrzeć wpływ na bibliotekę i realizację jej celów, utrzymanie ryzyka w ustalonych granicach oraz rozsądne, a więc nie dające 100% gwarancji, zapewnienie realizacji celów organizacji” [20, s. 271].

W przypadku działalności bibliotek, tak jak i innych typów organizacji, nie ma możliwości przewidzenia wszystkich możliwych scenariuszy kryzysu, który może się pojawić. Właściwe zidentyfikowanie takich scenariuszy oraz wypracowanie odpowiedniej uniwersalnej strategii, również marketingowej, na wypadek kryzysu, pozwoli działać w sposób w miarę zorganizowany i uniknąć wielu błędów, które mogą się pojawić w przypadku działania niezorganizowanego [18]. Wiele bibliotek zaczęło dostrzegać problem nieprzewidzianych, a trudnych do opanowania sytuacji, w trakcie epidemii COVID-19, która pokazała jak wiele w zakresie zarządzania sytuacjami kryzysowymi pozostało do zrobienia. Mimo to temat zarządzania ryzykiem w bibliotekach jest ciągle jeszcze stosunkowo rzadko poruszany. Pisała o nim m.in. Bożena Jaskowska [20, s. 271-272] oraz Tomasz Piestrzyński [12].

Według Bożeny Jaskowskiej **zarządzanie ryzykiem** to „proces realizowany zarówno przez kierownictwo biblioteki, jak i jej pracowników, uwzględniony w strategii działania i dotyczący całej jednostki, polegający na zarządzaniu zdarzeniami (ryzykami), które mogą utrudnić lub uniemożliwić realizację celów biblioteki. Stanowi jeden z pięciu standardów kontroli zarządczej w bibliotece” [20, s. 271]. Jak pisze dalej autorka „wdrożony i odpowiednio utrzymywany system zarządzania ryzykiem w bibliotece wpływa na osiąganie celów, doskonali mechanizmy kontroli, pozwala na skuteczne alokowanie i wykorzystywanie zasobów, przeciwdziała stratom, stwarza solidne podstawy dla podejmowania decyzji i planowania oraz wzmacnia zaufanie interesariuszy do organizacji” [20, s. 272]. Warto nadmienić, że o kontroli zarządczej jako instrumencie wspomagającym doskonalenie biblioteki pisały Urszula Franas-Mirowska oraz Karolina Wicha [19, s. 329-352].

Bożena Jaskowska wyszczególniła cztery etapy zarządzania ryzykiem w bibliotekach. Są to zdaniem autorki:

1. Identyfikacja ryzyka (np. na podstawie negatywnych zdarzeń występujących w przeszłości, drogą burzy mózgu, kwestionariuszy) – powinna uwzględniać czynniki zewnętrzne i wewnętrzne organizacji oraz dotyczyć zdarzeń, które odnoszą się do jej celów i zadań.
2. Analiza i pomiar ryzyka – opis ryzyka obejmujący przyczynę oddziaływania oraz jego wpływ na cel organizacji; oszacowanie istotności ryzyka poprzez określenie prawdopodobieństwa wystąpienia i możliwych jego skutków; ocena punktowa prawdopodobieństwa i oddziaływania ryzyka, uszeregowanie ryzyk.
3. Sterowanie ryzykiem – podjęcie działań w celu zmniejszenia ryzyka; zapewnienie skuteczności funkcjonujących mechanizmów kontrolnych.
4. Monitorowanie i kontrola ryzyka – obserwacja czy ryzyko uległo zmianie; sprawdzenie, czy punktowa ocena ryzyka jest wciąż odpowiednia; zapewnienie skuteczności dotychczasowych mechanizmów kontrolnych; monitorowanie rozwoju uzgodnionych działań w zakresie zarządzania ryzykiem [20, s. 272].

Z kolei Witold Lidwa, w opracowaniu pt. *Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych*, pisze o czterech fazach zarządzania kryzysowego. Są to:

1. Zapobieganie – działania, które eliminują lub redukują prawdopodobieństwo wystąpienia katastrofy albo ograniczają jej skutki.
2. Przygotowanie – opracowanie planów reagowania kryzysowego, które to plany opisują kto, co i kiedy będzie robił, za pomocą jakich sił i środków oraz na jakiej podstawie prawnej – przed, w czasie i natychmiast po zdarzeniu kryzysowym. Przygotowanie to także zapewnienie zasobów specjalistycznych sił i środków reagowania, takich jak: stanowisko kierowania, system łączności kryzysowej, system alarmowania oraz personel reagowania kryzysowego, a także ewidencja zasobów sił i środków przydatnych do reagowania kryzysowego.
3. Reagowanie – następuje po wystąpieniu realnego zagrożenia lub zdarzenia. Jego celem jest uruchomienie działań prewencyjnych zapobiegających bądź minimalizujących możliwość zniszczeń, a po ich wystąpieniu, podjęcie akcji ratowniczej celem dostarczenia pomocy poszkodowanym i ograniczenia wtórnych szkód oraz strat.
4. Odbudowa – jest końcową fazą cyklu zarządzania kryzysowego. Odbudowę kontynuuje się, aż wszystkie systemy wrócą do stanu poprzedniego albo lepszego niż poprzedni. Dzieli się ją na krótkoterminową i długoterminową [9, s. 37-38].

47.3. Komunikacja w kryzysie

Aby komunikacja biblioteki, zwłaszcza w okresie kryzysu, była sprawna i satysfakcjonująca, należy dołożyć wszelkich starań już na etapie tworzenia systemu informacyjnego, tak aby był on przejrzysty, natomiast tworzone relacje opierały się na zrozumieniu istoty znaczenia działania biblioteki w jej otoczeniu społecznym. Urszula Franas-Mirowska oraz Karolina Wicha sygnalizują, że w kontekście występowania ryzyka biblioteka powinna zwrócić uwagę na:

- zapewnienie bieżącej informacji;
- zapewnienie komunikacji wewnętrznej w ramach jednostki;
- zapewnienie komunikacji zewnętrznej z podmiotami zewnętrznymi [19, s. 339].

Z kolei sam proces komunikacji składa się z kroków, które można podzielić na:

- formułowanie wiadomości – każdej najdrobniejszej informacji, na którą składają się: słowa, gesty, obrazy;
- przekazanie wiadomości (dobór właściwej metody przekazu);
- odbiór wiadomości (nadawca sformułował wiadomość, przekazał ją, a ta dotarła do właściwego odbiorcy);
- znaczenie wiadomości (słowa, gesty, zapisy trafiają do odbiorcy);
- reakcję na wiadomość (po sposobie interpretacji wiadomości odbiorca podejmuje decyzję, czy komunikacja będzie kontynuowana);

- sprzężenie zwrotne (nadawca dowiadyuje się, jak została odebrana i zrozumiana jego wiadomość) [7, s. 246-248].

Komunikacja w sytuacji kryzysowej stanowi również środek przezwycięzania oporu oraz różnego rodzaju obaw, zarówno ze strony personelu biblioteki, jak i jej użytkowników oraz otoczenia. Z powodu występowania nietypowych zjawisk, komunikacja napotyka jednak, obok zwykle występujących szumów, na dodatkowe czynniki zaburzające i zniekształcające jej przebieg, takie jak: rozbieżność przekonań co do zagrożenia w zaistniałych okolicznościach, niechęć, a nawet wrogość pomiędzy uczestnikami aktu komunikacyjnego, brak zaufania, przejawianie zachowań obronnych, filtrowanie informacji, wybiórcze słuchanie, zniekształcenia motywu, postawy, oczekiwania co do określonego sposobu rozwiązania problemu. O problemie komunikacji pomiędzy kadrą kierowniczą a pracownikami biblioteki pisała Maja Wojciechowska, wskazując na możliwy opór, jako zjawisko stanowiące konsekwencję braku porozumienia, a więc i złą komunikację [22]. Jest to częsty problem pojawiający się w wielu bibliotekach, utrudniający ich funkcjonowanie i skuteczne realizowanie celów. Dlatego też niektórzy autorzy wyszczególniają zasady dotyczące komunikacji. Są to:

- zasada pierwszeństwa – informacje zarejestrowane w pierwszej kolejności silnie „zakotwiczą się” w świadomości osoby postrzegającej i stanowią podstawę do formułowania względnie trwałych opinii;
- reguła wyrazistości (kontrastu) – opinie i postawy budowane są w oparciu o informacje wyróżniające się, łatwe do zarejestrowania;
- zasada częstotliwości – im częściej treści są powtarzane, tym większe prawdopodobieństwo, że zostaną zapamiętane;
- reguła wpływu znajomości i stosunków uczuciowych – intensywna relacja pomiędzy dwoma podmiotami sprzyja potęgowaniu odbioru (w sposób pozytywny lub negatywny, w zależności od charakteru relacji);
- zasada grupowania – ludzie przejawiają skłonność do postrzegania podobieństwa w wymiarze psychologicznym, jak też w zakresie przyjmowanych postaw i realizowanych wartości u tych osób, które łączy pewne podobieństwo [7, s. 250].

Komunikacja antykryzysowa zajmuje ważne miejsce w zarządzaniu kryzysem. Jest ona elementem działań public relations. Powinna polegać na świadomych, planowanych i ciągłych wysiłkach mających na celu ochronę reputacji biblioteki znajdującej się w sytuacji kryzysu. W związku z tym warto przytoczyć zasady skutecznej komunikacji antykryzysowej:

- komunikacja antykryzysowa powinna być prowadzona uczciwie i otwarcie, nie powinno się wprowadzać w błąd przedstawicieli mediów ani opinii publicznej;
- osoba odpowiedzialna za udzielanie informacji powinna znać przepisy prawa prasowego;
- zawsze należy dokładać wszelkich starań w celu wyjaśnienia sytuacji, poznania okoliczności zdarzenia;

- niezwłocznie po wystąpieniu symptomów kryzysu należy uruchomić program działań antykryzysowych, który powinien być wcześniej przygotowany;
- bazować powinno się wyłącznie na faktach i sprawdzonych danych, nie należy spekulować, podawać hipotez, ani interpretować;
- program naprawczy winien być realizowany przez kompetentne osoby i/lub instytucje;
- należy działać zgodnie z zasadami etyki [17, s. 99-100].

Z kolei do czynników posiadających kluczowe znaczenie dla właściwego kształtowania procesu komunikowania zaliczane są:

- precyzyjne określenie celu podejmowanej interakcji komunikacyjnej;
- zagwarantowanie czasu i miejsca na omówienie wszystkich kwestii istotnych z punktu widzenia zaangażowanych stron;
- określenie celów częściowych istotnych z punktu widzenia osiągnięcia celu głównego;
- dopasowanie treści i sposobu przekazu do audytorium;
- sformułowanie w zwięzły sposób głównych treści przekazu;
- ustalenie „pierwszeństwa” adresatów;
- wyznaczenie kanałów, form i narzędzi przekazu oraz wielkości środków, jakie na ten cel należy zabezpieczyć;
- wychodzenie z inicjatywą komunikacyjną, budowanie otwartości komunikacyjnej i wzajemnego zaufania;
- przyjęcie perspektywy strategicznej i nastawienia na permanentne „poszerzanie” świadomości członków organizacji;
- zadbanie o zgodność i spójność przekazywanych treści (unikanie przekazywania sprzecznych, wzajemnie wykluczających się czy też niespójnych komunikatów);
- ukierunkowanie na potwierdzenie, czy intencje nadawcy zostały właściwie zrozumiane;
- unikanie w wypowiedziach sformułowań, które świadczą o osądzaniu (krytykowaniu, orzekaniu, pouczeniu, doradzaniu, pochlebianiu lub obrażaniu), decydowaniu za innych (grożeniu, rozkazywaniu, moralizowaniu) czy też uciekaniu od cudzych problemów [17, s. 100-101].

Tak więc komunikacja, zarówno ta wewnętrzna, jak i ze środowiskiem zewnętrznym, stanowi istotną rolę w zarządzaniu biblioteką, jak też w kreowaniu jej wizerunku. Sytuacje kryzysowe potęgują znaczenie procesu tworzenia i rozpowszechniania informacji, nadając mu szczególną wagę.

Public relations, w ramach którego mowa jest o komunikacji, stanowi element zarządzania biblioteką i ma wpływ nie tylko na jej bezpieczeństwo w sytuacjach trudnych, ale i na osiąganie przez nią podstawowych celów. Wszyscy pracownicy, zarówno ci bezpośrednio zaangażowani w proces komunikacji – a więc mający kontakt z czytelnikami, jak i pozostali (zatrudnieni m.in. w tzw. agendach „zaplecza”) powinni być informowani o zasadach postępowania w sytuacji kryzysowej.

Sytuacja kryzysowa wymaga działań niekonwencjonalnych, zależnych od obrotu wydarzeń i dostosowanych za każdym razem do nowych okoliczności. Efektywne komunikowanie w sytuacji kryzysu wymaga od uczestników procesu komunikacyjnego przestrzegania dyscypliny w komunikowaniu się, posiadania wiedzy na temat uwarunkowań tego procesu, stałej czujności i uważności, tak by odbierane przekazy (komunikaty) były właściwie odkodowane zgodnie z intencją nadawcy [17, s. 102].

Jak już była mowa we wcześniejszych rozdziałach, zainteresowanie mediów odzwierciedla społeczną ciekawość niezwykle zdarzeniami. Wydarzenia planowe, standardowe, nie budzą zwykle wśród otoczenia biblioteki większych emocji. Zazwyczaj stopień zainteresowania mediów jest wprost proporcjonalny do wielkości kryzysu – im jest on większy, tym ciekawość dziennikarzy wzrasta. Zatem biblioteka, która znalazła się w sytuacji kryzysowej, musi poradzić sobie zarówno z samym kryzysem, jak i z presją opinii publicznej, a przede wszystkim mediów. Brak informacji, dezinformacja oraz wszelkiego rodzaju manipulacje mogą być w dłuższej perspektywie czasowej niekorzystne dla biblioteki i utrudniać działania podjęte w celu wyjścia z sytuacji kryzysowej. Mogą również wprost zagrażać utratą dobrej reputacji. Osoby odpowiadające za relacje z mediami (zwykle dyrektor lub przedstawiciel działu marketingu albo PR, a także rzecznik prasowy biblioteki) powinny bezwzględnie posiadać wiedzę na temat tego, w jaki sposób kontaktować się z dziennikarzami, aby uniknąć napięć, sensacji, nieporozumień oraz zagwarantować właściwy klimat dla prowadzenia działań naprawczych. Komunikacja w trakcie kryzysu wymaga również rzetelnego i permanentnego informowania mediów o dynamicznie zmieniającej się sytuacji, zwykle bowiem, jeśli media nie uzyskają wiarygodnej i szybkiej informacji, będą starały się ją pozyskać ze źródeł przypadkowych, mało kompetentnych i często niezbyt wiarygodnych. Niedopuszczalne jest także, by nieuprawnieni pracownicy biblioteki komentowali wydarzenia bez porozumienia z kierownictwem bądź odpowiedzialną za komunikację jednostką. Z kolei przedstawiciele działu public relations powinni jak najszybciej uzyskać wzorzec odpowiedniego oświadczenia, a nade wszystko przejść odpowiedni trening umiejętności i kompetentnego udzielania odpowiedzi na pytania, z jakimi biblioteka może się zetknąć podczas kryzysu [2, s. 36-37].

Z perspektywy marketingowej odbudowa zaufania wiąże się z kondycją marki. Postępowanie biblioteki może tę odbudowę hamować lub wspierać, amortyzując lub utrwalając wpływ negatywnych zjawisk. Utrzymanie, ochrona i podnoszenie wartości marki jest zazwyczaj procesem długotrwałym i stanowi jedno z największych wyzwań marketingu. Długotrwały proces budowy (lub odbudowy) siły marki zderza się z gwałtownością procesów kryzysowych. Silne marki znajdują się w lepszej sytuacji w obliczu ogólnego spadku zaufania na rynku, ponieważ redukują szereg ryzyk. Znaczenie zaufania oraz jego odbudowy po kryzysie, z marketingowego punktu widzenia, zdaje się być najważniejszym wyzwaniem (zwłaszcza w kontekście budowy silnej marki), z racji tego, że proces ten jest długotrwały i żmudny [6, s. 463-465].

47.4. Marketing w kryzysie

Jeżeli podczas kryzysu biblioteka nie podejmuje żadnych prób komunikacji, to traci kontakt z otoczeniem, a zwłaszcza z użytkownikami, co sprawia, że zmniejsza się jej siła oddziaływania. Właśnie dlatego marketing w sytuacji niepewności jest nawet bardziej istotny niż w okresie prosperity i wzrostu. Przede wszystkim każda organizacja w sytuacji kryzysowej podejmuje konkretne działania. Niektóre obcinają budżety reklamowe, tracą odbiorców swoich towarów lub usług i znikają z rynku. Są też instytucje, które zmieniają dotychczasowy model działalności lub tworzą nowy produkt albo usługę. W takich warunkach dużo łatwiej się wyróżnić i pozyskać nowych klientów. Z doświadczeń innych placówek, w tym firm funkcjonujących na rynku komercyjnym, wnioski mogą wyciągnąć biblioteki. Innymi słowy, jeżeli zrezygnują one z promocji w czasie kryzysu, będą tracić zasób w postaci wizerunku, marki i kontaktu z czytelnikami. Oznacza to, że w momencie, kiedy sytuacja się ustabilizuje, powstanie konieczność rozpoczynania promocji od początku. Jeżeli budżety bibliotek są ograniczone, to warto skupić się na działaniach, które z jednej strony dają efekty długoterminowe, a z drugiej nie wymagają dużych inwestycji finansowych, marketing bowiem niekoniecznie musi być związany z kampanią płatną. Można uzyskać dobre rezultaty, inwestując swój czas i korzystając z darmowych narzędzi.

Jednym z takich działań jest pozycjonowanie witryny www. Efekty pracy nad pozyskaniem wysokiej pozycji w Google następują po kilku tygodniach i utrzymują się przez dłuższy czas. Dlatego też działań SEO nie warto odkładać na później. Ważne, aby wyznaczyć usługi, na które należy położyć nacisk po wyjściu z kryzysu. Warto dobrze przemyśleć, jak zmienią się potrzeby użytkowników i jaki rodzaj usług będzie przez nich poszukiwany. W warunkach kryzysu można pracować nad optymalizacją strony samodzielnie. W tym mogą pomóc także darmowe narzędzia.

Kolejnym sposobem jest komunikacja w mediach społecznościowych. W tym przypadku głównym celem jest pozostanie w kontakcie z czytelnikami oraz zwiększenie rozpoznawalności marki. Biblioteka może stworzyć dodatkowe usługi, kontent edukacyjny lub zaoferować doradztwo. Pozwoli to utrzymać więź z użytkownikami i jednocześnie przedstawi książnicę jako instytucję nowoczesną i kreującą usługi na miarę ich potrzeb.

Newslettery to kolejny kanał, który mogą wykorzystać biblioteki, zwłaszcza że instytucje te posiadają bogatą bazę kontaktów. Newsletter pozwoli m.in. powiadomić użytkowników o nowej strategii działania, godzinach otwarcia, dodatkowych usługach oraz wprowadzanych w czasie kryzysu zmianach. Po jego ustaniu, kiedy sytuacja się ustabilizuje i użytkownicy znów sięgną po ofertę biblioteki, będzie ona posiadać już: bazę klientów, rozpoznawalność swojej marki i opracowane kanały komunikacji, co oznacza, że będzie gotowa na wznowienie działalności, nie zaś budowanie wizerunku i nawiązywanie kontaktu z otoczeniem na nowo.

Reagując na kryzys biblioteka powinna także kontrolować skuteczność podjętych działań promocyjnych. Jeśli takie działania były podejmowane przez Internet,

to wykorzystać można gotowe narzędzia analityczne. Dobrze skonfigurowany Google Analytics dostarczy niezbędnych danych.

W czasie kryzysu biblioteki muszą dostosowywać się do nowych warunków, czasem nawet zmieniać przyjęty wcześniej model funkcjonowania. Jeśli więc w efekcie powstanie nowa usługa lub nastąpi istotna zmiana, warto wykorzystać media społecznościowe do bieżącego komunikowania i promocji. Sprawdzają się także wszystkie formy kooperacji z innymi organizacjami i markami. Zapewnienie darmowychostępów testowych, organizacja szkoleń czy wspólne kampanie w mediach społecznościowych mogą przynieść obopólne korzyści [1].

Podsumowując, należy podkreślić znaczenie wszelkich form marketingu w sytuacji kryzysowej. W kontekście marketingu wewnętrznego, kluczową rolę odgrywa komunikacja oraz budowanie spójnej i silnej kultury organizacyjnej. Zespół jest wówczas bardziej przygotowany na kryzys i bardziej skłonny do wspólnego przezwyciężania jego skutków. W kontekście marketingu zewnętrznego należy skupić się również na komunikowaniu z otoczeniem i przekazywaniu pozytywnego przekazu dotyczącego działań biblioteki i radzenia sobie w trudnej sytuacji. W czasie kryzysu nie należy zarzucać prowadzenia działań marketingowych, ponieważ mogą one stanowić narzędzie wspomagające wyjście z kryzysu poprzez budowanie marki i kapitału społecznego organizacji. Przywołując przykład kryzysu związanego z pandemią, można zauważyć, że te biblioteki, które zamknęły się na czytelników, nie dając nic w zamian – obsługi online, możliwości zamawiania kopii cyfrowych, odbioru zamówień w książkomacie itp., straciły wizerunkowo w oczach swoich użytkowników, ale także w oczach otoczenia. Te, które zmobilizowały swoje zasoby i umiejętności – umocniły więzi z dotychczasowymi odbiorcami usług i zyskały nowych.

Umiejętność radzenia sobie w sytuacjach trudnych i kryzysowych sprawia, że biblioteka postrzegana jest jako nowoczesna, silna i zorientowana na użytkownika. Mimo pojawiających się kryzysów wpływających na jej funkcjonowanie, powinna ona kontynuować działania komunikacyjne i marketingowe, sygnalizując otoczeniu, że jest gotowa i zdolna, aby wyjść z trudnej sytuacji i dalej skutecznie realizować potrzeby odbiorców swoich usług.

47.5. Pandemia jako jedna z możliwych przyczyn kryzysu

Wpływ na biblioteki mają kryzysy różnego rodzaju, w tym te wynikające z warunków naturalnych, jak trzęsienia ziemi czy epidemie. Przykładowo, biblioteki japońskie w strefach narażonych na trzęsienia ziemi projektowane są tak, by mogły funkcjonować jako obiekty, które nie tylko sprzyjają gromadzeniu informacji, ale także stanowią bezpieczne przestrzenie – miejsce schronienia dla studentów i personelu medycznego podczas kataklizmu [21, s. 10].

Dla bibliotek na całym świecie ogromne znaczenie miała pandemia koronawirusa SARS-CoV-2, która została ogłoszona w marcu 2020 r. Nagłe przeformułowanie

pracy samych bibliotek oraz jej pracowników, zmiana narzędzi i form świadczonych usług, konieczność zakupu odpowiedniego sprzętu i środków ochrony osobistej, wprowadzenie pracy zdalnej oraz inne czynniki stały się przedmiotem decyzji zarządczych, które podejmowane były w czasie rodzącego się kryzysu, atmosfery niepewności i braku komunikacji.

Na podstawie przytoczonych na początku rozdziału definicji trudno jednoznacznie określić, czy proces decyzyjny związany z przeformułowaniem zasad działalności bibliotek w obliczu pandemii jest powiązany bardziej z zarządzaniem kryzysowym, czy z zarządzaniem ryzykiem, w obu tych przypadkach bowiem powinny zostać spełnione pewne kryteria. O ile sama pandemia wywołała kryzys gospodarczy, który nadal trudny jest do jednoznacznego określenia, o tyle mówienie o wynikającym z pandemii kryzysie w bibliotekach jest twierdzeniem przedwczesnym i na razie niepotwierdzonym. Jeśli zaś chodzi o zarządzanie ryzykiem, po przeanalizowaniu regulaminów i innych dokumentów dotyczących działalności bibliotek, okazało się, że ryzyko związane z sytuacją epidemiologiczną nie było formułowane i nie zostały wypracowane żadne procedury, na których można byłoby się oprzeć. W konsekwencji pandemii i zmian, jakie zaszły w funkcjonowaniu bibliotek, można natomiast stwierdzić, że ryzyko to zostało zidentyfikowane i wpisane do katalogu zagadnień branych pod uwagę w monitorowaniu kontroli zarządczej. Sytuację, która została wywołana pandemią koronawirusa można z pewnością określić jako sytuację problemową, w której przydatne są zarówno badania, jak i zalecenia oraz praktyka powiązane nie tylko z zarządzaniem kryzysowym, ale i zarządzaniem ryzykiem [18].

Jak piszą Michael Regester i Judy Larkin, „skuteczne **zarządzanie sytuacjami problemowymi** i właściwa odpowiedź na nie opierają się na dwóch zasadach: wczesnej identyfikacji sytuacji oraz zorganizowanej odpowiedzi. Zarządzanie sytuacjami problemowymi jest procesem proaktywnym, antycypującym i planowym, zaprojektowanym, aby oddziaływać na ich rozwój, zanim przejdą do etapu, który będzie wymagał wdrożenia technik zarządzania ryzykiem” [13, s. 71-72]. Model zarządzania sytuacją problemową, opisany przez Regestera i Larkin, obejmuje sześć etapów:

1. Świadomość – odpowiada pierwszej fazie cyklu życia problemu, na tym etapie zespół menadżerski powinien skupić się na słuchaniu i uczeniu się – osoby zaangażowane powinny być w stanie gotowości, otwarte, docieklive.
2. Eksploracja – wskazuje na wzrost pilności i istotności sytuacji problemowej, zwiększa się świadomość organizacji, rozpoczyna proces analizy i formułowania opinii – należy wówczas szczegółowo rozdzielić odpowiedzialność.
3. Podejmowanie decyzji – organizacja musi zastanowić się nad konkretnym działaniem – zespół menadżerski powinien obiektywnie ocenić opcje i podjąć decyzje, ciągle jednak stymulując szerokie myślenie i kreatywność w formułowaniu planu działania.
4. Wdrożenie – wymaga podjęcia niezbędnych kroków w celu zapewnienia skuteczności decyzji kierownictwa.

5. Dostrajanie – pozwala ocenić bieżące działania oraz ich efekty w taki sposób, aby wprowadzić usprawnienia do planu działania.
6. Zakończenie – kluczowe działania na tym etapie obejmują: stosowną delegację uprawnień i odpowiedzialności oraz zapewnienie wdrożenia każdej zaaprobowanej zmiany w organizacji [13, s. 108-111].

Jarosław Marciniak w monografii pt. *Zarządzanie ludźmi i pracą w sytuacji kryzysowej związanej z COVID-19* przedstawił zmiany wynikające z sytuacji epidemiologicznej i ich znaczenie dla kadry zarządzającej. Pisał on o kryzysie związanym z pandemią w następujący sposób: „Kryzys to stan, który zagraża przetrwaniu firmy, realizacji jej celów, ogranicza czas dostępny na podjęcie działań zaradczych i zaskakuje zarządzających swoim pojawieniem się, stawiając w ten sposób warunki silnej presji. Wobec występującego ryzyka zarażenia koronawirusem najważniejsza dla firmy jest dbałość o stan zdrowia pracowników oraz zachowywanie reguł ostrożności, które minimalizują istniejące zagrożenia i umożliwiają dalsze funkcjonowanie organizacji. Kryzys można rozpatrywać przez pryzmat silnych zagrożeń oraz ze względu na wysoką nieprzewidywalność skutków, jakie niesie za sobą [...]. Sytuacje kryzysowe mają to do siebie, że kiedyś się kończą, ewentualnie poprzez działania zapobiegawcze, interwencyjne, naprawcze przestają być kryzysowymi” [10, s. 9]. Wśród symptomów kryzysu Marciniak wymienił m.in.: występowanie poczucia dużej niepewności i wysokiego ryzyka; pojawienie się bardzo poważnego zagrożenia realizacji podstawowych celów i funkcji organizacji; brak możliwości określenia perspektywy czasowej trudności w działalności instytucji; ograniczony czas reakcji (odczuwalna jest silna presja przy podejmowaniu decyzji i działań – związana z czasem); tendencję do radykalizacji decyzji oraz brak jednoznacznych wskázówek i wytycznych dotyczących dalszej działalności [10]. Wszystkie wymienione symptomy zostały zidentyfikowane w przypadku rzeczywistości, w jakiej znalazły się biblioteki w okresie pandemii.

Jak pisali na stronie Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego Leszek Hajkowski i Jarosław Szewczyk: „Kryzys jest sytuacją nadzwyczajną, która wymknęła się spod kontroli. [...] To splot okoliczności – incydentów. [...] Obserwując obecny kryzys odnosi się błędne wrażenie, że zasady zarządzania kryzysowego powstają na bieżąco – tak, jakby nigdy wcześniej nie istniały. Pandemia uderza w fundamenty naszej cywilizacji. Narusza porządek społeczny i gospodarczy. Paraliżuje wiele dziedzin życia. Wpływa na politykę, także na funkcjonowanie służb publicznych ze służbą zdrowia na czele. Obserwujemy gorączkowe działania państw zmierzające do minimalizacji skutków kryzysu dla obywateli. Walka o zdrowie publiczne przeradza się w szereg działań zmierzających do powstrzymania rozprzestrzeniania się wirusa: kwarantanny, izolacji i dystansowania zakłócającego funkcjonowanie jednostek w skali całych społeczeństw. [...] Na tym tle zarządzanie kryzysowe jawi się jako w dużej mierze działanie responsywne, improwizowane i uzależnione od rodzaju kryzysu i rozwoju sytuacji. Nic bardziej błędnego. Zarządzanie kryzysowe zaczyna się w czasach dalekich od kryzysu. Oznacza zaprojektowaną i stosowaną prewencję zmierzającą

do zapobiegania wybuchowi kryzysów i staranne przygotowanie do ewentualnych sytuacji kryzysowych – jeśli działania prewencyjne jej nie zapobiegną” [4].

Analiza ryzyka wystąpienia potencjalnych zagrożeń powinna być wstępem do zarządzania kryzysowego. Pierwszą zasadą zarządzania kryzysowego, którą wskazali Leszek Hajkowski i Jarosław Szewczyk, jest lokowanie środków i wysiłków w walkę z realnymi zagrożeniami o oszacowanym prawdopodobieństwie wystąpienia. Odpowiedź na mniej prawdopodobne zagrożenia może być przygotowana w węższym zakresie i opierać się na ogólnych zasadach działania struktur ds. zarządzania kryzysem. Mając na względzie doświadczenia globalne, związane z epidemicznymi zagrożeniami, niebezpieczna sytuacja epidemiologiczna jako potencjalne zagrożenie powinna być poważnie brana pod uwagę. Autorzy podkreślili, że zapobieganie i reakcja na incydenty leży u podstaw prewencji kryzysowej, natomiast znajomość mechanizmów kryzysowych jest fundamentem przygotowania na wypadek wystąpienia kryzysu. Naturalną kontynuacją odbioru wczesnych sygnałów ostrzegawczych w zarządzaniu kryzysowym jest eskalacja, która buduje świadomość zagrożenia i potrzeby proporcjonalnej odpowiedzi, w zależności od tego, czy mamy do czynienia z incydem, sytuacją wyjątkową, czy już uformowanym kryzysem. W przypadku wystąpienia realnego kryzysu, eskalacja prowadzi do pełnej mobilizacji i uruchomienia struktur zarządzania kryzysowego, zastosowania uprzednio przygotowanych procedur działania na wypadek kryzysu oraz uzyskania dostępu do zasobów zgromadzonych na wypadek jego wystąpienia [4].

Analizując sygnały, które docierały do poszczególnych krajów, w tym Polski, odnosi się wrażenie, że nie traktowano zagrożenia epidemiologicznego jako przedmiotu zarządzania kryzysowego. Przy właściwym zaangażowaniu środki zapobiegawcze i odpowiednie decyzje można było podjąć wcześniej i przygotować się do ich realizacji zgodnie z zasadami zarządzania w trudnych sytuacjach. Niebezpieczna sytuacja epidemiologiczna zaskoczyła jednak świat, w tym także biblioteki, które po początkowej dezorientacji wynikającej z braku odpowiednich procedur i wytycznych oraz panującego ogólnie chaosu, w większości potrafiły szybko przedsięwziąć odpowiednie środki zaradcze i skutecznie dostosować się do kryzysu oraz czasu po jego zażegnaniu.

Zarządzanie kryzysowe w ostatniej fazie koncentruje się na przyspieszeniu powrotu do normalności za możliwie najmniejszą cenę. Wydaje się, że biblioteki, pomimo iż nie były wcześniej odpowiednio przygotowane do sytuacji pandemicznej, w wielu przypadkach zareagowały szybko i skutecznie. Wiele placówek z powodzeniem przeniosło swoje działania do sieci, tam się komunikując, oferując usługi i prowadząc działania marketingowe. Zapobiegło to osłabieniu ich wizerunku, a w wielu przypadkach spowodowało pozyskanie nowych czytelników. Wiele bibliotek dzięki odpowiedniemu zarządzaniu w czasie kryzysu wzmocniło swoją pozycję – zacieśniło kontakty z otoczeniem, podkreśliło swoją rolę w społeczeństwie, unowocześniło swoje usługi i kanały marketingowe.

Bibliografia

1. AMBROŻEWICZ Katarzyna, *Marketing w czasie kryzysu: jakie działania wybrać*. In: *SEMSTORM Blog* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://www.semstorm.com/pl/blog/seo-and-ppc/marketing-w-czasie-kryzysu-jakie-dzialania-wybrac>. Stan z dnia 20.09.2021.
2. GRZEGORCZYK Adam, KOŚCIAŃCZUK Adam, *Komunikowanie w sytuacjach kryzysowych* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://depot.ceon.pl/bitstream/handle/123456789/1636/A.%20Kościanczuk%2c%20A.%20Grzegorzycz%2c%20Komunikowanie.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Stan z dnia 03.03.2023.
3. GUZOWSKI Rafał, *Ochrona wizerunku instytucji publicznej. Poradnik antykryzysowy*. Wrocław: Presscom, 2020. ISBN 978-83-66248-41-0.
4. HAJKOWSKI Leszek, SZEWCZYK Jarosław, *Koronawirus – zarządzanie kryzysowe to też dziedzina profesjonalnego zarządzania* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: http://www.pte.pl/pliki/2/12/kryzys_hajkowski.pdf. Stan z dnia 20.09.2021.
5. KOPALIŃSKI Władysław, *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*. Warszawa: Wiedza Powszechna, 1983. ISBN 83-214-0333-6.
6. KREFT Jan, *Odbudowa zaufania – kluczowe wyzwanie marketingu w kryzysie*. „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług”. 2009, nr 41, s. 459-465. ISSN 1896-382X.
7. KRYNICKA-DUSZYŃSKA Małgorzata, *Zarządzanie komunikacją w kryzysie*. „Zeszyty Naukowe WSOWL”. 2010, nr 3, s. 245-255. ISSN 1731-8157.
8. *Kryzys*. In: *Słownik języka polskiego PWN* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://sjp.pwn.pl/slowniki/kryzys.html>. Stan z dnia 20.09.2021.
9. LIDWA Witold, KRZESZOWSKI Wiesław, WIĘCEK Wojciech, *Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych*. Warszawa: Akademia Obrony Narodowej, 2010.
10. MARCINIAK Jarosław, *Zarządzanie ludźmi i pracą w sytuacji kryzysowej związanej z COVID-19*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska, 2020. ISBN 978-83-8187-917-0.
11. MURDOCH Anna, *Komunikowanie w kryzysie. Jak ratować wizerunek firmy*. Warszawa: Poltext, 2003. ISBN 83-88840-30-4.
12. PIETRZYŃSKI Tomasz, *Kontrola zarządcza i zarządzanie ryzykiem w bibliotece akademickiej – na przykładzie biblioteki Uniwersytetu Łódzkiego*. „Forum Bibliotek Medycznych”. 2013, nr 1, s. 225-237. ISSN 1899-5829.
13. REGESTER Michael, LARKIN Judy, *Zarządzanie kryzysem*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2005. ISBN 83-208-1555-X.
14. *Ryzyko*. In: *Encyklopedia zarządzania* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://mfiles.pl/pl/index.php/Ryzyko>. Stan z dnia 20.03.2023.
15. SZTOMPKA Piotr, *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*. Kraków: Znak, 2007. ISBN 978-83-240-0850-6.
16. *Ustawa z dnia 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym*. Dz. U. 2007, Nr 89, poz. 590.
17. WALAS-TRĘBACZ Jolanta, ZIARKO Janusz, *Podstawy zarządzania kryzysowego. Cz. 2. Zarządzanie kryzysowe w przedsiębiorstwie*. Kraków: Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, 2011. ISBN 978-83-7571-059-5.
18. WAŁEK Anna, *Polish academic libraries in the face of the Covid-19 pandemic: crisis management and communication within the organisation*. „Przegląd Biblioteczny”. 2020, t. 88, s. 94-121. ISSN 2545-2487.
19. WOJCIECHOWSKA Maja (red.), *Zarządzanie zasobami niematerialnymi bibliotek w społeczeństwie wiedzy*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2016. ISBN 978-83-64203-64-0.
20. WOJCIECHOWSKA Maja, KAMIŃSKA Joanna, ŻOŁĘDOWSKA-KRÓL Beata, JASKOWSKA Bożena (współpr.), *Leksykon zarządzania i marketingu w biblio-*

- tekoznawstwie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe i Edukacyjne Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich, 2019. ISBN 978-83-65741-17-2.
21. WOJCIECHOWSKA Maja, ORZOŁ Monika, *Biblioteka jako trzecie miejsce. Przykład bibliotek szkół medycznych*. „Forum Bibliotek Medycznych”. 2020, nr 2, s. 3-18. ISSN 1899-5829.
 22. WOJCIECHOWSKA Maja, *Metody pokonywania oporu wobec zmian i innowacji przeprowadzanych w bibliotekach*. „Elektroniczny Biuletyn Informacyjny Bibliotekarzy” [Dokument elektroniczny]. 2006, nr 4. Tryb dostępu: <http://www.ebib.info/2006/74/wojciechowska.php>. Stan z dnia 02.03.2023.
 23. ZELEK Aneta, *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie – perspektywa strategiczna*. Warszawa: Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „ORGMASZ”, 2003. ISBN 83-86929-87-1.

Rozdział 48.

KONTROWERSJE I BŁĘDY ZWIĄZANE Z DZIAŁALNOŚCIĄ MARKETINGOWĄ BIBLIOTEK

48.1. Nieświadomość lub lekceważenie znaczenia marketingu w rzeczywistości bibliotecznej

Skuteczne funkcjonowanie nowoczesnej biblioteki nie jest możliwe bez działań marketingowych. Powodują to głębokie przemiany społeczne i technologiczne, zmieniające także tradycyjną rolę placówki bibliotecznej. Staje się ona dzisiaj ośrodkiem kultury, mieszczącym w sobie tradycyjne obszary działalności bibliotecznej, a zatem gromadzenie i ochronę dorobku intelektualnego społeczeństwa, kładącym jednak również nacisk na upowszechnianie tego dorobku. Zmieniające się warunki funkcjonowania własności intelektualnej, a także przemiany technologiczne w zakresie kształtu i dostępności książki powodują, że proces udostępniania zasobów bibliecznych znacznie się różni od form, jakie od początku dziewiętnastego stulecia były udziałem pokoleń pracowników bibliotek. Szczególne znaczenie ma tu zarówno tendencja odchodzenia od tradycyjnej formy książki jako kodeksu na rzecz książki elektronicznej i wirtualnej¹, jak i regres tradycyjnego czytelnictwa, obserwowany w niektórych społecznościach. By istniała możliwość naprawy tej sytuacji konieczna jest zmiana podejścia nie tylko do metod zarządzania instytucją biblioteczną, ale i stosowanych form marketingu służącego przybliżeniu biblioteki do potencjalnego czytelnika.

Działalność marketingowa bibliotek, jako zjawisko stosunkowo nowe w środowisku bibliotecznym, może rodzić pewne kontrowersje [zob. szerz. 3]. Najistotniejszą z nich może być brak przekonania o potrzebie prowadzenia działań marketingowych w instytucji takiej jak biblioteka. Placówki te działają przecież w obecnym kształcie merytorycznym i organizacyjnym od co najmniej dwóch stuleci (nie wspominając o tysiącach lat tradycji), zatem nie zawsze odczuwalna jest potrzeba zmian w sposobie ich działania. Tej idei służy też często pewien konserwatyzm środowiska, przekonanego (w pewnym sensie słusznie) o znaczeniu biblioteki jako ważnego centrum

¹ To rozróżnienie dobrze oddaje różnicę pomiędzy współczesnymi rodzajami form książki. Pierwszy z nich korzysta z nośników informacji posiadających postać materialną (płyta, pendrive, pamięć zewnętrzną i in.), drugi natomiast istnieje wyłącznie jako treść dostępna w Internecie.

naukowego i kulturalnego, niewymagającego zatem szczególnej promocji w społeczeństwie.

Istotną przyczyną zaniechania działań marketingowych może być także brak wiedzy na temat marketingu. Idea ta, mająca przecież stosunkowo młodą proveniencję, zakorzeniła się pierwotnie w obszarze gospodarki, służąc z sukcesami intensyfikacji sprzedaży, a w szerszym rozumieniu, stanowiąc czynnik rozwoju życia gospodarczego. Dużo później zauważono przydatność tej nauki dla działań instytucji non profit, jeszcze później zaś zaczęto wdrażać metody marketingu w jednostkach związanych z kulturą, przy czym wydaje się, że idea marketingu uzyskała zrozumienie przede wszystkim w instytucjach kultury o późniejszych niż biblioteki tradycjach. Dodatkowym czynnikiem przekonującym o niewielkim znaczeniu nowoczesnych metod zarządzania i promocji dla działalności bibliotecznej był z pewnością boom oświatowy, obserwowany w Polsce od końca II wojny światowej aż po pierwsze lata XXI stulecia, w którym biblioteki stały się instytucjami pierwszej potrzeby.

Brak przekonania o potrzebie stosowania działań marketingowych stał też za brakiem wiedzy z tego obszaru, mimo iż literatura poświęcona tej nauce regularnie trafiała do zbiorów bibliotecznych, służąc choćby kształceniu menedżerów dla instytucji komercyjnych. Problemem były jednak zapewne trudności w modyfikowaniu metod marketingu, by użyć je w przestrzeni bibliotecznej. Stosunkowo późno też środowisko bibliotekarskie uzyskało stosowną literaturę, rekomendującą poszczególne metody i działania z tego zakresu [m.in. 1; 5; 6; 8; 9], choć pożyteczną rolę tym względzie odegrała prasa fachowa, stanowiąca forum wymiany informacji i doświadczeń (szczególne znaczenie odegrały tu pisma „Bibliotekarz” oraz „Poradnik Bibliotekarza”).

Ogromny obszar działalności bibliotecznej oraz znaczne zróżnicowanie tych instytucji powodują, iż niezwykle trudno porównać działalność rozmaitych sieci bibliotecznych czy poszczególnych placówek. To zróżnicowanie nie pozwala na daleko idące uogólnienia, niemniej widoczne są pewne tendencje świadczące o istniejących kontrowersjach użycia marketingu w działalności bibliotecznej.

Podstawą owych kontrowersji jest brak przekonania pewnej części kadry bibliotecznej o potrzebie, czy wręcz konieczności, stosowania marketingu dla uzyskania sukcesu w działalności biblioteki oraz zbudowania marki placówki i uzyskania satysfakcjonujących efektów działalności czytelniczej. To często przyczyna sporu na temat metod uzyskania lepszych wyników czytelniczych w nowej rzeczywistości szeroko pojętej książki. Istotą sprawy jest utrwalenie przekonania, że aby udało się poszerzyć krąg użytkowników placówki bibliotecznej, konieczna jest szeroka promocja instytucji w przestrzeni medialnej, polegająca na:

1. Kontaktach z samorządami i organizacjami pozarządowymi.
2. Kontaktach z mediami.
3. Wykorzystywaniu Internetu, posiadaniu i stałym modernizowaniu strony internetowej placówki.
4. Wykorzystywaniu możliwości mediów społecznościowych.

Kontakt z samorządem jest dla bibliotek utrzymywanych przez społeczności regionalne i lokalne działaniem naturalnym w sensie podległości instytucji bibliotecznej władzom samorządowym. Chodzi jednak o wykorzystanie szerokich możliwości oddziaływania organów samorządu na miejscowe społeczności i poprzez owe możliwości promowanie działania biblioteki. Równie istotne są tu kontakty z organizacjami pozarządowymi, które posiadają dzisiaj duże znaczenie w środowisku lokalnym i spore możliwości promowania bibliotek (dla przykładu, w procesie ewaluacji bibliotek pedagogicznych ważną rolę odgrywa fakt współpracy placówki z miejscowym środowiskiem oraz organizacjami pozarządowymi; jest to jeden z najważniejszych elementów oceny jakości pracy tej sieci bibliotecznej).

Równie ważne jest utrzymywanie stałego kontaktu z lokalnymi i regionalnymi mediami, stanowiącymi nośniki informacji, w tym wiadomości o instytucji bibliotecznej oraz jej działaniu. Zainteresowanie mediów aktywnością kulturalną w dobie kultu informacji katastroficznej i obrazkowej nie jest łatwe, niemniej w przypadku powodzenia przynosi ono znakomite rezultaty w postaci informacji docierającej do szerokiej rzeczy widzów, słuchaczy i czytelników.

Niezwykle ważną i coraz częściej docenianą kwestią jest zbudowanie nowoczesnej, interaktywnej strony internetowej, a także stała reakcja na zmiany zachodzące w placówce, co powinno także skutkować modernizacją tejże witryny. Istnieją wskazówki umożliwiające skonstruowanie oraz utrzymywanie takiej strony, choć trudniejszą kwestią może być jej zawartość, przejrzystość, a także estetyka. Dzisiaj ten element wizerunku biblioteki stanowi jeden z najważniejszych etapów budowy marki instytucji (na temat elektronicznych form marketingu bibliotecznego była mowa w części VI książki, zagadnienie marki bibliotecznej omówiono w rozdziale 21, natomiast w wymiarze praktycznym – w rozdziałach 50 i 54).

Nie sposób także wyobrazić sobie dzisiaj biblioteki funkcjonującej poza obszarem mediów społecznościowych, stanowiących obecnie ważną formę komunikowania się ludzi. Istotą tej formuły jest interaktywność, pozwalająca nie tylko na reklamowanie zasobów bibliotecznych oraz działań kulturalnych biblioteki, lecz także budująca więź pomiędzy instytucją a jej klientami, przy okazji niejako formująca markę tej placówki. Przed biblioteką stoi naturalnie wybór rodzaju medium społecznościowego, tak by było ono jak najlepiej przystosowane zarówno do jej charakteru, jak i wielkości oraz rodzaju środowiska, które obsługuje.

Działania marketingowe bibliotek wiążą się z potrzebą pokonywania wielu trudności, mogą również być obarczone różnego rodzaju błędami, które będą miały swoje konsekwencje w dalszym funkcjonowaniu biblioteki. Z jednej strony więc marketing daje bibliotekom wiele możliwości, z drugiej zaś jego stosowanie powinno mieć przemyślany i zrationalizowany charakter. Do najważniejszych problemów, na które napotkać mogą biblioteki próbujące realizować cele marketingowe można zaliczyć:

- brak wystarczającej wiedzy teoretycznej bibliotekarzy;
- brak przygotowania praktycznego i odpowiedniego doświadczenia w zakresie prowadzenia kampanii marketingowych;

- brak możliwości współpracy ze specjalistami z firm profesjonalnie zajmujących się marketingiem;
- brak odpowiednich środków na badania i wdrażanie instrumentów marketingowych;
- brak odpowiedniego zaplecza technicznego i warunków lokalowych;
- brak wyodrębnionych działów marketingu w strukturze biblioteki lub samodzielnych stanowisk pracy;
- opór ze strony pracowników biblioteki, problemy ze współpracą i komunikacją;
- zachowawcze podejście kadry kierowniczej biblioteki bądź organu prowadzącego, blokujące innowacyjne pomysły.

Wiele problemów, które napotykać biblioteki, wynika ze specyficznych cech oferty, którą przygotowują. Przede wszystkim zacząć należy od tego, że usługi takie charakteryzują się właściwościami, które mogą sprawiać, że ich promocja staje się bardziej skomplikowana, niż ma to miejsce w przypadku prostych produktów oferowanych przez liczne instytucje komercyjne. Należy więc zwrócić uwagę na:

- niematerialność usług – usługi biblioteczne charakteryzują się dużym stopniem niematerialności, nie mają zatem namacalnego charakteru, który sprawia, że klient otrzymuje w wyniku transakcji konkretny przedmiot, który można ocenić, porównać i wielokrotnie wykorzystać. Niematerialna usługa biblioteczna, np. porada informacyjna, spotkanie z pisarzem czy konsultacja z bibliotekarzem dziedzinowym nie poddaje się łatwej ocenie, a opinie o niej są pochodną wielu czynników – m.in. samej jakości usługi, ale także subiektywnych odczuć użytkownika. W związku z tym ta sama usługa biblioteczna może być różnie oceniona przez różnych odbiorców (np. uczestników wykładu), a nawet przez tę samą osobę, która będzie korzystać z niej w różnym czasie, i w związku z tym będzie różniła się jej wiedza, doświadczenie, a nawet dyspozycja fizyczna danego dnia;
- trudności w standaryzacji – usługi biblioteczne nie są w pełni powtarzalne i mogą różnić się w zależności od tego, kto je wykonuje, w jakim czasie oraz kto jest ich odbiorcą. Każdy bibliotekarz będzie nieco odmiennie rozmawiał z czytelnikiem, ponieważ dysponuje inną wiedzą i doświadczeniem, ma inny styl zachowania i cechy charakteru, inaczej też będzie świadczył usługę w zależności od tego kim jest czytelnik. I tak np. bibliotekarz dziedzinowy w odmienny sposób będzie udzielał porady doświadczonemu specjalście z danej dziedziny, a inaczej obsłuży niecierpliwego nastolatka, który jeszcze się uczy. Podobnie grupa studentów, która przyjdzie do biblioteki na szkolenie może być bardziej lub mniej skoncentrowana, posiadać różny poziom wiedzy i zainteresowania usługą oraz nawiązywać inne interakcje z bibliotekarzem, co zmusi go do dostosowania formy i treści zajęć;
- istotę relacji między wykonawcą a odbiorcą usługi – usługi biblioteczne oceniane są nie tylko z uwagi na ich wymierne wartości, lecz również z powodu

kontaktów interpersonalnych z bibliotekarzami. Wypożyczenie książki, które stanowi rdzeń usługi, tylko częściowo wpływa na ocenę. Dla niektórych czytelników równie ważna, co sama lektura, może być atmosfera panująca w bibliotece, długość i jakość rozmowy z bibliotekarzem, a nawet kontakty z innymi użytkownikami, do których dochodzi podczas świadczenia usługi. Jak pokazują wyniki badań i obserwacji, wielu użytkowników wypożyczenie książki traktuje jako pretekst do nawiązywania kontaktów społecznych;

- brak wyraźnych granic, gdzie zaczyna się, a gdzie kończy świadczona usługa – ponieważ usługi biblioteczne są połączeniem oferty informacyjnej, kulturalnej, ale także społecznej i stanowią ich mieszaninę, to trudno jest jasno stwierdzić za co dokładnie odpowiada biblioteka, co jest jej zasługą, a co błędem. I tak np. w trakcie pikniku czytelniczego niektóre dzieci mogą zakłócać przebieg spotkania – czy w związku z tym usługa powinna zostać gorzej oceniona przez pozostałych uczestników? Czy będzie to wina niegrzecznych maluchów, czy też braku umiejętności animatora, który nie potrafił lepiej zarządzić sytuacją i przywrócić porządku? Czy atmosfera podczas spotkania również może podlegać ocenie, czy tylko elementy merytoryczne? To pytania, na które trudno znaleźć odpowiedź, a każdy odbiorca usługi może mieć w tej kwestii odmienną opinię.

48.2. Brak umiejętności posługiwania się marketingiem

Świadomość znaczenia działań marketingowych nie oznacza jeszcze dla placówki bibliotecznej sukcesu podjętych przedsięwzięć. Bardzo często biblioteki i ich personel borykają się z problemem braku umiejętności posługiwania się marketingiem, co wiąże się z szeregiem problemów, jak np.:

- brak planu działań marketingowych;
- brak systematyczności działań marketingowych;
- brak dostosowania strategii marketingowych do potrzeb otoczenia biblioteki;
- brak świadomości znaczenia marketingu wewnętrznego;
- niewykorzystywanie potencjału ludzkiego biblioteki.

Pojawiające się coraz częściej w nowoczesnych bibliotekach przekonanie o potrzebie działań marketingowych nie zapewnia jeszcze właściwego wyboru metod i narzędzi. Ważną przeszkodą bywa w tym przypadku brak planu marketingowego, a także spory co do wybranego kierunku, w którym zmierzać ma biblioteka. Inną kwestią jest systematyczność podejmowanych czynności, a raczej jej brak, co często wynika ze zbyt skromnego budżetu biblioteki, a przecież znaczna część działań w obszarze marketingu wiąże się z pewnymi wydatkami. Nie trzeba dodawać, iż brak systematyczności zdecydowanie zmniejsza skuteczność strategii marketingowej biblioteki, często nawet całkowicie zaprzepaszczając dotychczasowe efekty.

Wiele sprzecznych opinii, a nawet kontrowersji może budzić typ strategii marketingowej przyjętej przez bibliotekę. Właściwe decyzje wymagają zarówno dobrego

rozeznania sytuacji, w której znajduje się placówka biblioteczna, jej misji, potencjału personalnego i materialnego, możliwości działania (nie tylko w sensie merytorycznym, ale i finansowym), jak też poznania oczekiwań lokalnego otoczenia społecznego biblioteki. Ten ostatni aspekt często decyduje o podjęciu właściwych, dostosowanych do potrzeb, efektywnych działaniach marketingowych. Ich sukces buduje miejsce placówki bibliotecznej w przestrzeni społecznej i często stanowi również o sukcesie samej jednostki, liczonym w wymiarze statystycznym.

Ważnym elementem działania marketingowego jest przekonanie pracowników biblioteki o wartości własnej placówki i znaczeniu jej misji. Podstawą jest tu zgrany zespół ludzi, dysponujący nie tylko wiedzą fachową, niezbędną w budowaniu instytucji kultury, lecz także świadomy fakt, iż sukces osiąga się tylko dzięki zgodnej, wspólnej pracy. Stworzenie takiego przekonania jest zadaniem kierowników biblioteki, a służy temu wykorzystanie talentów i umiejętności każdego z pracowników. Cenne jest także utrzymanie dobrej atmosfery pracy. Buduje to wiarę zespołu w wyjątkowość placówki, co z kolei ułatwia jej promowanie i podejmowanie działań marketingowych, przekazujących wiedzę na temat wartości, jakie niesie ze sobą ta odwieczna, a jednocześnie nowoczesna instytucja, służąca otoczeniu społecznemu [7]. Brak takiego przekonania powoduje często słabe rezultaty działań marketingowych, nieadekwatne do włożonego w nie wysiłku i środków materialnych.

Warto zwrócić szczególną uwagę na potencjał zespołu pracowników. Często stanowi on znakomite narzędzie marketingu bezpośredniego, zaś poszczególni bibliotekarze ze swoimi umiejętnościami i pasjami bywają elementem przyciągającym rzesze czytelników. Walory te mogą być prezentowane także poprzez Internet, gdzie szczególną rolę odgrywa dobrze zorganizowana interaktywna strona biblioteki, zapewniająca bezpośredni kontakt czytelnika z bibliotekarzem.

Bibliotekarze odpowiedzialni za bezpośredni kontakt z czytelnikami pełnią istotną rolę w realizacji celów marketingowych placówki, w której są zatrudnieni. Z uwagi na niematerialność usług użytkownicy swoje opinie formułują głównie na podstawie tego, jak zachowuje się i w jakim stopniu zaangażowany jest personel świadczący usługę. Sposób świadczenia usługi i sama obsługa użytkownika wpływają na wizerunek biblioteki. Błędem jest niedocenianie znaczenia kontaktów interpersonalnych, które dla wielu odbiorców usług bibliotecznych są równie ważne jak rdzeń usługi.

Jak już wielokrotnie było mówione, działania marketingowe w sektorze usług wymagają specjalnego podejścia i uwagi, ponieważ ich specyfika różni się znacznie od zarządzania produktem materialnym i jego sprzedaży. Dodatkowe trudności w obszarze marketingu można zaobserwować, kiedy biblioteka projektuje wdrożenie usługi nowego typu. Ponieważ usługi biblioteczne mogą mieć odmienny charakter i znacznie różnić się między sobą (biblioteki oferują typowe usługi informacyjne, ale również animację kulturalną czy społeczną), to trudno jest przewidzieć skutki ich wprowadzenia i w związku z tym zaprojektować optymalną kampanię marketingową. Jeżeli biblioteka nie ma doświadczenia w promocji określonego typu usługi, to można oczekiwać, że zaistnieją różnego rodzaju błędy mogące zakłócić cały proces.

Zaprojektowanie kampanii marketingowej dla nowej usługi może utrudnić:

- problem z dokładnym zdefiniowaniem usługi, jej granic oraz właściwości;
- problem z dokładnym określeniem korzyści, które powinna przynieść usługa;
- problem z dokładnym ustaleniem elementów składowych usługi.

Przedstawiając to w bardziej obrazowy sposób – projektując nowe zajęcia dla młodych matek (np. warsztaty lub spotkania tematyczne) może okazać się, że część z nich będzie zmuszona przyjechać do biblioteki ze swoimi dziećmi. Dzieci mogą zakłócać przebieg zajęć, w związku z czym korzystne byłoby zapewnienie im przez ten czas opieki w osobnym pomieszczeniu, co jednak generuje dodatkowe koszty, ponieważ wymagałoby zatrudnienia na ten czas pedagoga. Funkcję taką do pewnego stopnia może pełnić dyżurny bibliotekarz, jeśli akurat nie jest zajęty innymi obowiązkami. W związku z tym pojawia się pytanie o granice usługi, odpowiedzialność biblioteki oraz wymagania i oczekiwania ze strony odbiorców usługi. Kampania informacyjna powinna jasno wskazywać na co mogą liczyć uczestnicy spotkań, trudno jednak określić dokładne ramy, gdy warunki świadczenia usługi zmieniają się każdorazowo (dostępność bibliotekarza). Ponadto ustalić trzeba, co może stać się oczekiwaną wartością oraz elementem, którego bezwzględnie może wymagać użytkownik. Wszystkie te trudności mogą spowodować, że biblioteka będzie musiała poświęcić więcej uwagi badaniom, a zwłaszcza badaniom opinii i oczekiwań, niżby to miało miejsce w przypadku prostego produktu materialnego.

Don Cowell zaproponował następujący schemat postępowania, który umożliwia ograniczanie trudności i błędów w trakcie opracowywania nowej usługi:

- Koncepcja usługi pojawia się wraz z analizą potrzeb klientów.
- Generowane są różne projekty usług zaspokajających potrzeby zidentyfikowane w wyniku analizy.
- Projekty poddawane są wstępnej analizie z punktu widzenia otoczenia konkurencyjnego.
- Projekty są przedmiotem wewnętrznej weryfikacji; formułuje się także subiektywne sądy dotyczące możliwych reakcji otoczenia na usługę.
- Z otoczenia zewnętrznego pozyskiwane są dane dotyczące reakcji potencjalnych klientów i dostawców.
- Rozważany jest sposób pozycjonowania usług na rynku, podejmowane są również badania w terenie, których celem jest przedstawienie projektu starannie wybranej grupie odbiorców.
- Projekt poddawany jest ostatecznie ocenie, w trakcie której uwzględniany jest stopień zrozumienia przez klientów oferowanej usługi, ich zamiary skorzystania z usługi oraz możliwe korzyści z tego wynikające [zob. 4, s. 399-400].

Zdaniem Cowella istotne jest, aby w ramach testów marketingowych projektowanej usługi uzyskać pewność, czy klient rozumie sposób jej funkcjonowania, ocenia ją pozytywnie oraz czy ma przekonanie, że zaspokoi ona jego niezaspokojone dotąd potrzeby. Prowadzenie takich testów wydaje się zasadne także w placówkach bibliotecznych, które nie mają pełnego rozeznania co do preferencji i oczekiwań

otoczenia, dla którego świadczą usługi. Uzyskane dane pozwolą nie tylko na lepsze zaprojektowanie oferty, ale również na jej skuteczniejszą promocję i uniknięcie niektórych błędów.

48.3. Nieetyczne wykorzystywanie narzędzi marketingowych

Jednym z problemów utrudniających właściwe prowadzenie akcji marketingowych jest przesadne używanie narzędzi marketingowych w miejsce działalności merytorycznej (np. niewspółmiernie duża promocja względem skali usługi). Nie powinni mieć także miejsca sytuacje, gdy placówka biblioteczna promowana jest niezgodnie ze stanem rzeczywistym, a jej zalety, komunikowane otoczeniu, nie znajdują odbicia w istniejących możliwościach instytucji. Przyczynami tego stanu rzeczy jest po pierwsze niski poziom organizacji biblioteki, słabość kadry pracowniczej, a także uboga oferta placówki. W efekcie rzeczywista wartość propozycji oferowanych przez bibliotekę budzi rozczarowanie użytkowników, zachęconych najpierw rozdmuchaną kampanią promocyjną. Z drugiej strony ambicje kierownictwa powodują często chęć jak najlepszego zaprezentowania placówki, co niekiedy skutkuje wyborem „drogi na skróty”. Ta budząca kontrowersje sytuacja winna zostać naprawiona poprzez poprawę organizacji działania biblioteki, mobilizację kadry², jak również wszechstronne wzbogacenie działań, tak w aspekcie tradycyjnego i elektronicznego księgozbioru, jak i usług upowszechnieniowych oraz kulturalnych. Działania marketingowe muszą być zatem proporcjonalne do przygotowanej przez bibliotekę oferty, tak aby przekaz marketingowy był adekwatny do realnych możliwości instytucji.

Istotną rolę w osiągnięciu sukcesu w obszarze marketingu odgrywają badania marketingowe prowadzone w trakcie przygotowywania i realizacji kampanii marketingowych. Najczęstszą przyczyną kontrowersji w tym obszarze są popełniane błędy, spowodowane zazwyczaj przyjęciem niewłaściwej metodologii badań czy też błędami próby, co może skutkować brakiem zaufania do samego procesu badawczego, jak i uzyskanych wyników, zniechęceniem zespołu, wreszcie zupełnym zarzuceniem marketingu jako metody pozyskiwania użytkowników placówki bibliotecznej. Ponadto może zaistnieć sytuacja, gdy poprawnie prowadzone badania zostaną źle zinterpretowane – ich wadliwe odczytanie doprowadzi wówczas do podobnych rezultatów. Najgorszym scenariuszem jest jednak nieetyczne posługiwanie się wynikami badań bądź też celowe zniekształcanie procesu badawczego, by uzyskać korzystniejszy efekt, który można zakomunikować opinii publicznej w celu osiągnięcia określonych korzyści.

Kontrowersje związane z działaniami marketingowymi spowodowane są też m.in. popełnianymi błędami podczas tworzenia i wdrażania planu marketingowego

² Ten obszar działań obejmuje zarówno wszechstronne doskonalenie kadry, uwzględniające m.in. doksztalcanie pracowników oraz wszelkiego rodzaju szkolenia, jak i działania pozwalające skonsolidować zespół w celu wykorzystania jego możliwości twórczych.

biblioteki, a także błędami w przyjętej strategii marketingowej [szerz. zob. 2]. Ta ostatnia przyczyna może powodować konflikty w wyniku braku efektów prowadzonej akcji. Podobne znaczenie dla uzyskania sukcesu akcji marketingowej ma właściwy wybór rodzaju marketingu zastosowanego w praktyce bibliotecznej. Podejmowane tu decyzje muszą uwzględniać specyfikę instytucji prowadzącej akcję, bowiem mechaniczne zastosowanie działań marketingowych charakterystycznych dla podmiotów gospodarczych nie musi okazać się trafne w przypadku instytucji kultury. Dotyczy to także wyboru narzędzi marketingowych – i w tym przypadku dostosowanie ich do specyfiki instytucji bibliotecznej może budzić rozmaite kontrowersje oraz wątpliwości.

Osobną kwestią pozostają błędy w komunikacji marketingowej. Również w tym obszarze działań mogą pojawić się problemy ze względu na ogromne zróżnicowanie placówek, a tym samym konieczność odmiennego podejścia do problematyki działań marketingowych. Opinie mogą różnić się względem przyjętej konwencji i sposobów komunikowania. Instytucja non profit, jaką jest placówka biblioteczna, wymaga specyficznego podejścia do wyboru metod i treści komunikowania się z użytkownikami. Niektóre rozwiązania, które w instytucjach biznesowych nie budziłyby wątpliwości, w obszarze działalności bibliotek mogą zostać uznane za nieetyczne. Przykładowo, wykorzystywanie w komunikatach marketingowych treści wątpliwych moralnie (np. niektórych zdjęć) może zwrócić dużą uwagę audytorium, ale jest nieodpowiednie w przypadku instytucji, których misją jest krzewienie kultury i kształtowanie wrażliwości.

Jednym z istotniejszych problemów bywa też marketingowa krótkowzroczność, a więc brak wyobraźni w trakcie podejmowania decyzji. Zawsze w tym przypadku wartością samą w sobie jest ścieranie się poglądów, poszerzanie pola widzenia i działania, wreszcie dochodzenie do konsensusu, co ostatecznie powoduje, iż kontrowersje związane z działaniami marketingowymi stają się punktem wyjścia do podejmowania decyzji wyważonych, przemyślanych, przynoszących ostatecznie wartościowe owoce, zarówno w budowaniu pozytywnego wizerunku biblioteki, jak i jej otwarciu na potrzeby czytelników i użytkowników.

Bibliografia

1. ANTCZAK Mariola, KALIŃSKA-KULA Magdalena, *Biblioteczny marketing wewnętrzny w teorii i praktyce: na przykładzie bibliotek województwa łódzkiego*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 2019. ISBN 978-83-8142-334-2.
2. ANTCZAK Mariola, *Tworzenie i wdrażanie planu marketingowego biblioteki – sztuka czy formalność? Od teorii do praktyki*. In: NOWAK Mariusz, PIOTEREK Paweł, PRZYBYSZ Janina (red.), *Zarządzanie strategiczne i marketingowe w bibliotekach*. Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, 2004, s. 107-131. ISBN 83-7205-202-6.
3. BABIK Wiesław, *Od marketingu tradycyjnego do marketingu internetowego: biblioteka otwarta i aktywne bibliotekarstwo internetowe*. In: PIGLA Marlena (red.),

- Zarządzanie marketingowe biblioteką*. Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, 2008, s. 9-18. ISBN 978-83-7205-265-0.
4. COWELL Don, *Rozwój i wprowadzanie na rynek nowych usług*. In: THOMAS Michael J. (red.), *Podręcznik marketingu*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 1998. ISBN 83-01-12459-8.
 5. NOWAK Mariusz, PIOTEREK Paweł, PRZYBYSZ Janina (red.), *Zarządzanie strategiczne i marketingowe w bibliotekach*. Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, 2004. ISBN 83-7205-202-6.
 6. PIGLA Marlena (red.), *Zarządzanie marketingowe biblioteką*. Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, 2008. ISBN 978-83-7205-265-0.
 7. SIENKIEWICZ Jolanta, *Komunikacja w bibliotece*. In: CZYŻEWSKA Maria (red.), *Kształtowanie wizerunku biblioteki*. Białystok: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej, 2007, s. 133-150. ISBN 978-83-87981-39-6.
 8. WOJCIECHOWSKA Maja (red.), *Marketing biblioteczny: rozważania, dyskusje, konteksty*. Gdańsk: Wydawnictwo Ateneum – Szkoły Wyższej, 2007. ISBN 978-83-61079-002.
 9. WOJCIECHOWSKA Maja (red.), *Zarządzanie biblioteką*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe i Edukacyjne SBP, 2019. ISBN 978-83-65741-26-4.

CZĘŚĆ VIII

Doświadczenia bibliotek w obszarze działalności marketingowej

Rozdział 49.

ELEMENTY DZIAŁAŃ MARKETINGOWYCH W INSTYTUCJACH KULTURY

49.1. Warunki funkcjonowania i specyfika instytucji kultury w kontekście działalności marketingowej

Instytucje kultury są formami organizacyjnymi, w których prowadzona jest działalność kulturalna zdefiniowana w art. 1 *Pojęcie działalności kulturalnej – Ustawy z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej*, która w znowelizowanej formie weszła w życie z dniem 1 stycznia 2012 r. [32]. Zgodnie z zapisem, „**Działalność kulturalna** w rozumieniu niniejszej ustawy polega na tworzeniu, upowszechnianiu i ochronie kultury”. W art. 1.2 ustanowiono, iż „Państwo sprawuje mecenat nad działalnością kulturalną polegający na wspieraniu i promocji twórczości, edukacji i oświaty kulturalnej, działań i inicjatyw kulturalnych, a także opieki nad zabytkami i ochrony dziedzictwa narodowego w Rzeczypospolitej Polskiej i za granicą”, natomiast w art. 1.3 można przeczytać: „Minister właściwy do spraw kultury i ochrony dziedzictwa narodowego może wspierać finansowo, w ramach mecenatu państwa, realizację planowanych na dany rok zadań związanych z polityką kulturalną państwa, prowadzonych przez instytucje kultury i inne podmioty nie należące do sektora finansów publicznych”. Formami organizacyjnymi działalności kulturalnej, zgodnie z zapisem art. 2, są w szczególności: „teatry, opery, operetki, filharmonie, orkiestry, instytucje filmowe, kina, muzea, biblioteki, domy kultury, ogniska artystyczne, galerie sztuki oraz ośrodki badań i dokumentacji w różnych dziedzinach kultury”. Ustawa wprowadza dwa rodzaje instytucji kultury:

1. Instytucje artystyczne – zgodnie z zapisem art. 11.2 ustawy „Instytucjami artystycznymi są instytucje kultury powołane do prowadzenia działalności artystycznej w dziedzinie teatru, muzyki, tańca, z udziałem twórców i wykonawców, w szczególności: teatry, filharmonie, opery, operetki, orkiestry symfoniczne i kameralne, zespoły pieśni i tańca oraz zespoły chóralskie”. Art. 11a pkt. 1 stanowi z kolei, że „Działalność kulturalna instytucji artystycznej

organizowana jest w oparciu o sezony artystyczne, na które ustala się plany repertuarowe”.

2. Inne instytucje.

Ustawa określa charakter tych instytucji oraz sposób ich pracy, organizowanie działalności kulturalnej w ramach sezonu artystycznego i konkretnego planu repertuarowego, a także zasady zatrudniania dyrektora instytucji i artystów wykonawców. Poza instytucjami artystycznymi działają inne instytucje kultury, np. instytucje filmowe, kina, muzea, biblioteki, domy kultury, ogniska artystyczne, galerie sztuki oraz ośrodki badań i dokumentacji o innym niż sezony artystyczne charakterze pracy. Instytucja kultury może prowadzić działalność kulturalną w więcej niż jednej formie, np. może prowadzić działalność charakterystyczną dla instytucji artystycznej i innej instytucji kultury (np. teatr i galeria sztuki), uzyskując wówczas status instytucji artystycznej. „Obecnie działalność instytucji kultury jest znacznie bardziej elastyczna, a wprowadzenie takiej możliwości wychodzi naprzeciw realnemu zapotrzebowaniu na ofertę instytucji kultury, jak i najlepszemu wykorzystaniu potencjału osób pracujących w instytucji kultury. Możliwość łączenia różnych form działalności kulturalnej w jednej instytucji może mieć znaczenie szczególnie dla małych gminnych placówek” [25]. W praktyce spotyka się także przypadki łączenia działalności bibliotecznej np. z działalnością wystawienniczą, koncertową, ekspozycyjną itp.

Instytucja kultury to obecnie instytucja realizująca specyficzny model relacji zaangażowanej i partycypacyjnej w stosunku do klienta (odbiorcy, uczestnika kultury – słuchacza, widza, czytelnika ect.), który oczekuje realizacji wartości kulturalnych: estetycznych, duchowych, społecznych, historycznych i symbolicznych, a także niezapomnianych doznań i emocji, pragnący często być współtwórcą oferty kulturalnej, a nie tylko biernym odbiorcą [18, s. 16-19]. Z punktu widzenia organizacyjnego instytucja kultury to profesjonalna placówka, wyodrębniona zwykle pod względem prawnym, organizacyjnym i ekonomiczno-finansowym, prowadząca działalność kulturalną.

Istotą filozofii działania instytucji kultury jest więc tworzenie wartości, przy czym współpraca z klientem daje efekt synergii wartości. Łukasz Gawęł pisze, że otoczenie to „źródło zarówno szans, jak i zagrożeń. [...] Bez dobrego rozpoznania i zrozumienia otoczenia nie można zagwarantować organizacji trwania i rozwoju [...]. Sensem istnienia publicznych organizacji kultury jest zbudowanie relacji dwukierunkowej. Nie tylko muszą one reagować na pojawiające się zmiany, analizować dynamikę otoczenia, reagując jak najszybciej na pojawiające się oczekiwania zmian, ale również powinny mieć świadomość odpowiedzialności za otoczenie, powinny realizować ambitne cele w obszarze kreowania otoczenia, wpływania na jego rozwój, wzrastanie (w wymiarze społecznym). To właśnie publiczne organizacje kultury mogą w realny sposób zmieniać świadomość społeczeństwa, powodując wzrost jego wrażliwości w różnych obszarach, kształtować postawę wobec innych członków społeczności” [10, s. 82]. W organizacjach kultury zarządzanych w modelu zaangażowanym i partycypacyjnym można planować realizację zasad odpowiedzialności

społecznej i środowiskowej w najistotniejszych obszarach, do których aktualnie zalicza się: ład organizacyjny, uczciwe praktyki operacyjne, zagadnienia konsumenckie, zaangażowanie społeczne i rozwój społeczności lokalnej, a także prawa człowieka oraz dbałość o środowisko naturalne.

Społeczna odpowiedzialność instytucji kultury wykracza poza obszar podstawowej działalności merytorycznej, ponieważ utożsamiana jest z koniecznością umożliwiania głębokiej relacji z klientem: „muzea – chronią, opracowują naukowo i rozpowszechniają powierzone im dziedzictwo; teatry rozwijają sztukę aktorską oraz sztukę inscenizacji, popularyzując je wśród odbiorców, a domy kultury organizują zajęcia zwiększające kompetencje, wiedzę i umiejętności wśród różnych grup wiekowych” [10, s. 81-82]. W kreowanych związkach z otoczeniem nie chodzi już tylko o dostarczanie produktów czy usług, zaspokajanie określonych potrzeb, „chodzi o osiągnięcie wymiernego wpływu na otoczenie” (wzrost lub rozwój w wymiarze społecznym), ale też kreowanie wzorców lub standardów dla różnych obszarów życia. Łukasz Gawel pisze, że „Istotą przemiany w filozofii zarządzania organizacją jest nie tylko świadome podejście do otoczenia społecznego, ale przede wszystkim autentyczna potrzeba nawiązania z nim jak najgłębszych relacji, przy czym są to relacje dwukierunkowe. Opinia odwiedzających ma istotne znaczenie dla działania organizacji, która nie tylko gotowa jest zmieniać swój program pod wpływem uwag audytorium, ale wręcz kreować go wspólnie z nim. Co więcej, budowanie głębokich relacji z otoczeniem społecznym jest możliwe wyłącznie wtedy, gdy pracujący w organizacji mogą się z nią identyfikować, czują się w niej komfortowo, innymi słowy – w organizacjach tego typu zazwyczaj panuje kultura organizacyjna umożliwiająca rozwój jej pracowników. To z tego powodu omawiany tu [...] model wydaje się w istocie jedynym, który umożliwia w pełni realizację postulatów instytucji społecznie odpowiedzialnej” [10, s. 87, 89] i dalej: „partycypacja nie jest jedynie otwarciem na otoczenie z powodu poczucia odpowiedzialności za nie, ale jest również szansą rozwoju dla organizacji”. Centrum strategii marketingowej stanowi zatem „odbiorca, twórca, jak i wytworzone dzieła”, co doprowadziło do zmiany modelu „walki konkurencyjnej na współpracę instytucjonalną”, intensywnej aktywności w mediach oraz promocji z wykorzystaniem modelu 7P (*product, price, place, promotion, people, proces, physis evidence*). Budowanie wizerunku instytucji ukierunkowanej na pozyskanie nowych odbiorców wynika nie tylko z badania satysfakcji klientów (odbiorców), ale również z analizy rynku kulturalnego w mieście i regionie [18, s. 114-118; 23].

Ważny jest zatem przyjęty przez instytucję kultury sposób komunikowania. Spośród wykorzystywanych różnorodnych modeli zarządzania wartością w tych placówkach najprostszy wydaje się model bazujący na trzech podstawowych elementach: definiowaniu wartości, kreowaniu i właśnie komunikowaniu. Poza komunikacją elektroniczną ważne są także sposoby dostarczania wartości w lokalnej przestrzeni fizycznej (osiedla, miasta itp.). Różnorodne formy komunikowania (promocji) informujące i zachęcające to:

1. Reklama, sprzedaż i promocja bezpośrednia oraz narzędzia wspomagające prezentację treści (np. infografika, *growth hacking*, mikrowideo, transmisje na żywo).
2. Formy wzmacniające wizerunek (techniki i narzędzia public relations).
3. Formy pośredniczące (marketing doświadczeń, *content marketing*, *merchandising*, marketing szeptany i ambientowy, *event marketing*, *influencer marketing*, grywalizacja, *storytelling*, systemy Web 2.0, *augmented reality*) [18, s. 28].

Odgrywający w instytucjach kultury kluczową rolę marketing bezpośredni to przede wszystkim redagowanie uporządkowanej, z przyjazną nawigacją, a nade wszystko na bieżąco aktualizowanej, strony www, ale także e-mailing, marketing katalogowy (informatory kulturalne) i marketing listowy oraz telemarketing. Ponadto, jak pokazują wyniki badań, coraz większe znaczenie zyskuje tzw. marketing szeptany. Współcześni klienci, także klienci instytucji kultury, w tym bibliotek, przywiązują ogromną wagę do rekomendacji. Oprócz rodziny i znajomych duży wpływ na wybory ma dziś opinia liderów, ambasadorów marki, aktorów i celebrytów (tzw. *influencer marketing*), choć sugestie i opinie tych ostatnich mają coraz większe grono krytyków. Zgodnie z raportem Biblioteki Narodowej z 2020 r., w którym wykazano wzrost czytających Polaków z 37% do 42% (w 2004 r. 58%), aż 45% z nich kupuje książki w księgarniach, co według badaczy może być związane z intensywną promocją prowadzoną przez wydawców, a także łatwością zakupu w wygodnej formie online, ogromną liczbą blogów z ocenami i listami rankingowymi booktuberów, jak również informacjami o książkach i recenzjach na różnych portalach. Z bibliotek natomiast korzysta niespełna 28% czytelników [4].

Ogromną rolę we współczesnej promocji eksponatów, obiektów muzealnych, repertuaru teatralnego i muzycznego, zasobów bibliotecznych oraz dorobku naukowego pracowników instytucji kultury odgrywają media – a zwłaszcza przygotowywane przez nie programy prezentujące dorobek kulturalny instytucji kultury, aktualności regionalne, spotkania i rozmowy z dyrektorami i pracownikami placówek kultury, a nawet całe cykle tematyczne poświęcone tym zagadnieniom. Programy z tego zakresu emitowane są systematycznie we wszystkich ośrodkach regionalnych, a w prasie lokalnej i ogólnopolskiej obecne są także artykuły omawiające ten temat.

Sposób promocji instytucji kultury powinien być zintegrowany z wybranym przez nią modelem funkcjonowania. Wśród modeli funkcjonowania instytucji kultury wyróżnić można model instytucji zamkniętej (wsobnej) oraz otwartej, w której obecna jest świadomość roli otoczenia, zatem szuka się sposobów porozumienia oraz rozwijania kreatywności pracowników. W tej drugiej realizowane są dwa kolejne modele: zaangażowany (budowanie świadomej relacji z otoczeniem, nie tylko poznanie audytorium, ale kształtowanie z nim relacji) oraz model instytucji kultury partycypacyjnej, realizującej trzy poziomy działań, którymi są: informowanie, konsultowanie oraz uczestnictwo. Działania te wynikają z wdrażania strategii Marketingu 4.0, w którym poziom tradycyjny rozszerzony jest o aktywność cyfrową w sieci.

Marketing w tradycyjnym ujęciu zaczyna się od segmentacji rynku na homogeniczne grupy, na które może oddziaływać instytucja. Po tym etapie następuje targetowanie, zatem wybór jednego lub kilku wytypowanych segmentów, do których marka (instytucja kultury) chce dotrzeć. Obecnie jednak, gdy klienci połączeni są ze sobą w różnorodnych poziomych sieciach społecznościowych, stając się nowymi segmentami, „spójne komunikowanie tożsamości marki i pozycjonowanie – klucz do sukcesu w marketingu tradycyjnym – mogą nie wystarczyć” [16, s. 57-64, 76]. Zgodnie z koncepcją tzw. marketingu zgody Setha Godina, zmienia się również mix marketingowy, z „czterech P” (*product, price, place, promotion*) na „cztery C”, do których zaliczane są: współtworzenie (*co-creation*), waluta (*currency*), aktywizacja społeczności (*communal activation*) oraz rozmowa (*conversation*), gdyż „współtworzenie daje również klientom możliwość dopasowania i personalizacji produktów i usług, co w efekcie udoskonala propozycje wartości”. Zmianie ulega również koncepcja kanału dystrybucyjnego – w erze cyfrowej najsukrotniejszą jest, jak dowodzi Philip Kotler, dystrybucja pozioma pomiędzy użytkownikami sieci. Zatem istotą marketingu cyfrowego jest „rozpoznanie uzupełniających się ról marketingu tradycyjnego i cyfrowego w budowaniu zaangażowania i orędownictwa konsumenckiego”, a celem Marketingu 4.0 „rozbudzenie konsumenckiego orędownictwa na trzech poziomach: Zadowolenia, Doświadczenia, Zaangażowania”. Coraz większy udział marketingu cyfrowego możliwy jest w miarę intensyfikacji interakcji konsumenckiej, gdzie niezbędne jest mapowanie pięciu etapów ścieżki klienta: świadomość (wiem), atrakcyjność (lubię), pytania (czy jestem przekonany), działanie (kupuję) oraz najistotniejsze – orędownictwo (polecam) [16, s. 78-82].

49.2. Muzea

Muzea jako instytucje archiwizujące, chroniące, opracowujące naukowo i rozpowszechniające (także drogą cyfryzacji) dziedzictwo kultury narodowej od dawna poprzez atrakcyjność form komunikowania budują zadowolenie, zaangażowanie i wreszcie – orędownictwo (polecanie innym) wartości kultury materialnej w głębokiej relacji z klientem. Wśród strategii marketingowych realizowane są relacje kontaktowe lub wirtualne. Formy promocji zbiorów i obiektów muzealnych są nierzadko bardzo atrakcyjne i zachęcające do odwiedzin. W 2019 r. w Polsce funkcjonowało 959 muzeów i oddziałów muzealnych, o 1,5% więcej niż w 2018 r. Liczba odwiedzających to ok. 40,2 mln osób, liczba zaś zorganizowanych wystaw to 2,7 tys. oraz 5 tys. wystaw czasowych. Według badań opublikowanych w 2017 r. w dokumencie *Statystyka muzeów* zaledwie 36 instytucji biorących udział w badaniu (14,6%) posiadało strategię promocji własnego muzeum, aż w 165 (66,8%) muzeach nie było takiego dokumentu, 45 (18,2%) było w trakcie wdrażania lub opracowywania strategii, a w jednej instytucji w ogóle nie podano informacji na ten temat. Spośród instytucji

posiadających strategię działań promocyjnych i wizerunkowych 24 (66,7%) to placówki bezoddziałowe, a 12 (33,3%) to muzea z oddziałami [26, s. 45].

W strategiach marketingowych wielu muzeów funkcjonujących obecnie w Polsce widoczna jest kreacja wartości. Jako przykład można zilustrować działania podejmowane przez Muzeum Powstania Warszawskiego, otwarte w 2004 r. – w 60. rocznicę wybuchu powstania, w dawnej elektrowni tramwajowej, zabytku architektury przemysłowej z początku XX w. przy ul. Grzybowskiej na Woli. Przygotowano w nim atrakcyjną ofertę dla trzech grup odbiorców: dzieci i rodzin z dziećmi (*Sala Małego Powstańca*, gdzie oprócz historycznych gier i zabaw zwiedzający oglądają teatrzyk powstańczy; *Rodzinne spotkania z historią*), nauczycieli (szkolenia związane z uzyskaniem awansu zawodowego), a także żołnierzy. W Muzeum organizowanych jest wiele akcji angażujących i poszerzających wiedzę, działania naukowo-badawcze oraz edukacyjne, w tym konkursy (Konkurs filmowy #63PL; Wielki Quiz Streamerów), lekcje muzealne, szkolenia dla nauczycieli, wystawy – m.in. *Miara pokoju. Quantum of Peace*, za którą w 2016 r. przyznano Złotego Lwa w konkursie Cammes Lions dla agencji reklamowych z całego świata [18, s. 20]. W Sali pod Liberatorem odbywają się koncerty z cyklu *Muzyka pod Liberatorem*, a budynek jest otoczony Parkiem Wolności. W Muzeum wykorzystywane są elementy multimedialne i instalacje obraz – światło – dźwięk. Na stronie internetowej widnieje również zaproszenie do odwiedzin oddziału Muzeum – Cel Bezpieki przy ul. Ujazdowskiej, gdzie w latach 1945-1954 więzieni byli działacze podziemia niepodległościowego, a także do Fotoplastikonu Warszawskiego przy Al. Ujazdowskich, w którym organizowane są konkursy i wystawy tematyczne (np. o kobietach w Dniu Kobiet).

W przypadku Muzeum Narodowego w Warszawie realizowany jest model „muzeum narracyjnego”, o którym w wywiadzie w TVP Kultura w 2019 r. mówił dyrektor placówki. Model ten bazuje na uczestnictwie społecznym w przygotowywaniu projektów, wypełnianiu społecznej misji i programu wystawienniczego w placówkach muzealnych. Strategię tą wspiera również profil Muzeum Narodowego na Instagramie, działający jako *content marketing*. Osoby go prowadzące „komentując wydarzenia łączą merytoryczny i ciekawy *content* z inteligentnym dowcipem” [29]. Z kolei Łukasz Gawel omawiając jeden „z najciekawszych eksperymentów w polskim muzealnictwie”, opisany w publikacji po wystawie *W muzeum wszystko wolno*, zainicjowany przez dyrektora Muzeum Narodowego Agnieszkę Morawińską, pokazał przykłady kreacji dzieci, które jako młodzi „kuratorzy” zorganizowały cykl wystaw, oczywiście pod opieką dorosłych. Projekt ten był niezmiernie interesującym rozwiązaniem, polegającym na tym, aby „edukatorzy nie prowadzili dzieci, ale żeby za nimi poszli” [10, s. 89].

W tym miejscu warto wspomnieć o niezmiernie istotnych kompetencjach, doświadczeniu i potrzebie kreatywności w budowaniu relacji społecznych pracowników instytucji kultury, muzeów, w tym narodowych, zamkowych (np. Muzeum – Zamku w Łańcucie) czy królewskich (np. na Wawelu, gdzie poszukiwani są waweltariusze do realizowania działań marketingowych). Pracownicy Muzeum Naro-

dowego w Krakowie po zakupie budynku „Cracovii” zorganizowali cykl konsultacji społecznych i liczne spotkania z mieszkańcami na temat projektu, poddając go ocenie społecznej i możliwości weryfikacji. Natomiast Zamek Królewski w Warszawie jest przykładem organizowania kulturalnych działań ogólnopolskich – uroczystości państwowych podnoszących prestiż placówki.

Aktywna obecność w mediach i w sieci dotyczy również wydarzeń bieżących, związanych z uroczystymi obchodami rocznic i jubileuszy. Doskonałym przykładem działań promocyjnych jest oferta skierowana do widzów *Panoramy Racławickiej*, przygotowana przez oddział Muzeum Narodowego we Wrocławiu. Dzięki wielu inicjatywom Fundacji Bitwy pod Racławicami cyklicznie odbywają się plenery, warsztaty oraz inscenizacje. W mediach obecnych jest wiele prezentacji *Panoramy Racławickiej*, cykloramicznego obrazu bitwy z 4 kwietnia 1794 r., zamówionego na 100-lecie rocznicy insurekcji kościuszkowskiej przez radę miasta Lwowa u Jana Styki na otwarcie Powszechnej Wystawy Krajowej we Lwowie w 1894 r. Informacje na stronie www są rozbudowane – oprócz opcji „kup bilet”, pojawiają się również: Wystawy, Edukacja, Kalendarium i Sklep. W ramach „Edukacji” oferta obejmuje zajęcia dla osób z niepełnosprawnościami, warsztaty tańca intuicyjnego, spotkania z twórcami i sztuką przeznaczone dla dzieci, w większości ukazane w Fotorelacjach edukacyjnych. „Sklep” z bardzo bogatą ofertą publikacji, także dla dzieci, zachwyca szeroką gamą pamiątek – maseczek, ściereczek do okularów, notesów, pocztówek, zakładerek do książek, nawet herbat w puszcze i artystycznych pisanek oraz biżuterii. Produkty są ważne i aktualne lub ponadczasowe, a promocja sztuki, dobrego smaku i elegancji zachwyca, np. maseczka z wizerunkiem *Alegorii powietrza* Vaclava Hollara, wśród ściereczek do okularów m.in. *Przedwiośnie* Maxa Wislicemusa, a wśród puszek z czarną herbatą zdobione także wizerunkiem Ewy Lucasa Cranacha starszego lub *Pejzażem zimowym* Pietera Brueghela. W ofercie książek wiele z nich to perełki bibliofilskie i publikacje pięknie wydane, w tym nowość – *Edytorskie oblicza bibliofilstwa*; akwaforty dla dzieci *Para buch! Nie tylko ilustracje*. Dostępne są również *Zabawy wokół wystawy*, autorstwa jednych z najlepszych polskich ilustratorów Ewy i Pawła Pawlaków, ukazujące najmłodszym czytelnikom ich bogaty warsztat. W zakładce „Dobra cena” w sprzedaży obecna jest m.in. *Sztuka druku, Ekslibrisy kościuszkowskie, Obrazy grzechu w sztuce europejskiej*, zatem oferta dla czytelników charakteryzujących się szerokim wachlarzem zainteresowań. W trakcie podziwiania *Panoramy Racławickiej* można ponadto skorzystać z komentarza nagranego w kilkunastu językach, dostępnego poprzez indywidualnie wypożyczane słuchawki – to oprócz komfortu także forma promocji malowidła, kultury i samego muzeum.

Również Muzeum – Zamek w Łańcucie zachwyca formą promocji. Odwiedzający go cudzoziemcy mogą skorzystać z audioprzewodnika z wyborem wersji językowej (oprócz polskiej dostępna jest także angielska, francuska i niemiecka), zapewniona jest ponadto bardzo dobrze zorganizowana informacja dla zwiedzających, możliwość wirtualnego zwiedzania czy e-sklep z publikacjami. Komunikat dyrektora Wita K. Wojtowicza, znajdujący się na głównej stronie www Muzeum, świadczy z ko-

lei o apolityczności placówki. Jak można przeczytać: „muzeum jako ważny składnik dziedzictwa kulturowego Polski, potwierdzony nadaniem statusu pomnika historii zachowuje całkowitą apolityczność”. Różnorodność działań i aktywności wymienionych w rubryce „Aktualności” (m.in. dołączenie do społecznej kampanii *Śląsk Wspólna Sprawa* z okazji 100. Rocznicy III Powstania Śląskiego) dowodzi realizowania działań uczestnictwa w komunikowaniu społecznym i pozyskiwaniu orędownictwa. W zakładce przedstawiono wiele projektów, m.in. *Digitalizacja Dziedzictwa Kulturowego*, *Muzykalnia Łańcuckie* i wiele innych, będących formą dbałości o to dziedzictwo, ale również jego utrwalania w pamięci i rozpowszechniania w Europie i na świecie [24].

Warto wspomnieć jeszcze, że ogromną popularnością cieszy się coroczna majowa akcja Noc Muzeów, niekiedy rozszerzana do formy Weekendu w Muzeum. W ramach akcji otwierane są dla zwiedzających różne typy placówek, począwszy od muzeów narodowych i historycznych aż po etnograficzne czy plenerowe, oferujące ciekawe atrakcje, np. nocne wycieczki w Kopalni Węgla Kamiennego w Zabrzu, czy ważne i niezmiernie interesujące formy dedykowane najmłodszym, np. Noc Muzeów w katowickiej Bajce Pana Kleksa ma formę dwudniowych spotkań z warsztatami astronomicznymi, w Narodowym Muzeum Morskim zaś dzieci i dorośli mogą umieszczać pamiątki w Kapsule Czasu. Od okresu pandemii w wielu muzeach dostępne są również wycieczki wirtualne.

49.3. Teatry, opery, operetki i filharmonie

Kreowanie wizerunku teatrów publicznych i prywatnych, oper i operetek oraz filharmonii umożliwiają przede wszystkim doskonale zredagowane, przejrzyste i najczęściej na bieżąco aktualizowane strony www. Przykładowo, na stronie głównej Teatru Narodowego w Warszawie, posiadającego trzy sceny i 250-letnią historię działalności, oprócz logo i napisu: „założony w roku 1765”, informacja dla klienta zawarta jest w zakładkach: *Repertuar*, *Aktualności*, *O teatrze*, *Edukacja*, *Wirtualny spacer*, *Praca w teatrze* [31]. Niezmiernie ciekawe są aktualne materiały repertuarowe dotyczące wydarzeń, ale także rezerwacji i sprzedaży biletów z promocjami i upustami cen, a także możliwością zakupu długoterminowych voucherów na spektakle jako podarunku. Wśród licznych recenzji i przyznanych nagród, które także stanowią pewną formę promocji, wiele z nich otrzymał dyrektor artystyczny Teatru Jan Englert, a także Danuta Stenka, wcześniej Anna Seniuk i Ewa Wiśniewska. Wśród interesujących form edukacyjnych można znaleźć: *Lekcje teatralne*, *Wykłady otwarte* oraz *Spotkania wokół premier*. W czasie pandemii Teatr działał i odnosił sukcesy. Między innymi z okazji Międzynarodowego Dnia Teatru w ramach projektu *Teatr Narodowy online*, w dniach 27-29 marca 2021 r. wystawiono spektakl *Woyzeck* w reżyserii Piotra Cieplaka, który osiągnął 5,4 tys. wyświetleń. Wiele recenzji i ocen teatralnych blogerów dotyczyło również *Trzech Sióstr* Antona Czechowa w reżyserii

Jana Englerta oraz *Śniegu* Stanisława Przybyszewskiego w reżyserii Anny Gryszkówny. Dla zainteresowanych widzów dostępne są też minifotorelacje z przygotowań scenograficznych do spektakli.

Z kolei w krakowskim Teatrze im. Juliusza Słowackiego na głównej stronie w zakładce *Polecamy* znajdują się zaproszenia na transmisję online spektakli oraz szczegółowa informacja na temat repertuaru i wydarzeń artystycznych na trzech scenach: Dużej Scenie, scenie MOS (Małopolski Ogród Sztuki przy ul. Rajskiej) oraz w foyer Teatru. Umieszczona jest także galeria zdjęć aktorów. Promowany jest ponadto program ORFEO – warsztaty dla osób słyszących, słabosłyszących i niesłyszących, wirtualne wystawy czy festiwal online na YouTube [30]. Warto wspomnieć o zasobnym archiwum i bibliotece krakowskiego Teatru, ze zbiorami dostępnymi dla czytelników w formie prezencyjnej. Podkreślając rolę archiwizowania dzieł sztuki także w teatrach, można zacytować słowa dyrektora Teatru Polskiego w Poznaniu (do 2015 r.), Pawła Szkotaka, który mówił: „nasze plakaty są [...] dziełami sztuki, zamawianymi u wybitnych artystów” [18, s. 29].

Do budowania relacji z klientami teatry wykorzystują różnego rodzaju serwisy społecznościowe – Facebook, Instagram czy własne blogi, umożliwiające wzmacnianie marki instytucji poprzez informacje o spektaklach, aktorach, wydarzeniach, konkursach, prezentowane w plikach muzycznych, filmowych i galeriach zdjęć. Sukcesy odnoszą eventy marketingowe, np. spektakularny *Uroczysty pogrzeb teatru*, zorganizowany w 2010 r. z powodu braku dotacji miasta na działalność Teatru Nowego w Krakowie.

Projektując strategie marketingowe w instytucjach kultury z dużą uwagą analizuje się opinie potencjalnych klientów. Przykładem jest próba odbudowania wizerunku warszawskiego Teatru Syrena. W nowej koncepcji marketingowej wdrażania wartości dla klienta, na podstawie analizy rynku kulturalnego Warszawy, opracowano repertuar dostosowany do form komunikowania się uczestników kultury, przygotowano profesjonalną ofertę dotyczącą mecenatu, sponsoringu i wynajmu pomieszczeń, wprowadzono także współczesne koncepcje marketingu, np. koncepcję lokowania produktów, które przekazały takie firmy jak Gino Rossi czy H&M. Rozwinięto też zakres działań w Internecie o nowe formy reklamy i PR, wysyłanie maili do dziennikarzy bądź publikowanie reportaży z premier spektakli [18, s. 19-20].

Elementy działań marketingowych można zaobserwować także w operach. Przykładowo, Opera Śląska w Bytomiu swoją bogatą ofertę promuje na stronie www. Informacje dostępne są w zakładkach: *Balet*, *Operetka*, *Opera*, *Musical*, *Media o nas – w relacjach medialnych*. Wydawany jest także dwumiesięcznik „Opera Cafe” (do 2023 r. ukazało się 58 numerów). W Kiosku zakupić można (również online) programy operowe, nagrania, albumy płytowe, biżuterię, kalendarz, a nawet zestaw filizanek *Moniuszko i parasol*. Bardzo interesująca jest także oferta edukacyjna, w tym systematycznie organizowane otwarte konkursy *Bajkowy kostium teatralny* i *Opera moich marzeń*, a także lekcje baletu w formie online dla dzieci, dostępne na fanpage’u Opery Śląskiej w portalu Facebook (w ramach Studia Baletowego Opery Śląskiej

#Tańczzopera). Dużym zainteresowaniem cieszyły się *Ferie 2020 w Operze* z zaproszeniem na otwarte lekcje baletu oraz śpiewu dla „małych artystów” [28].

Równie aktywnie starają się działać filharmonie. I tak Filharmonia Śląska im. Henryka A. Góreckiego promowana jest w mediach, m.in. w programie *Perty Śląska* prowadzonym przez Mirosława Szołtyska. 8 maja 2021 r. miała miejsce rozmowa z dyrektorem Filharmonii Śląskiej Adamem Wesołowskim, która pokazała systematyczne zaangażowanie muzyków w promowanie kultury muzycznej, gdyż nawet podczas pandemii co tydzień odbywały się koncerty prowadzone „na żywo” dla publiczności dzięki własnemu systemowi kamer. Prowadzący na bieżąco odczytywał komentarze nadsyłane przez słuchaczy, zatem było to połączenie muzyki i słowa, pozwalające na poznanie opinii melomanów.

Ciekawą inicjatywą Filharmonii Śląskiej jest utwór przygotowany wspólnie przez muzyków i publiczność. Trwające finalnie ok. 30 minut dzieło było tworzone w taki sposób, że publiczność codziennie głosowała, która z proponowanych wersji muzycznych ma zostać ostatecznie wkomponowana do utworu. Zaangażowanie odbiorców było bardzo duże, każdego dnia głosowało po kilkanaście tysięcy osób, a ostateczna wersja miała zostać wydana przez PWM i grana podczas koncertów. Zgodnie z opinią dyrygenta i solisty orkiestry, Piotra Pławnera, zdobywcy trzeciej statuetki Fryderyka, muzyka w takim wykonaniu łączy odmienne kultury wprowadzając dźwięki argentyńskie, chorwackie i in., współpraca z muzykami jest fantastyczna, a transmisje online mają publiczność międzynarodową. Wyraźnie jednak podkreślił, że muzyka grana dla publiczności w sali koncertowej posiada odmienne, głębsze interpretacje, wyzwała adrenalinę i magię.

Na stronie www Filharmonii Śląskiej znajduje się ponadto zaproszenie do udziału w cotygodniowym cyklu online *Familijna niedziela*. Bardzo bogata oferta dotyczy muzycznych działań edukacyjnych, proponowane są *Koncerty Familijne AMS 3+* (Akademia Muzycznego Smaku 3+) z muzyką ilustracyjną dla dzieci słuchających jej z rodzicami; *Muzyczne Przedszkole 3-6*; *Kameralne Spotkania z Muzyką 6+*; *Młoda Filharmonia 7+* oraz *Muzykoterapia* dla dzieci i seniorów. Wśród informacji w zakładce „Multimedia” zapoznać się można z materiałami audiowideo, tj. m.in. *Dni Góreckiego online*, *Powstania Śląskie in memoriam*. Informacje o planach i projektach zamieszczono z kolei w *Misji placówki*.

Filharmonia Śląska wdraża ciekawe koncepcje, nie tylko artystyczne, ale również marketingowe, połączone z działaniami proekologicznymi. Jak można przeczytać: „W 76. sezonie artystycznym Filharmonia Śląska zwraca się ku naturze. EKO Sezon obfitować będzie w inicjatywy, których głównym celem będzie troska o środowisko. Jednym z najważniejszych elementów EKO Sezonu będzie współpraca z działającymi proekologicznie organizacjami pozarządowymi. Będą one nie tylko pomagać Filharmonii Śląskiej i doradzać w działalności ekologicznej, ale także przeprowadzą serię EKO Warsztatów dla melomanów w każdym wieku. Partnerzy Filharmonii przygotują również EKO Tutoriale, w których pokażą, jak na co dzień dbać o naturę. Filharmoniczni artyści oraz pracownicy administracji będą także spełniać EKO

Uczynki – będą włączać się w inicjatywy społeczne na rzecz ekologii oraz dzielić się swoimi prywatnymi działaniami, które na co dzień pomagają im troszczyć się o przyrodę. Misją Filharmonii Śląskiej będzie nie tylko promowanie proekologicznego trybu życia, ale także bycie na co dzień bardziej przyjazną środowisku [...]. Tym, co zrealizuje się już na pierwszym koncercie, będzie odejście od wręczania artystom kwiatów, które zostaną zastąpione słoikami miodu. Muzyka z kolei ukaże swoje naturalne oblicze poprzez kompozycje inspirowane światem przyrody, obecne w programach koncertów. Melomanów zaprosimy na serię EKO Koncertów, które spajać będzie idea bliskości naturze, zachwyty nad tym, co nas otacza. Usłysz nas – naturalnie!” [8]. Jak więc widać, na podstawie przedstawionych przykładów, podejście do promocji oferty kulturalnej jest bardzo różne i nie ogranicza się do prostych zabiegów reklamowych, ale uwzględnia w niektórych przypadkach przemyślane formy współpracy z publicznością, mające na celu jej zaktywizowanie i zaangażowanie w dłuższej perspektywie czasowej.

49.4. Instytucje związane z książką: wydawnictwa, księgarnie, antykwariaty

Dzięki różnorodnym strategiom marketingowym w 2020 r. 45% książek do prywatnych bibliotek domowych zostało nabytych drogą zakupu w księgarniach (od marca 2020 r. raczej w formie zakupów online). Wielu czytelników preferuje taką formę pozyskiwania lektur z uwagi na chęć posiadania ciekawie i atrakcyjnie wydanych tytułów. Na stronach www wydawnictw znajduje się bogaty wybór pięknych edytorsko nakładów, informacja o ofercie jest aktualna, uporządkowana, a sprzedaż internetowa bardzo dobrze zorganizowana. Co ważne, na wielu portalach czy blogach nowości są (na różnym poziomie) oceniane, komentowane, popularyzowane, informacja rozpowszechniana jest na bieżąco i zachęca do czytania (np. za pośrednictwem portali książkowych jak lubimyczytac.pl). Widoczna jest partycypacyjność i duży udział w rozpowszechnianiu informacji o nowo wydanych tytułach czy interesujących gatunkach. Dużym zainteresowaniem cieszy się zwłaszcza współczesna biografistyka, dotycząca celebrytów, piosenkarzy, aktorów, której specyfiką oczekiwaną przez odbiorców jest kreacja, niekiedy nawet granicząca z ekshibicjonizmem, opowiedziana niekoniecznie szczerze, lecz efektownie.

Pięknie wydana, różnorodna tematycznie książka obecna jest nie tylko w księgarniach i bibliotekach, ale także w miejscach, które są chętnie odwiedzane przez klientów – w supermarketach i galeriach handlowych. Ciekawym modelem jest organizowanie oferty typu „trzecie miejsce”, które ma służyć rozrywce i miłemu spędzaniu czasu przy lekturze i kawie z domowym ciastem czy drożdżówką, jak m.in. w szczecińskiej Księgarnio-Kawiarni „... między wierszami” należącej do koszalińskiego wydawnictwa artystycznego i introligatorni Kurtiak&Ley. Wydawnictwo to cieszy się ogromnym uznaniem jako wydawca pięknych edytorsko dzieł, także klasyki polskiej

i obcej, uczestniczy w wielu wydarzeniach promujących książkę i sztukę na rynku polskim oraz zagranicznym (m.in. Targi Reklamy i Druku RemaDays). W zakładce „biblioteki domowe” wydawnictwo prezentuje propozycje artystycznych opraw dla wielotomowych dzieł wybitnych pisarzy, m.in. H. Balzaca, J. Conrada, A. Czechowa, A. Dumasa, J. Kosińskiego, K. I. Gałczyńskiego. Wydawca od właścicieli bibliotek prywatnych przyjmuje zlecenia na ekskluzywne wydania serii książek wielotomowych lub dzieł wszystkich znanych autorów, m.in. Z. Kossak, L. M. Montgomery, T. Manna, J. I. Kraszewskiego. Oferta oprawy dzieł wielotomowych jest znakomita. Pięknie wydaną książkę, ekskluzywną pod względem edytorskim i elegancką, można nabyć w siedzibie wydawnictwa w Koszalinie, w warszawskiej Galerii Sztuki Kolekcjonerskiej przy ul. Marszałkowskiej oraz Art Gallery Quadrilion przy ul. Mokotowskiej, a także w szczecińskiej, wspomnianej już księgarnio-kawiarni „... między wierszami”. Jej oferta ukazana jest nie tylko w standardowym schemacie: *Nowości*, *Bestsellery*, *Zapowiedzi*, *Promocje*. Odrębnie wyszczególniono audiobooki, multimedia, gry i zabawki, materiały biurowe oraz „import” (tu znajduje się oferta lampek do książek, zakładki, organizatorów, binokularów do czytania, magnesów z sentencjami dotyczącymi książek lub innymi wizerunkami graficznymi). Wnioskując z bogatej i urozmaiconej oferty, można przypuszczać, że wydawnictwo spełnia wymagania szerokiej grupy klientów, o czym świadczy wpis: „Skontaktuj się z nami. Wystarczy zadzwonić lub napisać, aby zamówić określony tytuł, ponieważ nasza witryna zawiera tylko część naszej oferty. Dowiedz się również, jak bardzo spersonalizowane i indywidualne mogą być nasze książki”. Obok reklamy książki znajdują się też inne informacje dla klientów, jak np.: „Dzisiaj mamy dla was drożdżówki z twarogiem i brzoskwinia lub budyniem i wiśnią” [21]. Taka forma zachęty z pewnością przekona część odbiorców i sprawi, że będą oni postrzegać księgarnię bardziej życzliwie.

Inne wydawnictwa, a wśród nich uniwersyteckie, mające charakter naukowy o profilu adresowanym do społeczności akademickich, umożliwiają m.in. udostępnianie treści online (zwłaszcza podręczników) w ramach tzw. „biblioteki otwartej”. Znakomite wydawnictwa – SBP, „Śląsk”, Wydawnictwo Literackie, Dolnośląskie czy CeDeWu organizują komplet informacji o swojej ofercie na stronach www. Zakładki najczęściej są bardzo szczegółowe: *Nowości*, *Książki*, *Czasopisma*, *Zapowiedzi*. Dla *Książek* wprowadzana jest głębsza kategoryzacja, np. dotycząca nie tylko dziedzin, ale również gatunków i podgatunków literackich (tak robi np. Wydawnictwo Literackie, SBP, UŚ, UŁ, CeDeWU). Sprzedaż online jest szybka i zorganizowana tak, by była bezpieczna, a co ważne dla wydawnictw i księgarni – na wielu portalach czy blogach ich nowości są oceniane, komentowane i popularyzowane. Informacja rozpowszechniana na bieżąco (np. na portalu lubimyczytac.pl) zachęca do czytania.

Ciekawe badania dotyczące marketingu księgarskiego przeprowadziła Katarzyna Zelmańska. Pozwoliły one, na podstawie wielu opinii księgarzy i kupujących, na zdefiniowanie modelu dobrze sprzedającej się książki. Badaczka zwróciła uwagę, że istotne są przede wszystkim:

- interesująca treść,
- ilustracje wewnątrz książki,
- ciekawy tytuł,
- cena książki,
- znany autor,
- wydanie książki w ciekawej serii,
- reprezentowanie przez książkę dziedziny wiedzy interesującej czytelnika [37].

Do działań marketingowych zaliczyła natomiast: wysłanie egzemplarzy okazowych książki; recenzowanie książki (również w księgarni, w której jest sprzedawana); promowanie publikacji na stronie internetowej wydawnictwa oraz w mediach (w tym w mediach społecznościowych); sprzedaż książki także online; umieszczenie książki w księgarni na wyjątkowo widocznym dla klientów miejscu; zorganizowanie stoiska na targach książki, gdzie będzie prezentowana publikacja [37].

Z kolei Klaudia Kurczak, badając ofertę literatury dla młodzieży w Wydawnictwie Literackim, Dolnośląskim oraz Otwartym, skupiła się na aktywności odbiorców i interesujących działaniach marketingowych. I tak na przykład profil Wydawnictwa Dolnośląskiego w serwisie społecznościowym Facebook „polubiło” aż 14 tys. użytkowników. Prowadzony jest on w regularny sposób – codziennie pojawia się aż kilka postów. „Dotyczą one zazwyczaj nowości wydawniczych, przedsprzedaży, często pojawiają się wywiady z autorami w formie na żywo oraz zwiastuny ekranizacji wydawanych przez [wydawnictwo] tytułów. Chociaż polubień pod postami nie ma zbyt dużo (najwięcej 118) to użytkownicy chętnie dzielą się w komentarzach zdjęciami zakupionych książek. [...] Jak się okazało jest to jedyny, samodzielny profil w mediach społecznościowych Oficyny. Istnieje konto w serwisie Instagram (pod adresem https://www.instagram.com/publicat_sa/) jednak jest to zbiorczy profil grupy Publicat. Dodawane są tam więc treści, które dotyczą każdego z członków. Aktualnie obserwuje go 5 tysięcy użytkowników. Każdego dnia dodawane jest jedno zdjęcie i zazwyczaj są to fotografie z profili recenzentów. Widoczna jest tu większa aktywność użytkowników, niektóre z postów mają po 900 polubień oraz kilkanaście komentarzy. Podobnie wygląda to w kanale serwisu YouTube – też prowadzony jest zbiorczy profil (dostępny pod adresem <https://www.youtube.com/user/PublicatSA-Grupa>). Subskrybuje go 228 użytkowników. Regularność dodawania filmów można określić jako średnią. Pierwszy film w 2021 r. pojawił się dopiero 23 lutego. We wcześniejszych latach pojawiały się one z kilkumiesięcznym odstępem. Wyświetlenia są bardzo nierówne – najpopularniejszy film zdobył ich 367 tysięcy, a najmniej tylko dwa. Zazwyczaj są to kilkusekundowe zapowiedzi tytułów książkowych. Pod niektórymi filmami wideo możliwość komentowania została wyłączona, a pod większością pojawiają się tylko sporadyczne opinie użytkowników” [20, s. 76-77].

Z kolei Wydawnictwo Otwarte jest właścicielem portalu woblink.com. Można tam dokonać zakupu audiobooków, ebooków oraz publikacji tradycyjnych. Pojawiają się w nim liczne promocje i rabaty, umożliwiające pozyskanie interesującej pozycji

w atrakcyjnej cenie. Wydawnictwo brało udział w bardzo ciekawych akcjach marketingowych. W 2016 r. powstał projekt *Moondrive Boxy*. Były to specjalnie zaprojektowane pudełka, w środku których znajdowała się książka młodzieżowa oraz gadżety z nią związane. Publikacji tych nie można było kupić poza boxem, stąd ich wyjątkowość. Ukazywały się one co dwa miesiące. Zakup dokonywany był „w ciemno”, gdyż jedyną wskazówką co do treści książki był napis na pudełku, na przykład: *Moondrive Box Piękny*. W tym przypadku pozycją, która się w nim znalazła była *Doreen Ilany Manaster*. Historia w niej zawarta ściśle nawiązuje do *Portretu Doriany Greya* (1890) Oscara Wilde. Opowiedziana została jednak w nowoczesnej konwencji, gdzie główną bohaterką jest nastoletnia dziewczyna Doreen. Dodatkowo w boxie znalazły się: lizak, świeczka zapachowa, przypinka, lusterko oraz kosmetyczka [23]. Akcja trwała do 2017 r., a w jej ramach powstały takie boxy jak: *Ognisty*, *Perfekcyjny*, *Filmowy*, *Fangirl*, *Wyśniony* i *Wakacyjny*. Wpisując w serwisie YouTube frazę „moondrivebox” można zauważyć, że powstała duża liczba filmów na ich temat. Osoby, które zakupiły pudełko na nagraniu pokazują proces rozpakowywania i omawiają poszczególne elementy, które się w nim znalazły. Dziś oficyna nie prowadzi już tej akcji. Za to w 2017 r. Wydawnictwo Otwarte zaaranżowało projekt crowdfundingowy, który okazał się nieco kontrowersyjny. Chodziło w nim o zbiórkę pieniędzy na wydanie pozycji *Illuminae* Jaya Kristoffa i Amie Kaufman. Wydawca poniósł 70% wydatków, a o pozostałą część, czyli 30 tys. złotych poproszono czytelników. Powodem miały być bardzo wysokie koszty przygotowania publikacji. Dążono do tego, by zachować oryginalną twardą oprawę wraz z obwolutą oraz liczne ilustracje. Po osiągnięciu odpowiedniej kwoty każda osoba, która wsparła wydawnictwo miała otrzymać swój egzemplarz książki. Akcja zakończyła się powodzeniem. Pojawiły się jednak głosy krytyków, którzy wątpili, czy oficyna rzeczywiście nie jest w stanie sama sfinansować tego przedsięwzięcia. Spekulowano, że jest to dobrze zaplanowana akcja marketingowa, która ma przynieść rozgłos. Mimo wszystko, wiele osób wpłaciło pieniądze i tym samym przyczyniło się do wydania *Illuminae*. Można nawet powiedzieć, że Wydawnictwo Otwarte zjednoczyło czytelników ku wspólnemu celowi [13, s. 201; 20].

Badania oferty wydawniczej dla młodzieży w trzech wydawnictwach, przeprowadzone przez Klaudię Kurczak, pozwalają na komentarz, iż na rynku pojawiają się przede wszystkim tłumaczenia powieści obcej (wydawane najczęściej jako cykl lub seria), a także powieść realistyczna oraz fantasy. Zauważalny jest zdecydowany brak polskich powieści, niewiele jest również wznowień [20, s. 95-109].

Inaczej, aniżeli w księgarniach, sytuacja prezentuje się w antykwariatach. Są to zwykle miejsca elitarne i ekskluzywne, mające swoje siedziby w dużych miastach i ośrodkach uniwersyteckich (Kraków, Warszawa). Ich klienci to w większości pasjonaci, hobbyści, bibliofile. Informacja o ofercie antykwariatów dostępna jest na stronach www, na ogół zróżnicowanych i dobrze zaprojektowanych, oferujących możliwość wycieczki wirtualnej i wygodną sprzedaż za pośrednictwem Internetu oraz nierzadko udział w akcjach antykwarycznych prowadzonych online. Niestety część antykwariatów takiej strony nie posiada lub działa ona źle, bądź jest nieaktualizo-

wana. Tymczasem strona www to dzisiaj podstawowe źródło informacji i narzędzie marketingu.

Jedną z ciekawszych elektronicznych wizytówek, nie tylko ze względu na ofertę, ale także na jej wizualną atrakcyjność, elegancką grafikę i rzetelność przedstawionych informacji, posiada Antykwariat Naukowy w Krakowie, od 2013 r. działający przy ul. Szpitalnej 9. Informacje prezentowane są w zakładkach: *Onas*, *Informacje o produkcji*, *Wirtualne zwiedzanie*, *Aukcyjne cymelia (!)*. Przy większości „perełek” literackich, dzieł historycznych i korespondencji, jak również dokumentów życia społecznego (afisze), zamieszczono informację o fakcie ich sprzedaży i podano cenę. Przykładowo wśród obiektów sprzedanych widnieją: *Annales...* Stanisława Sarnickiego z 1587 r., w cenie 25 tys. zł; *Poezye* Adama Mickiewicza z 1823 r. (23 tys. zł.) oraz *Afisz* Stanisława Wyspiańskiego z 1899 r. (22 tys. zł). Informacje o ofercie znajdują się w ośmiu działach. Najwięcej tytułów widnieje w dziale *Książki XIX-XXI wieku*, są też: *Nowości*, *Książki dla dzieci*, *Reprinty*, *Literatura emigracyjna*, *Varia* i odrębnie *Czasopisma* [1].

Umiejscowionym niedaleko w rzeczywistej przestrzeni, bo w Krakowie przy ul. Szpitalnej 11 jest Antykwariat Rara Avis, reklamujący się jako pierwszy antykwariat książkowy w sieci. Na stronie www jego oferta uporządkowana jest w 39 kategoriach, a niezmiernie interesujące są m.in.: *Księgoznawstwo*, *Spirytyzm*, *Druki bibliofilskie*, *Druki ulotne*, *Dedykacje autorskie*, *Plakaty* i *Ryciny*. Antykwariat regularnie organizuje aukcje. Aukcje internetowe odbywają się dzięki platformie OneBid. Corocznie planowane są także trzy aukcje stacjonarne, a dla zainteresowanych nimi redagowane są ilustrowane katalogi. W ofercie z 14 maja 2021 r. wśród ok. 500 obiektów znajdował się m.in. cykl *Biblioteczka dla dobrych dzieci* (z lat 1836-1837); *Bajki* Ignacego Krasickiego i Jeana de La Fontaine’a; książki Kornela Makuszyńskiego; publikacje nieobecnego na powojennym rynku wydawniczym Ferdynanda A. Ossendowskiego (*Orlica*, *W krainie niedźwiedzi*, *Życie i przygody małpki*), Stanisława Wasylewskiego (*Legends i baśnie Śląska*), a nawet Maksyma Gorkiego (*Godziny więzienne*); ponadto stare druki (rozporządzenia, listy), drzeworyty, ex-librisy, litografie, a jako ciekawostki: m.in. karta dań ze statku MS Batory z 2 grudnia 1969 r. [2].

Z kolei Antykwariat i Sklep Internetowy Sobieski, posiadający swoją stacjonarną siedzibę w Kaliszu, w formie online działa od kilkunastu lat. Na stronie internetowej widnieje następujące zaproszenie klientów na zakupy: „[W antykwariacie] znajdziesz cenne, rzadkie stare książki o wysokiej wartości i znaczeniu historycznym. [...] Wszystkie pozycje pochodzą z legalnych źródeł – możemy nawet wystawić certyfikat firmowy potwierdzający autentyczność i oryginalność każdej rzeczy z naszej oferty. [...] Zamawiając nasze książki i druki, możesz liczyć na egzemplarze z ekspertyzą – prawdziwe perełki na rynku bibliofilskim, które rzeczywiście pochodzą sprzed wielu lat i z różnych okresów historycznych. Znajdują się u nas nawet pierwsze wydania wielu klasyków literatury polskiej i światowej – posiadanie pierwodruku ukochanej książki sprzed lat to wyjątkowe uczucie, które doceni każdy miłośnik słowa pisanego. Gwarantujemy autentyczne oprawy wydawnicze, niezwykle solidne wydania, a także

pomoc w szukaniu konkretnych dzieł. Osobny dział poświęciliśmy tematyce historycznej, co z pewnością ucieszy wielu historyków” [3]. Ciekawie wygląda również informacja dotycząca skupu i sprzedaży: „W naszym antykwariacie internetowym prowadzimy sprzedaż, ale i skup książek – interesują nas pozycje przedwojenne i polskie starodruki, a więc publikacje drukowane w okresie między wynalezieniem druku a końcem XVIII wieku. Wszystkie egzemplarze, które można u nas znaleźć, są unikatowe – to piękne rzeczy, które doceni każdy kolekcjoner, bibliofil, filolog, językoznawca i literaturoznawca. Można nam sprzedać zarówno pojedynczy egzemplarz jakiegoś dzieła, jak i cały księgozbiór – liczba pozycji nie ma znaczenia. Mogą się do nas zgłosić zarówno osoby prywatne, jak i instytucje państwowe, biblioteki, różne muzea czy prywatni kolekcjonerzy. Współpracujemy z osobami ze świata biznesu, kultury i polityki. Wszyscy klienci doceniają wyselekcjonowaną ofertę naszego antykwariatu, w której można znaleźć świetnie zachowane pozycje o dużej wartości rynkowej” [3]. W antykwariacie Sobieski oferta zaprezentowana jest w działach: *Książki przed 1945 r.* oraz *Książki po 1945 roku*, wśród nich wyróżniono 37 działów szczegółowych (m.in. *Bibliofilskie, Dla dzieci, Hippika, Myślistwo, Religijne, Reprinty, Starodruki*), ponadto wyodrębniono: *Grafikę, Mapy i widoki, Czasopisma, Aukcje* oraz *Komisę* [3]. Oferta antykwaryczna jest szersza aniżeli tylko skup i sprzedaż książek oraz innych form piśmienniczych. Jak można przeczytać na stronie: „W naszym asortymencie znajdują się nie tylko unikatowe na rynku bibliofilskim pozycje. Można u nas zamówić fachowe ekspertyzy czy wycenę druku, który budzi wątpliwości klienta. Ponadto udzielamy pomocy w zakładaniu i prowadzeniu domowej biblioteki czy prywatnego księgozbioru. Świadczymy też profesjonalne usługi intrologatorskie – na życzenie klienta jesteśmy w stanie odrestaurować cenne, lecz zniszczone przez czas i historię egzemplarze. Zapraszamy do działu *Książka na prezent*. Mogą się do nas zgłosić osoby, które poszukują niezwykle rzadkich książek sprzed wojny lub starodruków sprzed setek lat. Białe kruki do kolekcji i piękne prezenty dedykowane konkretnej osobie to nasze specjalności” [3].

W księgarniach i antykwariatach wykorzystywane są atrakcyjne formy promocji i sprzedaży, wprowadzane są różnorodne możliwości kontaktu z odbiorcą, realizowanie jego zamówień lub spełnianie oczekiwań oraz dostawa do domu są bardzo szybkie, możliwości zaś dokonania wpłat – różnorodne i wygodne. Niestety, istnieją i funkcjonują też nieliczne księgarnie, a częściej antykwariaty, o których jest bardzo niewiele informacji w sieci, brak możliwości „buszowania” w dostępnej online ofercie oraz wygodnego wyszukiwania publikacji autorskich lub konkretnych form dokumentów.

Oprócz strategii marketingowych realizowanych przez wydawnictwa, księgarnie i antykwariaty, promowanie książek i czytelnictwa wspomagają liczni booktuberzy, a informacja o wielu publikacjach, ich ocena i czytelnicze rankingi książek obecne są na portalach, blogach i podcastach. Symbolicznym i intensywnym czasem w roku są dni przedświąteczne, kiedy odnaleźć można wiele informacji na temat możliwości zakupu prezentów książkowych stanowiących nowości wydawnicze, czego dowodzi

m.in. *Mikołajkowa „podpowiedź”*, w której czytamy: „Tradycji musi stać się zadość. Jak co roku w Mikołajki podpowiadamy, czym obdarować bliskich na święta. Przecież wiadomo, że książka to najlepszy prezent z możliwych” [27]. Wśród polecanych przez Olę Kowalską (z bloga *Redaktorka Olga poleca*) znalazło się 18 propozycji, m.in. „Dla wrażliwych estetów: *Chłopcy, których kocham* Anny Ciarkowskiej; dla bohaterów, którzy zawsze się czegoś boją: *Najgorszy człowiek na świecie* Małgorzaty Halber; nie tylko dla małych dzieci: *Dziewczynka, która wypila księżyc* Kelly Barnhill” [27].

Booktuberzy i bookstagramerzy „poprzez popularne platformy społecznościowe zarażają swoich odbiorców zamiłowaniem do książek drukowanych, zaszczepiają pasję do czytania i pomagają napędzać wzrosty w przemyśle książkowym, które [...] muszą konkurować dziś z e-bookami, serwisami społecznościowymi i ogólnie z cyfrową rozrywką. Jednak na skutek aktywności bookstagramerów i milionów ich fanów, literatura w tradycyjnym wydaniu znów zyskuje na popularności. Bo właśnie drukowane książki, a nie ich cyfrowe odpowiedniki, są bohaterami licznych wpisów, zdjęć i wideorecencji” [6]. Dowodem na skuteczność tych działań jest wzrost wartości europejskiego rynku wydawniczego – według szacunków firmy bookseller.com, łączna jego wartość wynosi 36-38 mld euro. W 2019 r. w samej Wielkiej Brytanii sprzedano książki drukowane o wartości 1,7 mld £ (łączna wartość sprzedaży wszystkich rodzajów książek wyniosła 2 mld £). Równolegle następuje zmniejszenie popularności e-booków. Według danych agencji badania rynku Mintel 54% książek kupionych przez czytelników na przestrzeni 12 miesięcy to książki drukowane [6]. Jak można przeczytać w jednym z artykułów: „Połączenie wyrazistych opinii z atrakcyjnym wizualnie przekazem to dziś klucz do skutecznej promocji książek w serwisach takich jak YouTube. W cyfrowym świecie, w którym walory estetyczne przemawiają do odbiorców ze zdwojoną siłą, atrakcyjna forma stanowi połowę sukcesu. W efekcie coraz większą popularność zdobywa sobie [!] hashtag „#shelfie”. Jego istota polega na udostępnianiu zdjęć półek wypełnionych książkami i jest stale przewijającym się motywem na profilach społecznościowych bookstagramerów. Tego typu działania podnoszą rzeczową i emocjonalną wartość drukowanych książek. W odróżnieniu od cyfrowych publikacji, tradycyjne książki silniej oddziałują na kilka zmysłów jednocześnie. [...] Rozwój rynku książek drukowanych wspierany jest również przez cyfrowe technologie i rosnącą popularność usług druku książek na żądanie, które zapewniają drukarniom i wydawcom większą elastyczność w zakresie produkcji” [7].

Niewątpliwie promocję czytelnictwa wsparł, obecny w sieci od około 2010 r. BookTube, czyli kanał wyodrębniony w ramach YouTube, integrujący społeczność tzw. BookTuberów, prezentujących recenzje książek, zapowiedzi wydawnicze oraz analizy i zestawienia dotyczące rynku książki. Jego celem jest „wskazanie nam, ale przede wszystkim pokoleniu XXI w., że książki nigdy nie wyjdą z mody i że zawsze będzie się o nich mówić, za pomocą takiego czy innego środka przekazu” [6]. Wśród internautów, zwłaszcza studentów, pojawiła się moda na tworzenie youtubowych

wideorecenzji uprzednio przeczytanych książek. Sarah Churchill twierdzi, że „wraz z rozwojem BookTube’a coraz więcej ludzi odkryło, że jest to znakomita platforma do dzielenia się swoimi odczuciami i prowadzenia dyskusji. Można się na niej dowiedzieć, które książki warto przeczytać” [7].

Obecnie w komunikacji rynkowej istotną rolę odgrywają również podcasty, służące jako narzędzie budowania marki oraz relacji z potencjalnymi klientami. Zgodnie z wynikami badań IAB-Edison Research 65% badanych chętniej rozważy zakup towaru lub skorzystanie z dostępnej oferty bądź usługi, o której usłyszało w podcaście, 63% oceniło, że ich opinia o firmie jest „bardziej pozytywna” jeśli została wskazana lub promowana w podcaście, a 60% przyznało, że jeśli miałoby wybierać między dwoma produktami, których cena i jakość są jednakowe, wybierą ten pojawiający się w podcaście, którego słuchają [12]. Podcasty coraz bardziej zyskują na znaczeniu także jako efektywne narzędzie do budowania zasięgu, a więc instrument służący do docierania do nowych, potencjalnych klientów. Bartłomiej Foszer, ekspert ds. nowoczesnego marketingu i produkcji audio&video, tak pisze na ten temat: „Podcasting to bardzo ciekawe zjawisko. Nie dziwi mnie więc fakt, że coraz więcej marek zaczyna przygodę z autorskimi audycjami. Wcześniej pojawiały się głównie w roli sponsorów lub ich przedstawiciele w charakterze gości. Jest to świetnie narzędzie do budowania relacji ze słuchaczem oraz własnego wizerunku jako eksperta w konkretnej dziedzinie. Pozwala stać się zaufanym źródłem wiedzy eksperckiej. Twoja marka będzie się rozwijać, gdy dostarczysz słuchaczom informacji, których najbardziej potrzebują, a oni w zamian będą rozmawiać o Twoim podcaście, polecać go, przy jednoczesnym budowaniu zasięgu i rozpoznawalności marki” [9]. Foszer pisząc także o blogerach, vlogerach, instagramerach i influencerach wskazuje na ważną rolę portali społecznościowych, które „obserwowane przez rzesze fanów, realnie wpływają nie tylko na ich gusta, ale także na ich wybory zakupowe. Dlatego marki coraz częściej z nimi współpracują” [9].

49.5. Biblioteki oraz popularyzacja książki i czytelnictwa

We wszystkich typach bibliotek i instytucjach informacyjnych organizuje się różnorodną ofertę usług wynikającą z systematycznie rozpoznawanych potrzeb użytkowników (obiorców, klientów, prosumentów). Działania te określane są m.in. w mi-sji poszczególnych typów placówek i dotyczą wszystkich grup (wiekowych, intelektualnych, zawodowych) odbiorców: dzieci i młodzieży, osób kształcących się i nauczycieli, badaczy i naukowców, seniorów, osób znajdujących się „w niekorzystnej sytuacji” (chorych, niepełnosprawnych, więźniów). Ważną grupą odbiorców, przede wszystkim w bibliotekach naukowych, są studenci, uczeni, bibliofile, pasjonaci, hobb-yci, dziennikarze, zatem użytkownicy oczekujący szczegółowej, sprofilowanej in-formacji i często dostępu do oryginalnych źródeł. Wśród różnorodnych form usług najistotniejsze są działania dotyczące ich potrzeb:

- informacyjnych – polegających na organizowaniu i zapewnianiu dostępu do informacji (w tym metainformacji, a także informacji indywidualnej i zbiorowej oraz ogólnej i specjalistycznej);
- edytorskich (wydawniczych) – związanych z przygotowywaniem różnego rodzaju opracowań, m.in. katalogów zbiorów specjalnych oraz wystaw, bibliografii, czasopism, reprintów, edycji cimeleów, ksiąg jubileuszowych, dzieł lokalnych twórców, przewodników i informatorów.

Bibliotekarze podejmują również wiele działań naukowych, kulturalnych, promocyjnych (w tym promujących książki, biblioteki i czytelnictwo) oraz popularyzatorskich. Do tych ostatnich należą m.in. Noc Bibliotek czy Noc z Andersenem, ale także wiele innych akcji czytelniczych w ramach Ogólnopolskiego Tygodnia Czytania Dzieciom, np. *Lubimy czytać polskich autorów czy Bajkopomagajki*. Podczas trudnego czasu pandemii realizowanych było wiele przedsięwzięć, poczynając od wspólnotowej akcji szycia maseczek *Zamaskowani*. Inne akcje z tego okresu to: *NieZostawiamCzytelnika*, *Biblioteczny telefon pogadania*, a także w wielu bibliotekach publicznych akcja *Książka na telefon*, *TikTokTour*, czyli spotkania online dla młodzieży, spotkania bajkoterapeutyczne w sieci, #podajksiążkę i wiele innych. Swoje wsparcie zaoferowało również Stowarzyszenie Bibliotekarzy Polskich, które zorganizowało akcję *NieZostawiamBibliotekarza* [11; 14].

W bibliotekach organizowane są ponadto liczne szkolenia, warsztaty, konferencje, cykle spotkań w formie tradycyjnej oraz online, pozwalające na ciągłe i systematyczne podnoszenie kompetencji zawodowych kadry bibliotekarzy budujących przyjazne relacje z użytkownikami w każdych warunkach. Warto także wspomnieć o ciekawych inicjatywach poszerzających poznanie rzeczywistości, również lokalnej, przez najmłodszych w oddziałach dla dzieci i młodzieży – w postaci takich akcji, jak np. *Uliczka Czytelnicza* czy *Bookshelf insert*, będącej rodzajem makiety/dioramy, instalacji prezentującej miniaturowy świat, zorganizowanej w Wypożyczalni dla Dzieci Biblioteki Publicznej miasta Gniezna [5].

W kontekście omawianych zagadnień warto przytoczyć wypowiedź dyrektora Miejskiej Biblioteki Publicznej im. J. Fusieckiego w Zabrzu Tomasza Iwasiowa, który pisał: „Wydaje się ważne, że biblioteki już dawno wyszły nie tylko poza swoje mury, ale także poza same książki. Książka pozostaje oczywiście zawsze na głównym miejscu, ale już sposoby docierania do niej nabierają przeróżne formy. Wydaje się nawet, że działalność tzw. okołobiblioteczna zdobywa przewagę nad klasyczną działalnością w formie promocji książek czy spotkań autorskich. Kilka przykładów z zabrzańskiej księżnicy. Od lat organizujemy warsztaty fotograficzne poświęcone przeróżnym tematom, np. dzielnicom Zabrze, które wykorzystujemy później w pracach edytorskich biblioteki. Efektem warsztatów jest po pierwsze stworzenie grupy osób o wspólnych zainteresowaniach, które pragną spędzać ze sobą coraz więcej czasu, a po drugie i dla nas kluczowe – osoby te «oswojone» już z biblioteką zaczynają z niej korzystać w coraz większym stopniu lub czasami nawet debiutują jako jej czytelnicy. Drugi przykład. Biblioteka organizuje od lat konferencję pt. «Zwierzę też

człowiek», na którą zapraszamy, poza uczniami szkół średnich, każdego dorosłego mieszkańca, któremu temat świata zwierząt i ich relacji z człowiekiem jest bliski. Swoje stanowiska prezentują różne, czasem absolutnie przeciwstawne sobie środowiska. Możliwość wysłuchania argumentacji różnych postaw wyrażanych w sposób pozbawiony agresji i złych emocji powoduje u większości uczestników chęć sięgnięcia po literaturę uzupełniającą. Wiedza uczestników zostaje natychmiast poszerzona. Takich przykładów moglibyśmy mnożyć. Sam fakt działalności wydawniczej biblioteki jest bardzo charakterystyczny. Jawi się on bowiem na granicy działalności klasycznej i wspomnianej przed chwilą tzw. okołobibliotecznej. Zbieranie materiałów do książki skutkuje bezpośrednimi kontaktami z mieszkańcami, dla których często jest to pierwszy kontakt z bibliotekarzem czy biblioteką jako taką w ogóle. [...] Kiedy dochodzi do finalizacji prac, które średnio trwają około dwóch lat nad jedną książką, następuje kulminacja w postaci promocji tytułu i zaproszenia do wzięcia w niej udziału wszystkich zainteresowanych mieszkańców. Zazwyczaj jest to nawet kilkaset osób. Przychodzą bowiem ludzie kilku pokoleń, którzy albo brali udział w tworzeniu książki bezpośrednio, albo są w niej obecni za pośrednictwem innych źródeł. Jest to jednak święto dzielnic, które od początku do końca organizuje biblioteka, która z instytucji często *no name* staje się obok kościoła i szkoły równorzędnym partnerem i równie ważną instytucją. O wzroście czytelnictwa nie wspomnę... [...] Jeżeli chodzi o tzw. klasyczną działalność biblioteki, jak np. spotkania autorskie czy promocje książek, to wydaje się, że ich odbiór w coraz większym stopniu zależy od czynników pozaksiążkowych. Czas wydarzenia, miejsce, okoliczności towarzyszące. W tym wszystkim znaczącą rolę odgrywa konkurencja z innym wydarzeniem. Duże znaczenie ma to w ośrodkach, których liczba odbiorców nie jest zbyt duża i nawet najdrobniejszy konflikt interesów staje się problemem odbijającym się na frekwencji. Abstrahując od powyższego, można przyjąć, że generalnie cały czas tego typu imprezy cieszą się zainteresowaniem i odbijają się pozytywnie na poziomie czytelnictwa. [...] Osobiście wydaje mi się, że warto przemyśleć sytuację, kiedy działalność okołobiblioteczna, skupiająca się bardziej na tworzeniu jakiejś wspólnoty opartej na wartościach, które uważamy za ważne, staje się ważniejsza, a przynajmniej równie ważna, niż działania bezpośrednio skupione na promocji czytelnictwa. Podsumowując uważam, że każdy rodzaj działalności biblioteki jest niezmiernie ważny, a jakie środki zostaną użyte, zależy od indywidualnej oceny potrzeb i w ogóle rzeczywistości dokonanej przez «zanurzonych» w środowisku lokalnym bibliotekarzy» [36].

Ważną konkluzją jest, iż bibliotekarze w sposób systematyczny, w każdej, nawet niezwykle trudnej sytuacji, co pokazał czas pandemii, realizują działania na rzecz czytelnika. Aktywnie również promują swoją ofertę oraz dążą do nawiązywania długoterminowych i efektywnych relacji z otoczeniem. Wiele bibliotek poza standardowymi usługami przygotowuje dodatkowo specjalną ofertę, związaną z różnego rodzaju wydarzeniami czy rocznicami. Przykładowo, na stronie MBP w Zabrze można znaleźć informacje o ofercie wakacyjnej, a w jej ramach o takich działaniach, jak m.in.: *Weź grę na wakacje czy Kreatywne lato* [22].

Uczestnictwo w kulturze i jej kreowanie realizowane jest zatem dzięki tworzeniu wspólnoty lokalnej, umożliwiającej pracę nad wspólnymi projektami kulturalnymi, regionalnymi, literackimi, promowanie twórczości miejscowych pisarzy i artystów. Bardzo podobnie wygląda proces opracowywania projektów nowych bibliotek lub modernizowania budynków zabytkowych, które przekształcane są w nowoczesne i komfortowe przestrzenie biblioteczne dla użytkowników, m.in. w Łodzi przy ul. Piotrkowskiej czy w dawnych lub funkcjonujących nadal budynkach dworcowych (w Rumii i Rudzie Śląskiej). Nieco inaczej, bo na zasadzie „wtapiania” w przestrzenie galerii handlowych, funkcjonują biblioteki zaprojektowane specjalnie dla tych nowoczesnych obiektów. Coraz więcej instytucji bibliotecznych opiera się na takich innowacyjnych i ciekawych koncepcjach, ponieważ badania satysfakcji użytkowników bibliotek pozwalają, a właściwie obligują do wprowadzania zmian w architekturze przestrzeni i aranżacji wnętrz, o czym pisali liczni autorzy [m.in. 15; 19; 33; 34].

Architektura pełni ważną funkcję marketingową i promocyjną – oprócz nowoczesnych, przeszklonych i wielkopowierzchniowych brył muzeów, bibliotek, sal koncertowych, nowoczesnych instytucji kultury adaptuje się i rekonstruuje (przywracając niekiedy dawną świetność lub częściej łącząc historię z nowoczesnością) zabytkowe budynki użytkowe, dawne kamienice, pałacyki i zamki. Muzeum Powstania Warszawskiego to wszak dawna elektrownia tramwajowa, w zabytkowych wnętrzach mieści się też Teatr im. Słowackiego w Krakowie czy katowicki Teatr im. Stanisława Wyspiańskiego (dawny Teatr Polski z 1922 r. funkcjonujący w budynku Carla Moritza z 1907 r.). Na potrzeby sektora kultury modernizowane są także dawne dwory i fabryki, a dla bibliotek dworce kolejowe czy historyczne zabytkowe kamienice. Można zatem stwierdzić, że wśród różnorodnych wymiarów doznań oferowanych klientom – zabawy, hedonizmu, poznania nowości, bezpieczeństwa, komfortu i interaktywności oraz zaangażowania, także wizerunek architektoniczny instytucji sprzyja odbiorowi piękna, emocji i sztuki.

W przestrzeni bibliotek w myśl idei „trzeciego miejsca” od dawna projektowane są strefy ciszy, ale również strefy umożliwiające prace grupowe czy przestrzenie typu chillout (także na dachach budynków bibliotecznych z ogrodami letnimi i zimowymi), a przed bibliotekami miejsca z leżakami dla czytelników [zob. m.in. 35]. Warto przypomnieć, że podczas projektowania nowego gmachu Biblioteki Śląskiej ankiety zawierające liczne pytania dotyczące propozycji czytelników dostępne były w każdej czytelnicy i agendzie biblioteki. Być może fantastyczna kolorystyka biel–granat przestrzeni bibliotecznej, która nadal zachwyca, wynikała z postulatów użytkowników dawnego gmachu Domu Oświatowego darowanego przez poznańskie Towarzystwo Czytelni Ludowych mieszkańcom Katowic w 1935 r., z czytelnią ogólną w dawnej Sali Teatralnej i jej magiczną atmosferą. Obecnie systematycznie prowadzone są badania satysfakcji użytkowników, a w ich wyniku realizowane wskaźniki oceny jakości pracy oraz wdrażane standardy światowe (np. norma funkcjonalności bibliotek, AFBN). Opracowane m.in. w ramach prac SBP pytania dotyczą oceny przez użytkowników: zasobu, kompetencji, cech osobowych, a nawet wyglądu bibliotekarza,

czasu oczekiwania na dokument, dogodności godzin otwarcia, przyjazności dla środowiska (także technologii) we wszystkich typach placówek.

Podsumowując, należy przyznać, że promocja wszelkich aktywności kulturalnych i prospołecznych w wersji tradycyjnej oraz online jest dziś bardzo intensywna. Szczególnie duży nacisk kładziony jest na marketing w sieci i usługi elektroniczne. Informacja w świecie wirtualnym, wycieczki i zwiedzanie obiektów, spotkania online z autorami, lokalnymi twórcami, dyrektorami muzeów, teatrów i filharmonii są obecne w programach TVP, ale nade wszystko w mediach społecznościowych. Ogromnym zainteresowaniem cieszył się wywiad z Olgą Tokarczuk zorganizowany w Wydawnictwie Literackim we Wrocławiu w listopadzie 2020 r., w pierwszą rocznicę uzyskania przez nią nagrody Nobla, przeprowadzony przez JM Rektora UŚ prof. Ryszarda Koziołka. Paradoksalnie, dostępność wydarzeń kulturalnych online, z pewnością zwiększona w czasie pandemii, umożliwiła i nadal umożliwia uczestnictwo w kulturze szerszej publiczności. Być może związane jest to z poczuciem bezpieczeństwa oraz faktem, iż spotkania, wirtualne wycieczki i informacja online jest bezkosztowa. Jak pisze Philip Kotler, jest to specyfika komunikacji i transferu informacji oraz orędownictwa w erze cyfrowej, w strategiach marketingowych 4.0 [17]. Tak więc zmieniają się nie tylko formy komunikacji międzyludzkiej, ale także formy usług instytucji kultury, jak również formy marketingu przez te instytucje stosowane. Szczegółowy opis przedsięwzięć podejmowanych w obszarze marketingu przez różne biblioteki zostanie przedstawiony w kolejnych rozdziałach.

Bibliografia

1. *Antykwariat Naukowy w Krakowie* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://www.antykwariat.wojtowicz.krakow.pl/catalog.php>. Stan z dnia 01.05.2021.
2. *Antykwariat Rara Avis w Krakowie* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://raraavis.krakow.pl/>. Stan z dnia 07.05.2021.
3. *Antykwariat Sobieski* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://antyksobieski.pl/>. Stan z dnia 15.05.2021.
4. BIBLIOTEKA NARODOWA. *Czytelnictwo w Polsce w 2020 roku* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://www.naczytniku.pl/czytelnictwo-w-polsce-w-2020-roku-raport-biblioteki-narodowej/>. Stan z dnia 06.05.2021.
5. *Biblioteka Publiczna Miasta Gniezna* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <http://www.sbp.pl/artukul/?cid=23481&prev=100>. Stan z dnia 10.06.2021.
6. *Booktuberzy, bookstagramerzy a rynek druku na żądanie* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://www.signs.pl/booktuberzy%2C-bookstagramerzy-a-rynek-druku-na-zadanie,385093,artikul.html>. Stan z dnia 04.05.2021.
7. CHURCHILL Sarah, *BookTube* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://cafebabel.com/pl/article/booktube-czyli-cyfrowe-szalenstwo-czytania-5ae00a26f723b35a145e5f5a/>. Stan z dnia 01.05.2021.
8. FILHARMONIA ŚLĄSKA. *Rozmowa Mirosława Szoltyska z dyr. Filharmonii Śląskiej, Adamem Wesółowskim w cyklu telewizyjnym „Perły Śląska” wyemitowanym*

- 8 maja 2021 w programie TVS (17.45-18.20) [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://filharmonia-slaska.eu/filharmonia-slaska/misja-i-wizja/>. Stan z dnia 08.07.2021.
9. FOSZER Bartłomiej, *Podcast jako narzędzie komunikacji marki* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://www.signs.pl/podcast-jako-narzedzie-komunikacji-marki,391268,artykul.html>. Stan z dnia 01.05.2021.
 10. GAWĘŁ Łukasz, *Spółeczna odpowiedzialność organizacji kultury. Muzea w otoczeniu społecznym*. In: PLUSZYŃSKA Anna, KONIOR Agnieszka, GAWĘŁ Łukasz (red.). *Zarządzanie w kulturze. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2020, s. 81-94. ISBN 978-83-01-21361-9.
 11. GRABOŃ Klaudia, *Działalność i funkcjonowanie bibliotek publicznych w czasie pandemii na przykładzie Książnicy Beskidzkiej w Bielsku-Białej oraz Gminnej Biblioteki Publicznej w Międzybrodziu Bialskim* [Praca licencjacka]. Katowice: Uniwersytet Śląski, 2021.
 12. IAB-EDISON RESEARCH. *Podcast Advertising Study* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://www.iab.com/wp-content/uploads/2016/09/IAB-Edison-Research-Podcast-Advertising-Study-Updated.pdf>. Stan z dnia 20.02.2023.
 13. JASIŃSKA Inez, *Zjawiska czytelnicze w sieci a promocja książek*. In: GRECH Michał, SIEMES Annette, WSZOLEK Mariusz (red.), *Badanie i projektowanie komunikacji*. Vol. 2. Wrocław: Uniwersytet Wrocławski. Wydawnictwo Wydziału Filologicznego; Kraków: Wydawnictwo AT, Wydawnictwo Libron, 2019, s. 191-212. ISBN 978-83-66445-08-6.
 14. KISIŁOWSKA Małgorzata, *Biblioteki publiczne w krzysie. Doświadczenie pierwszego etapu pandemii*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe i Edukacyjne SBP, 2021. ISBN 978-83-65741-69-1.
 15. KOBIERSKA-MACIUSZKO Ewa, *Budynki bibliotek akademickich w Polsce*. „Forum Akademickie”. 2002, nr 5/6, s. 47-50. ISSN 1233-0930.
 16. KOTLER Philip, KARTAJAYA Hermawan, SETIAWAN Iwan, *Marketing 4.0. Era cyfrowa*. Warszawa: MT Biznes, 2017. ISBN 978-83-8087-190-8.
 17. KOTLER Philip, *Marketing od A do Z*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2004. ISBN 82-208-1483-9.
 18. KRAWIEC Wioletta, *Zarządzanie wartością dla klienta a marketing doświadczeń w instytucjach kultury. Działania współczesnego teatru i filharmonii*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 2020. ISBN 978-83-8220-120-8.
 19. KRUSZEWSKI Tomasz, *Przestrzenie biblioteki. O symbolicznej, fizycznej i społecznej obecności instytucji*. Toruń: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, 2012. ISBN 978-83-231-2830-4.
 20. KURCZAK Klaudia, *Książka i popularne kierunki literackie dla młodzieży w ofercie wybranych polskich wydawców w latach 2011-2020* [Praca magisterska]. Katowice: Uniwersytet Śląski, 2021.
 21. Kurtiak i Ley. *Wydawnictwo artystyczne* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://www.kurtiak-ley.pl/category/wydarzenia/>. Stan z dnia 04.03.2023.
 22. Miejska Biblioteka Publiczna im. Jerzego Fusieckiego w Zabrze [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://www.biblioteka.zabrze.pl/>. Stan z dnia 08.07.2021.
 23. *Moondrive Box Piękny – co tym razem znalazło się w pudełku?* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://www.domatorka.blog/2017/03/moondrive-box-piekny-co-tym-razem.html>. Stan z dnia 21.10.2020.
 24. *Muzeum-Zamek w Łańcut* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://www.zamek-lancut.pl/pl/Aktualnosci,760>. Stan z dnia 12.04.2021.

25. NARODOWE CENTRUM KULTURY. *Instytucje kultury* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://www.nck.pl/szkolenia-i-rozwoj/projekty/kultura-sie-lizy-zarzadzanie-kultura/instytucje-kultury>. Stan z dnia 18.04.2021.
26. NARODOWY INSTYTUT MUZEALNICTWA I OCHRONY ZBIORÓW. *Muzea w 2016 roku. Statystyka muzeów*. Warszawa: Narodowy Instytut Muzealnictwa i Ochrony Zbiorów, 2017. ISBN 978-83-64889-25-7.
27. *Olga poleca* [Dokument elektroniczny]. 06.12.2018. Tryb dostępu: <https://lubimyczytac.pl/varia/11198/booktuberzy-i-bookstagramerzy-polecaja-na-gwiazdke>. Stan z dnia 04.05.2021.
28. *Opera Śląska w Bytomiu* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://opera-slaska.pl/>. Stan z dnia 02.05.2021.
29. SIENKIEWICZ Julia, *Marketing w branży kultury i sztuki na przełomie 2018/2019. „Nowy Marketing”* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://nowymarketing.pl/a/20727,marketing-w-branzy-kultury-i-sztuki-na-przelomie-2018-2019>. Stan z dnia 10.07.2021.
30. *Teatr im. J. Słowackiego w Krakowie* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://teatrkrakowie.pl/>. Stan z dnia 08.07.2021.
31. *Teatr Narodowy w Warszawie* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://narodowy.pl>. Stan z dnia 05.05.2021.
32. Ustawa o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej z dnia 25 października 1991 r. Dz. U. 2020.0.194, poz. 406 wraz z późniejszymi zmianami.
33. WALCZAK Anna, *Projektowanie bibliotek*. In: TOKARSKA Anna (red.). *Bibliotekarstwo*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2013, s. 679-690. ISBN 83-85778-22-5.
34. WOJCIECHOWSKA Maja (red.), *Fizyczna przestrzeń biblioteki*. Bydgoszcz: Oficyna Wydawnicza Edward Mitek, 2013. ISBN 978-83-64335-00-6.
35. WOJCIECHOWSKA Maja, ORZOŁ Monika, *Biblioteka jako trzecie miejsce. Przykład bibliotek szkół medycznych*. „Forum Bibliotek Medycznych”. 2020, nr 2, s. 3-18. ISSN 1899-5829.
36. *Wywiad przeprowadzony z dyrektorem Tomaszem Iwasiowem z Miejskiej Biblioteki Publicznej im. Jerzego Fusieckiego w Zabrze* [Korespondencja mailowa]. Stan z dnia 10.05.2021.
37. ZELMAŃSKA Katarzyna, *Marketing książki – modele teoretyczne a współczesny rynek książki* [Praca magisterska]. Katowice: Uniwersytet Śląski, 2020.

Aleksandra E. Adamczyk
Anna Strzałkowska
Katarzyna Wyszyńska

Rozdział 50.

BUDOWANIE MARKI NA PRZYKŁADZIE CENTRUM INFORMACJI NAUKOWEJ I BIBLIOTEKI AKADEMICKIEJ W KATOWICACH

50.1. Od projektu do otwarcia – wprowadzanie nowej marki na rynek

U genezy Centrum Informacji Naukowej i Biblioteki Akademickiej w Katowicach leżała potrzeba zmiany. Potrzeba niezwykle silna, narastająca przez lata, potęgowana świadomością, że na progu XXI w. funkcja biblioteki rozumianej jako „magazyn służący przechowywaniu książek” [20, s. 17] tak bardzo się zdezaktualizowała, że jej kontynuowanie oznaczałoby co najwyżej utrzymywanie pozorów użyteczności, a w gruncie rzeczy stanowiło konsekwentne i nieodwracalne cofanie się. Dążenie do zmiany było zatem nie tylko pożądane, ale i nieodzowne.

Zorientowanie na potrzeby klientów i chęć ich zaspokajania sytuują się u podstaw tworzenia, rozwijania i umacniania każdej marki [3]. Temu złożonemu procesowi towarzyszą: analiza rynku, wybór docelowego odbiorcy i właściwego miejsca dla nowego „produktu”, przygotowanie go do wprowadzenia na rynek – stworzenie nazwy, wyróżniającego logotypu, idei przewodniej wyrażającej się w sloganie, formowanie wizerunku i rozbudzanie pozytywnych skojarzeń z nim związanych w bliższym i dalszym otoczeniu, promowanie oraz informowanie o nowym „produkcie” przy nieustannej dbałości o jego wysoką jakość. Te najistotniejsze elementy, składające się na tzw. tożsamość marki, decydują o osiągnięciu sukcesu. Jak podkreśla Hanna Grabowska, „Marki odgrywają ważną rolę w nowoczesnym marketingu strategicznym i stanowią istotne narzędzie marketingowe również dla bibliotek, które by efektywnie funkcjonować, zabiegają o użytkowników poprzez promowanie swoich usług”. I nieco dalej dodaje: „Konsekwentne działania ze strony bibliotekarzy, mające na celu kreowanie marki bibliotecznej, przekładają się na posiadanie użytkowników, którzy nie tylko wiedzą o istnieniu biblioteki, ale także w pełni świadomie korzystają z usług przez nią świadczonych” [9, s. 169].

Poszczególne etapy kreowania marki stały się także doświadczeniem Centrum Informacji Naukowej i Biblioteki Akademickiej (CINiBA) – nowoczesnej ksiąźnicy stworzonej i udostępnionej użytkownikom dzięki współpracy dwóch katowickich uczelni: Uniwersytetu Śląskiego i Uniwersytetu Ekonomicznego. Niniejszy szkic będzie swoistym studium przedmiotu – próbą prześledzenia poszczególnych faz tworzenia marki (od projektu CINIB-y do dnia dzisiejszego) na przykładzie działań podjętych przez Centrum. Przegląd aktywności zrealizowanych w latach 2008-2018 pozwoli na ich zwięzłą i klarowną prezentację w perspektywie kluczowego zagadnienia – budowania marki. Uwzględniając fakt, że marka silnie związana jest z komunikacją promocyjną oraz wszelkimi działaniami, za pomocą których instytucja przekazuje informacje charakteryzujące jej ofertę, nakreślone zostaną najistotniejsze punkty strategii Centrum w tym zakresie. Bieżąca działalność Centrum będzie omówiona nieco obszerniej w kontekście zarządzania marką celem podwyższenia efektywności świadczonych usług, gwarancji ich wysokiej jakości oraz utrzymania atrakcyjności marki.

Na mapie bibliotek akademickich funkcjonująca ponad 10 lat CINiBA zajmuje miejsce dość szczególne. Wyznaczyła je podjęta w 2008 r. decyzja katowickich uczelni – Uniwersytetu Śląskiego i Akademii Ekonomicznej (obecnie Uniwersytetu Ekonomicznego) – o budowie jednej (a nie oddzielnych, jak w pierwotnych planach) biblioteki naukowej wspólnej dla dwóch ośrodków akademickich. Z powodu coraz poważniejszych problemów lokalowych oraz nieodzownej potrzeby zmian starania o dofinansowanie budowy nowych bibliotek prowadziły zarówno Uniwersytet Śląski, jak i Akademia Ekonomiczna. Jak wspominają prof. dr hab. Dariusz Pawelec oraz Jadwiga Witek: „Szansa na realizację budowy pojawiła się wraz z przystąpieniem Polski do Unii Europejskiej. Poprzez akcesję Polska włączyła się w realizację długofalowych celów, zapisanych w Strategii Lizbońskiej. Najważniejszy z nich dotyczy stworzenia w Europie konkurencyjnej i dynamicznej gospodarki opartej na wiedzy. W realizacji tego celu upatrywano ewentualnych możliwości w zakresie uzasadnienia finansowania inwestycji w ramach Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego (ZPORR). Wniosek o dofinansowanie złożono w 2004 r. Uniwersytet ubiegał się w nim o dofinansowanie 75% dla projektu wartego 60 milionów złotych. Pieniądzy jednak nie udało się pozyskać. Analogiczne zapotrzebowanie zgłosiła w tym samym czasie Akademia Ekonomiczna, w związku z czym odmówiono finansowania budowy dwóch bibliotek akademickich w Katowicach. Wobec takiego stanu rzeczy obie Uczelnie uznały, że najlepszym rozwiązaniem będzie współpraca i połączenie sił, ponieważ jedynie wspólne działania mogą dać pożądaną efekt w staraniach o bibliotekę naukową dla katowickiego środowiska akademickiego. Decyzję poparło także Miasto Katowice. W efekcie 7 stycznia 2005 r. Uniwersytet Śląski, Akademia Ekonomiczna i Miasto Katowice podpisały Porozumienie o współpracy na rzecz budowy wspólnego dla Uniwersytetu i Akademii Centrum Informacji Naukowej i Biblioteki Akademickiej” [22, s. 53].

21 kwietnia 2008 r. partnerzy zawarli Konsorcjum, które nie tylko otwierało nowy etap w historii Biblioteki Uniwersytetu Śląskiego i Biblioteki Głównej Uniwersytetu Ekonomicznego, ale inicjowało realizację najnowszych trendów we współczesnym bibliotekarstwie. CINIbA w zasadzie wytyczała w tym zakresie szlaki, o których wspominała również w jednej ze swoich publikacji Diana Pietruch-Reizes. Jak pisała autorka: „W ostatnich latach realizowany jest nowy model bibliotek uniwersyteckich, zgodnie z którym jako centra biblioteczne łączy się zasoby kilku księżnic uniwersyteckich, m.in. ABC-Kraków, Centrum Informacji Naukowej i Biblioteka Akademicka w Katowicach. Kolekcje różnorodnych typów dokumentów, również elektronicznych (e-zasoby, e-booki, e-serials) włączane są do sieci zgodnie z zasadami wypracowanymi przez konsorcja biblioteczne jako reguły kooperacji, fuzji oraz kooptacji. Biblioteki te, zwłaszcza księżnice narodowe należą do systemu komunikowania narodowego, ale także europejskiego i ogólnoświatowego” [23, s. 30].

Nowa koncepcja funkcjonowania katowickiej biblioteki nie pozostała bez wpływu na projektowanie nowej marki oraz sposób jej wprowadzenia na rynek. To innowacyjne przedsięwzięcie, mające na celu stworzenie wspólnej biblioteki na miarę XXI w., od samego początku stanowiło nie lada wyzwanie na wielu płaszczyznach. Nowa sytuacja wymusiła konieczność ponownego pochylenia się nad projektem biblioteki¹, powtórnego przeprowadzenia analiz: funkcjonalnej, ilościowej, jakościowej zasobów i kadry Biblioteki Uniwersytetu Śląskiego (BUŚ) i Biblioteki Głównej Uniwersytetu Ekonomicznego (BG UE). Niezbędne były uzgodnienia w zakresie sposobu realizacji funkcji bibliotecznych: gromadzenia, opracowania i udostępniania zbiorów, określania drogi książki, stworzenia wspólnego katalogu bibliotecznego etc. Przyjęte rozwiązania oznaczały konieczność dokonania kolejnych korekt w projekcie funkcjonalnym i architektonicznym [szerz. zob. 31].

Kierownik Projektu, prof. dr hab. Dariusz Pawelec, tak wspomina prace nad koncepcją połączenia bibliotek: „Udało nam się, bo byliśmy elastyczni i potrafiłmy dostosować się do zmieniającej się rzeczywistości. Współpraca dwóch uniwersytetów nie zawsze była łatwa, obie strony musiały zmienić swoje podejście i z wielu rzeczy zrezygnować. Gdybyśmy sztywno trzymali się wstępnych założeń, to żadna z uczelni by swojej biblioteki nie miała” [19, s. 37]. Warto również podkreślić, że innowacyjny projekt CINIb-y wpisał się w jeden ze strategicznych celów regionalnych programów operacyjnych. Budowa księżnicy została uznana za przedsięwzięcie kluczowe w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Śląskiego na lata 2007-2013 [szerz. zob. 20; 21; 22; 33].

¹ Przygotowania koncepcji nowej biblioteki oraz prace nad projektem (w pierwotnych planach wyłącznie księżnicy Uniwersytetu Śląskiego) rozpoczęły się kilka lat przed pozyskaniem finansowania i rozpoczęciem budowy. Konkurs Stowarzyszenia Architektów Polskich (SARP) na opracowanie koncepcji Centrum Informacji Naukowej i Biblioteki Uniwersytetu Śląskiego został rozstrzygnięty 24 marca 2003 r. Zwyciężył projekt pracowni architektonicznej HS99 z Koszalina [szerz. zob. 22].

Zgodnie z zapisami *Umowy Konsorcjum*, określającej zadania i uprawnienia Lidera (UŚ), a także wzajemne prawa i obowiązki partnerów, nadzór merytoryczny i decyzje w sprawach realizacji projektu miała podejmować Rada Konsorcjum, powołana w celu wykonania wspólnego działania inwestycyjnego. Natomiast kwestie dotyczące działalności, finansowania oraz kierunków rozwoju nowo powstającej jednostki zostały powierzone Radzie Centrum, reprezentowanej przez obie uczelnie: Dyrektora Centrum (UŚ) i jego Zastępcę (UE) oraz trzech członków z Uniwersytetu Śląskiego i trzech członków z Uniwersytetu Ekonomicznego powoływanych przez właściwych rektorów na okres kadencji władz uczelni. Nadrzędny cel CINIb-y, określony m.in. w przywołanej *Umowie Konsorcjum* stanowiło: „zorganizowanie warsztatu dla wspomagania pracy naukowej i dydaktycznej Uniwersytetu i Akademii, poprzez gromadzenie i opracowanie różnorodnych źródeł informacji (tradycyjnych i elektronicznych) oraz organizowanie łatwego i swobodnego dostępu do nich środowisku akademickiemu obu Uczelni i innym zainteresowanym użytkownikom” [37].

Należy jednak podkreślić, że oprócz współdziałania przy wypełnianiu zadań CINIb-y, każda z książnic współtworzących Centrum od samego początku miała także realizować własną misję i spełniać funkcje biblioteki naukowej niezależnie, zgodnie z polityką macierzystej uczelni (organami opiniodawczymi w obszarze zadań podejmowanych przez każdą z bibliotek w ramach własnego systemu informatyczno-bibliotecznego danej uczelni były oddzielne rady biblioteczne). Takie założenie jeszcze mocniej wpływało i niezmiennie wpływa na wyjątkowość CINIb-y na tle innych książnic akademickich. Wymagało precyzyjnego określenia zakresu zadań realizowanych oddzielnie przy jednoczesnym stworzeniu jednego, spójnego modelu obsługi użytkowników, gwarantującego czytelnikom komfortowe i łatwe korzystanie z usług jednostki (bez poczucia podziału). W tej sytuacji nieodzowne stało się powołanie Biura Centrum – agendy prowadzącej sprawy związane działalnością CINIb-y jako instytucji wspólnej. Biuro zapewniało (i wciąż zapewnia) obsługę administracyjną wszelkich spraw w zakresie funkcjonowania CINIb-y jako jednostki w pewnym sensie nadrzędnej. Organ ten sytuuje się na styku dwóch systemów zarządzania przyjętych w każdej z uczelni, stając się gwarantem prawidłowego i spójnego funkcjonowania Centrum – instytucji harmonijnie łączącej wspólne i niezależne aktywności dwóch bibliotek (dwóch odrębnych uczelni).

50.2. Strategia promocji CINIb-y

Równolegle z pracami budowlanymi i administracyjnymi podejmowane były szeroko zakrojone działania w zakresie promocji nowo powstającej instytucji. Dobrze zaplanowana polityka informacyjno-promocyjna stanowiła element strategiczny w procesie kreowania i wprowadzania nowej marki, tworzenia nowoczesnego, odmienionego wizerunku biblioteki, a także odpowiedź na obowiązek nałożony przez Instytucję Zarządzającą na Beneficjenta korzystającego z Funduszy Unii Europejskiej

[32; 36]. Warto dodać, że wspomniana wyjątkowość CINIb-y (wynikająca m.in. z jej „podwójności”) nie ułatwiała zadań stojących przed powołanym w lipcu 2008 r. Zespołem ds. Promocji Projektu *Centrum Informacji Naukowej i Biblioteki Akademickiej*. Jadwiga Witek – koordynator zespołu oraz rzecznik prasowy Centrum w latach 2008-2018 – podkreślała: „W ogólnej analizie, można by pokusić się o konstatację, że nowa biblioteka to *tabula rasa*, karta do zapisania od początku. Pozornie taka sytuacja wydaje się być bardzo prosta. Niezwykle korzystne okoliczności wyjściowe dla specjalisty, który zajmuje się budowaniem reputacji jednostki poprzez działania promocyjno-informacyjne, marketingowe i media relations. [...] Czy jednak na pewno wspomniana wyżej karta była zupełnie pusta? CINIbA to z jednej strony oddany w 2011 r. do użytku gmach mieszczący zbiory dwu uczelnianych bibliotek, ale właśnie przez historię i doświadczenia tych jednostek nie można mówić o całkowicie nowym etapie w dziejach księżnicy Uniwersytetów Śląskiego i Ekonomicznego w Katowicach. W nowym budynku biblioteka po prostu się zmieniała” [32, s. 268].

Z tej perspektywy proces tworzenia zupełnie nowej marki w pewnym sensie spletał się z kwestią jej **repozycjonowania**, którą Hanna Grabowska rozumie jako zmianę całej strategii funkcjonowania marki, „proces nadawania produktowi lub organizacji nowego wizerunku; ponowne określenie marki, jej wartości i przesłania, co jest zmaterializowane w formie, na przykład zmiany wizji, misji, logo, kolorów firmowych” [9, s. 172]. A jeśli wziąć pod uwagę, że w analizowanym przypadku mówimy o „transformacji dwóch marek do jednej wspólnej”, o dwóch różnych bibliotekach, które miały być harmonijnie reprezentowane w postaci jednej marki – CINIb-y, przy jednoczesnym zachowaniu odrębności i uwzględnieniu odmienności wizerunków nadrzędnych jednostek – Uniwersytetu Śląskiego i Uniwersytetu Ekonomicznego, przywołana wyjątkowość stanie się nieco bardziej widoczna.

W dużym skrócie, aktywności w zakresie informacyjno-promocyjnym ogniskowały się, jak wspomina Jadwiga Witek, w czterech głównych obszarach działań:

- wypełnianie obowiązku informowania opinii publicznej o zakresie dofinansowania projektu ze środków Unii Europejskiej oraz informacja o celach Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego – zgodnie z zapisem umowy o dofinansowanie oraz wytycznych instytucji zarządzającej Regionalnym Programem Operacyjnym Województwa Śląskiego, realizowana strategia ma zapewnić opinii publicznej dostęp do informacji o pozyskaniu wsparcia finansowego z funduszy strukturalnych w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Śląskiego na lata 2007-2013;
- informowanie o przebiegu budowy, jej kolejnych etapach i punktach zwrotnych; zaangażowanie emocjonalne otoczenia w przedsięwzięcie;
- informowanie i edukacja, promowanie funkcji i usług nowej biblioteki;
- PR wewnętrzny – informacje dla pracowników bibliotek UŚ i BG UE [33, s. 198-199].

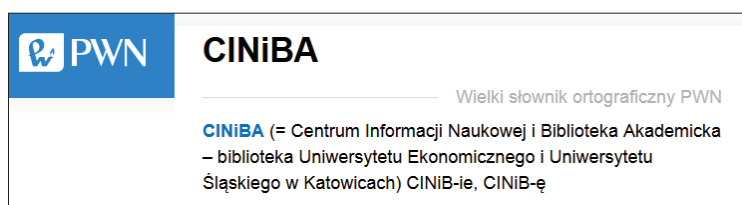
„Każda z wymienionych powyżej grup działań ma swoje znaczenie w całościowym ujęciu podejmowanych działań. Służą one budowaniu spójnego wizerunku

przedsięwzięcia. Tak złożona strategia ma zachęcić i przekonać naukowców i studentów katowickich uczelni, a także użytkowników spoza środowiska akademickiego, do korzystania z usług Centrum Informacji Naukowej i Biblioteki Akademickiej. Ma budować i utrwalać pozytywny obraz biblioteki jako eksperta w dziedzinie informacji i instytucji profesjonalnej, uczącej, otwartej na potrzeby: informacyjne, edukacyjne, kulturalne, naukowe i rozrywkowe; biblioteki będącej integralnym i niezbędnym elementem tkanki uczelni, miasta i regionu” [33, s. 199].

Należy podkreślić, że strategia informacyjno-promocyjna projektu CINIb-y (a później samej instytucji) w kolejnych latach była aktualizowana i dostosowywana do bieżących potrzeb. Prezentacja wszystkich aktywności podjętych w jej ramach przekracza możliwości niniejszego rozdziału. Zainteresowani polityką promocji Centrum i działaniami podjętymi w tym zakresie w latach ubiegłych mogą sięgnąć do bogatej literatury przedmiotu [20; 21; 32; 33]. Dalsza część rozdziału będzie zatem skoncentrowana już tylko na elementach składających się na tożsamość marki.

50.3. Nazwa i akronim oraz hasło przewodnie

Dla nowo powstałej instytucji stworzono nazwę odzwierciedlającą jej wielofunkcyjny charakter. „Centrum Informacji Naukowej i Biblioteka Akademicka” (CINIbA) określa wspólną księżnicę naukową dwóch śląskich uczelni. Powszechne jest stosowanie wspomnianego akronimu, którego z początku nie odmieniano. Nieco później skrót znalazł się w zaktualizowanym wydaniu *Wielkiego słownika ortograficznego PWN z zasadami pisowni i interpunkcji* (il. 1). Akronim upowszechnił się, a użytkownicy bardzo dobrze go sobie przyswoili, posługując się także jego formami fleksyjnymi. Stąd w wielu publikowanych materiałach i mediach społecznościowych można przeczytać lub usłyszeć o konferencjach w CINIb-ie, zbiorach CINIb-y czy CINIb-owych wydarzeniach.



Ilustracja 1. CINIbA w *Wielkim słowniku ortograficznym PWN*

Źródło: *Wielki słownik ortograficzny PWN* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://sjp.pwn.pl/so/CINIbA;5597456.html>.

Ideą przewodnią CINIb-y od etapu projektu jest otwartość na wszystkich czytelników, stąd też slogan „Biblioteka otwarta!”. Koncepcja otwartej biblioteki hybrydowej, jak wspomina prof. Dariusz Pawelec, „była osią, wokół której budowaliśmy

program użytkowy dla opracowania projektu architektonicznego. W oparciu o jego założenia powstawała później koncepcja gmachu. CINIbA jest pierwszą w Polsce biblioteką hybrydową, umożliwiającą nowoczesne zarządzanie informacją” [11, s. 149].

O gościnnym charakterze książki świadczy nie tylko wolny dostęp do jej zasobów, nowoczesne technologie, fachowa pomoc ze strony pracowników i przyjazna architektura. Warto zaznaczyć, że koncepcja architektoniczna pozwala, w zależności od potrzeb, łączyć lub wyraźnie rozdzielić przestrzeń pełniącą tradycyjną rolę biblioteki i miejsca spotkań. Z myślą o tym zaprojektowane zostały przeszklone ściany wewnętrzne rozgraniczające hol główny (przestrzeń wystawienniczo-konferencyjną) od stref wolnego dostępu – miejsca nauki i pracy (fot. 1).

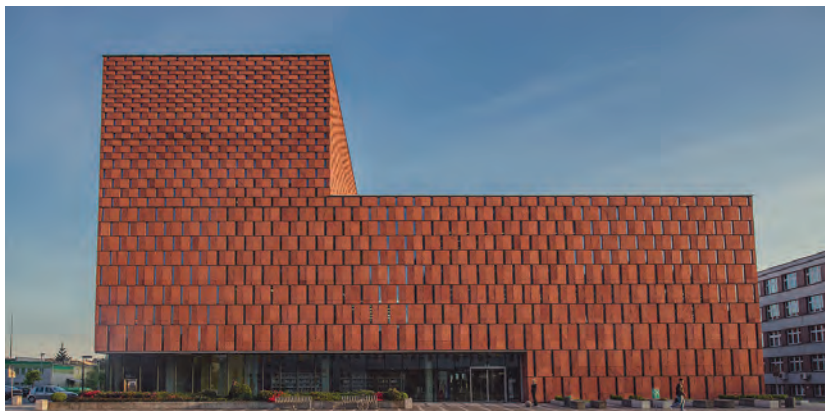


Fotografia 1. Przeszklona ściana w holu głównym CINIb-y z charakterystyczną grafiką literowo-słowną autorstwa prof. M. Oslisło

Źródło: materiały prasowe CINIb-y.

50.4. Kolorystyka i logotyp

Podstawowy kolor, z którym CINIbA jest identyfikowana, to pomarańczowy. Dodatkowo istotną rolę pełnią barwy żółta i szara. Wyglądem zewnętrznym budynek nawiązuje do architektury przemysłowej Górnego Śląska. Dwubryłowy obiekt, nazywany „katowickim rudzielcem”, posiada elewację wykonaną z indyjskiego piaskowca o fakturze naturalnego przełomu zestawionego w układzie geometrycznym. W zależności od padającego światła tworzy ona charakterystyczną mozaikę poprzecinaną rzędami pasków [4]. Kamienne płyty wykorzystane do pokrycia fasady doskonale wpisują się w otoczenie i harmonizują z czerwoną cegłą istniejących w mieście budynków (fot. 2).



Fotografia 2. Gmach CINiB-y

Źródło: fotografia W. Mateusiak, materiały prasowe CINiB-y.

Wnętrze biblioteki zostało zaprojektowane w stylu industrialnym. Zestawienie kolorystyczne tworzą betonowe i drewniane wykończenia częściowo uzupełnione piaskowcem użytym do elewacji. Niektóre strefy wyróżniają kolory pomarańczowy, szary, żółty. Przeszklenia oddzielające strefę publiczną od biblioteczną posiadają ujednolicony wzór składający się z liter i słów. Zarówno bryła, jak i wnętrze są łatwo rozpoznawalne. Z tego względu CINiBA cieszy się bardzo dużą popularnością jako miejsce do realizacji sesji fotograficznych czy nagrywania materiałów telewizyjnych.

Głównym symbolem rozpoznawczym biblioteki jest oczywiście logotyp, stale obecny w przestrzeni książnicy, zajmujący centralne miejsce między emblematami Uniwersytetów Śląskiego i Ekonomicznego. Logotyp stanowi jeden z najistotniejszych elementów systemu identyfikacji wizualnej. Jego kształt, kolor, układ przestrzenny odzwierciedlają tożsamość instytucji oraz jej misję. Znak firmowy „stwarza możliwość szybkiego komunikowania się z użytkownikiem, ułatwiając mu rozpoznawanie oferty i przywoływanie określonych skojarzeń” [9, s. 169].

Autorem projektu loga CINiB-y oraz informacji wizualnej w całym gmachu biblioteki jest wykładowca katowickiej Akademii Sztuk Pięknych, prof. Marian Oslisło, grafik specjalizujący się w projektach wydawniczych, komunikacji wizualnej, identyfikacji korporacyjnej i działaniach w przestrzeni publicznej. Już na etapie koncepcyjnym było wiadomo, że wspomniany znak firmowy winien korespondować z myślą przewodnią Centrum, wyrażoną w haśle: *Biblioteka otwarta!*. „Logo CINiBA powinno [...] symbolizować otwartość biblioteki, pomagającej śmielej wybiegać w przyszłość po idee, których ludzki umysł dziś jeszcze nie odkrył. Biblioteka XXI w. to suma tradycji i nowoczesności. Liczymy na to, że nowe logo odda taki właśnie charakter naszego przedsięwzięcia” – deklarował kierownik projektu, prof. dr hab. Dariusz Pawelec. Twórca znaku dodawał: „Logotyp powinien poprzez swoją formę informować i promować ideę nowo powstałej, prestiżowej instytucji kultury, jaką jest Biblioteka Akademicka w Katowicach. Wpisać się we współczesny język

komunikacji, który w dynamiczny sposób opisuje obszar szeroko pojmowanej kultury książki” [27].

W logotypie Centrum tradycja spotyka się ze współczesnością, wyrażając hybrydowy charakter książki. Wpisanemu w koło symbolowi książki drukowanej towarzyszy ekran urządzenia elektronicznego, zapewniającego dostęp do zasobów cyfrowych. Emblemat został zaprojektowany w wersji podstawowej (z akronimem i bez akronimu) oraz w wersji rozszerzonej. Obok najczęściej stosowanego pomarańczowego wariantu kolorystycznego, współistnieją czarny lub biały na pomarańczowym bądź czarnym tle (il. 2).



Ilustracja 2. Logotyp – wersja podstawowa z akronimem oraz wersja rozszerzona z pełną nazwą

Źródło: CINiBA. *Księga znaku* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://www.ciniba.edu.pl/logo-i-ksiega-znaku>.

Podstawową czcionką dedykowaną CINiB-ie jest FF UnitPro, ale przygotowano też dodatkowe kroje i odmiany (il. 3).



Ilustracja 3. Fragment specyfikacji dotyczący stosowania czcionki w systemie komunikacji wizualnej CINiB-y oraz we wszystkich oficjalnych materiałach promocyjnych instytucji

Źródło: CINiBA. *Księga znaku* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://www.ciniba.edu.pl/logo-i-ksiega-znaku>.

Logotyp i czcionka, oprócz oficjalnych materiałów, wykorzystywane są w różnorodnych projektach gadżetów promocyjnych, tj. kubków, długopisów, przypinek, smyczy, kalendarzy, zakładek, odblasków etc. (fot. 3).



Fotografia 3. Gadżety reklamowe na stoisku CINiB-y w czasie Dni Otwartych
Źródło: materiały prasowe CINiB-y.

W oparciu o wzorcową wersję logotypu scharakteryzowaną w księdze znaku, zespół ds. promocji przygotowuje nowe, okolicznościowe opracowania emblematu, zachowując oficjalne standardy i specyfikację (il. 4).



Ilustracja 4. Kubek z logotypem oraz zdjęcie do postu facebookowego z cyklu #WieczoryZKsiążką

Źródło: materiały CINiB-y oraz fanpage @ciniba.official.

Urozmaicone oblicza logotypu sprzyjają budowaniu pozytywnych i wyraźnych skojarzeń z CINiB-ą, jej wydarzeniami oraz oferowanymi usługami (il. 5).



Ilustracja 5. Emblemat opracowany na potrzeby mediów społecznościowych oraz brelok do kluczy

Źródło: opracowanie graficzne Aleksandra E. Adamczyk, materiały prasowe CINiB-y.

50.5. System identyfikacji wizualnej

Ważnym elementem tworzenia marki książki, jak i jej wizerunku było przygotowanie ujednoliconego systemu komunikacji wizualnej. Przyjęcie takiego rozwiązania „porządkuje materiały komunikacyjne i marketingowe, eliminuje ryzyko chaosu wizualnego, porządkuje procesy komunikacji marki z użytkownikiem, a także wzmacnia jego zaufanie. Dzięki jego zastosowaniu wszelkie przekazy marketingowe są czytelne i spójne” [35, s. 234].

Na wstępnym etapie prac konieczne stało się zrozumienie specyfiki przestrzeni, dogłębne przeanalizowanie potrzeb użytkownika, charakteru miejsca i zasobów. W przestrzeni Centrum, obok tradycyjnego księgozbioru, znaleźć się miały nowoczesne nośniki informacji wykorzystujące do zapisu danych najnowsze cyfrowe technologie – miało to istotny wpływ na decyzje podejmowane w procesie projektowania modelu informacji (fot. 4 i 5).



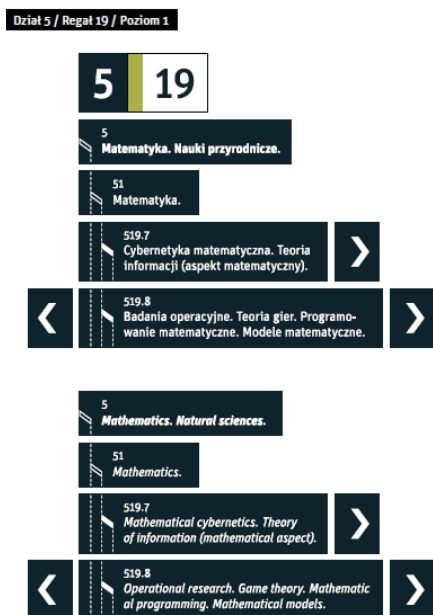
Fotografia 4. Piktogramy – przykłady projektów i realizacji

Źródło: materiały CINIb-y.



Fotografia 5. Witacze. Wersja projektowa oraz realizacja (poziom 0, hol główny)

Źródło: materiały CINIb-y.



Ilustracja 6. Przykładowy projekt informacji w strefie wolnego dostępu

Źródło: materiały CINIb-y.

W celu właściwego zaprojektowania informacji wizualnej zdefiniowano funkcje poszczególnych pomieszczeń, wytyczono drogi dla każdego typu użytkownika wewnętrznego i zewnętrznego. Na tej podstawie zoptymalizowano usuwanie komunikatów, zaprojektowano oznakowania zewnętrzne i wewnętrzne istotnych punktów komunikacyjnych (tablice informacyjne naścienne, wolno stojące i wiszące, tabliczki do numeracji pomieszczeń i przydrzwiowe), oznakowania zbiorcze i kierunkowe oraz opisy regałów. Opracowano schematy struktury zbiorów (a na ich podstawie plany poszczególnych działów) oraz tabliczki piktogramowe utrzymane w przyjętej przez autorów jednakowej konwencji i estetyce (il. 6). Pod względem koncepcyjnym system informacji wizualnej CINIb-y był projektem pionierskim i unikatowym w skali kraju.

50.6. Zarządzanie marką

Lata 2008-2018 (a więc czas od rozpoczęcia zintensyfikowanych i wielokierunkowych działań zmierzających do budowy gmachu biblioteki aż do zakończenia okresu trwałości projektu) wyznaczają symbolicznie² okres tworzenia, wdrożenia i umacniania nowej marki – CINIb-y. Omówione elementy, składające się na tzw. tożsamość marki, czyli wizję „potencjalnego odbioru marki przez czytelnika albo pożądaný sposób jej postrzegania kreowany przez sponsora marki; kompleksowy komunikat o marce wysyłany do użytkowników za pośrednictwem wszystkich marketingowych narzędzi” [9, s. 170], zdążyły już przez ten czas zaistnieć w świadomości czytelników, a można zaryzykować stwierdzenie, że nawet się zakorzeniły. CINIbA (o czym zaświadcza m.in. prowadzone statystyki, badania opinii oraz sprawozdania) szybko stała się ważnym, rozpoznawalnym i bardzo chętnie odwiedzanym miejscem na

² Określenia „symbolicznie” użyto dla ukazania orientacyjnych dat wyznaczających początkowy i końcowy etap prac związanych z tworzeniem i wprowadzaniem nowej marki. Jak wiadomo, trudno w przypadku procesu, wskazać je precyzyjnie. Istotne jest jednak podkreślenie spójności i paralelności wszystkich działań (nie tylko tych promocyjnych, ale administracyjnych, inwestycyjnych etc.) podjętych w celu wybudowania i udostępnienia użytkownikom nowej biblioteki.

mapie Katowic i Śląska. Można się było o tym przekonać już podczas dni otwartych, zorganizowanych przed oficjalnym otwarciem Centrum. To ostatnie miało miejsce 12 października 2012 r. Uroczystość udostępnienia biblioteki użytkownikom była niezwykle istotnym wydarzeniem dla społeczności akademickiej obu uczelni i nie tylko. CINIbA została bardzo entuzjastycznie przyjęta przez mieszkańców regionu, a nawet Polski. W najbardziej intensywnych okresach korzystania z biblioteki (np. okolice sesji egzaminacyjnych) usytuowany przy wejściu licznik wskazywał ok. 1500 odwiedzin dziennie.

O tym, że prowadzone działania promocyjne przyniosły planowane efekty, świadczy także fakt, iż użytkownicy docenili nie tylko stricte biblioteczne usługi Centrum oferowane w nowoczesnej, komfortowej, przyjaznej przestrzeni. Spore zainteresowanie od samego początku budziła (i wciąż budzi) rola CINIb-y jako „pasażu kultury”. Dość zaznaczyć, że od 2011 do 2021 r. (część wydarzeń została zorganizowana przed oficjalnym otwarciem) odbyło się tutaj ponad 3,2 tys. wydarzeń edukacyjno-kulturalnych.

Spójne łączenie wspomnianych funkcji wyróżnia CINIb-ę na tle innych instytucji o podobnym profilu działalności i czyni ją rozpoznawalną. Wydaje się zatem, że moment, kiedy, jak pisze Hanna Grabowska: „oferta instytucji przeistacza się w obietnicę odpowiadającą oczekiwaniom czytelników i jednocześnie wyróżnioną w sposób pozwalający im na wybór właśnie tej oferty” [9, s. 169], CINIbA ma już za sobą. Niezmiennie wielką sztuką i wyzwaniem pozostaje takie dalsze zarządzanie marką, by ta wciąż była atrakcyjna dla obecnych i nowych użytkowników. Pielęgnacja wizerunku to proces, którego nie wolno zaniedbać. W tym celu warto sobie powtarzać, niemal jako przestrożę, słowa specjalistki w tym zakresie: „Raz ukształtowana marka nie może pozostać statyczna, powinna zmieniać się w sposób, który wzbudzi zainteresowanie czytelników” [9, s. 169].

W bogatej literaturze przedmiotu poświęconej *brandingowi* uwagę przykuwa koncepcja kreowania marek z pasją. Jak podkreślają autorzy koncepcji, niezwykła siła oddziaływania niektórych marek wynika z pasji, jaka rodzi się wewnątrz firmy i przekłada na jej wizerunek zewnętrzny. Składnikami owej pasji są: kreatywność, zaangażowanie, pragnienie wyróżniania się, innowacyjność i nieustanne dążenie do wprowadzania udoskonaleń. Motywacja do takich działań nie wiąże się wyłącznie z wynagrodzeniem w postaci wartości finansowych. Jej źródłem jest raczej pozytywna energia i potencjał osób, które daną markę tworzą. Chęć dzielenia się tym, co mają najlepsze [8]. „Marki z pasją są bardzo świadome swojej przyszłości, ale żyją w teraźniejszości i z radością patrzą w przyszłość. To marki, które najwyraźniej mają instynktowne wyczucie ducha czasu, dostrzegają subtelne zmiany we współczesnej kulturze, są wyczułone na tendencje ekonomiczne i społeczne. Paradoksalnie to właśnie solidność tego, co w marce najważniejsze, zapewnia jej większą wrażliwość na zmiany wewnętrzne. Wiara marki, poparta konsekwencją, zapewnia marce swobodę reagowania na zmiany na rynku, w kulturze, wśród konkurencji, w prawodawstwie, w środowisku – bez lekkomyślności i paniki. Marki z pasją idą z czasem, ale pozostają

uczciwe wobec siebie samych” [8, s. 85]. Oczywiście próba porównania strategii zarządzania wizerunkiem biblioteki do przedsięwzięć (i możliwości) podejmowanych w tym zakresie przez firmy o światowej sławie i zasięgu, jak Adidas, Apple, BMW, Coca-Cola, MTV czy Sony, wymieniane przez autorów cytowanej publikacji wśród przykładów marek z pasją, może budzić wątpliwości. Nie to jednak jest tutaj celem.

Na początku 2019 r. strategia promocji CINIb-y została zaktualizowana po raz kolejny. Dostosowanie jej do bieżących potrzeb i priorytetowych zadań zbiegło się w czasie ze zmianą struktury i składu osobowego zespołu odpowiedzialnego za ten zakres aktywności. Na jego czele stanął nowy koordynator. Od tego momentu w zasadzie trudno mówić o faktycznej strukturze Zespołu ds. promocji i organizacji wydarzeń w CINIb-ie (aktualna nazwa). W przeciwieństwie bowiem do poprzedniego, powołanego właściwym zarządzeniem Dyrektora Centrum, obecny opiera się na swobodnej współpracy wielu osób przy realizacji poszczególnych zadań, konsultowanej z koordynatorem. Różnica z pozoru wydaje się niewielka, jednak dość znacząco modyfikuje sposób działania. Oprócz czterech osób (uwzględniając koordynatora), które zajmują się głównymi obszarami aktywności – public relations i reprezentowanie CINIb-y na zewnątrz, organizacja i obsługa wydarzeń, prowadzenie strony www oraz mediów społecznościowych, oprawa graficzna i tworzenie systemu identyfikacji wizualnej – w poszczególne projekty, zadania, przedsięwzięcia dobrowolnie włączają się pracownicy obu bibliotek. Skład osobowy zespołu stale się zatem zmienia, co pozwala zachować „świeżość” myślenia, wzmacnia kreatywność, dopuszcza cenną odmienność perspektyw podczas analizy i planowania poszczególnych zadań. Osoby chętne włączają się w bieżące prace, gdy te odpowiadają ich zainteresowaniom, kompetencjom, umiejętnościom. W tym sensie realizowana jest zasada: *Robię to, co lubię, w czym jestem dobry, co sprawia mi przyjemność*. Takie podejście gwarantuje najlepsze rezultaty i wysoką jakość oferowanych usług. Wewnątrz pasja przekłada się na zaangażowanie osobiste, a poprzez dzielenie się pozytywną energią wynikającą ze wspólnie podejmowanych działań, również całego zespołu. Właśnie taka strategia, która w naturalny sposób wypływa z chęci i możliwości wykorzystania, w najlepszym rozumieniu, twórczego potencjału drzemącego wewnątrz instytucji, w zespole pracowników Centrum, do tworzenia pozytywnego, „pasjonującego” wizerunku biblioteki, wydaje się w pewnym sensie zbieżna z przywołaną wcześniej koncepcją marki z pasją.

Biblioteka chętnie włącza się w różnorodne przedsięwzięcia, również te inspirowane pomysłami czytelników. Wśród nich można odnaleźć projekty związane z misją i rolą ksiąźnicy naukowej, jak i inicjatywy społeczno-kulturalne. Dzięki temu użytkownicy zyskują szansę czynnego uczestniczenia w tworzeniu marki biblioteki. Książnica z kolei ma możliwość poznania realnych potrzeb swoich gości i szybkiego odpowiadania na nie. CINIbA wspiera popularyzację czytelnictwa, kreowanie społeczeństwa informacyjnego, rozwój intelektualny, przedsięwzięcia ze świata nauki i kultury. Działania te to dbanie o jakość zarządzania marką i dostosowywanie strategii promocji do bieżących okoliczności w regionie i kraju.

Sytuacja wymagająca kreatywności i szybkiej reakcji bibliotekarzy pojawiła się wiosną 2020 r., gdy – z powodu pandemii koronawirusa – z dnia na dzień gmachy instytucji kultury, w tym bibliotek, zostały zamknięte dla użytkowników. Przed zespołem pracowników CINIb-y stanęło wyzwanie zorganizowania bezpiecznego, zgodnego z sanitarnymi obostrzeniami, dostępu do zbiorów książnicy. Obok wdrożenia nowych usług zdalnych (internetowa rejestracja kont czytelniczych, Dydaktyczna Biblioteka Cyfrowa, reprografia online etc.) już w kwietniu Centrum zaproponowało innowacyjne rozwiązanie – książkomaty. W połączeniu z funkcjonującą już wcześniej wrzutnią zlokalizowaną na zewnątrz budynku, książkomaty zapewniają wygodne korzystanie z materiałów tradycyjnych – nie wymagając kontaktu z bibliotekarzem umożliwiają wypożyczanie i zwroty książek. Warto dodać, że rolę książkomatów pełnią kodowane szafki skrytkowe, które przystosowano do nowej funkcji opracowując specjalny system komunikacji z użytkownikiem. Szafki są usytuowane na parterze, tuż przy głównym wejściu do CINIb-y, co gwarantuje szybki i bezpieczny dostęp do zamówionych publikacji. Usługa ta od samego początku cieszy się ogromnym powodzeniem wśród czytelników.

Oprócz reagowania na bieżące potrzeby, Centrum dba o to, by wywoływać wśród użytkowników pozytywne skojarzenia, być miejscem przyjaznym i chętnie odwiedzanym. Z tą myślą wiosną 2019 r. biblioteka zaprosiła swoich gości do lektury na świeżym powietrzu, na wygodnych leżakach. Nowe strefy relaksu na zewnątrz budynku pozwalały wielbicielom słonecznej aury odetchnąć w przerwie od nauki i bibliotecznych kwerend. Samoobsługowe leżaki były dostępne od wiosny do późnej jesieni. Chętnie korzystali z nich studenci przygotowujący się do sesji egzaminacyjnej oraz miłośnicy lektury wśród zieleni (il. 7). Tę ostatnią zapewniał plener CINIb-owego Ogrodu Nauk, o który chętnie dbają zarówno sami pracownicy, jak i współpracujący z biblioteką członkowie organizacji ekologicznych (np. Klubu Gaja). Regularnie mają miejsce inicjatywy związane z pielęgnacją zieleni wokół biblioteki, a jesienią, w corocznym wydarzeniu z okazji Święta Drzewa, odbywa się wspólne sadzenie drzew i krzewów.



Ilustracja 7. Leżak z logo CINIb-y oraz hasłem #SunnyCINIbA

Źródło: opracowanie graficzne Aleksandra E. Adamczyk, materiały prasowe CINIb-y.

Pozytywna energia zespołu pracowników ksiąŜnicy przekłada się nie tylko na zaangażowanie w obowiązki zawodowe, ale takŜe aktywności podejmowane w wolnym czasie. Znakomitym tego przykłądem jest działalność druŜyny piłki siatkowej Volleyball Team CINIbA, która reprezentuje Centrum podczas uniwersyteckich zawodów sportowych (il. 8).



Ilustracja 8. Volleyball Team CINIbA oraz jej stroje i oznakowanie graficzne

Źródło: opracowanie graficzne Aleksandra E. Adamczyk, materiały prasowe CINIb-y.

50.7. Rola strony internetowej oraz mediów społecznościowych w kreowaniu i pielęgnowaniu marki CINIb-y

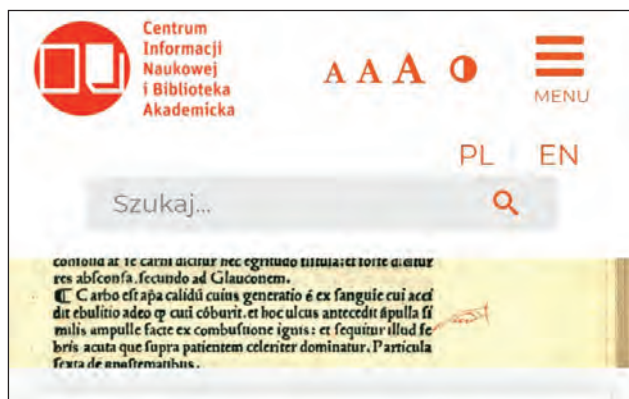
Kreowanie marki biblioteki uniwersyteckiej w przestrzeni online stanowi niezwykle istotny czynnik pielęgnujący i popularyzujący wizerunek ksiąŜnicy wśród użytkowników internetowych serwisów. Szczególną uwagę naleŜy zwrócić na fakt, Ŝe dostęp do materiałów przygotowywanych przez CINIb-ę łączy czytelników wielu grup społecznych, przede wszystkim studentów obu katowickich uczelni, ale takŜe mieszkańców regionu i osoby z całej Polski zainteresowane funkcjonowaniem

„biblioteki hybrydowej”. Komunikacja z odbiorcami treści powinna więc odbywać się w sposób profesjonalny, merytoryczny, ale przy tym nowoczesny, idący z duchem czasu. W księżnicy XXI w. kontakt między bibliotekarzem lub pracownikiem biblioteki a czytelnikiem nie ogranicza się przecież do komunikacji bezpośredniej, w gmachu instytucji. Dla wielu użytkowników pierwszym wyborem drogi do uzyskania informacji o sposobie funkcjonowania Centrum stają się serwis internetowy oraz kanały w mediach społecznościowych (Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn, YouTube). Osoby zajmujące się obsługą wyżej wymienionych platform zwracają uwagę na istotną kwestię, jaką jest dbałość o wizerunek CINIb-y w sieci, zdając sobie sprawę z faktu, iż obecnie znaczna część życia prywatnego i zawodowego skupia się w przestrzeni online. Jak dowodzą Maria Lamberti i Monika Theus, wskazując na prowadzone przez wielu badaczy analizy, social media znacząco wpływają na działalność bibliotek w obszarze marketingu, promocji i informacji [14]. Nie sposób nie zauważyć przy tym współczesnej tendencji do nieustannego bycia *connected*, nie tylko wśród młodzieży³. Kontekst ten pozwala na tezę, że kreowanie wizerunku biblioteki w przestrzeni online nie jest już jedynie swoistym dodatkiem do stacjonarnego funkcjonowania instytucji, ale w zasadzie koniecznym krokiem do nawiązania kontaktu ze współczesnym czytelnikiem. Marka księżnicy w znacznym stopniu determinowana jest więc również przez działalność internetową.

Pielęgnowanie marki stanowi działanie wielowymiarowe, skupiające się nie tylko na komunikacji słownej, ale także graficznej i fotograficznej. Wizualne elementy kojarzone z katowicką księżnicą – logo, akronim, charakterystyczna kolorystyka – obecne są w przestrzeni online z zachowaniem należytych barw, proporcji i jakości obrazu. Spójność przekazu (obrazowego i merytorycznego) to jeden z priorytetów działalności Centrum, stanowiący wyróżnik marki. Jako wizytówka biblioteki akademickiej i instytucji promującej informację naukową, serwis internetowy (www.ciniba.edu.pl) gromadzi zarówno aktualności dotyczące zasad korzystania z usług biblioteki, wiadomości na temat bieżących wydarzeń kulturalnych organizowanych lub współorganizowanych przez księżnicę (takich jak konferencje, prelekcje, wystawy), jak i zapewnia dostęp do źródeł elektronicznych oraz baz danych bibliograficznych (il. 9).

Z ideą otwartości biblioteki koresponduje funkcja „zapytaj bibliotekarza”, umożliwiająca bezpośredni kontakt z osobą odpowiedzialną za udzielenie czytelnikowi wskazówek, a także usługa „zapropnuj książkę”, dzięki której użytkownik zainteresowany konkretną publikacją może zasugerować jej zakup przez księżnicę. Serwis internetowy pielęgnuje wizerunek Centrum jako przestrzeni dialogu, nie tylko bezpośredniego, ale i dialogu naukowego. Użyteczna w tym zakresie wydaje się także zakładka na stronie www.ciniba.edu.pl zatytułowana „Pierwsze kroki” – to dzięki niej czytelnik,

³ Mowa tutaj o tak zwanym „cyfrowym pokoleniu”, pokoleniu „always on”, generacji C (młodzieży „connected”). Jednak widoczne jest, że owa „łączność” dotyczy szerokiego spektrum odbiorców [zob. 12].



Ilustracja 9. Serwis www CINiB-y

Źródło: www.ciniba.edu.pl.

bez wychodzenia z domu, może zapoznać się z podstawowymi faktami na temat działalności księżnicy za pomocą systemu Questions and Answers (Q&A). Co ważne, materiały te publikowane są również w formie filmowych instruktaży, zwracających uwagę odbiorców.

CINiBA jako nowoczesna biblioteka stara się odpowiadać na bieżące zapotrzebowanie pod względem treści oraz sposobu przekazu. Warto zaznaczyć, że jedną z idei Centrum jest nastawienie na dużą samodzielność użytkowników. Uwidacznia się to nie tylko w systemie architektonicznym gmachu, ale i (również) w konstrukcji serwisu internetowego. Czytelnik może założyć konto zdalnie, uzyskać potrzebne informacje poprzez e-mail oraz komunikatory, zaznajomić się z publikowanymi instrukcjami korzystania z baz źródeł elektronicznych, wyszukiwać potrzebną bibliografię, niezbędną na przykład do przygotowania pracy dyplomowej. Ze strony biblioteki otrzymuje pomoc na każdym etapie edukacji, a także wszelkie narzędzia, aby stać się samodzielnym uczestnikiem życia akademickiego. Model otwartej księżnicy, skupionej zarówno na rozwoju naukowym i kulturalnym użytkowników, jak i na samorozwoju, okazuje się istotnym elementem kształtowania i wizerunku marki. Istotnym czynnikiem w tym kontekście jest także tak zwana idea biblioteki jako „trzeciego miejsca” – miejsca spotkań towarzyskich, rodzaju pasażu kultury [24] – która wdrażana jest z powodzeniem także w bibliotekach akademickich [34]. Koncepcja ta coraz częściej określa światowe nowoczesne księżnice. Co więcej, „Jeżeli biblioteka postrzegana będzie jako ośrodek kultury, w którym należy bywać, gdyż oferuje ciekawe formy uczestniczenia w imprezach kulturalnych a nawet spędzania wolnego czasu (bez konieczności ponoszenia kosztów), to z pewnością zaowocuje to wzrostem liczby klientów zainteresowanych różnymi rodzajami świadczonych przez nią usług” [1]. Idea otwartości i biblioteki jako „trzeciego miejsca” odzwierciedla się więc również w wizji serwisu internetowego, zawierającego informacje ze wszystkich wskazanych wcześniej zakresów.

Istotne w kreowaniu marki współczesnej biblioteki są również media społecznościowe. Jak trafnie zauważyli Janina Przybysz i Paweł Pioterek: „obecność bibliotek akademickich w social media nie powinna ograniczać się jedynie do założenia profilu w serwisie i traktowania go jako przedłużenia tradycyjnej strony www” [25, s. 343]. Kreowanie marki wymaga podejścia bardziej różnorodnego, skupionego na dostrzeżeniu paralelności, ale i odrębności charakteru poszczególnych rodzajów portali. Media społecznościowe wpływające na wizerunek CINIb-y to: Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn oraz YouTube. Wiele elementów jest, rzecz jasna, tożsamyh: na wszystkich profilach (z wyjątkiem YT) udostępniane są treści związane z bieżącym funkcjonowaniem biblioteki, wpisy okolicznościowe (takie jak życzenia świąteczne, grafiki upamiętniające rocznice, fotografie gmachu), a także inne istotne z punktu widzenia użytkownika treści, które wpływają na zachowanie sprawności usług ksiąźnicy. Nadrzędna wydaje się również kwestia natychmiastowego reagowania na otaczającą rzeczywistość. Szczególne znaczenie ma to w przypadku tak zwanych sytuacji kryzysowych – *real-time marketing* to specyfika nie tylko koncernów, ale i instytucji kultury, niezwłocznie odpowiadającej na potrzeby użytkowników nie w celach biznesowych, lecz edukacyjnych [29, s. 166]. Przykładem takiego działania może być strategia CINIb-y przyjęta podczas obostrzeń sanitarnych związanych z pandemią koronawirusa [7]. Natychmiastowe wprowadzenie usługi książkomatów, promowane między innymi w lokalnych mediach, jak również szereg możliwości pracy i nauki zdalnej zyskały aprobatę użytkowników, niezwykle chętnie korzystających z potencjału Centrum. Z perspektywy kreowania marki ważne wydają się też kwestie różnicujące poszczególne portale. Wśród przyczyn profilowania stron należy wymienić różne grupy odbiorców treści czy warunki techniczne konkretnych serwisów.

Pracownicy CINIb-y najczęściej publikują wpisy na Facebooku. W ciągu 2020 r. udostępnionych zostało prawie 300 postów o charakterze informacyjnym, okolicznościowym i kulturotwórczym. Do końca 2022 r. profil polubiło prawie 5,4 tys. osób. Znakiem rozpoznawczym marki Centrum są hasztagi, wykorzystywane na Facebooku oraz w przestrzeni pozostałych mediów, wśród których wyróżnić można: #CINIbA, #MaszTowCinibie. Ten drugi utworzony został dla oznaczenia bibliotecznych zbiorów. Pojawia się on w postach, a także na grafikach rekomendujących CINIb-owe zasoby książkowe i filmowe. Książnica prezentuje w ten sposób publikacje z różnych dyscyplin naukowych, często w formie minirecenzji pisanych przez pracowników biblioteki zainteresowanych konkretną tematyką. #MaszTowCinibie towarzyszą takie hasztagi jak na przykład: #BibliotekaOtwarta, #CinibowaMediateka, #WieczoryzKsiążką, #książkizTornistra, zapowiadające daną serię wpisów, pojawiającą się na fanpage’u Centrum cyklicznie lub sezonowo. Podczas pandemii koronawirusa, ta część działalności stanowiła jeszcze bardziej istotny element komunikacji. Ponieważ przez dłuższy czas nie było możliwości bezpośrednich kontaktów z gośćmi podczas wydarzeń kulturalnych, to od marca 2021 r. CINIbA publikuje filmowe zapisy krótkich rozmów poświęconych publikacjom biograficznym pod

nazwą #DajSięZainspirować. W ten sposób realizuje alternatywne warianty spotkań z inspirującymi postaciami, starając się przy tym wykorzystywać nie tylko potencjał literacki, ale także filmowy.

Warto zaznaczyć, że z punktu widzenia kreowania marki takie serwisy jak Facebook, Twitter, YouTube czy Instagram „są nie tylko źródłem informacji, bowiem multimedialny Facebook daje możliwość interakcji poprzez tekst, zdjęcia czy filmy” [2, s. 140] (il. 10). Owa multimedialność istotnie wpływa na odbiorców, zorientowanych na komunikację obrazową, stanowi także rodzaj swoistego „odświeżenia” profilu, a nawet skupienia uwagi nowych użytkowników serwisu, poszerzając zasięgi oraz wpływając na liczbę jego polubień. Materiały te mają wpływ również na postrzeganie CINIb-y jako „biblioteki otwartej”, instytucji, w której pracują osoby z pasją, a dodatkowo – chcą tą pasją dzielić się z innymi. Realizuje się więc wspomniany już model marki z pasją, wywołujący „pasję wewnątrz i na zewnątrz firmy” [8, s. 82]. Biblioteka zyskuje dzięki temu „ludzki wymiar” – chociaż skomputeryzowana, wyposażona w nowoczesne sprzęty, jest jednocześnie przyjazna użytkownikom, podtrzymuje życzliwą atmosferę, dba o kontakty między pracownikami i czytelnikami. Facebookowy fanpage Centrum „stara się” więc zachęcać do szeroko rozumianego dialogu, prezentować zbiory książnicy, dbać o aktualność informacji dotyczących funkcjonowania, jak również korespondować z czytelnikami zwracającymi się z prośbami o wskazówki dotyczące bieżącej pracy CINIb-y.



Ilustracja 10. Emblematy opracowane na potrzeby mediów społecznościowych

Źródło: opracowanie graficzne Aleksandra E. Adamczyk, materiały prasowe CINIb-y.

Jak zauważył Piotr Milc, nie tylko biblioteki publiczne korzystają z popularnych wśród użytkowników Internetu (szczególnie tych młodszych) serwisów. Biblioteki akademickie „mogą – i wykorzystują nowe kanały mediów do nawiązywania kontaktów ze swoimi czytelnikami, a także starają się budować wirtualną społeczność, która integruje się wokół działań biblioteki” [18, s. 1]. Instagram to kolejny portal, dzięki któremu CINIbA trafia do różnorodnego grona odbiorców. Konto CINIb-y obserwuje ponad 230 podmiotów (stan na grudzień 2022), wśród nich są zarówno osoby prywatne, jak i instytucje kultury w regionie i całej Polsce. Instagram, jako serwis skupiony głównie na publikowaniu fotografii, krótkich nagrań i innych materiałów graficznych, okazuje się cennym narzędziem kształtowania marki katowickiego Centrum. Rozpoznawalny jest hashtag: #CINIbA, a także inne oznaczenia, typowe

dla ksiąźnicy (#MaszTowCinibie, #BibliotekaOtwarta). Wśród publikacji cieszących się zainteresowaniem odbiorców są ilustracje okolicznościowe i rocznicowe, fotografie dokumentujące życie kulturalne biblioteki, jak również zdjęcia reprezentacyjnych pomieszczeń gmachu (il. 11).



Ilustracja 11. Przykład grafiki do postów okolicznościowych

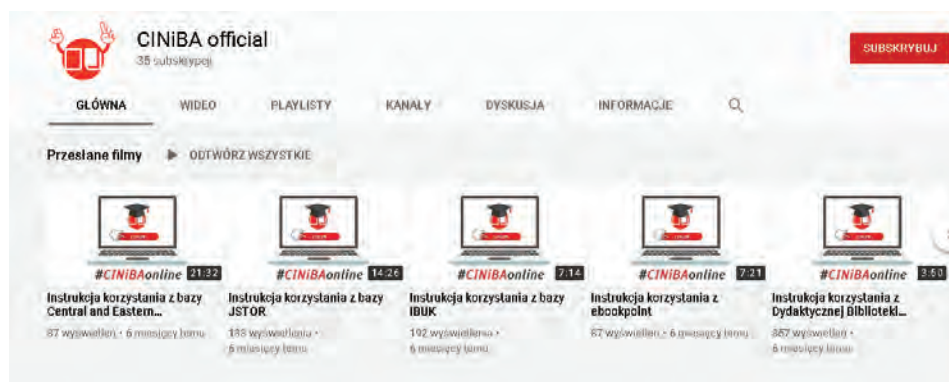
Źródło: profil CINIb-y na Instagramie.

Na profilu Instagramowym zamieszczane są także informacje o zmianach w funkcjonowaniu biblioteki (w postach oraz w tak zwanych relacjach). Konto zawiera również zdjęcia niepublikowane w innych serwisach, dbając o możliwą różnorodność prezentowanych treści, przy jednoczesnym zachowaniu spójności graficznej i merytorycznej.

Kolejnym wartym uwagi serwisem jest Twitter, który w Polsce jest jednak nieco mniej popularny niż Facebook i Instagram. Służy przede wszystkim do natychmiastowego reagowania na bieżące wydarzenia, a jego charakter umożliwia publikowanie krótkich treści z opcjonalnym wyborem grafiki lub fotografii. CINIbA prowadzi także ten rodzaj profilu (blisko 240 obserwujących pod koniec 2022 r.), zamieszczając w nim głównie istotne informacje związane z funkcjonowaniem ksiąźnicy, jak również wspomniane wcześniej kilkakrotnie wpisy okolicznościowe. Stosuje podobne hasztagi (m.in. #CINIbA) ułatwiające identyfikację marki. Główny cel kreowania profilu stanowi możliwość szybkiej publikacji wiadomości, do których osoby niekorzystające z Facebooka lub Instagrama dotarłyby wyłącznie za sprawą Twittera, a także promowanie zbiorów biblioteki oraz odbywających się lub planowanych wydarzeń naukowych i kulturalnych.

Stosunkowo nową inicjatywą CINIb-y jest prowadzenie konta w serwisie LinkedIn. Portal ten, zrzeszający pracowników z uwagi na ich profil zawodowy, jest okazją do budowania sieci kontaktów. Katowicka ksiąźnica przekazuje informacje o funkcjonowaniu biblioteki, a także o projektach przez nią przygotowywanych. Profil LinkedIn jest, co wynika z charakteru serwisu, skierowany raczej do użytkowników tworzących sieć zawodową. Marka CINIb-y podtrzymywana jest tu za pomocą stosowania spójnej oprawy graficznej, systemu identyfikacji wizualnej i tekstowej.

Także YouTube cieszy się ogromną popularnością wśród użytkowników Internetu. Daje on znaczne możliwości promowania marki biblioteki za pomocą materiałów filmowych, dlatego też towarzyszy kreowaniu wizerunku CINIb-y (il. 12). Książnica skupia się głównie na celach edukacyjnych: czytelnik może zaznajomić się z instrukcjami korzystania z usług świadczonych przez Centrum (np. reprografii), a także ze wskazówkami dotyczącymi pracy z poszczególnymi źródłami elektronicznymi. Instrukcje przedstawiane są przez wykwalifikowanych pracowników informacji naukowej, którzy – krok po kroku – prezentują potencjał baz danych prenumerowanych przez książnicę. Filmy znacznie ułatwiają korzystanie ze źródeł, pozwalając na dużą samodzielność w wyszukiwaniu interesujących publikacji. W najbliższej przyszłości planowane jest także rozszerzenie działalności kulturalnej biblioteki poprzez zamieszczanie na platformie YouTube nagrań z rozmowami dotyczącymi zasobów książnicy.



Ilustracja 12. Profil YouTube CINIb-y (CINIbA official)

Źródło: profil CINIbA official.

Opisane przykłady działań kreujących wizerunek biblioteki w przestrzeni elektronicznej pozwalają na stwierdzenie, że CINIbA dąży do pielęgnacji obrazu marki jako nowoczesnej książnicy akademickiej, zorientowanej na potrzeby użytkowników oraz reagującej na zmiany otaczającej rzeczywistości. Aktywności w mediach społecznościowych są spójne pod względem wizualnym i merytorycznym. Centrum jest biblioteką otwartą na dialog, miejscem spotkań, również tych wirtualnych. Publikowane treści mają kilka funkcji, wśród których wymienić należy informacyjną, edukacyjną oraz kulturotwórczą. CINIbA jest marką rozpoznawalną w akademickiej społeczności Śląska, a także wśród wielu grup w kraju i za granicą. Media społecznościowe z pewnością pomagają dotrzeć do kolejnych środowisk zainteresowanych funkcjonowaniem katowickiej „biblioteki otwartej”.

50.8. CINIbA w mediach

CINIbA, jako jedna z najbardziej wyróżniających się księżnic w Polsce, wzbudza szerokie zainteresowanie społeczeństwa. Od momentu powstania projektu lokalne oraz krajowe media zapowiadały obecność gmachu w przestrzeni Śląska. Co ważne, w odpowiedzi na bieżące inicjatywy, powołano rzecznika biblioteki akademickiej, koordynującego również prace zespołu do spraw promocji i public relations [32]. Funkcja ta była pierwszą tego typu rolą w Polsce. O trwających pracach wspominały między innymi „Gazeta Uniwersytecka UŚ”, „Dziennik Zachodni” czy „Gazeta Wyborcza”. Innowacyjność rozumiana jako połączenie bibliotek dwóch uczelni spotkała się z aprobatą środowisk akademickich, wiele uwagi poświęcano również dostrzeżeniu oryginalności samego budynku. To właśnie szeroko komentowana architektura CINIb-y zyskała popularność nie tylko w kraju, ale i na świecie.

Informacje na ten temat pojawiły się między innymi w materiale *Biblioteki świata, które trzeba zobaczyć* magazynu „Newsweek”. Dorota Malesa pisała w nim następująco: „Katowicka biblioteka będzie najnowocześniejszą tego typu placówką w Polsce. Zaprojektowany przez architektów z koszalińskiej pracowni HS99 gmach pokryty jest sprowadzonym z Indii piaskowcem, czerwonym jak tradycyjna śląska cegła” [17]. Intrigujący, postmodernistyczny gmach księżnicy jeszcze przed oficjalnym rozpoczęciem funkcjonowania wzbudzał wiele emocji, również z tego względu, iż ulica Bankowa, gdzie usytuowana jest biblioteka, stanowi serce kampusu uniwersyteckiego, a także okolicę szczególnie ważną w pamięci katowiczian, między innymi ze względu na wcześniejszą obecność tam lodowiska Torkat.

Wspomniane zainteresowanie architekturą gmachu znalazło również odzwierciedlenie w branżowych nagrodach, przyznawanych CINIb-ie już od początku istnienia. Wśród najważniejszych wyróżnień znajdują się takie jak „Nagroda Architektoniczna POLITYKI 2011”, obecność w gronie trojga laureatów konkursu „Polska pięknieje – 7 cudów funduszy europejskich” (2013), a przede wszystkim tytuł „Building of the Year 2012” w kategorii muzeów i bibliotek, światowej sławy architektonicznego portalu ArchDaily. Sukcesy budynku księżnicy z pewnością pozytywnie wpłynęły na wizerunek miasta i regionu jako atrakcyjnej wizualnie przestrzeni edukacji i kultury na Śląsku.

Nie tylko wyróżniająca się bryła pomagała w kształtowaniu marki CINIb-y. Oficjalna uroczystość otwarcia gmachu (12 października 2012 r.) cieszyła się znaczną popularnością. Na spotkanie przybyło wielu znamienitych gości: między innymi władze obu uczelni, miasta i regionu, pracownicy naukowcy i administracyjni, przedstawiciele lokalnych środowisk biznesu, kultury i edukacji. O sporym sukcesie nowo powstałej biblioteki akademickiej świadczą kolejne materiały prasowe – jak na przykład artykuł o znakomitej frekwencji czytelników. W ciągu trzech miesięcy od otwarcia bibliotekę odwiedziło 80 tys. osób. Społeczność z wielką aprobatą wyrażała się o funkcjonowaniu Centrum, a „Dziennik Zachodni” cytował komentarze użytkowników, podkreślające zalety otwartości zbiorów w obszarze wolnego

dostęp, obecność udogodnień i pomocy naukowych, a także łatwość korzystania z zasobów [26]. Marka CINIb-y, skupiona na idei otwartości, kreująca wizerunek instytucji edukacji i kultury, zaczęła funkcjonować w świadomości użytkowników jako potrzebna, wspomagająca różne obszary działalności społecznej, nowoczesna i przyjazna zarazem, przestrzeń.

Przez niemal dekadę działalności Centrum obecne było w mediach przede wszystkim jako miejsce kultury, organizujące i współorganizujące wydarzenia: konferencje, sympozja, spotkania autorskie, warsztaty, wystawy, wycieczki, również o zasięgu międzynarodowym. W przestrzeni księżnicy odbywały się zarówno aktywności studenckie i doktoranckie katowickich uczelni, inicjatywy pracowników naukowych i dydaktycznych, jak również wydarzenia tworzone przez organizacje i instytucje zewnętrzne, związane z edukacją, kulturą, biznesem, a nawet ochroną przyrody. W mediach wspomniano także istotne rocznice, takie jak uroczyste obchody 5-lecia biblioteki [5; 16], podkreślając między innymi dane statystyczne: w latach 2012-2017 CINIb-ę odwiedziło 1,6 miliona użytkowników, wypożyczonych zostało ponad 1,5 miliona książek. Miejsce stało się więc atrakcyjne dla lokalnej społeczności, i to nie tylko jej akademickiej części.

Wyjątkowym czasem dla funkcjonowania nie tylko Centrum, ale i wszystkich instytucji edukacji i kultury, stał się rok 2020. Wobec zagrożenia pandemią koronowirusa wdrożono szczególne środki ostrożności, aż do czasowego zamknięcia obiektu. Fizyczne zamknięcie gmachu biblioteki nie oznaczało jednak, że idea „biblioteki otwartej” miała zostać porzucona [28]. Pracownicy biblioteki rozpoczęli zintensyfikowane działania mające na celu popularyzację źródeł elektronicznych oraz wykorzystanie narzędzi pracy zdalnej. Na potrzeby edukacji powstała między innymi Dydaktyczna Biblioteka Cyfrowa, czytelnicy mogli korzystać z doskonale znanej im całodobowej wrzutni książek, usługi reprografii czy zdalnego zakładania bibliotecznego konta, o czym biblioteka informowała poprzez wszystkie kanały komunikacji. Już w kwietniu 2020 r. księżnica udostępniła użytkownikom książkomaty, dzięki czemu nauka i praca mogła, mimo obowiązujących ograniczeń na terenie całego kraju, pozostać niezakłócona. Inicjatywa książkomatów została entuzjastycznie przyjęta przez czytelników, a także zauważona przez media. Z pracownikami zostały przeprowadzone rozmowy dla audycji radiowych, serwisów internetowych oraz programów telewizyjnych (na przykład dla Radia Piekary, Antyradia, PolandIn, TV Silesia), dotyczące bieżącego funkcjonowania biblioteki. Wizerunek CINIb-y jako przestrzeni kultury nie zmienił się, a zyskał nowy kontekst, jakim jest działalność online. Wobec ograniczonej dostępności poszczególnych stref, takich jak przestrzeń wystawowa, księżnica przygotowała projekty ekspozycji zdalnych, umieszczonych w Śląskiej Bibliotece Cyfrowej, dostępnych dla wszystkich użytkowników Internetu.

Pielęgnowanie modelu nowoczesnej księżnicy, nieobawiającej się wyzwań, odpowiadającej na aktualne potrzeby gości, stanowi dla bibliotekarzy CINIb-y kwestię priorytetową. Przedstawione elementy funkcjonowania serwisu internetowego oraz mediów społecznościowych wskazują na realizowanie idei „biblioteki otwartej”

i „trzeciego miejsca”. Obecność Centrum w mediach lokalnych i krajowych podkreśla istotę działalności naukowej i edukacyjnej biblioteki, a także jej popularność i rozpoznawalność w regionie jako instytucji kulturalnej i kulturotwórczej.

CINiBA od niemal dekady tworzy i pielęgnuje swoją markę. Książnica katowickich uczelni, dostępna tak dla osób związanych ze środowiskiem akademickim, jak i dla mieszkańców regionu, stanowi miejsce nauki i pracy, a także przestrzeń spotkań, swoisty pasaż kultury, otwarty na gości i dialog z nimi. Idee te świetnie artykułuje Tomasz Kruszewski, według którego instytucja biblioteki przedstawia się jako system znaków, funkcjonujący w określonym kontekście, istniejący zarazem poprzez społeczeństwo, jak i dla niego [13]. Społeczeństwo to stanowią tak czytelnicy, jak pracownicy Centrum, chętnie dzielący się ze światem nie tylko swoją działalnością zawodową, ale także pasjami i zainteresowaniami, obecnymi również w procesie kształtowania się marki biblioteki.

Ciekawym kontekstem okazuje się w tym miejscu koncepcja archetypów. Istotną kwestię przy wprowadzeniu marki na rynek, a następnie jej pielęgnowaniu, stanowi spójność komunikatów. Na odbiór marki wpływa zarówno komunikacja promocyjna, jak i wszelka działalność podejmowana w tym zakresie. Spójność staje się zatem gwarantem klarowności, zapewnia jasność przekazu i pozwala budować szczere relacje oparte na zaufaniu pomiędzy nadawcą a odbiorcą. Takie zadanie ułatwia realizacja archetypu, idei wprowadzonej w przestrzeń marketingu i zarządzania na początku XX w., pozwalająca „zbudować emocjonalną więź nabywcy z marką” oraz wyznaczająca „kierunek, w którym marka powinna się rozwijać” [10, s. 309]. Badacze wyróżniają kilkanaście rodzajów archetypów, między innymi bohatera, mędrca czy opiekuna. Biorąc pod uwagę szeroki zakres działalności Centrum, można stwierdzić, że książnica korzysta z cech wielu z nich. Ze względu na aktywność edukacyjną, archetyp mędrca wydaje się tutaj nadrzędny. Biblioteka zatem służy pomocą, okazuje się nauczycielem, mentorem, pozwala na zdobywanie wiedzy, sama chętnie się nią dzieląc. Dzięki temu CINiBA zyskuje miano marki stabilnej, cieszącej się zaufaniem, bezpiecznej, na której użytkownicy mogą polegać.

Marka Centrum jest zauważalna i doceniana przez społeczność, czego dowodem są nie tylko wyróżnienia w branżowych konkursach, ale przede wszystkim statystyki. Istotną kwestię stanowi również rozpoznawalność samego gmachu (katowickiego „rudzielca”) oraz CINiB-owego emblematu, logotypu i symbolizującej Centrum kolorystyki wśród mieszkańców regionu i kraju.

Jak zaznacza Christian Ulrich Lauersen, pracownik The Royal Danish Library: „Biblioteki nie domagają się od ludzi pieniędzy – biblioteki chcą, aby odnieśli oni sukces, aby uczyli się, by poszukiwali, chcą przed nimi otworzyć świat. [...] w tym skomercjalizowanym, kapitalistycznym i ucyfrowionym świecie wielu studentów zdaje sobie z tego sprawę. Cóż więc z tego, że nasza marka jest nieco tradycyjna? Właśnie dlatego jest silna i wiarygodna. Powinniśmy uznać ten fakt i wykorzystać jako wartość w planowanym rozwoju bibliotek w przyszłości” [15, s. 2-3]. Rzecz jasna, historia tego rodzaju instytucji nieodłącznie związana jest z zakorzenieniem

w tradycji. Marka biblioteki, posiadająca ugruntowaną pozycję nie tylko w świecie kultury, ale również w przestrzeni marketingu, nieustannie poddawana jest nowym próbom, wynikającym ze zmieniających się realiów. Istotne jest zatem, aby na nową rzeczywistość reagować w sposób możliwie otwarty, dostrzegając potencjał tkwiący w instytucji, jej pracownikach oraz użytkownikach. CINIbA, biblioteka otwarta, z pasją, idąca z duchem czasu, stara się realizować zadania tej misji, dbając o to, aby jej marka była silna, rozwijana w sposób kreatywny, z korzyścią dla ogółu osób z nią związanych.

Bibliografia

1. #buwing2.0. *Biuro Innowacji Przestrzeni Akademickiej* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: http://www.jagielska.com/img/uw/BUW_Koncepcje.pdf. Stan z dnia 05.05.2021.
2. BĄK Aneta, *Serwisy społecznościowe – efekt Facebooka i nie tylko*. „Media i Społeczeństwo”. 2016, nr 6, s. 134-146. ISSN 2083-5701.
3. *Budowanie marki* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: https://mfiles.pl/pl/index.php/Budowanie_marki. Stan z dnia 05.05.2021.
4. CHRZĄSZCZEWSKI Wacław, *Śląska biblioteka w indyjskim piaskowcu* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <http://www.rynekkamienia.pl/go.live.php/PL-H24/serwis/889/slaska-biblioteka-w-indyjskim-piaskowcu.html>. Stan z dnia 05.05.2021.
5. CINIbA w Katowicach ma już 5 lat! [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://tvs.pl/informacje/ciniba-w-katowicach-ma-5-lat/>. Stan z dnia 05.05.2021.
6. CINIbA. *Księga znaku* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://www.ciniba.edu.pl/logo-i-ksiega-znaku>. Stan z dnia 05.05.2021.
7. COVID-19 – biblioteka zamknięta, bibliotekarz otwarty. „Elektroniczny Biuletyn Informacyjny Bibliotekarzy” [Dokument elektroniczny]. 2020, nr 4. Tryb dostępu: <http://ebiboj.s.pl/index.php/ebib/issue/view/81>. Stan z dnia 05.04.2023.
8. EDWARDS Helen, DAY Derek, *Kreowanie marek z pasją*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna, 2006. ISBN 83-74840-21-8.
9. GRABOWSKA Hanna, *Zarządzanie marką biblioteki*. „Zarządzanie Biblioteką”. 2018, nr 1, s. 169-172. ISSN 2081-1004.
10. HAJDAS Monika, *Audyt kreatywny komunikacji marketingowej w oparciu o archetyp marki*. In: MAZUREK-ŁOPACIŃSKA Krystyna, SOBOCIŃSKA Magdalena (red.), *Badania marketingowe w zarządzaniu przedsiębiorstwem*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2011, s. 305-314. ISBN 978-83-7695-252-9.
11. KAMIŃSKA Joanna, *Rozmowa z prof. dr. hab. Dariuszem Pawelcem, dyrektorem Centrum Informacji Naukowej i Biblioteki Akademickiej w Katowicach, kierownikiem Projektu „Centrum Informacji Naukowej i Biblioteka Akademicka” realizowanego w latach 2008-2012*. „Zarządzanie Biblioteką”. 2015, nr 1, s. 149-151. ISSN 2081-1004.
12. KARWOWSKA Anna, SZYCHTA Katarzyna, *Młodzi w sieci. Kim jest generacja C, czyli pokolenie „zawsze podłączonych”*. „Gazeta Wyborcza” [Dokument elektroniczny]. 2016. Tryb dostępu: <https://trojmiasto.wyborcza.pl/trojmiasto/1,35635,19613306,mlodzi-w-sieci-pokolenie-zawsze-podlaczonych.html>. Stan z dnia 05.03.2023.

13. KRUSZEWSKI Tomasz, *Przestrzenie biblioteki. O symbolicznej, fizycznej i społecznej obecności instytucji*. Toruń: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, 2012. ISBN 978-83-231-2944-8.
14. LAMBERTI Maria, THEUS Monika, *Media społecznościowe w polskich bibliotekach, archiwach i muzeach*. „Biblioteka”. 2016, nr 20, s. 183-205. ISSN 1506-3615.
15. LAUERSEN Christian Ulrich, *Dlaczego przychodzą? Biblioteka jako miejsce i marka*. „Elektroniczny Biuletyn Informacyjny Bibliotekarzy” [Dokument elektroniczny]. 2017, nr 7. Tryb dostępu: <http://ebibojs.pl/index.php/ebib/article/view/95>. Stan z dnia 05.03.2023.
16. LOTA, CINIbA ma 5 lat. *To wciąż najnowocześniejsza biblioteka hybrydowa w regionie*. „Katowice. Nasze miasto” [Dokument elektroniczny]. 2017, 3 października. Tryb dostępu: <https://katowice.naszemiasto.pl/ciniba-ma-5-lat-to-wciaz-najnowocześniejsza-biblioteka/ar/c3-4263731>. Stan z dnia 15.03.2023.
17. MALESA Dorota, *Biblioteki świata, które trzeba zobaczyć*. „Newsweek” [Dokument elektroniczny]. 2011. Tryb dostępu: <https://www.newsweek.pl/newsweek-print/biblioteki-swiatektore-trzeba-zobaczyc/s9gbfrv>. Stan z dnia 05.05.2023.
18. MILC Piotr, *Polskie biblioteki akademickie w Instagramie*. „Elektroniczne Czasopismo Biblioteki Głównej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” [Dokument elektroniczny]. 2018, nr 13, s. 1-8. Tryb dostępu: <http://www.bg.up.krakow.pl/newbie/index.php/bie/article/view/2299565X.13.4>. Stan z dnia 26.03.2023.
19. MP, *Pierwsza biblioteka hybrydowa*. „MaleMan”. 2015, nr 2, s. 37. ISSN 1899-5977.
20. PAWELEC Dariusz, WITEK Jadwiga, *Centrum Informacji Naukowej i Biblioteka Akademicka – biblioteka otwarta w społecznej przestrzeni miasta*. „Biblioteka Nostra”. 2011, nr 2, s. 9-18. ISSN 2084-5464.
21. PAWELEC Dariusz, WITEK Jadwiga, *Centrum Informacji Naukowej i Biblioteka Akademicka (CINIbA) – przed otwarciem*. „Forum Bibliotek Medycznych”. 2011, nr 2, s. 74-81. ISSN 2450-0437.
22. PAWELEC Dariusz, WITEK Jadwiga, *Finansowanie budowy Centrum Informacji Naukowej i Biblioteki Akademickiej w Katowicach*. „FIDES – Biuletyn Bibliotek Kościelnych”. 2010, nr 1/2, s. 50-58. ISSN 1426-3777.
23. PIETRUCH-REIZES Diana, *Podstawy prawne funkcjonowania bibliotek i działalności informacyjnej*. In: TOKARSKA Anna (red.), *Bibliotekarstwo*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2013, s. 33-65. ISBN 978-83-61464-95-2.
24. PIOTROWSKA Agnieszka, WITCZAK Magdalena, *Zastosowanie idei „trzeciego miejsca” na przykładzie wybranych bibliotek europejskich (Hjørring, Blanes)*. In: WROCŁAWSKA Maria, JERZYK-WOJTECKA Justyna (red.), *Biblioteka jako „trzecie miejsce”*. Międzynarodowa Konferencja Biblioteki Uniwersytetu Łódzkiego. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 2011, s. 49-63. ISBN 978-83-7525-630-7.
25. PRZYBYSZ Janina, PIOTEREK Paweł, *Media społecznościowe w służbie bibliotek*. In: BRZEZIŃSKA-STEC Halina, ŻOCHOWSKA Jolanta (red.), *Biblioteki bez użytkowników...? Diagnoza problemu, V Ogólnopolska Konferencja Naukowa, Supraśl, 14-16 września 2015*. Białystok: Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, 2015, s. 339-356. ISBN 978-83-7431-484-8.
26. PRZYBYTEK Justyna, *Biblioteka akademicka: 80 tysięcy gości w trzy miesiące*. „Dziennik Zachodni” [Dokument elektroniczny]. 2013. Tryb dostępu: <https://dziennikzachodni.pl/biblioteka-akademicka-80-tysiecy-gosci-w-trzy-miesiace-zdjecia/ar/741083>. Stan z dnia 05.05.2021.
27. PRZYBYTEK Justyna, *Zaprojektuj logo dla superbiblioteki!*. „Katowice. Nasze miasto” [Dokument elektroniczny]. 2011, 18 stycznia. Tryb dostępu: <https://katowice.naszemiasto.pl/zaprojektuj-logo-dla-superbiblioteki/ar/c13-741730>. Stan z dnia 23.03.2023.

28. RAZIK Grażyna, SZUMIEC Anna, WYSZYŃSKA Katarzyna, „*Biblioteka otwarta*” w czasie pandemii. „Elektroniczny Biuletyn Informacyjny Bibliotekarzy” [Dokument elektroniczny]. 2020, nr 4. Tryb dostępu: <http://ebibojs.pl/index.php/ebib/article/view/684/721>. Stan z dnia 05.03.2023.
29. STOPCZYŃSKA Kinga, *Wykorzystanie social media w zarządzaniu wizerunkiem marki w sytuacji kryzysowej*. „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu”. 2015, nr 41, t. 1, s. 165-176. ISSN 1640-6818.
30. *Wielki słownik ortograficzny PWN* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://sjp.pwn.pl/so/CINiBA;5597456.html>. Stan z dnia 20.03.2023.
31. WITEK Jadwiga, WYSZYŃSKA Katarzyna, *Historia Biblioteki Uniwersytetu Śląskiego (1968-2017)*. In: KYCLER Maria, PAWELEC Dariusz, WARZĄCHOWSKA Bogumiła (red.), *Biblioteka Uniwersytetu Śląskiego w pięćdziesięciolecie istnienia*. Katowice: Oficyna Wydawnicza Waław Walasek, 2018, s. 11-43. ISBN 978-83-65694-58-4.
32. WITEK Jadwiga, *Akademicka księżnica w otoczeniu społecznym – budowanie relacji poprzez działania public relations*. In: KYCLER Maria, PAWELEC Dariusz, WARZĄCHOWSKA Bogumiła (red.), *Biblioteka Uniwersytetu Śląskiego w pięćdziesięciolecie istnienia*. Katowice: Oficyna Wydawnicza Waław Walasek, 2018, s. 267-287. ISBN 978-83-65694-58-4.
33. WITEK Jadwiga, *CINiBA – serce uczelni i regionu. Wybrane przykłady działań informacyjnych*. „Biuletyn Biblioteki Politechniki Śląskiej”. 2012, nr 2, s. 195-201. ISSN 1689-8206.
34. WOJCIECHOWSKA Maja, ORZOŁ Monika, *Biblioteka jako trzecie miejsce. Przykład bibliotek szkół medycznych*. „Forum Bibliotek Medycznych”. 2020, nr 2, s. 3-18. ISSN 1899-5829.
35. WRONA Katarzyna, *Identyfikacja wizualna – jej rola w kształtowaniu świadomości marki oraz komunikacji marketingowej*. „Marketing Instytucji Naukowych i Badawczych”. 2012, nr 1, s. 233-249. ISSN 2353-8414.
36. *Wytyczne Instytucji Zarządzającej Regionalnym Programem Operacyjnym Województwa Śląskiego na lata 2007-2013 dla Beneficjentów w zakresie Informacji i promocji* [Maszynopis]. Katowice, 2007.
37. *Zasady i warunki funkcjonowania Centrum Informacji Naukowej i Biblioteki Akademickiej*, stanowiących załącznik nr 1 do Umowy Konsorcjum z dnia 21 kwietnia 2008 r.

Rozdział 51.

„JESTEŚMY OTWARCI” – KAMPANIA INFORMACYJNA BIBLIOTEKI RACZYŃSKICH W POZNANIU

51.1. Pandemiczna rzeczywistość

Biblioteki nie istnieją bez czytelników. To dla nich doskonałą swoje usługi i poszerzają ofertę. Dlatego coraz częściej pisze się o konieczności zacieśniania relacji z otoczeniem społecznym przez te instytucje, a także o budowaniu silnych i efektywnych związków umożliwiających rozwój kulturalny, społeczny i naukowy jednostek oraz całych społeczności [10]. Jak pisze Beata Żołędowska-Król: „Pojęcie relacji oznacza wszelkie stosunki rynkowe, w jakie zaangażowana jest świadcząca usługi biblioteka. W każdym obszarze działania biblioteki można kształtować relacje odpowiadające charakterowi tego obszaru i jego funkcjom w osiąganiu celów. Ze względu na wielość przejawów i obszarów działania bibliotek lista relacji może być bardzo długa, m.in. relacje dwustronne: bibliotekarz – użytkownik, dostawca – bibliotekarz; relacje trójstronne: bibliotekarz – użytkownik – konkurent oraz wszystkie relacje zachodzące między uczestnikami kanału dystrybucji” [8, s. 203]. Relacje biblioteki z użytkownikami mogą być kształtowane, podtrzymywane i utrwalane dzięki różnego rodzaju działaniom wpisującym się w instrumentarium marketingu [szerz. zob. 5], ze szczególnym naciskiem na public relations, które skutecznie realizowane jest przez wiele bibliotek [2; 4; 9; 11]. Wyjątkowego znaczenia relacje nabierają w sytuacjach uznawanych za trudne bądź kryzysowe, jak pandemia COVID-19 [1; 3]. Dlatego warto bliżej przyjrzeć się temu zagadnieniu.

Za nami czas, gdy możliwości korzystania z bibliotek były bardzo ograniczone, a do czytelników nie zawsze trafiały wszystkie komunikaty kierowane przez bibliotekarzy. Dlatego na początku 2021 r. w Bibliotece Raczyńskich w Poznaniu przeprowadzono kampanię *Jesteśmy otwarci*, której celem było dotarcie do czytelników z prostą, ale w owej chwili nie aż tak oczywistą informacją: biblioteka działa. Rozdział stanowi próbę analizy sytuacji, która doprowadziła do tego, że taka kampania powstała oraz opis jej składowych i efektów.

Rok 2020 zostanie zapamiętany na długo. Pandemia COVID-19 i czas, gdy wszystko się zatrzymało tracąc wypracowany impet, dotknęła niemal każdego prywatnie

i zawodowo. Nigdy wcześniej nie pracowano w takich warunkach. Nigdy wcześniej tak wielu wydarzeń nie było w sieci i nikt nie spodziewał się, że działalność bibliotek, oparta na kontakcie z czytelnikiem na żywo i udostępnianiu książek, może się tak diametralnie zmienić. Od marca 2020 r., kiedy zamknięto instytucje kultury, bibliotekarze zastanawiali się, co zrobić, by nie stracić kontaktu z czytelnikami, gdy podstawowa działalność bibliotek została zawieszona. Pozostał Internet. W Bibliotece Raczyńskich w Poznaniu od marca 2020 r. w sieci umieszczano nagrania wierszy, baśni, słuchowisk, podcastów, koncertów i wykładów (w sumie blisko 150 udostępnionych treści w roku 2020). Zamiast prezentować wystawy na żywo, utworzono na stronie internetowej biblioteki wirtualną galerię, a rozmowy z pisarzami były transmitowane w czasie rzeczywistym na Facebooku – działania Biblioteki Raczyńskich (online, hybrydowe i na żywo) zostały nagrodzone tytułem Mistrz Promocji Czytelnictwa 2020 w konkursie organizowanym przez Stowarzyszenie Bibliotekarzy Polskich. Codzienne spotkania zastąpiły maile i komunikatory w mediach społecznościowych. Wiosną nie było dnia, by ktoś nie zapytał (najczęściej w komentarzu lub wiadomości prywatnej w mediach społecznościowych), kiedy znów będzie można przyjść do Biblioteki.

Zmieniła się forma komunikacji z czytelnikami i uczestnikami wydarzeń oraz sposób ich promocji. Na wiosnę dało się słyszeć głosy specjalistów ds. marketingu o pieniądzach „utopionych” w reklamie zewnętrznej, której nikt nie zobaczył oraz wypełnieniu, a nawet przepełnieniu sieci treściami reklamowymi. Zamknięci w domach ludzie nie mieli możliwości oglądania reklam na nośnikach miejskich, w komunikacji albo rzucenia okiem na plakaty wiszące w zwykłe mijanych miejscach, takich jak szkoły, sklepy, instytucje kultury. Internet był wówczas jedyną przestrzenią, w której mogła skutecznie funkcjonować reklama, obejmująca swoim zasięgiem już większość dziedzin życia. Na portalach internetowych i w mediach społecznościowych dało się zauważyć więcej reklam i sponsorowanych postów. Biblioteki wykorzystywały tę przestrzeń na równi z innymi instytucjami. Dla części bibliotekarzy było to poszerzenie działalności, dla innych wpłynięcie na nowe, nieznane wody. Dzięki dotacjom z programu *Kultura w sieci* oraz możliwościom internetowych działań, a także dzięki innym programom ministerialnym, instytucje kultury mogły wykorzystać Internet do jeszcze szerszego propagowania swojej działalności i rozwijania jej przez nowe formy – w Bibliotece Raczyńskich do sieci trafiły m.in. wykłady i gawędy związane z patronami literackich muzeów, będących w strukturze Biblioteki. Wszystko to służyło dotarciu z ofertą do nowych odbiorców i zachowaniu kontaktu z dotychczasowymi czytelnikami. Biblioteki stały się bardziej mobilne i interaktywne, wykorzystując szerokie możliwości z obszaru usług sieciowych i marketingu elektronicznego [6; 7].

Sieć „zniosła” granice geograficzne. Dzięki transmisjom online w organizowanych przez Bibliotekę Raczyńskich spotkaniach uczestniczyli czytelnicy z całej Polski, a w szkoleniach – bibliotekarze od Nowego Jorku po Omsk. Szeroka oferta zajęć online była bardzo atrakcyjna dla odbiorców i z pewnością przyczyniła się do

promocji czytelnictwa, pozwalając uczestniczyć w wielu literackich spotkaniach ludziom, którzy nie mieliby możliwości (np. ze względu na odległość od bibliotek i centrów kultury) brać w nich udziału na żywo. Z drugiej strony, przez to, że spotkania organizowane przez autorów, blogerów, wydawców i biblioteki wyglądały z reguły tak samo (podobny widok z kamerek internetowych i logo komunikatora) ztracała się identyfikacja spotkania z miejscem czy organizatorem. W przeciwieństwie do tradycyjnych spotkań stacjonarnych, które odbywały się w bibliotekach i stawały się okazją do lepszego poznania miejsca, wyrobienia karty i wypożyczenia książki, spotkania online były bardziej spontaniczne (uczestnicy podłączali się często w trakcie wydarzenia, czasami tylko na chwilę) i nie tworzyły tak mocnych więzi. Czytelnik, mający możliwość uczestniczenia w kilku spotkaniach dziennie, mógł stracić zainteresowanie kto jest organizatorem wydarzenia i nie śledzić dalej jego internetowych działań, ani nie planować wizyty, gdy znikną obostrzenia.

Pod koniec listopada 2020 r. pojawiła się rządowa propozycja konsultacji społecznych, dotyczących ponownego otwarcia bibliotek. Dzięki głosom czytelników, biblioteki mogły wrócić do pracy z użytkownikami od 30 listopada. Były to jedyne instytucje kultury, które, choć w rygorze sanitarnym, mogły funkcjonować. Mogły, ale nie musiały. Decyzje o otwarciu oraz zakresie działania bibliotek zostały oddane w ręce dyrekcji i organizatorów instytucji, zatem nie można było jednoznacznie powiedzieć, że wszystkie biblioteki funkcjonowały na tych samych zasadach. Ten brak jednoznaczności w mówieniu o działaniach bibliotek stanowił pewien problem. Jednak największą trudność powodował fakt, iż biblioteki mogły wrócić do codziennej pracy, a w komunikatach medialnych powtarzane było zdanie o ciągłym zamknięciu instytucji kultury (muzea otworzyły się 5 lutego 2021 r., czyli ponad 2 miesiące po bibliotekach).

Po wielu miesiącach działań wirtualnych można było ponownie zaprosić czytelników do swoich przestrzeni i przypomnieć, że biblioteki istnieją „w realu”. Przypomnieć zwłaszcza tym, których rzeczywista obecność w bibliotece jest podstawą funkcjonowania księżnic, czyli czytelnikom dającym się określić i sprawozdawać. Zarejestrowani użytkownicy są bowiem potwierdzeniem zasadności działania tych instytucji, a ich liczba wpływa m.in. na finansowane placówki. W Bibliotece Raczyńskich z radością odnotowywano coraz to nowe miejsca na mapie świata, do których docierały internetowe działania instytucji, jednak cały czas pamiętano, że podstawowym celem promocji jest docieranie do osób, które mogą fizycznie przyjść do Biblioteki Raczyńskich i zasilić grono czytelników.

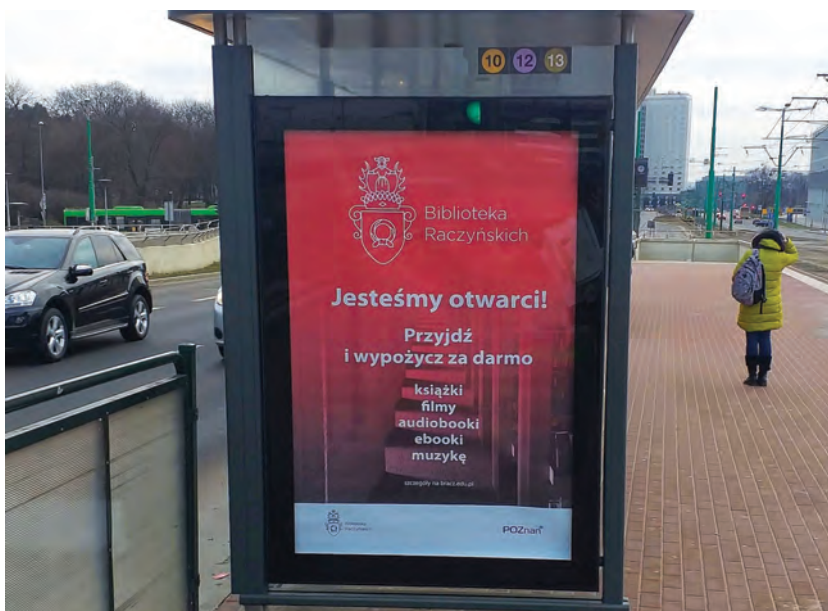
Mimo informacji rozsyłanych do mediów, publikowania treści w mediach społecznościowych, a nawet telewizyjnego wejścia na żywo z Biblioteki Raczyńskich na ogólnopolskiej antenie w pierwszym dniu otwarcia po jesiennym lockdownie, nadal trafiały się pytania, czy można przyjść już do biblioteki. Czytelnicy wrócili do Biblioteki Raczyńskich przed grudniowymi świętami, ale z nowym rokiem – widząc, że chwilowa radość po ponownym otwarciu nie przekłada się na liczne wizyty użytkowników, postanowiono przypomnieć o tym, że biblioteka jest otwarta, czemu służyła styczniowo-lutowa kampania.

51.2. „Jesteśmy otwarci”

Kampania „Jesteśmy otwarci” była jedyną prowadzoną przez Bibliotekę Raczyńskich, która nie dotyczyła konkretnego wydarzenia, lecz miała na celu poinformowanie mieszkańców Poznania, że placówka, mimo pandemii, funkcjonuje normalnie. Dotychczasowe działania promocyjne skupiały się na zainteresowaniu otoczenia konkretnymi spotkaniami, cyklami literackimi, zajęciami. Tym razem chciano trafić do tych, którzy byli czytelnikami poznańskiej biblioteki, ale nie wiedzieli, że instytucja działa, a także przypomnieć o jej istnieniu i zainteresować nią nowych odbiorców. Początek roku został wybrany nieprzypadkowo. To zawsze czas, gdy czytelnicy odnawiają swoje konta i na nowo są włączani w biblioteczne statystyki. Pracownicy Działu Koordynacji Działalności Kulturalnej i Promocji wykorzystali też fakt, iż częstsze czytanie jest jednym z chętniej podejmowanych postanowień noworocznych. Okazją do promocji było również poszerzenie oferty Biblioteki Raczyńskich o możliwość otrzymania kodu do zasobów cyfrowych Legimi i EBOOKPOINT.

Cała kampania odbywała się pod hasłem „Jesteśmy otwarci”. Nawiązywało ono przede wszystkim do fizycznej otwartości miejsca. Kolejne znaczenia słowa to otwartość na nowe formy (audiobooki, ebooki, filmy, podcasty) i otwartość na świat, przez dostępne w bibliotece materiały reprezentujące różne punkty widzenia, które były także obecne w koncepcji, ale nie dominujące.

Kampania miała być widoczna, zwracać uwagę i wyróżniać się w zimowym pejzażu miasta, po którym już coraz liczniej poruszali się poznaniacy. Wybrano kolor czerwony – obecny w identyfikacji wizualnej Biblioteki Raczyńskich i pojawiający się często na plakatach oraz materiałach bibliotecznych. Wyrazisty kolor był również kontrpunktem dla szarości zimowego krajobrazu. Wybierając intensywną barwę, kierowano się zamiarem przyciągnięcia wzroku przechodniów i zainteresowania mieszkańców. Malinowa poświata okrywała też przejście między regałami w Wypożyczalni, co miało zachęcić, by wejść głębiej i znaleźć coś interesującego na bibliotecznych półkach. Obrazu dopełniało hasło: „Jesteśmy otwarci. Przyjdź i wypożycz za darmo książki, filmy, audiobooki, ebooki, muzykę”. Hasło było spójne z całym przekazem – konkretne, zawierające podstawowe informacje o zbiorach biblioteki oraz przypomnienie o tym, że korzystanie z niej jest bezpłatne. Była to reakcja na wiele pojawiających się pytań o opłaty związane z korzystaniem z biblioteki. Prostota projektu – w grafice i słowach, była dyktowana faktem, iż chciano, aby przekaz był czytelny. Kampania obejmowała citylighty na wiatrach przystankowych w różnych punktach miasta, w tym na węzłach przesiadkowych (fot. 1). Zwykle te nośniki reklam, zwłaszcza zimą, mija się w pośpiechu, dlatego chodziło o jasność i kondensację treści. Ta sama forma graficzna była też podstawą reklam prasowych (np. w „Poznańskim Informatorze Kulturalnym, Sportowym i Turystycznym IKS”) oraz internetowych (artykuł na popularnym poznańskim portalu). Na podstawie grafiki powstały materiały do mediów społecznościowych: zdjęcie w tle na Facebooku, grafika do postów sponsorowanych na Facebooku i Instagramie.



Fotografia 1. Plakat na przystanku w centrum Poznania

Źródło: archiwum biblioteki.

W przypadku sponsorowanych postów w mediach społecznościowych udało się wykorzystać zasięgi organiczne. Plakat z informacją, że „Jesteśmy otwarci” sam zyskał spore zainteresowanie użytkowników, a płatna promocja pozwoliła na poszerzenie zasięgów i udostępnień oraz dotarcie do osób, które nie były wcześniej „lubiącymi” lub „obserwującymi” fanpage. Post na Facebooku zyskał 982 reakcje i był udostępniony ponad 70 razy. W komentarzach pojawiły się miłe słowa kierowane do bibliotekarzy, pytania o możliwość wyrobienia karty, wyrazy zdziwienia tym, że biblioteka jest otwarta (ze wskazaniem na to, że w przestrzeni publicznej powtarzane są komunikaty, że kultura nie działa) oraz głosy zachwytu („AAAAAAAAAAAAAAAAAAAA JEJU W KOŃCU AAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAA KOCHAM”).

Bardzo ważne były także komentarze, które pojawiły się zarówno pod tym postem, jak i wieloma informacjami udostępnianymi w trakcie zamknięcia, w których czytelnicy pisali o Bibliotece Raczyńskich „moja biblioteka”, wskazywali na stosunek emocjonalny, przywoływali wspomnienia, budując pozytywny obraz instytucji oraz relacji z biblioteką. Jak zawsze w przypadku postów o tak dużym zasięgu pracownicy zajmujący się promocją książki czuwali nad tym, co się dzieje w komentarzach, aby na bieżąco odpowiadać na pytania oraz nie zostawiać czytelników bez reakcji na ich wypowiedzi. Finalnie post dotarł do ponad 53 tys. odbiorców. Dzięki akcji promocyjnej, postom sponsorowanym i wydarzeniu na żywo *Co czyta Poznań*, uzyskano w styczniu ponad 130 nowych obserwatorów strony.

51.3. „Co czyta Poznań” – o medialnym wykorzystaniu statystyk

Elementem kampanii przypominającej o powrocie do stacjonarnej działalności Biblioteki Raczyńskich było spotkanie „Co czyta Poznań”. Od 2018 r., co roku w styczniu biblioteka prezentuje najchętniej wypożyczane w minionych dwunastu miesiącach książki. Przez dwie pierwsze edycje były to wystawy, w 2020 r. wystawa i spotkanie, natomiast w 2021 r. informacje o wyborach czytelników podano wyłącznie w Internecie, ale w różnych formach. Ponieważ była to już czwarta edycja tego „badania gustów”, organizatorzy widzieli wcześniejsze zainteresowanie tak czytelników, jak i mediów. Wiadomo było, że wszelkiego rodzaju zestawienia, spisy i rankingi cieszą się dużą popularnością wśród czytelników, zatem, mimo braku fizycznej możliwości spotkania i ekspozycji, nie chciano pozbawiać ich informacji, co najchętniej wypożyczano w 2020 r. Zdawano sobie sprawę, że z powodu trzech miesięcy zamknięcia Biblioteki Raczyńskich dla czytelników, wyniki (np. dotyczące liczby pożyczanych tytułów) będą inne, ale i czytelników, i bibliotekarzy interesowało, czy i jak pandemia wpłynęła na wybory lekturowe.

Spotkanie połączone z podaniem do wiadomości dziesięciu najchętniej wypożyczanych tytułów z dziecięcej i „dorosłej” literatury pięknej oraz literatury niebeletrystycznej (w sumie 40 tytułów) zmieniło się w debatę o czytaniu, pandemii oraz współczesnym rynku książki. Do rozmowy zaproszono dyrektora Biblioteki Raczyńskich Annę Gruszecką, dyrektora Wydawnictwa Miejskiego Poznania i komisarza Poznańskich Targów Książki Katarzynę Kamińską oraz Natalię Miśkowicz z bloga i bookstagrama *Prostymi słowami*. Taki zestaw gości pozwolił na szerszą dyskusję o literaturze, w której pojawiły się głosy bibliotekarzy, wydawców i czytelników. Spotkanie było transmitowane na żywo na bibliotecznym Facebooku, a internauci mogli włączyć się w nie za pośrednictwem komentarzy, z czego chętnie korzystali. Informacje o najchętniej wypożyczanych książkach (w 2020 r. w Bibliotece Raczyńskich królowały powieści Remigiusza Mroza, Luciny Riley, biografie, książki przyrodnicze dla dzieci oraz seria *Biuro detektywistyczne Lassego i Mai*) stały się przyczynkiem do spojrzenia na powody, dla których czytamy i potrzeby, jakie zaspokajają książki. Ważnym elementem rozmowy były pytania o czytelnictwo w pandemii. Poza przemyśleniami gości na ten temat wykorzystano też wyniki ankiety, którą kilka dni wcześniej przeprowadzono na Instagramie. W ankiecie pytano internautów m.in. o to, czy podczas lockdownu czytali więcej, czy chętniej sięgali po klasykę, czy zmienił się ich stosunek do ebooków i audiobooków. Wyniki instagramowych ankiet są szybkie, dają się błyskawicznie analizować i stanowią ciekawe urozmaicenie rozmowy. Goście spotkania, mówiąc o wynikach bibliotecznych statystyk oraz ankiet, wysnuwali bardzo ciekawe wnioski, np. że duże zainteresowanie kryminałem w niepewnych czasach jest wyrazem tęsknoty za światem, w którym zło ostatecznie zostanie nazwane, odnalezione i ukarane. Innym ważnym spostrzeżeniem było, że w czasach przed pandemią największym zainteresowaniem cieszyły się książki podróżnicze, dotyczące odległych krajów, natomiast w 2020 r. czytelnicy na nowo

zainteresowali się swoją małą ojczyzną i poszukiwali więcej informacji o Poznaniu (w książkach historycznych i reportażach).

Rozmowa, jak okazało się po przeanalizowaniu danych na Facebooku, była interesująca nie tylko dla mieszkańców Wielkopolski, ale także Mazowsza, województw lubuskiego i zachodniopomorskiego. Choć w dyskusji opierano się na wynikach preferencji czytelników Biblioteki Raczyńskich, wiele uwag i diagnoz dało się odnieść do sytuacji w innych miastach, o czym widzowie informowali w komentarzach.

Od razu po spotkaniu online w mediach społecznościowych zostały opublikowane plansze z 20 najchętniej wypożyczanymi tytułami w każdej z czterech kategorii (il. 1). Kolorowe grafiki, które można było zapisać w formie zrzutu ekranu w telefonie są, jak pokazały lata poprzednie, interesującym sposobem na wskazanie popularnych tytułów, które mogą być też propozycją kolejnych wyborów w bibliotece. Forma cyfrowa z kolei jest bezkosztową alternatywą dla ulotek, które w czasie pandemii nie cieszyły się zainteresowaniem.



Ilustracja 1. Plansze udostępnione w mediach społecznościowych, informujące o najchętniej wypożyczanych książkach

Źródło: archiwum biblioteki.

O najchętniej wypożyczanych książkach mówiono w wielu programach radiowych i telewizyjnych, a informacje o tytułach stawały się impulsem do rozmów o czytelnictwie. Preferencje czytelnicze komentowane były także przez media o zasięgu wojewódzkim i ogólnopolskim (np. na portalu Lubimyczytac.pl). Według monitoringu mediów na 54 wzmianki o Bibliotece Raczyńskich, które ukazały się w styczniu, około 20 wiązało się z najczęściej wypożyczanymi książkami i zasadami funkcjonowania biblioteki w reżimie sanitarnym.

Informacja o najpopularniejszych tytułach, wraz z analizą tego, jak wyglądały wybory czytelników w 2020 r. na tle trzech poprzednich lat, pojawiła się też po spotkaniu w formie podcastu „Co czyta Poznań”. Drugi odcinek podcastu stanowił próbę odpowiedzenia na pytanie, jak na czytanie wpłynęła pandemia. Tu ponownie posłużono się wynikami internetowej ankiety, a także, w ramach ciekawostki, opowiedziano o nurcie pandemicznym, który pojawił się w 2020 r. zarówno w książkach popularnonaukowych, jak i w literaturze pięknej oraz dziecięcej. Te działania pośrednio wskazywały to, o czym informowano w haśle – że Biblioteka Raczyńskich jest otwarta na nowe technologie, zjawiska i literackie trendy.

Efektem akcji (promocji internetowej, prasowej, outdoorowej i wydarzeń online) było zwiększenie obecności Biblioteki Raczyńskich w mediach, a przede wszystkim przełożenie tej obecności na rzeczywiste odwiedziny w bibliotece. Informacje o Bibliotece Raczyńskich silnie wybrzmiały w przestrzeni publicznej, a wiedza o tym, że czytelnicy mogą korzystać z jej poszerzonych zbiorów, mimo ograniczeń w obszarze kultury, dotarła do poznaniaków.

Od tamtej pory akcje promocyjne Biblioteki Raczyńskich ponownie dotyczą konkretnych wydarzeń i cykli literackich, jednak zasięgi i zainteresowanie mediów zimową akcją sprawiły, że pracownicy promocji myślą nad kolejną kampanią, która będzie dotyczyła promowania czytelnictwa i samego faktu istnienia biblioteki. Plusem takiego działania jest jego długofalowość i brak granic aktualności, a na tym bibliotekarzom zależy najbardziej. Dążą oni do tego, by Biblioteka Raczyńskich trwała w świadomości mieszkańców, którzy stają się jej czytelnikami i budują z nią więź już od blisko 200 lat.

Bibliografia

1. CHAMERA-NOWAK Agnieszka, KISIŁOWSKA Małgorzata, *Skutki pandemii dla społecznej funkcji książki w Europie. Wstęp do badań*. „Przegląd Biblioteczny”. 2020, z. 2, s. 209-223. ISSN 0033-202X.
2. JASKOWSKA Małgorzata, *Public Relations bibliotek naukowych w Internecie*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, 2007. ISBN 978-83-233-2367-9.
3. KISIŁOWSKA Małgorzata, *Biblioteki publiczne w kryzysie. Doświadczenie pierwszego etapu pandemii*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe i Edukacyjne Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich, 2021. ISBN 978-83-65741-69-1.

4. TARKA Małgorzata, *Public relations w bibliotece*. „Elektroniczny Biuletyn Informacyjny Bibliotekarzy” [Dokument elektroniczny]. 2007, nr 3. Tryb dostępu: www.ebib.pl/2007/84/a.php?tarka. Stan z dnia 30.03.2023.
5. WOJCIECHOWSKA Maja (red.), *Marketing biblioteczny: rozważania, dyskusje, konteksty*. Gdańsk: Wydawnictwo Ateneum – Szkoły Wyższej, 2007. ISBN 978-83-61079-002.
6. WOJCIECHOWSKA Maja (red.), *Mobilna biblioteka*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe i Edukacyjne SBP, 2021. ISBN 978-83-65741-68-4.
7. WOJCIECHOWSKA Maja, CYRKLAFF-GORCZYCA Magdalena (red.), *Mobilnie, interaktywnie, kompetentnie. Usługi, media i technologie informacyjno-komunikacyjne w nowoczesnej bibliotece*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe i Edukacyjne Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich, 2019. ISBN 978-83-65741-42-4.
8. WOJCIECHOWSKA Maja, KAMIŃSKA Joanna, ŻOŁĘDOWSKA-KRÓL Beata, JASKOWSKA Bożena (współpr.), *Leksykon zarządzania i marketingu w bibliotekoznawstwie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe i Edukacyjne Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich, 2019. ISBN 978-83-65741-17-2.
9. WOJCIECHOWSKA Maja, *Media relations jako forma komunikacji marketingowej biblioteki*. „Toruńskie Studia Bibliologiczne”. 2009, nr 2, s. 81-91. ISSN 2080-1807.
10. WOJCIECHOWSKA Maja, *Zjawisko lojalności wśród klientów bibliotek*. „Bibliotheca Nostra”. 2010, nr 1, s. 84-96. ISSN 1734-6576.
11. WOJTCZAK Jadwiga, *Kreowanie wizerunku biblioteki akademickiej na podstawie działań public relations Biblioteki Politechniki Wrocławskiej*. „Biblioteka”. 2013, nr 17, s. 195-214. ISSN 1506-3615.

Rozdział 52.

WIZUALNE FORMY PROMOCJI NA PRZYKŁADZIE BIBLIOTEKI PUBLICZNEJ W DZIELNICY WOLA M.ST. WARSZAWY

52.1. Materiały promocyjne w bibliotecznych kampaniach marketingowych

Założeniem kampanii marketingowych jest, by ich odbiorcy nie tylko polubili promowaną ofertę, ale także samą instytucję. Chodzi o ugruntowanie wrażenia wysokiej jakości usług, ich przydatności oraz stworzenia pozytywnych skojarzeń, co ma szczególne znaczenie w przypadku placówek bibliotecznych, a także innych instytucji kultury [szerz. zob. 5; 9]. Każdy specjalista ds. marketingu dokłada starań, by adresat jego działań niedługo powrócił do instytucji i zachęcił do skorzystania z jej usług także swoich bliskich lub znajomych. Dobra kampania promocyjna jest więc taką, w której konsekwentnie buduje się markę, zachęca do powrotu stałych użytkowników, jak również tworzy sytuację, w której rekomendują ją oni nowym osobom. O ostatnim elemencie często się zapomina, a tymczasem marketing „szeptany” jest najskuteczniejszą i najtańszą formą reklamy, o czym można przeczytać już także w pracach poświęconych rynkowi książki [1; 6]. Jak jednak przekonać do udziału w wydarzeniach przygotowywanych przez biblioteki i zachęcić do pozytywnego mówienia o nich? To permanentny, pracochłonny proces wymagający nieustannej uwagi i obserwacji użytkowników, a także często współpracy z mediami oraz innymi partnerami [szerz. zob. 7]. Należy pamiętać, że każda kampania jest przygotowywana w określonym czasie, ma swój początek i koniec, różne cele i grupy odbiorców. Praca projektowa przy kampanii jest prawie zawsze pasjonująca, wciągająca i dynamiczna. Łatwo jednak zatracić się w takim stylu działania i zapomnieć o podstawie, a więc wkomponowaniu kampanii w budowanie spójnego obrazu marki.

Na pewnym etapie kampanii konieczny staje się dobór kanałów i narzędzi komunikacji. Czyni się to adekwatnie do celu, jaki ma być osiągnięty, dostępnego budżetu, ale także w zgodzie z tym, co preferują odbiorcy. Zgodnie ze sztuką marketingu wybiera się kanały komunikacji, z których korzysta dana grupa docelowa. Mogą to być

portale dedykowane konkretnej branży, blogi, platformy edukacyjne, czaty czy fora. Nie da się ukryć, że budżet biblioteki uniemożliwia pełne wykorzystanie potencjału rynku. Środki, którymi dysponują te instytucje zazwyczaj nie pozwalają na swobodne planowanie reklamy wideo z aktorami i profesjonalną postprodukcją albo wyświetlanie banera reklamowego na głównej stronie czołowego portalu internetowego. Placówki tego typu mają jednak bezpośredni wpływ na to, jak będą wyglądać materiały promocyjne, które powstaną na potrzeby kampanii, jak zostaną wyeksponowane i jak będą oddziaływać na odbiorców. Niemal zawsze do dyspozycji jest bowiem własna przestrzeń informacyjno-promocyjna, strona www czy strony na portalach społecznościowych. Dlatego należy zwracać uwagę na ważny element, który buduje świadomość marki wśród odbiorców – są to materiały promocyjne i ich właściwa ekspozycja. Kluczowa w budowaniu wizerunku jest spójność komunikacji, dbałość o identyfikację wizualną i standaryzację materiałów promocyjnych. W dalszej części rozdziału zostaną przedstawione działania Biblioteki Publicznej w Dzielnicy Wola m.st. Warszawy, która stara się respektować te zasady.

Biblioteka na Woli to sieć dzielnicowych placówek bibliotecznych, z których niemal każda ma sprofilowany księgozbiór i obrany kierunek działania [szerz. zob. 2]. Budowanie wizerunku musi być z nimi spójne i nie może być dziełem przypadku. Żeby zapewnić ową spójność i jasno wskazać zalecany sposób działania, warto przygotować szablony i wytyczne, które pomogą tworzyć materiały promocyjne. Dział Promocji wolskiej biblioteki zadbał o to, żeby każda placówka biblioteczna funkcjonująca w ramach sieci знаła zasady tworzenia plakatów i grafik. W tym celu został stworzony wewnętrzny dokument pt. *Dobra Praktyka. Tworzenie plakatów* (il. 1). Przedstawiono w nim ogólne zasady kompozycji z wytycznymi dotyczącymi umieszczania poszczególnych logotypów oraz wskazówkami, co powinno znaleźć się na plakacie. Wszelkie odstępstwa od przyjętych założeń należy konsultować, zwłaszcza w kontekście zmiany położenia logotypów, ponieważ pracownicy są zobowiązani do przestrzegania zasad księgi znaku. Przewodnik po głównych zasadach tworzenia materiałów promocyjnych jest przydatny zarówno dla doświadczonych pracowników, jak i nowych członków załogi. Jest drogowskazem, porządkuje zagadnienia, ale przede wszystkim pozwala na przygotowywanie materiałów, które niezależnie od opracowującej je placówki będą rozpoznawalne wśród czytelników wszystkich filii. Główną korzyścią z posiadania standaryzowanego systemu tworzenia materiałów promocyjnych i ich właściwej ekspozycji jest usprawnienie pracy i komunikacji.

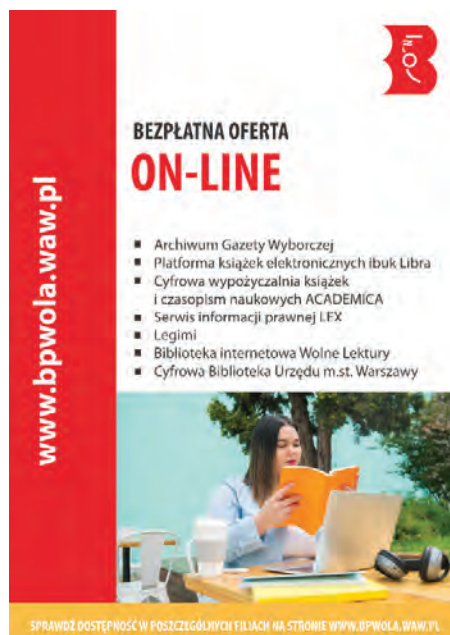
52.2. Plakaty

Plakaty, które utraciły na znaczeniu w biznesie, ciągle jeszcze cieszą się dużym zainteresowaniem wśród organizacji społecznych i instytucji kultury. Plakat jest tani, prosty, a komunikat, który niesie jest w stanie dotrzeć do sporej grupy osób. Promowanie oferty za pomocą plakatu jest łatwe, wystarczy umieścić go we własnej



Ilustracja 1. Zasady tworzenia plakatów w Bibliotece na Woli

Źródło: archiwum biblioteki.



Ilustracja 2. Plakat Biblioteki na Woli promujący bezpłatną ofertę online

Źródło: archiwum biblioteki.

przestrzeni. Za pośrednictwem plakatu można komunikować zarówno ofertę stałą (il. 2), jak i promować organizowane okazjonalnie wydarzenia kulturalne (il. 3). Od dobrego plakatu oczekuje się, że będzie przyciągał uwagę, zawierał wszystkie ważne informacje i przekazywał je w skondensowanej, ale wyczerpującej formie.

Plakat powinien przyciągać wzrok, mieć czytelne fonty oraz być przygotowany w odpowiednim rozmiarze, zależnym od możliwości ekspozycji (zwykle to formaty od A1 do A3). Przed wydrukowaniem musi zostać sprawdzony pod kątem ewentualnych literówek i błędów. Przemyślany i dopracowany projekt w dużej mierze przesądza o skuteczności przekazu. Warto pamiętać, że główne błędy popełniane przy tworzeniu plakatów to: przesyt, nieczytelny font, rozpikselowane zdjęcia i brak kontrastu między tłem a fontem. Nie należy także zapominać, by zawsze uzyskać zgodę na wykorzystanie cudzego zdjęcia oraz umieścić na plakacie dane jego autora. Konieczne jest również zadbanie, by materiały drukowane i publikowane w sieci były wykonane w tym samym stylu i estetyce. Grafikę, którą umieszcza się na plakacie warto więc opublikować na stronie internetowej i w social mediach (il. 4). Dzięki temu odbiorca nie tylko bardzo szybko zidentyfikuje wydarzenie, ale też utrwali w pamięci wiedzę o ofercie.



Ilustracja 3. Plakat Biblioteki na Woli promujący spotkanie autorskie online

Źródło: archiwum biblioteki.



Ilustracja 4. Wytyczne Biblioteki na Woli dotyczące tworzenia grafik do publikacji na stronie internetowej

Źródło: archiwum biblioteki.

Każda z filii wolskiej sieci bibliotek organizuje wydarzenia zgodne z jej profilem i posiada własną przestrzeń do ekspozycji plakatów. Liczba wydarzeń odbywających się w ciągu miesiąca uniemożliwia długotrwałą ekspozycję każdego z nich. Aby zadbać o efektywną reklamę i budowanie wizerunku całej sieci, Dział Promocji wskazuje, które plakaty z ofertą muszą zostać wywieszone w każdej placówce, a które mogą być zaprezentowane publiczności w zależności od dostępnej przestrzeni. Podział ten ustalany jest w zależności od efektu, jaki ma zostać osiągnięty. Zakładając, że celem jest promocja przede wszystkim wydarzeń odbywających się w bibliotekach należących do sieci, to wyeksponowany musi zostać każdy plakat promujący tego typu wydarzenie. Dodatkowo istotne jest, żeby każda placówka promowała usługi online, więc i plakat im poświęcony powinien być wyeksponowany w każdej z nich. O ekspozycji innych plakatów decyduje już samodzielnie każda filia, w zależności od potrzeb i realizowanych przez nią celów.

52.3. Ulotki

Ulotki reklamowe mogą czasem kojarzyć się z pstrokatymi, nieczytelnymi, za-drukowanymi hasłami czy niepotrzebnymi papierkami rozdawanymi na ulicy. Taka

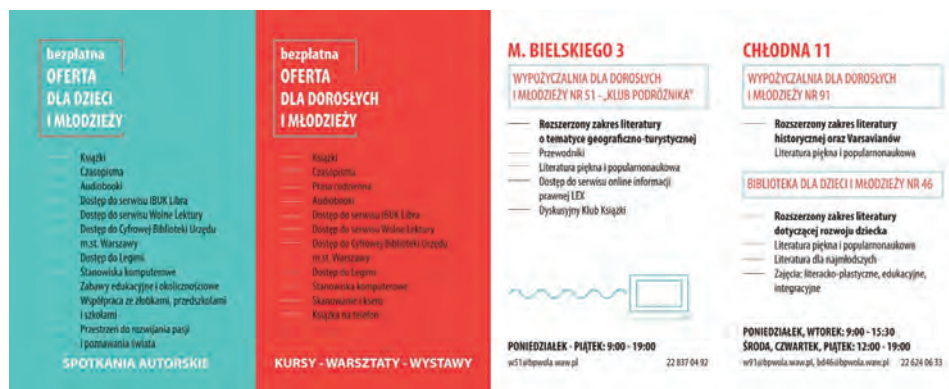
ulotka reklamowa szybko trafia do kosza na śmieci, a cel jaki miała realizować zdecydowanie nie zostanie osiągnięty. Co więcej, coraz więcej osób zwraca uwagę na kwestie ekologii, a papierowa ulotka nie wpisuje się w te trendy. Wśród czytelników przykładających dużą wagę do ochrony środowiska akcja rozdawania ulotek może powodować niezadowolenie i mieć odwrotny skutek od zamierzonego. Dlatego liczbę ulotek warto ograniczać – w końcu i tak większość odbiorców korzysta chociażby z telefonu komórkowego robiąc zdjęcie plakatu interesującego ich wydarzenia lub sprawdza ofertę w Internecie.

Jeśli jednak biblioteka zdecyduje się przygotować drukowaną ulotkę, to powinna zwrócić szczególną uwagę na jakość papieru, kolorystykę, rozłożenie akcentów i jej spójność z wizerunkiem jaki chce budować. W takiej ulotce należy zawrzeć informacje dotyczące podstawowej działalności oraz korzyści dla odbiorcy. Nie powinno się zapominać o danych adresowych, bez których potencjalny użytkownik nie dotrze w odpowiednie miejsce. Wymiary ulotki mogą być różne. W zależności od zamieszczanych treści wystarczy ulotka A5, DL lub inna niestandardowa składana. Dobłą opcją będzie ulotka kilkubiegowa składana w harmonijkę (il. 5) – mała, poręczna, zbliżona wielkością do wizytówki, a jednocześnie tak bogata w treść (il. 6).



Ilustracja 5. Kilkubiegowa ulotka z danymi adresowymi i ofertą, składana w harmonijkę

Źródło: archiwum biblioteki.



Ilustracja 6. Fragment ulotki z ofertą i danymi adresowymi

Źródło: archiwum biblioteki.

Z klasycznych ulotek warto zrezygnować jeszcze z jednego powodu – ich niskiej skuteczności. Zwykle realna konwersja ulotek reklamowych wynosi maksymalnie 1%.

Oznacza to, że na rozdanych 1000 ulotek, jedynie 10 osób zainteresuje się ich treścią. To bardzo mało. Zdecydowanie lepiej jest zachęcać czytelników do śledzenia strony internetowej biblioteki, jej profili w social mediach czy robienia zdjęć plakatów.

52.4. Inne materiały promocyjne

Zdarza się, że poza plakatami i ulotkami, potrzebne są dodatkowe materiały promocyjne. W sytuacji, gdy konieczne jest zwiększenie zasięgu działania lub zaktywizowanie czytelników w jakimś obszarze, można sięgnąć po sprawdzoną i niezawodną zakładkę do książki. Zadrukowane zakładki można z powodzeniem wykorzystać jako gadżety reklamowe. Idealnie sprawdzą się w roli reklamy biblioteki – obie strony zakładki mogą promować miejsce, projekt czy wydarzenie. W odróżnieniu od ulotki, zakładka nie trafi od razu do kosza na śmieci. Jest przedmiotem codziennego użytku, a jej skuteczność podnosi fakt, że przez czytelników jest chętnie i często używana. Każde jej zastosowanie będzie przypominać o bibliotece i jej usługach. Jest także wytrzymała i można z niej korzystać przez długi czas. Jeśli dołożyć do tego unikalność i wyjątkowość grafiki, istnieje szansa na tworzenie pozytywnych skojarzeń u odbiorców.

Bardzo ważne jest, aby zakładki do książek drukować na sztywnym, wysokiej jakości papierze kredowym o gramaturze minimum 350 g. Dla zwiększenia trwałości mogą być dwustronnie laminowane (foliowane) błyszczącą folią. Laminowanie jest wprawdzie rozwiązaniem mniej ekologicznym, ale wpływa na trwałość materiału, przez co może on służyć dłużej – jest to kwestia do indywidualnego rozważenia. Reklamowe zakładki do książek mogą być wręczane bezpośrednio w bibliotece, bądź rozdawane podczas imprez plenerowych. Mogą stać się narzędziem promującym

czytelnictwo (fot. 1) lub zachęcającym do głosowania na projekty biblioteczne zgłaszane do Budżetu Obywatelskiego (fot. 2). Dają bardzo dobry stosunek powierzchni reklamowej do ceny.



Fotografia 1. Zakładki promujące czytelnictwo z cytatami znanych autorów

Źródło: archiwum biblioteki.



Fotografia 2. Zakładki zachęcające do głosowania na projekty biblioteczne

Źródło: archiwum biblioteki.

Innym materiałem promocyjnym, z którego bardzo chętnie korzystają użytkownicy są przypinki lub magnesy na lodówkę. W tym wypadku lepiej postawić na grafikę i krótkie chwytliwe hasło, np. „Czytanie jest słodkie” czy „Chodzę do Biblioteki” (fot. 3 i 4). Jak pokazują obserwacje, przypinki i magnesy uwielbiają zwłaszcza młodzi czytelnicy. Zaletą tego rozwiązania jest niski koszt. Zakup maszyny do produkcji przypinek wraz z komponentami to dość wysoki wydatek, jednak późniejsze koszty wytworzenia przypinek i magnesów są już zdecydowanie mniejsze.



Fotografia 3. Przypinki i zakładki promujące akcję „Chodzę do biblioteki”

Źródło: archiwum biblioteki.



Fotografia 4. Przypinki promujące czytelnictwo i bibliotekę

Źródło: archiwum biblioteki.

52.5. Ekspozycja materiałów

Gdy zadba się o wysoką jakość materiałów promocyjnych, konieczne jest dopilnowanie ich dobrej ekspozycji. Warto zainwestować w stojaki na ulotki z pleksi, prezenty czy stojaki reklamowe, które zwrócą uwagę na materiały w nich umieszczane. Nawet najlepszy graficznie plakat straci, gdy zostanie przyklejony zwykłą taśmą klejącą do szyby. Podobnie rzecz się ma z przyklejaniem plakatów na gumę mocującą. Profesjonalne ekspozytory mogą być jednak poza zasięgiem możliwości finansowych biblioteki, ale na rynku jest wiele tańszych, estetycznych rozwiązań.

Stosunkowo niskokosztowym rozwiązaniem są linkowe systemy zawieszzeń (fot. 5), do prezentacji plakatów w witrynach okien lub w pomieszczeniach na ścianach. Mocowane są one na odpowiednio napiętej linie. W zależności od wersji montuje się je tylko do ściany, do ściany i podłogi lub między podłogą a sufitem. Między linkami, za pośrednictwem specjalnych uchwytów, mocowane są kieszenie typu „U” wykonane z bezbarwnej pleksi. Mają nowoczesny, elegancki wygląd i umożliwiają szybką wymianę plakatów. Można je zmieniać i rozbudowywać w razie potrzeby. Dostępne są też prezenty w wersji mobilnej.



Fotografia 5. Systemy linkowe do ekspozycji plakatów

Źródło: archiwum biblioteki.

Może zdarzyć się, że nie ma możliwości zamontowania systemu linkowego. Warto wtedy sięgnąć po inne rozwiązania. Jednym z nich są kieszenie PCV montowane do szyby na przysawki (fot. 6). To tanie, estetyczne i bardzo łatwe w montażu rozwiązanie.



Fotografia 6. Kieszenie na plakaty montowane na szybie za pomocą przysawek

Źródło: archiwum biblioteki.

Warto zwrócić uwagę na wielkość kieszeni i ich układ. Przy kieszeniach na przysawki sprawa jest prosta – można wybrać format A3 lub A4 i w zależności od zakupionych kieszeni wieszać je w pionie lub w poziomie. Planując montaż systemów linkowych trzeba z góry ustalić, jaka konfiguracja zostanie wybrana. Z uwagi na to, że system wieszany jest na stałe, należy zastanowić się, jaki format plakatów jest najczęściej wybieramy przez bibliotekę oraz czy materiały te zwykle wykonywane są w układzie pionowym czy poziomym. Decyzja, która zostanie podjęta podczas zakupu, będzie determinować w przyszłości format i układ wykonywanych przez bibliotekę grafik.

Nie można zapomnieć także o formie ekspozycji materiałów informacyjno-promocyjnych w środku biblioteki. Tu powinna przyświecać zasada: im mniej, tym lepiej. Nie warto wypełniać całego wnętrza tymi samymi plakatami, wystawiać dużej liczby ulotek, folderów itp. Jeśli już zachodzi potrzeba zaprezentowania jakichś informacji, warto to zrobić przy użyciu stojaków z pleksi.

52.6. Lista kontrolna

Kiedy zapadnie decyzja, jakie materiały promocyjne będzie przygotowywać biblioteka, warto opracować standardy i wytyczne dotyczące ich tworzenia, a także zadbać o ich ekspozycję, jak również późniejszą kontrolę wdrażania opracowanych zasad. Pomóc w tym może lista kontrolna, w której zamieszczane są najważniejsze wskazówki. Lista powinna zawierać zasady ekspozycji plakatów oraz wymieniać miejsca do tego przeznaczone, sugerować zachowanie odpowiednich proporcji i estetycznego wyglądu (np. zakaz umieszczania plakatów na taśmie klejącej).

Do listy kontrolnej można dodać jeszcze takie wskazówki, jak konieczność zachowania porządku i czystości przed oraz w budynku biblioteki, stosowanie właściwego systemu oznaczeń w placówce czy zachowanie właściwego wyglądu stanowisk komputerowych. Weryfikacja powinna odbywać się z określoną częstotliwością, przy czym dla niektórych obszarów winna ona być codziennym działaniem, dla innych – miesięcznym lub kwartalnym. Dzięki zastosowaniu tego narzędzia będzie łatwiej weryfikować, czy standard wyglądu placówki został zachowany. Łatwiej też będzie wypracować nowe działania służące poprawie wizerunku. Jak pokazują badania, sfera fizyczna biblioteki może okazać się istotna dla wielu z jej klientów, a niektóre elementy wizualne stanowią tzw. fizyczne artefakty kultury organizacyjnej, która sprzyja bądź blokuje nawiązywanie relacji z użytkownikami, prowadząc do rozwoju bądź ograniczenia oferty usługowej [szerz. zob. 3; 4].

Otoczenie i wygląd identyfikują i wyróżniają instytucję, a także mają wpływ na postrzeganą jakość usług, czego dowodzą badania oraz analizy prowadzone także w środowisku bibliotek [8]. Standardem powinna być czystość, porządek i funkcjonalność. Nie bez znaczenia są warunki lokalowe biblioteki, nowoczesne wyposażenie czy odpowiednie urządzenie wnętrz. To wszystko buduje wizerunek. Im lepiej

zadba się o przyjazne użytkownikom miejsce, tym chętniej będą wracać. Aby nabrać dystansu do przestrzeni, w której się pracuje oraz uzyskać możliwość porównania i oceny, warto zaplanować wizyty w innych miejscach – instytucjach biznesowych i kulturalnych – by zwrócić uwagę na ich wnętrza, zobaczyć jak są prezentowane w nich materiały, jakie ulotki są eksponowane, jaki jest wystrój i atmosfera. Warto się poczuć jak klient i poobserwować, które elementy można zaimplementować we własnej bibliotece. Może będzie to ciekawa grafika, intrygujący gadżet promocyjny albo zachowanie pracownika, który zrobi dobre wrażenie. Warto nabywać doświadczenia i rozwijać się w tym zakresie, ponieważ każda wyciągnięta z obserwacji lekcja będzie budować kompetencje personelu biblioteki. Nie należy także bać się „podglądania” korporacji i biznesu. Z reguły mają one odpowiednio dostosowane standardy, nad którymi pracuje sztab specjalistów, a które po pewnych modyfikacjach można zastosować także w instytucjach kultury. Dbłość o wszystkie te, wydawałoby się małe i niewiele znaczące elementy, pozwala systematycznie budować jakość usług i komunikacji z klientami biblioteki.

Bibliografia

1. ANISZEWSKA Anna, *Word-of-mouth w działalności marketingowej bibliotek*. „Zarządzanie Biblioteką”. 2009, nr 1, s. 31-40. ISSN 2081-1004.
2. *Biblioteka Publiczna w Dzielnicy Wola m.st. Warszawy* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://www.bpwola.waw.pl>. Stan z dnia 10.07.2021.
3. BRZEZIŃSKA-STEĆ Halina (red.), *Kultura organizacyjna w bibliotece. Ogólnopolska Konferencja Naukowa, Białystok, 4-6 czerwca 2007*. Białystok: Uniwersytet w Białymstoku, 2008. ISBN 978-83-7431-159-5.
4. WOJCIECHOWSKA Maja (red.), *Fizyczna przestrzeń biblioteki*. Bydgoszcz: Oficyna Wydawnicza Edward Mitek, 2013. ISBN 978-83-64335-00-6.
5. WOJCIECHOWSKA Maja (red.), *Marketing biblioteczny: rozważania, dyskusje, konteksty*. Gdańsk: Ateneum – Szkoła Wyższa w Gdańsku, 2007. ISBN 978-83-61079-00-2.
6. WOJCIECHOWSKA Maja, *Marketing szeptany – instrument propagandy współczesnych bibliotek?* In: KUŹMINA Dariusz (red.), *Bibliologia polityczna*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2011, s. 398-405. ISBN 978-83-61464-88-4.
7. WOJCIECHOWSKA Maja, *Media relations jako forma komunikacji marketingowej biblioteki*. „Toruńskie Studia Bibliologiczne”. 2009, nr 2, s. 81-91. ISSN 2080-1807.
8. WOJCIECHOWSKA Maja, *Merchandising – wizualna promocja biblioteki. Wprowadzenie do problematyki*. „Zarządzanie Biblioteką”. 2011, nr 1, s. 63-85. ISSN 2081-1004.
9. ŻOŁĘDOWSKA-KRÓL Beata, *Marketing biblioteczny*. In: TOKARSKA Anna (red.), *Bibliotekarstwo*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2013, s. 640-651. ISBN 978-83-61464-95-2.

Rozdział 53.

PROMOCJA W BIBLIOTECE – PRZYKŁAD BIBLIOTEKI PUBLICZNEJ W PIASECZNIE

53.1. Powstanie Działu Promocji i Animacji Biblioteki Publicznej w Piasecznie

Dział marketingu to w dzisiejszych czasach jedna z podstawowych jednostek w firmach komercyjnych. Jego rolą jest wypromowanie produktu i dotarcie z nim do jak najszerszego grona odbiorców. Od jakiegoś czasu także w instytucjach kultury, w tym również bibliotekach, kształtują się tego typu organy. Czy to jednak oznacza, że wcześniej promocja w bibliotekach nie istniała? Jak już wielokrotnie wspominało we wcześniejszych rozdziałach rolę marketingowca czy PR-owca pełnili zwykli bibliotekarze – i w wielu przypadkach nadal się tak dzieje. To oni zapraszali czytelników na spotkania autorskie, dostarczali plakaty do szkół, przygotowywali ulotki, a niekiedy całe pakiety graficzne dotyczące wydarzenia, odpowiadali za relację z eventu i zdjęcia podczas imprezy, a nawet za kontakty z prasą. Teraz wiele bibliotek decyduje się oddelegować do tych zadań osoby, które są do tego profesjonalnie przygotowane, mają doświadczenie i wiedzę, jak promować bibliotekę i realizowane przez nią wydarzenia, by dotrzeć do szerokiej publiczności.

Przykładem komórki organizacyjnej odpowiedzialnej za szeroko rozumianą promocję i komunikację jest Dział Promocji i Animacji Biblioteki Publicznej w Piasecznie. Na jego przykładzie zostanie pokazane, jak ważne jest zarządzanie relacjami z otoczeniem biblioteki oraz jak można skutecznie budować zaufanie i lojalność czytelników, nawet jeśli instytucja biblioteczna nie jest wielką jednostką z rozbudowanym zapleczem i wieloma możliwościami organizacyjnymi. „Poza istotnymi działaniami, polegającymi na zareklamowaniu biblioteki i jej usług, a następnie pozyskaniu użytkowników, istnieje cała gama mechanizmów, które sprzyjają «przwiązaniu» czytelnika do biblioteki jako instytucji i do książki jako wytworu kultury i nauki. Zaledwie jednorazowe skorzystanie z usług biblioteki nie generuje jeszcze nawyku odwiedzania instytucji” [11, s. 84], dlatego ogromną rolę w promowaniu książki, czytelnictwa i bibliotek pełnią działy promocji, w tym Dział Promocji i Animacji Biblioteki Publicznej w Piasecznie, o którym będzie mowa dalej.

„Zmiany zachodzące w otoczeniu bibliotek mają wielki wpływ na rozwój relacji. Analizując wewnętrzną organizację bibliotek oraz sposób nawiązywania kontaktów z czytelnikami na przestrzeni zaledwie 20 lub 30 lat łatwo zauważyć, jak wiele zmieniło się w tym zakresie” [10, s. 42]. W dużej mierze odpowiedzialne są za to biblioteczne działy promocji, które wiele wysiłku wkładają, by utrzymywać owocne stosunki z otoczeniem, prezentując jak działa biblioteka i na jakie potrzeby czytelników może odpowiedzieć. Coraz częściej mówi się więc o znaczeniu nowoczesnych bibliotek miejskich w zapewnianiu dostępu do kultury i realizowaniu funkcji społecznych, w czym niebagatelną rolę odgrywają komórki odpowiedzialne za szeroko rozumiane działania marketingowe [9]. Dział Promocji i Animacji Biblioteki Publicznej w Piasecznie jest jedną z jednostek, która prowadzi szereg działań nakierowanych na budowanie pozytywnego wizerunku biblioteki, promocję jej usług oraz budowanie relacji.

Biblioteka Publiczna w Piasecznie istnieje od 1947 r. [7], jednak dopiero w 2016 r. utworzony został dział zajmujący się promocją oraz szeroko pojętym marketingiem. Najpierw funkcjonował on pod nazwą Dział Promocji, lecz od 2019 r. rozbudowany został o Dział Animacji. Wpływ na to miało otwarcie nowej siedziby biblioteki, przeniesienie do nowego lokalu biblioteki głównej i rozszerzenie działań piaseczyńskiej ksiąźnicy. W budynku zlokalizowanym w Centrum Edukacyjno-Multimedialnym pojawił się nowy twór – Multicentrum. Jest to część biblioteki, w której realizowane są zajęcia animacyjne z zakresu nowych technologii i nie tylko. „W kilku salach wyposażonych w nowoczesny sprzęt multimedialny i informatyczny odbywają się zajęcia wykraczające poza tradycyjne działania biblioteczne. Oferta trafia do różnych grup wiekowych, przyciąga swoją różnorodnością, integruje pokolenia i cały czas się rozwija” [7]. Pracownicy tego działu to edukatorzy i animatorzy, a Multicentrum ma w ofercie zajęcia z robotami, zabawę na multimedialnym dywanie, kodowanie z Minecraftem, gry na PlayStatnion4, jak również zajęcia z użyciem długopisów 3D czy drukarki 3D. Na wyposażeniu działu są też okulary VR i gry planszowe dla graczy w różnym wieku [1]. Są to działania wpisujące się w nowe trendy rozwoju bibliotek, które poza tradycyjną ofertą prezentują szeroką gamę usług rekreacyjnych, mających na celu przyciąganie użytkowników do biblioteki, nawiązywanie z nimi więzi, a następnie promowanie kultury i czytelnictwa [szerz. zob. 12].

W 2019 r. Dział Promocji – po powstaniu Multicentrum – został przemianowany na Dział Promocji i Animacji. Na początku swojej działalności miał jednego pracownika, który tworzył go od podstaw. Skupiał się głównie na rozbudowie strony internetowej oraz rozwoju social mediów (Biblioteka Publiczna w Piasecznie miała już wtedy stronę internetową i fanpage na Facebooku, które prowadzone były przez bibliotekarzy). W 2021 r. w Dziale Promocji i Animacji pracowało już pięć osób, które wspierane były przez biblioteczny wolontariat, koordynowany przez kierownika Działu Promocji i Animacji. W 2020 r. wolontariusze – ze względu na trwającą pandemię – nie mogli pracować w bibliotece tak jak wcześniej, dlatego Dział Promocji i Animacji przygotował dla nich nowe zadania. Wśród nich były na przykład

recenzje książek, projekty zakładki, wybieranie cytatów – co można było wykonywać zdalnie. W poprzednich latach wolontariusze pomagali w organizacji pikników – zajmowali się m.in. przygotowaniem stanowisk czy wytwarzaniem przypinek promocyjnych [6].

Dział, poza wolontariatem, organizuje także praktyki zawodowe i staże, podczas których studenci mają okazję do poszerzenia wiedzy z zakresu animacji kultury. Plan stażu jest ustalany indywidualnie, by odpowiadał umiejętnościom i zainteresowaniom stażysty lub stażystki. Staż jest bezpłatny i trwa 160 godzin [5].

53.2. Zadania Działu Promocji i Animacji

Do zadań Działu Promocji i Animacji należy przede wszystkim organizowanie działalności kulturalnej w Bibliotece Publicznej w Piasecznie. Dział ma pomagać merytorycznie także placówkom filialnym. Pracownicy współpracują z różnymi instytucjami i organizacjami w zakresie popularyzacji książki oraz biblioteki. Współpraca z samorządem (gminnym i powiatowym) to przede wszystkim sponsorowanie przez urząd nagród w konkursach, pomoc w przygotowaniu wydarzeń w przestrzeni pozabibliotecznej czy objęcie patronatem burmistrza lub starosty danej akcji. W ramach zadań działu leży też organizowane, wcześniej wspomnianych już, praktyk i staży.

Dział Promocji i Animacji sprawuje nadzór nad prowadzeniem strony internetowej i profili na portalach społecznościowych. Zarówno na stronę internetową, jak i Facebooka bibliotecznego posty wstawiane są przez bibliotekarzy (zapowiedzi wydarzeń w placówkach, relacje z nich), jak i pracowników Działu Promocji i Animacji. Biblioteka Publiczna w Piasecznie ma też konta na Instagramie oraz YouTube – nimi zajmuje się omawiany dział. Zadaniem Działu jest też szkolenie bibliotekarzy w zakresie promocji w Internecie oraz zatwierdzanie materiałów promocyjnych przez nich proponowanych.

Pracownicy Działu Promocji i Animacji przygotowują materiały promocyjne do druku i dystrybucji w Internecie. Redagują i projektują bądź zlecają zaprojektowanie plakatów, zaproszeń, broszur, ulotek i wszelkiego rodzaju materiałów graficznych, sprawdzają je i przygotowują do publikacji. Dzięki temu bieżące wydarzenia organizowane w bibliotece wzbogacone są o materiały graficzne, które można rozdawać czytelnikom bądź udostępniać w grupach na Facebooku. Warto na nie zwrócić uwagę, gdyż często w interesujący sposób nawiązują do tematów, które mają przybliżyć. Na przykład w ramach XVII Tygodnia Bibliotek, którego hasło brzmiało: „Zasmakuj w bibliotece”, powstał plakat, który zarówno graficznie, jak i słownie kojarzy się z mottem tegoż wydarzenia [8] (il. 1).

Wśród zadań Działu Promocji i Animacji znaleźć można również działania na rzecz pozyskania wsparcia finansowego dla biblioteki. Realizowane są one zazwyczaj poprzez pisanie projektów do ministerstwa. Projekty te związane są głównie z przygotowaniem akcji bądź imprez promujących czytelnictwo i bibliotekę.



Ilustracja 1. Plakat promujący Tydzień Bibliotek w Piasecznie

Źródło: archiwum biblioteki.

Od 2021 r. Dział Promocji i Animacji przygotowuje i wysyła także newsletter dotyczący działań w Bibliotece Głównej. Znajdują się w nim również informacje ogólne na temat funkcjonowania biblioteki. Ponadto dział bierze udział w tworzeniu reklam do prasy i portali internetowych dotyczących wydarzeń kulturalnych. Wspiera też inne zadania związane z wydarzeniami organizowanymi przez bibliotekę. Ważne w jego pracy jest również prowadzenie polityki wizerunkowej biblioteki na forum publicznym poprzez między innymi utrzymywanie stałych kontaktów z przedstawicielami mediów, organizowanie konferencji prasowych, spotkań merytorycznych oraz akcji promocyjnych, inicjowanie i prowadzenie kampanii informacyjnych i reklamowych.

Biblioteka Publiczna w Piasecznie współpracuje z lokalną prasą. Jej partnerami medialnymi są zarówno gazety wydawane na terenie gminy i powiatu, jak i portale internetowe. Personel zdaje sobie sprawę z możliwości promocji, jakie niesie ze sobą

Facebook – w planach jest więc rozpoczęcie płatnej promocji na tym portalu, szczególnie w przypadku organizacji projektów dofinansowywanych przez Ministerstwo Kultury, Dziedzictwa Narodowego i Sportu.

Podczas realizacji dużych projektów Dział Promocji i Animacji zwraca się z prośbą o patronaty medialne – zarówno do mediów tradycyjnych (prasa), jak i internetowych. Dzięki temu wydarzenia są promowane zarówno przed ich rozpoczęciem – w formie zapowiedzi imprezy, jak i po zakończeniu – jako relacja z akcji. Ponadto dział zgromadził bazę kontaktów telefonicznych i mailowych do lokalnych mediów. Informacje o wydarzeniach wysyłane są do nich dwa razy w miesiącu.

53.3. Przykłady działań Działu Promocji i Animacji

Dział Promocji i Animacji ma na swoim „koncie” wiele działań mających na celu promowanie czytelnictwa oraz biblioteki w Piasecznie. W dalszej części rozdziału zostaną omówione niektóre z nich. W 2019 r. w ramach otwarcia nowej placówki bibliotecznej w gminie Piaseczno przygotowano szereg atrakcji, które miały przyciągnąć publiczność do nowej siedziby głównej piaseczyńskiej księżnicy. Tydzień atrakcji – od 21 do 29 września – liczył kilkanaście spotkań autorskich, warsztatów, prelekcji, wystaw i koncertów i był dofinansowany ze środków Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego pochodzących z Funduszu Promocji Kultury. „Łącznie zorganizowano 42 wydarzenia – w tym 10 warsztatów, 13 spotkań autorskich, 5 koncertów, 5 wystaw, 4 spektakle teatralne, projekt fotograficzny, animacje, bańki mydlane, turniej Fify i bal dla dzieci” [3]. Działania te nazwano *Parapetówka u bibliotekarzy*, co pozwoliło na identyfikację wydarzenia przez lokalną społeczność. Nazwa była wykorzystywana we wszystkich formach promocji. Postawiono na dwutorowe działanie – promocję wydarzenia w formie tradycyjnej (plakaty) i internetowej (z wykorzystaniem stron www i Facebooka). Dzięki patronatom medialnym ukazały się także artykuły w prasie. Na stronie Urzędu Miasta i Gminy Piaseczno publikowano zapowiedzi. W promocję włączyły się też podmioty, które pomogły w organizacji wydarzenia, m.in. Fundacja ARKA im. Józefa Wilkonia, lokalna szkoła, przedszkole i Dom Kultury [3].

W celu uzyskania lepszego odzewu w otoczeniu przygotowano plakat zbiorczy akcji oraz plakaty dotyczące poszczególnych wydarzeń. Wpisy na temat spotkań czy warsztatów pojawiały się na bibliotecznym Facebooku i stronie internetowej biblioteki. Umieszczano je również w lokalnych grupach na Facebooku. Dodatkowo stworzono wydarzenia na Facebooku, które przypominały zainteresowanym o terminie akcji (na przykład w spotkaniu z Dorotą Wellman udział zadeklarowało 78 osób, a 422 wyraziły zainteresowanie nim – w sumie dało to 500 potencjalnych odbiorców, którzy dowiedzieli się o organizowanym spotkaniu i nowej siedzibie biblioteki).

Zakończenie *Parapetówki u bibliotekarzy* nie oznaczało zakończenia promocji nowej biblioteki. Autorów i artystów prowadzących spotkania i warsztaty poproszono,

by wypowiedzieli się na temat nowego miejsca, w którym mieli okazję poprowadzić swoje zajęcia. Dzięki temu powstała seria filmów dotyczących biblioteki głównej, w których zapraszano do jej odwiedzenia i skorzystania ze zbiorów. Wypowiedzi nagrali zarówno lokalni artyści, jak i znane osobistości, dzięki czemu miały one szansę uzyskać zainteresowanie szerokiej grupy odbiorców – po pierwsze bliskich, znajomych i rodziny lokalnych rozmówców, a po drugie osób, które były zainteresowane materiałami z wypowiedziami, na przykład Józefa Wilkonია czy Kuby Sienkiewicza.

Warto zaznaczyć, że wydarzenie zwróciło uwagę mieszkańców Piaseczna, o czym świadczyć może przyznanie mu nagrody Perła Kultury Gminy Piaseczno, która wyróżnia lokalne eventy. Można domniemywać, że jest to zasługa nie tylko bogatej, zróżnicowanej i ciekawej oferty *Parapetówki u bibliotekarzy*, lecz być może także Działu Promocji i Animacji, który włożył wiele starań w nagłośnienie tej akcji.

W 2020 r., gdy wybuchła pandemia COVID-19, Biblioteka Publiczna w Piasecznie nie zaprzestała swoich działań. Musiała jedynie wymyślić, jak przenieść je na inny grunt. Poza spotkaniami autorskimi online czy filmikami instruktażowymi, warto wspomnieć o ciekawej kampanii stworzonej przez Dział Promocji i Animacji. Chodzi o cykl filmów *Książkowe pogadanki pielęgniarki*. Pielęgniarka opowiada w nich o zasadach higieny osobistej, odsłania sekrety ludzkiego ciała, przybliża tematykę wirusów i bakterii oraz informuje, czym jest pierwsza pomoc. Każda pogadanka urozmaicona została przedstawieniem książek z danej tematyki. Kampania miała na celu nie tylko pokazanie zawodu pielęgniarki, lecz także promocję czytelnictwa. Można powiedzieć, że filmy te są w pewnym sensie wierne idei *real time marketingu* – powstały w czasie pandemii, gdy wiele osób szukało informacji z dziedziny medycyny, a z racji tego, że skierowane były do najmłodszych, mogły posłużyć jako pomoc dydaktyczna.

Ponadto w 2020 r. biblioteka uruchomiła książkomat. Dział Promocji i Animacji przeprowadził kampanię informacyjną dotyczącą tego urządzenia. Na stronie internetowej pojawił się obszerny artykuł na temat książkomatu, a także filmy z nim związane – na przykład instrukcja obsługi dla użytkowników oraz opinie czytelników na jego temat. Wykorzystano go również do promocji lokalnego czasopisma – do każdego zamówienia z książkomatu dołączano jeden egzemplarz periodyku [2]. Podobnie – choć z mniejszym rozmachem – promowano wrzutnie, które biblioteka zakupiła w 2021 r. Zredagowano artykuł dotyczący korzystania z nich i nagrano krótki filmik, który pokazywał ich działanie.

Należy także wspomnieć o ciekawych akcjach organizowanych przez Dział Promocji i Animacji, które miały na celu prezentację pracowników biblioteki. Jedną z nich było przygotowanie sesji zdjęciowej, w której wzięli udział wszyscy bibliotekarze. Jej rezultat można oglądać na stronie internetowej piaseczyńskiej księżnicy, gdzie opublikowano zdjęciowe miniaturki w dziale „Nasz zespół” (wraz z opisami stworzonymi przez pracowników).

Kolejnym działaniem była wystawa *Pracownicy Biblioteki 2020*. Był to zbiór 48 rysunków – awatarów – autorstwa jednej z pracownic. Znalazły się na niej podobizny

wszystkich pracowników Biblioteki Publicznej w Piasecznie [4]. Awatary okazały się inspiracją dla innego pracownika ksiąźnicy, który napisał do nich krótkie rymowanki dotyczące każdej z zatrudnionych osób. W ten sposób powstała ciekawa seria, która pokazywała bibliotekarzy – i nie tylko – od innej strony niż tej czysto zawodowej. Użytkownicy biblioteki mogli dowiedzieć się czegoś nowego na temat osób, z którymi stykają się podczas wypożyczania książek.

Idąc tym tropem, Dział Promocji i Animacji w 2021 r. w ramach Tygodnia Bibliotek zaproponował pracownikom udział w wystawie *Do Dzieła*. W wystawie mogli wziąć udział wszyscy pracownicy. Jej celem była prezentacja własnych pasji – czy to rękodzieła, czy fotografii. Wymienione działania były promowane na stronie internetowej i na Facebooku biblioteki, a artykuły na ich temat znalazły się również w magazynach bibliotekarskich – „Poradniku Bibliotekarza” i „Bibliotece Publicznej”. Projekt, koordynowany i przygotowany przez Dział Promocji i Animacji, miał na celu przybliżenie czytelnikom i użytkownikom pracowników Biblioteki Publicznej w Piasecznie. Wystawy miały pokazać bibliotekarzy „od kuchni”, w nieco innym wydaniu niż na co dzień (odejście od relacji „usługowej” bibliotekarz-czytelnik). Efektem było skrócenie dystansu pomiędzy biblioteką a jej użytkownikami, a w wielu przypadkach wzmocnienie relacji z biblioteką. Opisywane przedsięwzięcie wpisuje się w ogólny trend działań marketingowych, w którym pracownicy firmy są częściej pokazywani w social mediach jako integralna część organizacji, nie są anonimowi, zatem zostają lepiej zapamiętani. Taki też cel przyświecał Działowi Promocji i Animacji podczas tworzenia omawianych wystaw.

W 2021 r. zrealizowano również akcję *Z książką przez świat*. W jej ramach co miesiąc bibliotekarze proponowali czytelnikom literaturę innych krajów – często mniej popularnych, jak na przykład literatura czeska czy japońska. Działania koordynował Dział Promocji i Animacji. Jego pracownicy przygotowywali filmiki z recenzjami książek z danego kraju (polecane m.in. przez członków Dyskusyjnego Klubu Książki), a także co miesiąc ogłaszali konkurs z atrakcyjnymi nagrodami na minirecenzję pozycji z danego państwa. W czasie miesiąca literatury Wysp Brytyjskich Dział wypożyczył interesującą wystawę z Ambasady Irlandii. Prowadzone były również inne działania, mające na celu promocję literatury pozostałych krajów.

Biblioteka Publiczna w Piasecznie promuje nie tylko znanych, popularnych pisarzy, lecz także lokalnych twórców. Dział Promocji i Animacji organizuje spotkania autorskie z autorami z Piaseczna i okolic, włącza się także w inne działania promocyjne. Powstała na przykład seria filmów *Pociąg do historii*, w których lokalni przewodnicy, dziennikarze i historycy opowiadają o dziejach miasta i gminy. Pierwszy film dotyczył losów piaseczyńskiej biblioteki. Filmy kręcono w Bibliotece Głównej, a ich celem była promocja miasta, pobudzenie lokalnego patriotyzmu, poczucia tożsamości i integracja mieszkańców (co w mieście takim jak Piaseczno jest szczególnie ważne, gdyż określane jest ono jako „sypialnia Warszawy” i od lat notuje przyływ nowych mieszkańców, którzy nie znają historii tych okolic ani nie identyfikują się z nimi; bibliotece zależy na zmianie tego podejścia).

Dział Promocji i Animacji często wykorzystuje do promocji działań formę filmową. Nagrywane są krótkie zapowiedzi i zaproszenia na wydarzenia, które udostępniane są na Facebooku i stronie internetowej. Można je także znaleźć na bibliotecznym kanale YouTube. W formie filmów nagrywane są również recenzje, teatryki kamishibai oraz instrukcje – na przykład instrukcja korzystania z katalogu on-line. Filmy posiadają napisy, a tam gdzie ich brak, są sukcesywnie uzupełniane. Pomaga to osobom niesłyszącym i niedosłyszącym.

Przytoczone przykłady pokazują, że Dział Promocji i Animacji Biblioteki Publicznej w Piasecznie działa dwutorowo. Promując wydarzenia po pierwsze wykorzystuje do tego tradycyjne formy, jak drukowane plakaty i ulotki, które rozdawane są czytelnikom przez bibliotekarzy. Plakaty można też znaleźć w przestrzeni miejskiej. Po drugie, do promowania wydarzeń wykorzystywany jest Internet. Tworzone są wydarzenia na Facebooku, a informacje na temat spotkań autorskich czy warsztatów publikowane są nie tylko na stronie internetowej instytucji, profilach społecznościowych, lecz także grupach na Facebooku. Ciekawą formą promocji jest kręcenie filmów z zaproszeniami i zapowiedziami wydarzeń, w których pracownicy Działu Promocji i Animacji lub bibliotekarze opowiadają o zaplanowanych atrakcjach.

Dział Promocji i Animacji Biblioteki Publicznej w Piasecznie odciążał bibliotekarzy od obowiązków związanych z promocją. Pracownicy tego działu, by przyciągnąć na wydarzenie jak największą publiczność, odpowiedzialni są za tworzenie treści graficznych i odpowiednie ich rozdyskrebowanie. Zajmują się także organizacją akcji. Dzięki temu zadania są mniej rozproszone, a pozostali pracownicy biblioteki mogą skupić się na swojej pracy. Współpraca między Działem Promocji i Animacji a bibliotekarzami pozwala z kolei na zweryfikowanie potrzeb związanych z promocją oraz pomoc w działaniach z tego obszaru.

Dział Promocji i Animacji Biblioteki Publicznej w Piasecznie dba o widoczność instytucji w mediach tradycyjnych i społecznych, o czym świadczyć może fakt, że stale przybywa obserwujących stronę piaseczyńskiej księżnicy na Facebooku, a także sama biblioteka jest coraz bardziej rozpoznawalna.

Bibliografia

1. BIBLIOTEKA PUBLICZNA W PIASECZNIE. *Biblioteka Główna – Multicentrum* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://biblioteka-piaseczno.pl/placowki/multicentrum>. Stan z dnia 02.08.2021.
2. BIBLIOTEKA PUBLICZNA W PIASECZNIE. *Książkomat* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://biblioteka-piaseczno.pl/nasze-uslugi/ksiazkomat/>. Stan z dnia 02.08.2021.
3. BIBLIOTEKA PUBLICZNA W PIASECZNIE. *Parapetówka 2.0 – „Pracownicy Biblioteki 2020”* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://biblioteka-piaseczno.pl/parapetowka-2-0-pracownicy-biblioteki-2020/>. Stan z dnia 03.08.2021.

4. BIBLIOTEKA PUBLICZNA W PIASECZNIE. *Parapetówka u bibliotekarzy – Perła Kultury* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://biblioteka-piaseczno.pl/parapetowka-u-bibliotekarzy-glosujemy/>. Stan z dnia 02.08.2021.
5. BIBLIOTEKA PUBLICZNA W PIASECZNIE. *Staż / praktyki* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://biblioteka-piaseczno.pl/nasze-uslugi/staz-praktyki>. Stan z dnia 03.08.2021.
6. BIBLIOTEKA PUBLICZNA W PIASECZNIE. *Wolontariat* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://biblioteka-piaseczno.pl/nasze-uslugi/wolontariat>. Stan z dnia 03.08.2021.
7. BIBLIOTEKA PUBLICZNA W PIASECZNIE. *Z kart historii biblioteki* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://biblioteka-piaseczno.pl/o-nas/z-kart-historii-biblioteki>. Stan z dnia 02.08.2021.
8. BIBLIOTEKA PUBLICZNA W PIASECZNIE. *Zasmakuj w Bibliotece – XVII Tydzień Bibliotek* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://biblioteka-piaseczno.pl/zasmakuj-w-bibliotece-xvii-tydzien-bibliotek/>. Stan z dnia 02.08.2021.
9. FORMELA Sylwia, *Rola nowoczesnych bibliotek miejskich w zapewnianiu dostępu do kultury i realizowaniu funkcji społecznych*. „Zarządzanie Biblioteką”. 2020, nr 1, s. 49-64. ISSN 2081-1004.
10. WOJCIECHOWSKA Maja, *Rozwój zarządzania relacjami w bibliotekach i ich otoczeniu*. In: WROCŁAWSKA Maria, JERZYK-WOJTECKA Justyna (red.), *Stare i nowe w bibliotece: współpraca czy konkurencja. Konferencja Biblioteki Uniwersytetu Łódzkiego, materiały konferencyjne*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 2010, s. 37-42. ISBN 978-83-7525-413-6.
11. WOJCIECHOWSKA Maja, *Zjawisko lojalności wśród klientów bibliotek*. „Bibliotheca Nostra”. 2010, nr 1, s. 84-96. ISSN 1734-6576.
12. WÓJCIK Magdalena, *Gaming w bibliotekach: klasyczne „Role-Playing Games” a czytelnictwo*. „Przegląd Biblioteczny”. 2014, z. 1, s. 41-55. ISSN 0033-202X.

Rozdział 54.

BUDOWANIE SPOŁECZNOŚCI WOKÓŁ MARKI BIBLIOTEKI W SOCIAL MEDIACH. STUDIUM PRZYPADKU BIBLIOTEKI PUBLICZNEJ W DZIELNICY BEMOWO M.ST. WARSZAWY

54.1. Wpływ silnej marki na komunikację z użytkownikami biblioteki

Marka według *Leksykonu zarządzania i marketingu w bibliotekoznawstwie* to: „Nazwa, termin, znak, symbol, rysunek lub kombinacja tych elementów, stworzona lub opracowana w celu oznaczenia usług bibliotecznych oraz odróżnienia jej od oferty konkurentów. Marka składa się zazwyczaj z dwóch podstawowych części: nazwy i znaku graficznego. Wyróżnić można nazwy opisowe, sugestywne i skojarzeniowe. Pierwsza kategoria zawiera nazwy przekazujące najwięcej informacji o produkcie czy usłudze, wskazujące profil działalności biblioteki lub przeznaczenie oferty. Wybierając nazwę sugestywną bądź skojarzeniową, wskazuje się korzyści związane z biblioteką bądź wywołuje pozytywne skojarzenia. Nazwy abstrakcyjne nie niosą z kolei żadnych informacji o usługach, dlatego aby obdarzyć ją jakimiś atrybutami, należy podejmować intensywne działania marketingowe. Znak marki (logo) to taka jej część, która nie może być wyrażona słownie. Stwarza możliwość szybkiego komunikowania się z użytkownikiem, ułatwiając mu rozpoznawanie oferty i przywoływanie określonych skojarzeń” [6, s. 127]. Wykreowanie silnej i rozpoznawalnej marki biblioteki służy niewątpliwie wzmocnieniu relacji z jej otoczeniem [1; 7], budowaniu lojalności wśród użytkowników biblioteki [9], a także pozwala na większą rozpoznawalność w social mediach, które w ostatnim czasie budzą duże zainteresowanie bibliotekarzy, jako tania i skuteczna platforma współpracy z czytelnikami. Jak zauważają badacze zjawiska, w wyniku dominacji kultury obrazkowej widać wyraźnie, że zmienia się struktura spędzania czasu wolnego, szczególnie wśród dzieci i młodzieży, czyli tzw. pokolenia Z. Generalnie rola książki i prasy w życiu codziennym młodego pokolenia została znacznie ograniczona na rzecz innych form, zwłaszcza aktywności w social mediach, co sugerowałoby, że biblioteki, jeśli chcą dotrzeć ze swoim przekazem do tej grupy docelowej, powinny próbować się komunikować z nią właśnie za pomocą takich kanałów [4, s. 136; 8, s. 48].

Podstawą zrozumienia istoty omawianego zagadnienia jest poznanie struktury i sposobów działań konkretnej biblioteki. Jako przykład posłuży Biblioteka Publiczna w Dzielnicy Bemowo m.st. Warszawy. W jej ramach funkcjonuje 10 placówek bibliotecznych usytuowanych w różnych punktach dzielnicy (8 wypożyczalni oraz 2 czytelnie, w tym jedna naukowa). Dwie z nich, znajdujące się w centralnych miejscach dzielnicy, prawie każdego dnia przeżywają „oblężenie” ze strony czytelników. Każda z tych placówek ma inną grupę odbiorców o różnych potrzebach, dlatego też w centralnej siedzibie bemowskiej biblioteki funkcjonuje dział promocji koordynujący i wspierający działania oraz aktywności tychże placówek.

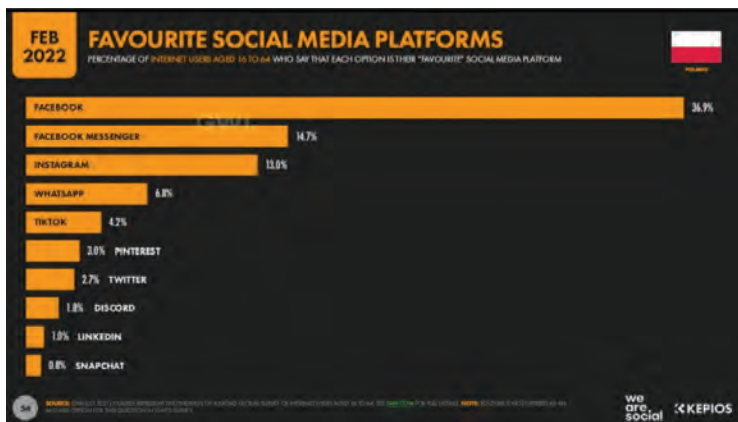
Po analizie potrzeb bibliotek oraz badaniach przeprowadzonych wśród ich pracowników Dział Promocji (niegdyś Dział Organizacyjno-Promocyjny), stworzył profil na Facebooku. Takie konto firmowe miało być w założeniu miejscem komunikacji biblioteki z aktualnymi i przyszłymi czytelnikami. Do końca roku 2019 profil prowadzony był na zasadzie publikacji wydarzeń bieżących, natomiast z rozpoczęciem 2020 r. dokonano pogłębionej analizy, okazało się bowiem, że płynący z tego źródła potencjał może znacząco wesprzeć markę i zaznaczyć obecność biblioteki.

54.2. Popularność mediów społecznościowych a promocja biblioteki bemowskiej na Facebooku

Według najnowszego raportu *Przewodnik po mediach społecznościowych 2022 – analiza trendów w Polsce* [2], mediów społecznościowych używa 27,2 mln osób, co stanowi 72% populacji Polski. Porównując te dane z wcześniejszymi wynikami nastąpił wzrost o 1,3 mln użytkowników w stosunku do roku poprzedniego. Statystyczny Polak (w wieku 16-64 lata) spędza w Internecie prawie 7 h na dobę, w tym 7 h i 4 min tygodniowo w mediach społecznościowych. Wśród platform społecznościowych w Polsce prym wiodzie nadal Facebook, z którego korzysta 36,9% użytkowników (il. 1).

Nic więc dziwnego, że wiele firm, instytucji publicznych oraz instytucji kultury, widzi w Facebooku szansę na dotarcie do swoich odbiorców, zwłaszcza, że dobrze i skutecznie prowadzony profil firmowy niesie za sobą wiele możliwości. Należy tu przede wszystkim wskazać na rozpoznawalność marki, świadomość społeczną, a w przypadku działalności komercyjnej – także wzrost sprzedaży oferowanych produktów i usług. Jeśli chodzi o biblioteki, to rośnie nie tylko wykorzystanie ich usług, ale również zainteresowanie szeroko pojętą kulturą.

Badania wskazują, że reklama na Facebooku dociera do blisko połowy polskiego społeczeństwa (46,7%), co stanowi okazję do promocji w sieci także dla bibliotek. Nieco częściej odbiorcami facebookowej reklamy są kobiety, ponadto przeważająca większość użytkowników mediów społecznościowych korzysta z nich za pośrednictwem telefonu komórkowego, co powinno stanowić sygnał dla bibliotek, by nieco staranniej przygotowywały wersje mobilne swoich stron internetowych (il. 2).



Ilustracja 1. Najczęściej wykorzystywane w Polsce social media

Źródło: <https://emedia.pl/blog/przewodnik-po-mediach-spolesnociowych-2022-analiza-trendow-w-polsce#ranking-ulubionych-mediw-spoecznościowych-wpolakw>.

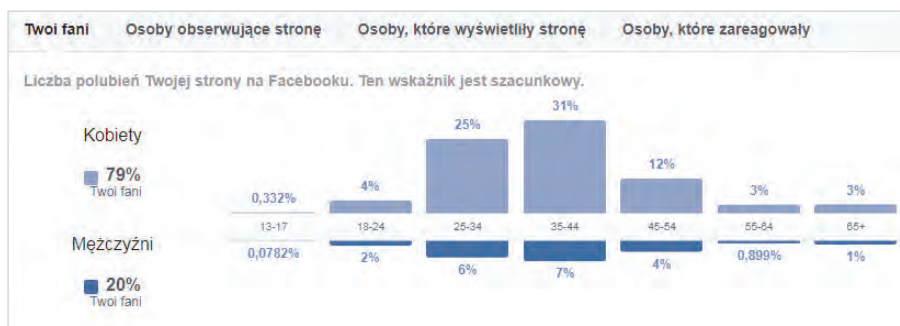


Ilustracja 2. Odbiorcy platformy Facebook w Polsce

Źródło: <https://emedia.pl/blog/przewodnik-po-mediach-spolesnociowych-2022-analiza-trendow-w-polsce#ranking-ulubionych-mediw-spoecznościowych-wpolakw>.

Bemowska biblioteka prowadzi swoje własne statystyki (aktualizowane raz w miesiącu), które pozwalają lepiej zarządzać profilami w mediach społecznościowych, a tym samym usprawniać kontakt z użytkownikami. Z diagnozy tych statystyk również jednoznacznie wynika, że grupą, do której najczęściej trafia przekaz z mediów społecznościowych są przede wszystkim kobiety (79%), w przedziale wiekowym 35-44 (31%) oraz 25-34 lata (25%). Statystyki wykorzystania profilu bemowskiej biblioteki na platformie Facebook przedstawiono na ilustracji 3.

Profil firmowy na Facebooku jest niezwykle istotną wizytówką każdej firmy czy instytucji, dlatego warto się postarać, żeby prezentował się on możliwie najlepiej. Możliwości jakie daje są nieocenione – szczególnie cenne są narzędzia analiz statystycznych, które często bywają niewykorzystane.



Ilustracja 3. Statystyki wykorzystania strony biblioteki bemowskiej na Facebooku

Źródło: <https://www.facebook.com/BibliotekaBemowo/>.

Systematyczne obserwacje statystyk profilu biblioteki bemowskiej, rynku bibliotecznego, ale również rzeczywistość pandemiczna spowodowały zmianę trybu działania i zorganizowanie pracy zorientowanej na rozwój nowych usług, a zwłaszcza usług elektronicznych. Biblioteka na Bemowie w czasie pandemii COVID-19 podążyła za nowymi potrzebami użytkowników i stworzyła e-ofertę.

54.3. Rozwój oferty elektronicznej biblioteki bemowskiej

Działania w zakresie udostępniania oferty on-line bemowska biblioteka podejmowała już od 2019 r., jednak to w 2020 r. nastąpił dynamiczny rozwój tego obszaru. Wcześniej została stworzona aplikacja mobilna na smartfony oraz QR-kody w zastępstwie karty bibliotecznej. Ponadto zamiast kupować kolejne pozycje książkowe, przekonwertowane i udostępnione w sieci zostały zasoby audiobooków i e-booków. Zabieg ten znalazł odzwierciedlenie w liczbie wypożyczeń. Przez okres 4 miesięcy wypożyczono ponad 3,5 tys. tytułów.

O otwarciu się na nowe formy komunikacji, nowe środki przekazu, nowe technologie, zwłaszcza Internet i media elektroniczne, w kontekście pozyskiwania nowej publiczności pisał w połowie marca 2020 r. minister kultury i dziedzictwa narodowego prof. Piotr Gliński w liście do instytucji kultury. Nie tylko ten list, ale także szereg przemyśleń i analiz spowodowały weryfikację dotychczasowego kierunku działania Biblioteki Publicznej w Dzielnicy Bemowo m.st. Warszawy. Po wielu dyskusjach z bibliotekarzami z różnych placówek w dzielnicy Bemowo przyjęto założenie, że z perspektywy oczekiwań społecznych wyzwaniem dla rynku bibliotecznego jest poszerzanie działań biblioteki w zakresie e-oferty. Wzorem miały być zachodnioeuropejskie standardy funkcjonowania bibliotek.

E-oferta miała być tworzona z myślą o szerokim gronie odbiorców przy wsparciu opracowanego programu kulturalno-edukacyjnego. Pierwszą e-usługą było wprowadzenie do oferty możliwości zdalnego zapisu poprzez opcję potwierdzania

danych w trybie wideo w oparciu o usługę Google Duo. Taka opcja spowodowała, że bez wychodzenia z domu użytkownik może wypożyczać e-zasoby biblioteczne.

Kompleksowy instruktaż został zamieszczony na stronie internetowej. Jak można było się z niego dowiedzieć – zainteresowany musi wprowadzić dane adresowe oraz swój numer telefonu i przesłać je, potwierdzając, że zapoznał się z regulaminem. Następnie na podany numer telefonu czytelnik otrzymuje wiadomość SMS zawierającą w treści TOKEN. Kiedy już go wprowadzi zostanie poinformowany, żeby oczekiwał na połączenie Google Duo (połączenie wideo) z konkretnych, podanych do informacji publicznej numerów. W trakcie takiej sesji z bibliotekarzem czytelnik powinien okazać swój dowód, w następstwie czego otrzyma SMS z danymi do logowania na swoje nowo utworzone konto bibliteczne. Po tym etapie może już wypożyczać e-booki oraz e-audiobooki. Warto zaznaczyć, że nie ma ograniczeń dotyczących miejsca zamieszkania czytelnika – musi on jedynie posiadać dowód osobisty. W przypadku dzieci zapisywanych przez rodziców procedura zapisu wygląda podobnie.

Aby pozyskać nowych użytkowników w drodze wideozapisu pod koniec 2020 r. została uruchomiona kampania na Facebooku, której towarzyszył przekaz promujący czytelnictwo. Przygotowano strategię kampanii włącznie z analizą SWOT, określono grupę docelową i opracowano taktyki wobec każdej z nich. W tym celu użyto narzędzi Facebook Audience Insight. Ustalono zadania były na bieżąco dopasowywane do zmieniających się warunków tak, aby osiągnąć zamierzony efekt. W trakcie trwania działań moderowane były komentarze pojawiające się pod reklamami. Najważniejsze wskaźniki były monitorowane, dzięki czemu udawało się ocenić efekty kampanii. Do mierzenia efektywności działań w ramach przyjętych taktyk zostały zastosowane konkretne mierniki, m.in.: zasięg, zaangażowanie (aktywność) oraz działania performance. Do określenia miary użyto statystyk Facebook Analytics. Czy cel kampanii został osiągnięty? Przekaz trafił do ponad 132 tys. osób w całej Polsce, z czego prawie pół tysiąca zapisało się do biblioteki bemowskiej drogą wideozapisu. W związku z tym planowane są kolejne kampanie reklamowe.

W bibliotece są ponadto wdrażane programy i rozwiązania, które nie tylko poprawiają zarządzanie procesami związanymi z gromadzeniem, opracowaniem i udostępnianiem zbiorów, ale również ułatwiają dostęp do e-zasobów i e-usług bibliecznych. Aby nie zostawiać czytelników z przeróżnymi wątpliwościami do ich dyspozycji została stworzona linia telefoniczna obsługiwana bezpośrednio przez bibliotekarzy. Ogromnym zainteresowaniem cieszy się też usługa przewozu książek pomiędzy placówkami biblieczными. Czytelnik może zamówić konkretny egzemplarz w danej placówce i ustawić jako punkt odbioru inną, która akurat mu odpowiada. To wielkie ułatwienie.

Ideą tworzenia nowych usług bemowskiej biblioteki jest wyznaczanie trendów na rynku, ale też podążanie za potrzebami jej użytkowników. Wszelkie podejmowane działania są zogniskowane przede wszystkim na warszawską społeczność, ale realizowane są także z myślą o mieszkańcach innych regionów. Wyjście poza lokalne ramy jest o tyle istotne, że użytkownicy mają możliwość skorzystania z e-zasobów,

które są stale powiększane, a zwłaszcza z tych, które nie są dostępne od ręki w innych bibliotekach.

W 2020 r. uruchomiono zupełnie nową e-usługę, tj. e-prasę. Czytelnicy mogą ją przeglądać na swoich urządzeniach mobilnych – telefonie, tablecie czy komputerze. Do dyspozycji mają piętnaście zaproponowanych czasopism. Doboru kolejnych tytułów dokonają użytkownicy.

Ponadto w październiku 2020 r. bemowska biblioteka uruchomiła e-platformę biblioteczną. Jej użytkownicy mogą zdalnie wypożyczać e-zasoby, czytać e-gazety, oglądać wystawy lub też uczyć się języka obcego, korzystać z warsztatów i lekcji bibliotecznych. Zapisać się można również bez wychodzenia z domu – w drodze wideozapisu. E-oferta na e-platformie biblioteczej <http://online.bibliotekabemowo.pl/> jest skierowana do szerokiego grona odbiorców i zawiera ciekawy program kulturalno-edukacyjny. Użytkownicy mogą odnaleźć tam trzy podstawowe kafle tematyczne: e-biblioteka, e-edukacja i e-kultura. Dla niezorientowanych opracowano przewodnik użytkownika, filmy instruktażowe w obrębie e-katalogu, listę niezbędnych pytań i odpowiedzi na nie.

Poza standardową opcją wypożyczania e-booków i e-audiobooków przygotowano kafelek e-edukacja, w którym można znaleźć lekcje biblioteczne, quizy literackie i materiały edukacyjne. Do kafełka e-kultura przypisano słuchowiska, spektakle teatralne i e-wystawy. Na e-platformie bibliotekarze polecają również ciekawe filmy i książki. Wszystkie opcje są bezpłatne. Uruchamianie kolejnych e-usług skłoniło do wniosku, że e-oferta nie stanowi już wyzwania dla biblioteki, ale podstawę jej działania.

54.4. Kanały biblioteki bemowskiej w social mediach

Biblioteka bemowska prowadzi wiele działań w mediach społecznościowych. Jej aktywność nie ogranicza się do Facebooka. Uwagę bibliotekarzy zwrócił m.in. TikTok oraz YouTube. Czas w 2020 r., kiedy działalność bibliotek została zawieszona, bibliotekarze na Bemowie zagospodarowali opracowując cykliczne e-warsztaty i aktywności on-line. Przygotowano propozycje dla dzieci, młodzieży, dorosłych oraz seniorów. Bibliotekarze twórczo wykorzystali swoje pasje i próbowali zarazić nimi użytkowników biblioteki w trybie online. W tym celu Dział Promocji założył kanał YouTube – niezbędny element komunikacji w social mediach, gdzie publikuje swoje materiały. Uruchomiono wówczas cykle tematyczne dla wszystkich grup odbiorców, np. popularnonaukowe, bajkowiska, polecanki, relaksacyjne. Wśród e-propozycji znalazły się także warsztaty z Budżetu Obywatelskiego: *Pomalujmy słowa*, *Muzykomania*, zajęcia mydlarskie, a także projekty realizowane we współpracy z Fundacją ARTE w ramach programu Aktywna Warszawska Młodzież współfinansowanego ze środków miasta Warszawy pod nazwą *#wpływamy na kulturę – E-Majówka z Tiktokierami dla młodzieży*.

Materiały zamieszczane na kanale YouTube *Biblioteka Bemowo* linkowane są do strony internetowej, a także strony na Facebooku. Narzędzie to na obecnym etapie rozwoju biblioteki bemowskiej spełnia swoją podstawową rolę, w związku z czym biblioteka nie planuje w tej chwili dodatkowo publikować reklamy w tym medium. Natomiast przy prowadzeniu kanału YouTube warto mieć na uwadze algorytmy, które są stosowane w ramach serwisu. Odpowiednio dobrane słowa kluczowe pozwalają pozycjonować zamieszczane treści. Warto również wykorzystać zakładkę „Informacje”, gdzie można zamieścić ważne dane o bibliotece, w tym linki do innych kanałów społecznościowych.

Jak już wcześniej wspomniano, uwagę bibliotekarzy zwrócił także TikTok, który jest szczególnie chętnie wykorzystywany przez młodych odbiorców. TikTok jest czołową platformą dla krótkich filmów nagrywanych za pomocą urządzeń mobilnych. Na stronie tego medium można znaleźć jego misję, którą jest „inspirowanie kreatywności i przynoszenie radości” [5]. Aplikacja TikTok, uruchomiona we wrześniu 2016 r., zdominowała rynek, gromadząc każdego miesiąca 500-milionową społeczność aktywnych użytkowników. W czerwcu 2018 r. platforma notowała 150 mln dziennych aktywności i była najchętniej pobieraną aplikacją na świecie w pierwszym kwartale 2018 r. Z tego medium najchętniej korzysta tzw. pokolenie „Z”, czyli generacja zoomerów, post-Millennialsów, pokolenie internetowe, a więc urodzonych po 1995 r. Co charakteryzuje Pokolenie Z? To młodzi ludzie urodzeni w XXI w., których centrum życia stanowi smartfon oraz media społecznościowe [3]. To także osoby, które trudno zachęcić do odwiedzin biblioteki i czytania tradycyjnej literatury. W związku z tym warto, by księżnice zaczęły komunikować się z nimi w ich naturalnym środowisku sieciowym, co daje szansę na nawiązanie kontaktu i zaprezentowanie oferty biblioteki.

Konto TikTok biblioteki na Bemowie powstało w lipcu 2020 r. Do realizacji działań w tym kanale zaproszono znanych i lubianych TikTokerów influencerów. Pozwoliło to na szybkie zdobycie popularności wśród młodych ludzi. Miał to być sposób na dotarcie do pokolenia „Z”, które bardzo szybko „konsumuje” i „tworzy” wszelakie treści, do których wzorce czerpie z Internetu. W założeniu chodziło o pobudzenie tej generacji młodych do działania, do sięgnięcia po książki. Dlaczego? Dzisiejsza młodzież coraz rzadziej sięga po literaturę. Czy to krzywdząca opinia? Niestety nie! Z oferty bemowskiej biblioteki w 2019 r. skorzystało tylko 3,3 tys. dzieci i młodzieży w wieku 6-15 lat¹. Tymczasem według danych TikTok z 2020 r. platforma ta ma ponad 800 mln aktywnych użytkowników i jest siódmą najpopularniejszą platformą społecznościową². Jest ulubioną aplikacją nastolatków w wieku 9-15 lat, ponieważ łączy w jednym miejscu to, co ich zdaniem jest najlepsze w innych mediach społecznościowych – formę wideo z YouTube’a, feed i reakcje odbiorców z Facebooka oraz

¹ Dane z systemu bibliotecznego MATEUSZ według stanu na 2019 r.

² Informacje o TikTok pochodzą ze strony internetowej: <https://www.tiktok.com/about?lang=pl-PL> z roku 2020.

filtry i efekty z Instagrama. TikTok daje więcej niż inne aplikacje: jego krótka forma – wideo – wymaga kreatywności i klarowności przekazu, dlatego cieszy się takim powodzeniem.

Szybki rozwój aplikacji spowodował pojawienie się nowych, młodych twórców, którzy stali się wzorem do naśladowania dla pozostałych młodych ludzi. Zdobywają oni rzesze obserwujących – zwiększają zasięgi swoich profili do ponad miliona obserwujących i stają się idolami nastolatków.

Szansą na zapoznanie młodych z bemowską biblioteką i pokazanie im, że warto, a także dlaczego warto czytać, było nie tylko stworzenie kanału na TikTok-u, ale także przygotowanie projektu pilotażowego z udziałem znanych praktykujących TikTok-erów. Projekt rozpoczęto pod koniec lutego 2020 r. Jego pierwotna wersja zakładała cztery spotkania w placówkach bibliotecznych z najbardziej rozpoznawalnymi parami polskich TikTok-erów. Nowa rzeczywistość – pandemia – postawiła bibliotekarzy w trudnej sytuacji i zmusiła do modyfikacji planów. Nie chcąc rezygnować z projektu bibliotekarze przenieśli spotkania do wirtualnej rzeczywistości – na kanał YouTube w cztery majowe soboty. Na platformie tej opublikowane zostały filmy przygotowane przez TikTok-erów specjalnie dla młodszych czytelników. Z nich dowiedzieli się: jakie książki inspirują TikTok-erów, po jaką lekturę sięgają, dlaczego warto czytać, jakie wzorce można czerpać z literatury oraz dlaczego warto uczestniczyć w kulturze.

Projekt miał przede wszystkim przyciągnąć uwagę nastolatków i zachęcić ich do korzystania z zasobów biblioteki. Każdy z młodych artystów zaprezentował własną interpretację wybranej książki, która miała wpływ na jego wybory życiowe. Dzień po premierze każdy z odbiorców miał możliwość wirtualnej rozmowy z bohaterami filmów, podczas popołudniowego live czata na bibliotecznym Facebooku.

Dlaczego było warto?

1. Bibliotece udało się nawiązać kontakt z młodymi czytelnikami, do których bardzo trudno dotrzeć i „przemówić” w ich stylu, ich językiem.
2. W przesłaniu od idoli bemowska biblioteka została nastolatkom jako miejsce ciekawe, w którym wyznacza się trendy.
3. Była to udana próba stworzenia mody na korzystanie z oferty bibliotecznej. Projekt umożliwił bibliotekarzom znalezienie drogi porozumienia z młodymi, dotarcie do nich i nawiązanie z nimi interakcji.
4. Została stworzona wyjątkowa platforma komunikacji z konkretną grupą docelową. Jest to grupa, która dopiero kształtuje swą tożsamość społeczno-kulturalną. Grupa ta za 10-15 lat będzie świadomym odbiorcą kultury, a w niej mogą pojawić się również osoby tę kulturę tworzące.
5. To oryginalność projektu sprawiła, że przyciągnął uwagę odbiorców. Dzięki innowacyjnemu medium – pozornie niezwiązanemu z edukacją kulturalną – grupa rzadko odwiedzająca biblioteki zainteresowała się literaturą.

Odnosząc się do konkretnych efektów projektu należy zwrócić uwagę na uzyskane zasięgi, a więc ponad 67 tys. odbiorców, co świadczy o możliwościach, jakie dają nowoczesne technologie w kreowaniu trendów i rozwijaniu czytelnictwa. Dodatkowym osiągnięciem jest zmiana wizerunku bemowskiej biblioteki z miejsca nudnego na takie, gdzie jest ciekawie i wiele się dzieje. Warto jeszcze wspomnieć, że na koniec roku 2021 biblioteczny profil na TikTok-u polubiło ponad 66,6 tys. użytkowników.

Projekt *#wpływamynakulturę* został zgłoszony do Warszawskiej Nagrody Edukacji Kulturalnej, a następnie zakwalifikował się do finału w kategorii Instytucje animacji kultury. Jest to nagroda, która promuje najlepsze przedsięwzięcia edukacji kulturalnej zrealizowane w Warszawie oraz ich twórców. Mogą się o nią ubiegać autorzy programu lub projektu edukacji kulturalnej, zrealizowanego w instytucji kultury, szkole, przedszkolu lub placówce edukacji pozaszkolnej, na uczelni wyższej, ale także przez organizacje pozarządowe, firmy lub osoby fizyczne. Dodatkowo warto zwrócić uwagę, że projekt ten znalazł się na liście 16 projektów, które zostały zaprezentowane w Warszawie przed animatorami kultury i edukatorami z całej Polski podczas X Ogólnopolskiej Giełdy Projektów Kulturalnych w dniach 15-16 października 2020 r. Projekt *#wpływamynakulturę* został zrealizowany we współpracy z Fundacją ARTE w ramach programu Aktywna Warszawska Młodzież, współfinansowanego ze środków m.st. Warszawy.

Po sukcesie spotkań z TikTok-erami we wrześniu 2020 r. powstał nowy projekt *#ZainspirujSię*. W jego ramach najbardziej znani polscy TikTok-erzy nagrali dla biblioteki etiudy, do których użytkownicy TikTok-a przygotowali film-duet. Miał to być sposób na zachęcenie młodych do wyrażania siebie poprzez film. Miał również umożliwić im próbę nieszampowego myślenia, którego w obecnych czasach tak potrzebują.

Funkcja duetu na TikTok-u daje możliwość wykonania filmu do czyjejs etiudy. Wyświetlane są one wtedy tuż obok siebie. Kategoria ta jest jedną z najbardziej kreatywnych, bo wideo należy przygotować tak, by zaplanować możliwe interakcje z drugą osobą, której nie ma obok, a dołączający do duetu musi idealnie zdążyć z czasem reakcji. Ten projekt również był skierowany do tzw. pokolenia Z. Konkurs był kontynuacją majówkowych e-spotkań z TikTok-erami w bemowskiej bibliotece. Kilkudziesięciotysięczne zasięgi spotkań on-line oraz liczne maile do biblioteki stały się inspiracją do kontynuacji przedsięwzięcia w nowej formie.

Podsumowując, promocja czytelnictwa przez bibliotekę wśród swoich odbiorców, wykorzystanie potencjału social mediów, skupienie i aktywizowanie lokalnej społeczności nie tylko z obszaru Bemowa, to podejmowany nieustannie przez bibliotekarzy temat i pole do dyskusji, jak jeszcze bardziej usprawnić pracę i komunikację biblioteki. Wdrażane programy i rozwiązania, które poprawiają zarządzanie procesami związanymi z gromadzeniem, opracowaniem i udostępnianiem zbiorów, ułatwiają dostęp do e-zbiorów i e-usług bibliotecznych. To ważne zagadnienie, a promocja w mediach społecznościowych to niezbędny element pracy nowoczesnej biblioteki.

Bibliografia

1. BIELAWSKA Sylwia, *Zarządzanie relacjami z klientem (CRM) w bibliotece akademickiej. Zadania oraz wymagania wobec personelu bibliotecznego*. „Zarządzanie Biblioteką”. 2011, nr 1, s. 9-20. ISSN 2081-1004.
2. EMEDIA. *Przewodnik po mediach społecznościowych 2022 – analiza trendów w Polsce* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://emedia.pl/blog/przewodnik-po-mediach-spolescnosciowych-2022-analiza-trendow-w-polsce>. Stan z dnia 18.03.2023.
3. *Pokolenie Z*. In: Wikipedia [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: https://pl.wikipedia.org/wiki/Pokolenie_Z. Stan z dnia 20.03.2023.
4. TARASZKIEWICZ Beata, *Ukryty Internet – nieznanie narzędzie pracy bibliotekarza*. In: WOJCIECHOWSKA Maja (red.), *Bibliotekarze i czytelnicy w dobie nowych technologii i koncepcji organizacyjnych bibliotek*. Gdańsk: Wydawnictwo Ateneum – Szkoły Wyższej w Gdańsku, 2013, s. 135-142. ISBN 978-83-61079-22-4.
5. TIKTOK. *Nasza misja* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://www.tiktok.com/about?lang=pl-PL>. Stan z dnia 18.03.2023.
6. WOJCIECHOWSKA Maja, KAMIŃSKA Joanna, ŻOŁĘDOWSKA-KRÓL Beata, JASKOWSKA Bożena (współpr.), *Leksykon zarządzania i marketingu w bibliotekoznawstwie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe i Edukacyjne Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich, 2019. ISBN 978-83-65741-17-2.
7. WOJCIECHOWSKA Maja, *Rozwój zarządzania relacjami w bibliotekach i ich otoczeniu*. In: WROCŁAWSKA Maria, JERZYK-WOJTECKA Justyna (red.), *Stare i nowe w bibliotece: współpraca czy konkurencja. Konferencja Biblioteki Uniwersytetu Łódzkiego: materiały konferencyjne*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 2010, s. 37-42. ISBN 978-83-7525-413-6.
8. WOJCIECHOWSKA Maja, *The readership indicators in Poland and programs promoting the reading*. „QJML Journal”. 2016, vol. 5, s. 39-48. ISSN 2241-1925.
9. WOJCIECHOWSKA Maja, *Zjawisko lojalności wśród klientów bibliotek*. „Bibliotheca Nostra”. 2010, nr 1, s. 84-96. ISSN 1734-6576.

Rozdział 55.

POCZYTASZ MORDO? RELACJA Z PRZYGOTOWANIA PROJEKTU

55.1. Założenia projektu

Zagadnienie aktywizacji kulturalnej lokalnych społeczności budzi od lat zainteresowanie bibliotekarzy praktyków oraz bibliotekoznawców. Podejmowany jest temat integracji i rozwijania kapitału społecznego [1; 2; 10], współpracy bibliotek z partnerami, w tym m.in. mediami, które mogą wspierać organizowane przez te instytucje projekty [4; 7; 8], komunikacji, zaangażowania i aktywizacji użytkowników [5; 6; 11; 13], a także zagadnienie konieczności opracowywania programów zachęcających młodzież do uczestniczenia w ofercie kulturalnej [3; 9]. Projekt o kontrowersyjnej, nieformalnej nazwie *Poczytasz mordo?* jest przykładem pomysłu angażującego młodzież, która nie przychodziła do biblioteki wcale albo robiła to bardzo rzadko.

Projekt, autorstwa Agnieszki Proszkowskiej i Ewy Korulczyk, został zrealizowany w 2011 r. dzięki dofinansowaniu Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego. Drogi zawodowe obu Pań skrzyżowały się w 2010 r., kiedy powstał Warszawski Program Edukacji Kulturalnej. Wówczas obie zostały powołane na Dzielnicowych Koordynatorów ds. Edukacji Kulturalnej (na Woli oraz na Pradze). W ramach programu, przedstawiciele wszystkich dzielnic spotkali się z Pełnomocnikiem Prezydenta ds. Edukacji Kulturalnej Wandą Górską, poznając, tworząc i wdrażając założenia programowe w swoich dzielnicach. Ponieważ edukacja czytelnicza jest jednym z elementów edukacji kulturalnej, to powodów do dyskursu na temat nieczytającej czy nieuczestniczącej w życiu bibliotecznym młodzieży nie brakowało.

Autorki w swoich bibliotekach dostrzegły brak długofalowych działań skierowanych do młodzieży. Generalnie oferta obu bibliotek, wprawdzie bogata, to jednak od początku tworzona była przez bibliotekarzy. Ich zamiarem było, aby w bibliotece wykreować przestrzeń dla młodych ludzi, którzy mogliby w niej ciekawie spędzić czas. Ale jak do nich dotrzeć? Jak zachęcić, aby po szkole „wpadali” do biblioteki i coś wypożyczyli, przeczytali, czymś się zainteresowali? Nie spłoszyli się i jeszcze chcieli wrócić! A najlepiej jakby było ich coraz więcej. Pojawiło się też drugie pytanie – jak zadziałać, co zaproponować, aby młodzież zechciała wyrazić swoje emocje i uczucia

poprzez teksty literackie? Czy poprzez dobór odpowiedniej literatury można wpłynąć na jakość stylu wypowiedzania się i pisania młodych ludzi? Autorki projektu chciały nauczyć ich świadomego uczestnictwa w kulturze, a poprzez wychowanie młodych liderów, ożywić środowisko rówieśnicze, propagując modę na czytanie. Wtedy właśnie narodził się pomysł, aby dotrzeć do młodych ludzi w niekonwencjonalny sposób i dowiedzieć się, czego oczekują od biblioteki i jak ją postrzegają. Postanowiono sprowokować czytelników (szczególnie w wieku gimnazjalnym i ponadgimnazjalnym), a także twórców, wydawców i krytyków literatury dla młodzieży, do polemiki na temat trendów współczesnego piśmiennictwa i czytelnictwa w dwóch przestrzeniach: na serwisie internetowym (opartym o narzędzia dostępne w sieci w ramach istniejących serwisów społecznościowych), a także podczas bezpośrednich rozmów oraz konferencji.

Projekt, zrealizowany i sfinansowany w ramach działań Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego, zostały zatytułowany *Czytać to uczestniczyć w kulturze bez ograniczeń*. Jednakże w środowisku znany był pod nazwą *Poczytasz Mordo?* [zob. też 12]. Druga nazwa, choć dość kontrowersyjna, zaintrygowała, a co ważne została wymyślona przez uczestników projektu.

55.2. Etapy realizacji projektu

Projekt składał się z ośmiu etapów. Pierwszym z nich było pozyskanie uczestników. Autorki z informacją o projekcie wyszły poza bibliotekę, docierając do młodzieżowego środowiska lokalnego i w efekcie zgłosiła się młodzież biorąca udział w innym projekcie leaderskim realizowanym na terenie Młodzieżowego Domu Kultury oraz młodzież, która usłyszała o takiej możliwości od bibliotekarza szkolnego (dzięki współpracy między biblioteką publiczną a biblioteką szkolną). Uczestnikami projektu były w przeważającej części osoby, które wcześniej czytały tylko lektury szkolne. Na pierwsze spotkanie inaugurujące projekt młodzież weszła nieśmiało, trochę z ciekawością, a jak się później okazało część „dla świętego spokoju”, z myślą, że gdy się nie spodoba, to po prostu nie przyjdzie następnym razem. Na szczęście nikt nie zrezygnował, a uczestnicy zostali zaintrygowani tym, że będą mogli sami podejmować decyzje, bibliotekarze zaś są po to, aby ułatwić im wprowadzanie swoich pomysłów w życie. Na pierwsze spotkanie przyszło 12 osób.

Drugim etapem było przygotowanie serwisu internetowego. Aby stworzyć serwis, po części prowadzony przez młodzież, do współpracy został zaproszony profesjonalista – Dariusz Jachimowicz, kulturoznawca, menadżer kultury, twórca portalu *Kulturalna Warszawa*. Podczas pierwszego spotkania mowa była o zasadach tworzenia portali, o informacjach, które powinny się w nich znaleźć, można było także zobaczyć kilka projektów stworzonych przez zaproszonego gościa. Kolejnym krokiem było ustalenie do jakiej konkretnie grupy biblioteka powinna dotrzeć poprzez swoje działania. O to została zapytana młodzież. Pytano również co biblioteka ma

robić? W jaki sposób? Okazało się, że jeśli grupą docelową mają być nastolatki, to w serwisach należy się posługiwać ich językiem i absolutnie nazwa *Czytać to uczestniczyć w kulturze bez ograniczeń* odpada. Dla młodzieży nie jest ona bowiem ani atrakcyjna, ani chwytliwa. Podczas „burzy mózgów” bibliotekarki zapytały: „A w jaki sposób zwracacie się do siebie na co dzień?”. Wówczas jeden z uczestników powiedział: „Jak się masz Mordo?”. I w ten oto prosty sposób powstała nazwa *Poczytasz mordo?* Niewątpliwie dla bibliotekarzy był to szok. Z drugiej strony entuzjazm na sali był duży. Pojawiło się jednak pytanie, jak takie sformułowanie zostanie przyjęte w środowisku bibliotekarskim? Mimo to wyzwanie zostało podjęte. Uznano, że slogan marketingowy może różnić się od oficjalnej nazwy projektu.

Głównym założeniem projektu było dotarcie do młodych ludzi poprzez serwis internetowy oparty o narzędzia dostępne w sieci w ramach istniejących serwisów społecznościowych, w tym głównie Facebooka i YouTube oraz otwartych platform publikacji treści (typu Joomla lub WordPress), które – odpowiednio skonfigurowane – pozwoliłyby na osiągnięcie niezbędnych celów. Po konsultacjach i wsparciu Darka Jachimowicza, opracowano ciekawą szatę graficzną. Teraz serwis trzeba było wypełnić treścią. Na stronie zamieszczono zdjęcia i krótkie informacje o młodych liderach projektu oraz autorach i realizatorach. Wykorzystanie serwisów społecznościowych miało dać:

- możliwość prezentacji w sieci treści związanych z projektem w postaci tekstów, obrazów i wideo w trybie log-off (niewymagającym posiadania profilu użytkownika w serwisach społecznościowych);
- możliwość realizacji gier społecznościowych (w tym forów dyskusyjnych) poświęconych zagadnieniom poruszonym w ramach realizacji projektu oraz tekstom powstającym w trakcie jego trwania;
- możliwość publikacji treści wideo powstających w czasie realizacji programu przy wykorzystaniu kamer wideo znajdujących się w telefonach komórkowych (dziennikarstwo obywatelskie);
- praktyczną naukę wykorzystania środków komunikacji charakterystycznych dla obecnego etapu rozwoju sieci Internet (tzw. Web 2.0) do promocji treści o charakterze literackim oraz o charakterze indywidualnej ekspresji wzbogaconej o przekaz w postaci obrazów i wideo;
- promocję projektu i jego efektów wśród Internautów;
- pełną dokumentację przebiegu projektu.

W następnym etapie, za pomocą telefonów komórkowych, przeprowadzono sondę wśród uczniów warszawskich gimnazjów i szkół ponadgimnazjalnych. Sondę mieli wykonać uczestnicy projektu na terenie dwóch warszawskich dzielnic – Wola i Praga Południe. Jednocześnie rozdawane były materiały informacyjne reklamujące projekt. Efekty sondy zostały przedstawione na kwietniowej konferencji, przygotowanej i poprowadzonej przez liderów projektu. Zanim jednak młodzież wyszła na ulicę, uczestniczyła w warsztatach z Darkiem Jachimowiczem, podczas których uczył on, jak takie badania robić prawidłowo. W pierwszej kolejności nastolatki

nagrywali siebie nawzajem, aby zyskać pierwsze doświadczenia. Ponadto młodzi badacze podczas burzy mózgów zastanawiali się, jak zachęcić rozmówcę do udzielenia odpowiedzi, jakiego typu pytań nie należy zadawać oraz jak poprosić rozmówcę o zgodę na wykorzystanie nagrania. Młodzież przygotowała sobie pytania dotyczące biblioteki, tego jak jest widziana oczami mieszkańców, co trzeba w niej zmienić, gdzie znajduje się najbliższa biblioteka, co trzeba zrobić, aby rozmówca chciał z niej skorzystać? Padły także pytania o to, czy badani w ogóle czytają, a jeśli tak, to co? Jeśli nie, to dlaczego? Kto poleca im literaturę? Kogo w tej kwestii słuchają?

Po przygotowaniu zestawu pytań przyszedł czas na wywiady w terenie. Okazało się, że nie jest to taka prosta sprawa. Należało przełamać barierę komunikacyjną, treść i warunki pogodowe (deszcz, wiatr), ale udało się. Na kolejnych spotkaniach młodzież wraz trenerami oglądała i analizowała materiały. Niemalże od razu u niektórych ujawniły się talenty. Jeden z młodych badaczy ze swoich wywiadów zmontował nawet półgodzinny film, który został zaprezentowany podczas konferencji. Ponadto powstało mnóstwo wywiadów, które były publikowane na YouTube, Facebooku i stronie internetowej biblioteki. Liderzy podtrzymywali na Facebooku dyskurs dotyczący książek, literatury, projektu i podgrzewali atmosferę do czasu konferencji.

Konferencja to niewątpliwie duże wyzwanie. Pomysł na jej temat przewodni związany z literaturą młodzieżową powstał podczas lektury książki Grzegorza Leszczyńskiego *Bunt czytelników* (autor książki wygłosił także wykład podczas konferencji). Spotkanie stało się impulsem do polemiki wokół tematu projektu. Odbывało się w dwóch przestrzeniach jednocześnie: fizycznie, w ramach panelu dyskusyjnego oraz na stronach internetowych i serwisach społecznościowych. Zgromadzone wnioski posłużyły doborowi osób, które poprowadziły, w okresie od września do listopada, warsztaty literackie w obu warszawskich bibliotekach. Na kilka dni przed konferencją, na przygotowanej wcześniej platformie, ukazały się główne tezy zaproszonych prelegentów oraz pytania o kondycję książki, o miejsce biblioteki i preferencje literaturowe internatów, a także o typy zajęć, jakie mogłyby być prowadzone w bibliotece, aby uczestnictwo w kulturze było efektywne. Młodzi moderatorzy stron internetowych gromadzili odpowiedzi przed i w czasie trwania konferencji, aby pod koniec panelu dyskusyjnego przekazać najistotniejsze treści. Organizatorów interesowało przede wszystkim zdanie młodych czytelników dotyczące tego, jaka powinna być współczesna literatura, aby była chętnie przez nich czytana? Co sprawia, że młody człowiek czyta tę, a nie inną pozycję? Czy nastolatkom widzą potrzebę wypowiadania się poprzez dowolny utwór literacki? Jeśli tak, to jakie warunki powinno stworzyć środowisko, aby zechcieli dołączyć do grona dobrych pisarzy? Czy są gotowi na swój pisarski debiut? Jak wypada w oczach młodzieży rodzima literatura w konfrontacji z przekładami z obcych języków?

Aby przygotować konferencję ciekawą dla młodzieży w wieku 13-19 lat, należało zastanowić się nad formułą wydarzenia. Wiadomo było, że konferencja musi być inna niż oficjalne, tradycyjnie organizowane spotkania. Musiała więc być przygotowana

i poprowadzona przez młodych liderów, aby jej przekaz łatwiej trafiał do nastolatków. Prowadzących trzeba było nauczyć, jak takie wydarzenie się prowadzi. Praca trwała około dwóch miesięcy. Spotkanie było podzielone na trzy części: wystąpienia prelegentów; wystąpienia autorów i liderów projektu; dyskusja o tym, co działo się na forach społecznościowych podczas samej konferencji. Wśród prelegentów znalazł się literaturoznawca prof. dr hab. Grzegorz Leszczyński, pisarka Małgorzata Budzyńska, Joanna Wasilewska – przedstawicielka Wydawnictwa Jaguar oraz przedstawiciele Stowarzyszenia „Serduszko dla Dziecka”. Konferencji towarzyszyły specjalnie przygotowane materiały wideo oraz serwis do relacjonowania w sieci. Dużą rolę odegrał Dariusz Jachimowicz, który dzielił się swoją wiedzą z młodymi ludźmi.

W trakcie podsumowania konferencji widać było w młodych liderach zmianę postawy – na pewno dużo skorzystali z wszelkich form zajęć. Dzisiaj konferencje na żywo i streamingi to normalność, wówczas była to nowość i wyzwanie techniczne przy niskim nakładzie budżetowym. Ponadto przygotowano wystawę z dotychczasowej realizacji projektu oraz demotywatorów dotyczących książek, czytania i bibliotek (sala, gdzie odbywała się konferencja – sala sesji Urzędu Dzielnicy Wola – miała piękną przestrzeń do wykorzystania). Wspomnieć należy, że dla młodych ludzi najtrudniejszym elementem przygotowania konferencji okazał się jej harmonogram, w którym należało uwzględnić kto po kim ma przemawiać, ile ma na to czasu oraz kiedy zaplanować przerwy – także ważne dla uczestników. Obawę budziło także co zrobić, jeśli któryś z prelegentów nie przyjdzie? Przygotowanie konferencji było świetną lekcją. Panel, podczas którego liderzy i autorzy projektu opowiadali o nim i jego założeniach oraz zachęcali młodzież do uczestnictwa w kulturze i do aktywności w ogóle, był bardzo energetyzujący. Liderzy przekonywali rówieśników, by wzięli odpowiedzialność za stworzenie miejsc przyjaznych młodzieży, które miałyby się mieścić w obu bibliotekach, zgodnie z założeniem, że Kluby Młodych powinny być tworzone przez nich samych.

Ważnym elementem projektu było przygotowanie materiałów pokonferencyjnych. Zamieszczone zostały w nich referaty zaproszonych gości, a także opinie młodzieży zebrane podczas konferencji. Podczas redakcji tych materiałów okazało się, że biblioteka młodym ludziom kojarzy się następująco:

- wypowiedzi najczęściej powtarzające się to: książki, regały, ciasnota, kara pieniężna, spokój, czytanie, ścisk, uśmiech, cisza;
- wypowiedzi częste: kurz, wymarzone miejsce, lektury, ciekawie spędzony czas, PRL, masa dobrych książek;
- wypowiedzi sporadyczne: dzieciństwo, harmonia, zapach historii, wolontariat, życzliwość, bród, kujony, sukna, sympatyczna i uśmiechnięta bibliotekarka, plastikowe, przeźroczyste okładki.

Widać, że skojarzenia z biblioteką mają zarówno charakter pozytywny, jak i pejoratywny, co uwidoczniło się również w kolejnych wypowiedziach, które warto przytoczyć:

- bibliotekę lubię, ponieważ: jest dużo ciekawych książek, można miło spędzić czas, są miłe panie bibliotekarki;
- biblioteki nie lubię, ponieważ: panie bibliotekarki krzyczą, jest nudno, nie można spokojnie wybrać książek.

Materiały zostały wydane w nakładzie 1 tys. egz. i rozesłane do uczestników konferencji, warszawskich bibliotek publicznych, kilku szkół gimnazjalnych i ponadgimnazjalnych oraz wszystkim chętnym.

Po sukcesie, jakim niewątpliwie stała się konferencja, przystąpiono do kolejnego etapu projektu, a więc przygotowania i przeprowadzenia warsztatów literackich dla młodzieży z obu dzielnic. Podczas zajęć młodzież miała uzyskać wskazówki i w miarę możliwości zdobyć praktyczne umiejętności, w jaki sposób pisać, konstruować historie, czy przelewać swoje uczucia na papier. Część warsztatowa (połączona z pracami domowymi) miała na celu pokazać młodym ludziom, że aby ich utwory w przyszłości spotkały się z zainteresowaniem czytelników i wydawców, muszą oprócz pomysłu być oparte o warsztat. Zajęcia prowadzone były przez Marka Łuszczynę (w Bibliotece Publicznej w Dzielnicy Wola) oraz Annę Dąbrowską (w Bibliotece Publicznej w Dzielnicy Praga Południe). Łącznie na tę część projektu zaplanowano 22 godziny warsztatowe, czyli 11 dwugodzinnych spotkań. W szczegółowym harmonogramie prezentowało się to następująco:

- 1 spotkanie (2h) – zajęcia zapoznawcze – grupa młodzieży uczestnicząca w projekcie opowiadała o sobie, o swoich doświadczeniach literackich, oczekiwaniach wobec projektu oraz wynikach kwietniowej konferencji;
- 2-4 spotkanie (6h) – omówienie różnych form pisemnych wypowiedzi – rozmawiano o tym, w którym stylu wypowiedzi dana osoba czuje się najlepiej (wiersz, proza etc.); omówiono indywidualne potrzeby i preferencje uczestników;
- 5-8 spotkanie (8h) – warsztaty pisarskie – na tym etapie młodzież dokonywała poszukiwań i swoje emocje wyrażała na kilka wybranych sposobów, mając do dyspozycji doświadczonych autorów, którzy służyli im swoimi radami; proces tworzenia miał miejsce w domu; warsztaty służyły konsultacjom i wymianie doświadczeń;
- 9 spotkanie (2h) – prace edytorskie – było to spotkanie poświęcone rozmowom, wymianie doświadczeń oraz wykonywaniu prac edytorskich na tekście;
- 10-11 spotkanie (4h) – almanach twórczości młodzieżowej – spotkanie związane z wykonaniem ostatnich poprawek oraz przygotowaniu się do wspólnego wieczoru autorskiego, który odbył się w Bibliotece Publicznej na Pradze Południe.

Wieczór autorski, połączony z podsumowaniem projektu, odbył się w Bibliotece Publicznej na Pradze Południe. W pierwszej części, służącej omówieniu projektu, autorki zrelacjonowały jego przebieg. W części drugiej miał miejsce wieczór autorski osób, które brały udział w warsztatach pisarskich i odważyły się poddać publicznej ocenie swoje utwory. Młodzi autorzy mieli różne doświadczenia literackie. Niektórzy

po raz pierwszy sięgnęli po tę formę wyrazu, inni pisali do szuflady, a jeszcze inni zdobywali już nagrody w konkursach. Jednak, niezależnie od doświadczenia, utwory uczestników projektu po raz pierwszy zostały wydane drukiem. Po raz pierwszy także autorzy odpowiadali na pytania gości, czytali fragmenty swoich utworów i rozdawali autografy, co było najmiłą częścią tego wieczoru. Almanach twórczości młodzieżowej został wydany w 300 egzemplarzach. Książki trafiły do bibliotek publicznych i szkolnych, prelegentów oraz oczywiście do autorów projektu.

Zakończenie projektu było jednocześnie początkiem nowego. Roczne przedsięwzięcie miało bowiem także za zadanie przygotowanie bibliotekarzy i młodzież do powstania nowych czytelniczych klubów młodzieżowych. Powstały *(Nie) Boska Czytelnia* na Woli oraz *Pod Skrzydłami* na Pradze Południe. W założonych klubach bibliotekarze mieli być tylko osobami wspomagającymi i zachęcającymi nastolatków do dalszego rozwoju. Dzięki udostępnionym punktom młodzież zaczęła się spotykać i coraz chętniej przebywać w bibliotece. Dziś kluby już nie istnieją, ale przestrzeń do swobodnych działań została. Zmiana myślenia bibliotekarzy oraz otwarcie się na czytelnika, często mało zainteresowanego książką, cały czas motywują środowisko do podejmowania kolejnych działań i promowania czytelnictwa. Oprócz fizycznie powstałych miejsc, na stronach internetowych obu biorących udział w projekcie bibliotek została wyodrębniona przestrzeń internetowa, która służyła do prezentacji dokonań realizowanych podczas warsztatów oraz po ich zakończeniu, a także do polecania ciekawej literatury i zamieszczania recenzji.

Zainicjowane w wyniku projektu kluby czytelnicze wpłynęły istotnie na obie grupy – uczestników oraz moderatorów. Bibliotekarze otworzyli się na potrzeby młodych i zaczęli ich uważniej słuchać, co było swego rodzaju novum, ponieważ do tej pory biblioteka sama tworzyła ofertę i czekała na odbiorcę. Nastąpiło przełamanie bariery komunikacyjnej, a utworzenie elastycznej oferty zajęć stałych dało dużo lepsze efekty. Dziś bibliotekarze z większą swobodą pytają mieszkańców i użytkowników bibliotek, jakie są ich oczekiwania i podchodzą bardziej elastycznie do nowych form działania. Z mniejszym żalem rezygnuje się z zajęć, które się nie sprawdziły i w zamian wprowadza nowe. Natomiast druga grupa – młodzież uczestnicząca w projekcie – poczuła, że biblioteka to miejsce także dla nich. Młode osoby mogą przyjść i posiedzieć w bibliotece, wypożyczyć zbiory, przejrzeć dostępną literaturę lub po prostu mieć tzw. „święty spokój”. Niektórzy nawet zaczęli czytać i zostawiać swoje prośby o zakup do księgozbioru konkretnych tytułów książek lub czasopism. Młodzież się zmienia, jej potrzeby i sposób czytania również, w tym preferowane formy nośników książek – nastolatki chętniej sięgają po e-booki, rezygnując z tradycyjnie wydanej literatury. Trzeba to wszystko mieć na uwadze.

Mimo, że od czasu realizacji projektu minęło już kilkanaście lat, to miał on duży wpływ na kształtowanie postaw zarówno bibliotekarzy, jak i młodych czytelników. Można powiedzieć, że był to eksperyment. Gdyby młodzież nie nazwała go swoim językiem, nie zostałby on zrealizowany z takim sukcesem. Dodatkowo kompozycja graficzna wszystkich wydanych materiałów oraz strona www i fora społecznościowe

były spójne, co pozwalało na szybką identyfikację projektu (il. 1-5). Obie biblioteki nadal zabiegają o młodego czytelnika. Różnymi sposobami zachęcają do czytania, prowadzą gry literackie w przestrzeni miejskiej, zapraszają do zabaw, konkursów, grywalizacji. Edukacja czytelnicza trwa, choć zmieniane są kanały komunikacyjne i narzędzia.



Ilustracja 1. Strona internetowa projektu oraz profil na Facebooku

Źródło: archiwum Biblioteki Publicznej w Dzielnicy Wola m.st. Warszawy.



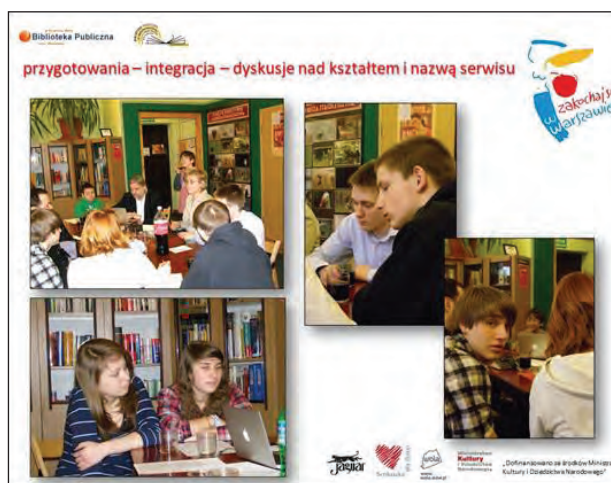
Ilustracja 2. Publikacje wydane w ramach projektu

Źródło: archiwum Biblioteki Publicznej w Dzielnicy Wola m.st. Warszawy.



Ilustracja 3. Liderzy i koordynatorzy projektu

Źródło: archiwum Biblioteki Publicznej w Dzielnicy Wola m.st. Warszawy.



Ilustracja 4. Dyskusje nad kształtem i nazwą serwisu

Źródło: archiwum Biblioteki Publicznej w Dzielnicy Wola m.st. Warszawy.



Ilustracja 5. Konferencja *Czytać – to uczestniczyć w kulturze*
BEZ OGRANICZEŃ (07.04.2011)

Źródło: archiwum Biblioteki Publicznej w Dzielnicy Wola m.st. Warszawy.

Bibliografia

1. ADAMIEC Sabina, *Komunikacja warunkiem kapitału społecznego biblioteki*. „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie”. 2007, z. 1, s. 27-34. ISSN 1899-8658.
2. DZIAŁEK Jarosław, MURZYN-KUPISZ Monika, *Rola bibliotek w budowaniu i wzmacnianiu zasobów kapitału społecznego w województwie małopolskim*. „Zarządzanie Biblioteką”. 2014, nr 1, s. 9-32. ISSN 2081-1004.
3. GRABOWSKA Dorota, *Formy i metody pracy z młodzieżą w bibliotekach publicznych*. In: JASIEWICZ Justyna, ZYBERT Elżbieta Barbara (red.), *Czas przemian – czas wyzwań. Rola bibliotek i ośrodków informacji w procesie kształtowania kompetencji współczesnego człowieka*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2014, s. 83-102. ISBN 978-83-64203-22-0.
4. JURCZAK Izabela, OKULARCZYK Elżbieta (red.), *Partnerzy bibliotek. Model komunikacji z otoczeniem*. Łódź: Firma Księgarska Wiesława Juszcza, 2008. ISBN 978-83-925616-0-6.
5. SZYDLIK Leszek, *Komunikacja marketingowa biblioteki uczelnianej z otoczeniem (ze szczególnym uwzględnieniem relacji bibliotekarz-użytkownik)*. In: PIGLA Marlena (red.), *Zarządzanie marketingowe biblioteką*. Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, 2008, s. 193-205. ISBN 978-83-7205-265-0.
6. WOJCIECHOWSKA Maja (red.), *Koncepcje organizacji bibliotek*. Gdańsk: Wydawnictwo Ateneum – Szkoły Wyższej, 2012. ISBN 978-83-61079-16-3.

7. WOJCIECHOWSKA Maja, CYRKLAFF-GORCZYCA Magdalena (red.), *Mobilnie, interaktywnie, kompetentnie. Usługi, media i technologie informacyjno-komunikacyjne w nowoczesnej bibliotece*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe i Edukacyjne Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich, 2019. ISBN 978-83-65741-42-4.
8. WOJCIECHOWSKA Maja, *Media relations jako forma komunikacji marketingowej biblioteki*. „Toruńskie Studia Bibliologiczne”. 2009, nr 2, s. 81-91. ISSN 2080-1807.
9. WOJCIECHOWSKA Maja, *Organizacja czasu wolnego młodzieży szkolnej w kontekście kompetencji czytelniczych i kontaktu z literaturą*. In: JASIEWICZ Justyna, ZYBERT Elżbieta Barbara (red.), *Czas przemian – czas wyzwań. Rola biblioteki i ośrodków informacji w procesie kształtowania kompetencji współczesnego człowieka*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2014, s. 234-242. ISBN 978-83-64203-23-7.
10. WOJCIECHOWSKA Maja, *Social capital, trust and social activity among librarians: Results of research conducted in 20 countries across the world*. „Library and Information Science Research”. 2020, vol. 42, nr 4. ISSN 0740-8188.
11. WOJCIECHOWSKA Maja, *Zjawisko lojalności wśród klientów bibliotek*. „Bibliotheca Nostra”. 2010, nr 1, s. 84-96. ISSN 1734-6576.
12. ZYGMUNCIAK Agnieszka, PROSZKOWSKA Agnieszka, *Czytać – to uczestniczyć w kulturze bez ograniczeń*. „Poradnik Bibliotekarza”. 2011, nr 7/8. Dodatek Świat książki dziecięcej, s. 9-11. ISSN 0032-4752.
13. ŻOŁĘDOWSKA Beata, *Miejsce public relations w systemie komunikacyjnym biblioteki*. In: CHODYŃSKI Andrzej, HUCZEK Marian, SOCHA Irena (red.), *Zarządzanie w organizacjach non-profit. Strategie. Marketing*. Bielsko-Biała: Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Humanistyczna, 2001, s. 112-123. ISBN 83- 913509-2-4.

WYKAZ PUBLIKACJI W JĘZYKU POLSKIM POŚWIĘCONYCH MARKETINGOWI W BIBLIOTECIE (W WYBORZE)

Książki

1. ANTCHAK Mariola, KALIŃSKA-KULA Magdalena, *Biblioteczny marketing wewnętrzny w teorii i praktyce. Na przykładzie bibliotek województwa łódzkiego*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 2019. ISBN 978-83-8142-334-2.
2. CZYREK Joanna, GÓRNA Bożena, *Wizerunek bibliotekarza*. Wrocław: Wydawnictwo TArt, 2006. ISBN 83-85417-25-7.
3. HUCZEK Marian, *Marketing organizacji non profit*. Sosnowiec: Wyższa Szkoła Zarządzania i Marketingu, 2003. ISBN 83-89275-30-9.
4. JASKOWSKA Małgorzata, *Public relations bibliotek naukowych w Internecie*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, 2007. ISBN 978-83-2332-367-9.
5. KAMIŃSKA Joanna, *Marketing wewnętrzny w bibliotece*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, 2006. ISBN 83-226-1558-2.
6. KISIŁOWSKA Małgorzata, *Już nie wiem jak mam do ciebie mówić..., czyli komunikacja biblioteczna*. Warszawa: CEBID, 2001. ISBN 83-88581-02-3.
7. PRZYBYSZ Janina, PIOTEREK Paweł, *Plan marketingowy dla biblioteki fachowej: na przykładzie WSB w Poznaniu*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2000. ISBN 83-87629-46-4.
8. SÓJKA Jan, *Promocja w strategii marketingowej biblioteki*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, 1994.
9. WOJCIECHOWSKA Maja, KAMIŃSKA Joanna, ŻOŁĘDOWSKA-KRÓL Beata, JASKOWSKA Bożena (współpr.), *Leksykon zarządzania i marketingu w bibliotekoznawstwie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe i Edukacyjne Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich, 2019. ISBN 978-83-65741-17-2.
10. WOJCIECHOWSKA Maja, *Kształtowanie kapitału społecznego. Ujęcie z perspektywy bibliotekoznawczej*. Warszawa: Difin, 2019. ISBN 978-83-8085-844-2.
11. WOJCIECHOWSKA Maja, *Studium zarządzania niematerialnymi zasobami organizacyjnymi bibliotek*. Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, 2014. ISBN 978-83-7865-240-3.
12. WOJCIECHOWSKI Jacek, *Marketing w bibliotece*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 1993. ISBN 83-85778-08-1.
13. ŻOŁĘDOWSKA-KRÓL Beata, *Wizerunek biblioteki publicznej*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, 2006. ISBN 83-226-15337.

Prace zbiorowe

1. BRZEZIŃSKA-STEĆ Halina, KUDRAWIEC Jolanta (red.), *Marketing wewnętrzny i zarządzanie zasobami ludzkimi w bibliotece. II Ogólnopolska Konferencja Naukowa, Białystok, 24-26 czerwca 2009*. Białystok: Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, 2010. ISBN 978-83-7431-240-0.
2. CZYŻEWSKA Maria (red.), *Kształtowanie wizerunku biblioteki*. Białystok: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej, 2007. ISBN 83-8798-139-7.
3. JURCZAK Izabela, OKULARCZYK Elżbieta (red.), *Partnerzy bibliotek: model komunikacji z otoczeniem*. Sosnowiec, Łódź: Wyższa Szkoła Humanistyczna, Firma Księgarska Wiesława Juszcza, 2010. ISBN 978-83-9256-160-6.
4. KOCÓJOWA Maria (red.), *Public relations: biblioteki, wydawnictwa, informacja naukowa, uczelnie*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, 2004. ISBN 83-233-1838-7.
5. KUBÓW Stefan (red.), *Marketing i jakość usług bibliotek akademickich: Ogólnopolska IV Konferencja Bibliotek Niepublicznych Szkół Wyższych, Wrocław 9-11 maja 2002*. Wrocław: Dolnośląska Szkoła Wyższa Edukacji TWP, 2002. ISBN 83-910486-8-8.
6. NOWAK Mariusz, PIOTEREK Paweł, PRZYBYSZ Janina (red.), *Zarządzanie strategiczne i marketingowe w bibliotekach*. Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, 2004. ISBN 83-7205-202-6.
7. PIGLA Marlena (red.), *Zarządzanie marketingowe biblioteką*. Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, 2008. ISBN 978-83-7205-265-0.
8. PRZYBYSZ Janina, PIOTEREK Paweł, NOWAK Mariusz (red.), *Budowanie relacji z klientem biblioteki*. Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, 2004. ISBN 978-83-7205-326-8.
9. STAWIŃSKA Joanna (red.), *Biblioteka jako marka. Materiały z VII Forum Młodych Bibliotekarzy w Łodzi 11-12 września 2012 r.* Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2013. ISBN 978-83-6420-303-9.
10. WOJCIECHOWSKA Maja (red.), *Elektroniczny wizerunek biblioteki*. Gdańsk: Wydawnictwo Ateneum – Szkoły Wyższej, 2008. ISBN 978-83-61079-01-9.
11. WOJCIECHOWSKA Maja (red.), *Marketing biblioteczny: rozważania, dyskusje, konteksty*. Gdańsk: Wydawnictwo Ateneum – Szkoły Wyższej, 2007. ISBN 978-83-61079-002.
12. WOJCIECHOWSKA Maja (red.), *Zarządzanie biblioteką*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe i Edukacyjne SBP, 2019. ISBN 978-83-65741-26-4.

Artykuły w czasopismach

1. ANISZEWSKA Anna, *Word-of-mouth w działalności marketingowej bibliotek*. „Zarządzanie Biblioteką”. 2009, nr 1, s. 31-40. ISSN 2081-1004.
2. BIELAWSKA Sylwia, *Zarządzanie relacjami z klientem (CRM) w bibliotece akademickiej. Zadania oraz wymagania wobec personelu bibliotecznego*. „Zarządzanie Biblioteką”. 2011, nr 1, s. 9-19. ISSN 2081-1004.
3. BIKOWSKA Katarzyna, *Inbound marketing w bibliotece*. „Forum Bibliotek Medycznych”. 2017, nr 1, s. 158-172. ISSN 2450-0437.
4. BORYCZKA Bożena, *Pomysły na niecodzienną reklamę*. „Biblioteka. Centrum Informacji”. 2017, nr 1, s. 10-14. ISSN 1899-4458.

5. BUDNIK Magdalena, *Marketing w bibliotece*. „Bibliotekarz Podlaski”. 2007/2008, nr 15/16, s. 134-138. ISSN 1640-7806.
6. CYBULSKI Radosław, *Marketing – image – ryzyko*. „Notes Wydawniczy”. 1997, nr 2, s. 30-32. ISSN 1230-0624.
7. CYBULSKI Radosław, *Marketing – sposób nowoczesnego myślenia i działania*. „Roczniki Biblioteczne”. 1998, r. 42, s. 3-19. ISSN 0080-3626.
8. CYBULSKI Radosław, *Marketing w bibliotekarstwie polskim*. „Rocznik Biblioteki Narodowej”. 1996, r. 32, s. 159-172. ISSN 0083-7261.
9. CYBULSKI Radosław, *Wizerunek biblioteki w strategii marketingowej*. „Bibliotekarz”. 1997, nr 7/8, s. 8-10. ISSN 0208-4333.
10. CYRKLAFF Magdalena J., *Flash mob jako narzędzie marketingowe: wykorzystanie psychologii tłumu w promocji instytucji i produktów kultury*. „Roczniki Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Toruniu”. 2014, nr 13, s. 53-70. ISSN 1643-8175.
11. DEJA Marek, *Podcasting i audiodeskrypcja jako forma promocji biblioteki w środowisku osób z niepełnosprawnością wzrokową*. „Nowa Biblioteka”. 2014, nr 1, s. 105-114. ISSN 1505-4195.
12. GŁOWACKA Ewa, *Marketing w bibliotece a kompleksowe zarządzanie jakością usług bibliotecznych*. „Przegląd Biblioteczny”. 2001, z. 4, s. 347-355. ISSN 0033-202X.
13. GRABOWSKA Hanna, *Zarządzanie marką biblioteki*. „Zarządzanie Biblioteką”. 2018, nr 1, s. 169-172. ISSN 2081-1004.
14. HUCZEK Marian, *Zarządzanie public relations w bibliotece*. „Finanse, Zarządzanie, Inżynieria”. 2000, nr 1, s. 20-28. ISSN 1427-3853.
15. JASKOWSKA Bożena, *Efektywny marketing SEO witryny bibliotecznej w wyszukiwarkach*. „Przegląd Biblioteczny”. 2009, z. 2, s. 229-238. ISSN 0033-202X.
16. JASKOWSKA Małgorzata, *Cechy kształtujące wizerunek bibliotek naukowych w Internecie*. „Przegląd Biblioteczny”. 2007, z. 1, s. 29-41. ISSN 0033-202X.
17. KARWOWSKI Marcin, *Reklama natywna – czy to jeszcze informacja?* „Folia Bibliologica: Biuletyn Biblioteki Głównej UMCS”. 2015, vol. 57, s. 115-124. ISSN 1230-2376.
18. KISIŁOWSKA Małgorzata, PRZASTEK-SAMOKOWA Maria, *Użytkownik czy klient – refleksje terminologiczne*. „Zagadnienia Informacji Naukowej”. 2004, nr, s. 63-71. ISSN 0324-8194.
19. KLIM Aleksander, *Reklama i promocja biblioteki na telebimie*. „Biblioteka Publiczna”. 2018, nr 5, s. 17-19. ISSN 2353-8007.
20. KLIMUK Maria, TRYBIŃSKA Hanna, *Marketing w bibliotece szkolnej*. „Biblioteka w Szkole”. 2000, nr 6, s. 21. ISSN 0867-5600.
21. KNOP Urszula, CICHON Seweryn, *Zarządzanie relacjami z klientem w bibliotece szkoły wyższej*. „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”. 2017, z. 2, s. 35-43. ISSN 1733-2486.
22. KNOPP Urszula, *Komunikacja z klientem w bibliotece akademickiej – ujęcie psychologiczne*. „Biblioteka”. 2016, nr 20, s. 207-220. ISSN 1506-3615.
23. KOCÓJOWA Maria, *Public relations bibliotek kościelnych*. „Fides. Biuletyn Bibliotek Kościelnych”. 2012, nr 18, s. 5-18. ISSN 1426-3777.
24. KWIECIEŃ Sabina, *Promocja w działalności marketingowej biblioteki*. „Zarządzanie Biblioteką”. 2022, nr 1, s. 9-18. ISSN 2081-1004.
25. LAMBERTI Maria, THEUS Monika. *Media społecznościowe w polskich bibliotekach, archiwach i muzeach*. „Biblioteka”. 2016, nr 20, s. 183-206. ISSN 1506-3615.
26. LANGER Beata, *Wykorzystanie fotograficznego serwisu społecznościowego Instagram w działalności wybranych bibliotek krajowych i zagranicznych*. „Bibliotheca Nostra”. 2018, nr 2, s. 206-224. ISSN 2084-5464.

27. ŁOZOWSKA Anna, *Przyczynek do problematyki marketingowej w bibliotece akademickiej*. „Roczniki Biblioteczne”. 1991, z. 1-2, s. 45-50. ISSN 0080-3626.
28. MALESA Renata, *Marketing partnerski w działalności biblioteki publicznej*. „Folia Bibliologica”. 2013, nr 55, s. 91-103. ISSN 2449-8246.
29. MARZĘDA Agnieszka, *Kreowanie wizerunku biblioteki i jej komunikacja z otoczeniem*. „Zarządzanie Biblioteką”. 2022, nr 1, s. 19-34. ISSN 2081-1004.
30. MOSTOWICZ Emilia, *Marketing w działalności bibliotek i ośrodków informacji*. „Przegląd Biblioteczny”. 1992, z. 1/4, s. 35-44. ISSN 0033-202X.
31. OLESIAK Karina, *Public relations jako instrument kreowania wizerunku bibliotek*. „Biblioteka i Edukacja”. 2016, nr 9, s. 23-31. ISSN 2299-565X.
32. PASZTELANIEC-JARZYŃSKA Joanna, *Działalność promocyjna w bibliotece: dlaczego, jak, dla kogo?* „Biuletyn Informacyjny Biblioteki Narodowej”. 2001, nr 4, s. 3-8. ISSN 0006-3983.
33. STAREK-WRÓBEL Anna, *Blog jako sposób na przełamanie stereotypu bibliotekarza*. „Studia o Książce i Informacji” 2012, nr 31, s. 113-125. ISSN 2300-7729.
34. SZCZYGŁOWSKA Lidia, *Marka biblioteki*. „Zarządzanie Biblioteką”. 2017, nr 1, s. 9-19. ISSN 2081-1004.
35. WOJCIECHOWSKA Maja, ORZOŁ Monika, *Usługi zdalnej komunikacji bibliotekarza z czytelnikiem jako przykład narzędzi wspierających warsztat badawczy użytkownika biblioteki*. „Roczniki Biblioteczne”. 2021, t. 65, s. 293-306. ISSN 0080-3626.
36. WOJCIECHOWSKA Maja, *Aspekty psychologiczne i zarządcze w procesie oceny i kształtowania wizerunku bibliotekarzy*. „Folia Librorum”. 2017, nr 2, s. 53-64. ISSN 2450-1336.
37. WOJCIECHOWSKA Maja, *Budowanie wizerunku biblioteki*. „Zarządzanie Biblioteką”. 2019, nr 1, s. 163-168. ISSN 2081-1004.
38. WOJCIECHOWSKA Maja, *Fundraising jako metoda zdobywania funduszy na działalność biblioteczną*. „Zarządzanie Biblioteką”. 2021, nr 1, s. 175-179. ISSN 2081-1004.
39. WOJCIECHOWSKA Maja, *Kształtowanie pozycji bibliotek na rynku usług informacyjnych wskutek działań lobbujących*. „Zarządzanie Biblioteką”. 2012, nr 1, s. 41-60. ISSN 2081-1004.
40. WOJCIECHOWSKA Maja, *Marketing elektroniczny biblioteki*. „Zarządzanie Biblioteką”. 2010, nr 1, s. 43-55. ISSN 2081-1004.
41. WOJCIECHOWSKA Maja, *Media relations jako forma komunikacji marketingowej biblioteki*. „Toruńskie Studia Bibliologiczne”. 2009, nr 2, s. 81-91. ISSN 2080-1807.
42. WOJCIECHOWSKA Maja, *Merchandising – wizualna promocja biblioteki. Wprowadzenie do problematyki*. „Zarządzanie Biblioteką”. 2011, nr 1, s. 63-85. ISSN 2081-1004.
43. WOJCIECHOWSKA Maja, *Sponsoring w działalności biblioteki*. „Zarządzanie Biblioteką”. 2012, nr 1, s. 159-163. ISSN 2081-1004.
44. WOJCIECHOWSKA Maja, *Współczesne formy reklamy książki*. „Zarządzanie Biblioteką”. 2009, nr 1, s. 97-110. ISSN 2081-1004.
45. WOJCIECHOWSKA Maja, *Zjawisko lojalności wśród klientów bibliotek*. „Bibliotheca Nostra”. 2010, nr 1, s. 84-96. ISSN 1734-6576.
46. WOJTCZAK Jadwiga, *Kreowanie wizerunku biblioteki akademickiej na podstawie działań public relations Biblioteki Politechniki Wrocławskiej*. „Biblioteka”. 2013, nr 17, s. 195-214. ISSN 1506-3615.
47. WÓJCIK Magdalena, *Ekonomia doświadczeń a usługi informacyjne*. „Bibliotheca Nostra”. 2016, nr 2, s. 101-111. ISSN 1734-6576.

48. WÓJCIK Magdalena, *Library user experience, czyli o budowaniu doświadczenia użytkownika w bibliotece*. „Przegląd Biblioteczny”. 2018, z. 3, s. 392-402. ISSN 0033-202X.
49. ŻOŁĘDOWSKA-KRÓL Beata, *Rola i znaczenie relacji we współczesnym bibliotekarstwie*. „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie i Marketing”. 2006, nr 1, s. 139-145. ISSN 1899-8658.
50. ŻOŁĘDOWSKA-KRÓL Beata, *Rola organizacji bibliotekarskich w popularyzacji marketingu bibliotecznego*. „Zarządzanie Biblioteką”. 2014, s. 43-50. ISSN 2081-1004.

Rozdziały w książkach

1. ANDREJÓW-KUBÓW Anna, PODGÓRSKA Małgorzata, Próba stworzenia wizerunku Biblioteki Dolnośląskiej Szkoły Wyższej Edukacji Towarzystwa Wiedzy Powszechnej we Wrocławiu w kontekście strategii promocyjnej uczelni. In: WOJCIECHOWSKA Maja (red.), *Marketing biblioteczny: rozważania, dyskusje, konteksty*. Gdańsk: Wydawnictwo Ateneum – Szkoły Wyższej, 2007, s. 165-180. ISBN 978-83-61079-00-2.
2. ANTCZAK Mariola, Marketing biblioteczny. In: WOJCIECHOWSKA Maja (red.), *Zarządzanie biblioteką*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe i Edukacyjne Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich, 2019, s. 521-540. ISBN 978-83-943816-4.
3. ANTCZAK Mariola, Tworzenie i wdrażanie planu marketingowego biblioteki – sztuka czy formalność? Od teorii do praktyki. In: NOWAK Mariusz, PIOTEREK Paweł, PRZYBYSZ Janina (red.), *Zarządzanie strategiczne i marketingowe w bibliotekach*. Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, 2004, s. 107-131. ISBN 83-7205-202-6.
4. BABIK Wiesław, Od marketingu tradycyjnego do marketingu internetowego: biblioteka otwarta i aktywne bibliotekarstwo internetowe. In: PIGLA Marlena (red.), *Zarządzanie marketingowe biblioteką*. Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, 2008, s. 9-18. ISBN 978-83-7205-265-0.
5. BOSACKA Maria, Wykorzystanie podcastingu w popularyzowaniu literatury dla dzieci oraz promowaniu czytelnictwa. Na przykładzie BookTalks Quick and Simple Nancy Keane. In: WOJCIECHOWSKA Maja (red.), *Czytelnictwo w dobie informacji cyfrowej: rozwój, bariery, technologie*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2015, s. 114-119. ISBN 978-83-64203-38-1.
6. BOŹEK Agata, KAMIŃSKA-MAZUR Lena, Employer i internal branding w bibliotece naukowej – budowanie wizerunku organizacji przez i wśród bibliotekarzy. In: BRZEZIŃSKA-STEC Halina, KUDRAWIEC Jolanta (red.), *Marketing wewnętrzny i zarządzanie zasobami ludzkimi w bibliotece: II Ogólnopolska Konferencja Naukowa, Białystok, 24-26 czerwca 2009; praca zbiorowa*. Białystok: Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, 2010, s. 131-145. ISBN 978-83-74312-40-0.
7. BROŹEK Katarzyna, Przełamywać bariery, czyli o tworzeniu właściwych relacji między bibliotekarzem a użytkownikiem w procesie komunikacji interpersonalnej. In: ANTCZAK-SABAŁA Beata, KOWALSKA Małgorzata, TKACZYK Lucyna (red.), *Przestrzeń informacyjna biblioteki akademickiej – tradycja i nowoczesność*. Toruń: Wyższa Szkoła Bankowa, 2009, s. 293-301. ISBN 978-83-923607-6-6.
8. BUBEL Dagmara, Klienci bibliotek. In: WOJCIECHOWSKA Maja (red.), *Zarządzanie biblioteką*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe i Edukacyjne Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich, 2019, s. 483-520. ISBN 978-83-65741-26-4.

9. CHRAPCZYŃSKA Beata. Budowanie relacji między biblioteką akademicką i jej otoczeniem. In: ŻMIGRODZKA Barbara (red.), *Dolnośląskie Centrum Informacji Naukowej i Ekonomicznej – biblioteka otwarta*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, 2011, s. 51-67. ISBN 978-83-7695-116-4.
10. CURYŁO Monika. System identyfikacji wizualnej jako element tożsamości biblioteki akademickiej. In: PIESTRZYŃSKI Tomasz, JERZYK-WOJTECKA Justyna (red.), *Biblioteka w chmurze czy chmury nad biblioteką*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 2018, s. 35-53. ISBN 978-83-8142-336-6.
11. CYBULSKA Lucyna. Wizerunek biblioteki Wyższej Szkoły Bankowej w Toruniu na podstawie przeprowadzonych ankiet. In: KUBÓW Stefan (red.), *Marketing i jakość usług bibliotek akademickich*. Wrocław: Dolnośląska Szkoła Wyższa Edukacji TWP, 2002, s. 20-30. ISBN 83-910486-8-8.
12. CYRKLAFF Magdalena J. Lipdub jako nowoczesna forma promocji instytucji non-profit oraz narzędzie profilaktyki i aktywizacji społeczno-kulturalnej (nie tylko) nastoletnich użytkowników. In: WOJCIECHOWSKA Maja (red.), *Czytelnictwo w dobie informacji cyfrowej. Rozwój, bariery, technologie*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2015, s. 240-250. ISBN 978-83-64203-38-1.
13. CYRKLAFF Magdalena J. Wykorzystanie flash mobów w edukacji i aktywizacji społecznej: na przykładzie promocji czytelnictwa i bibliotek. In: BZYMEK Agnieszka (red.), *Naukowy fermuar, ponowoczesne dyskursy edukacyjno-kulturowe z książką w tle: monografia naukowa*. Gdańsk: Ateneum – Szkoła Wyższa, 2016, s. 137-150. ISBN 978-83-61079-41-5.
14. CYWIŃSKA Ewa. Czytelnik czy klient – implikacje podejścia do użytkownika biblioteki dla procesu obsługi. In: CHAPSKA Joanna, FIGIEL Grzegorz (red.), *Jakość bibliotek w naszych rękach. Materiały z V Forum Młodych Bibliotekarzy, Lublin, 9-10 września 2010 r.* Lublin: Wojewódzka i Miejska Biblioteka w Lublinie; Stowarzyszenie Bibliotekarzy Polskich, 2010, s. 15-24. ISBN 978-83-86361-37-3.
15. DERFERT-WOLF Lida. Blogi narzędziem marketingu w bibliotece. In: WOJCIECHOWSKA Maja (red.), *Elektroniczny wizerunek biblioteki*. Gdańsk: Wydawnictwo Ateneum – Szkoły Wyższej, 2008, s. 105-120. ISBN 978-83-61079-01-9.
16. FIRLEJ-BUZON Aneta. Bibliotekarz – stereotypy, uprzedzenia oraz perspektywy promocji wizerunku. In: KOCÓJOWA Maria (red.), *Public relations: biblioteki, wydawnictwa, informacja naukowa, uczelnie*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, 2004, s. 163-168. ISBN 83-233-1838-7.
17. FOLGA Agnieszka, KOŁAKOWSKA Joanna. Rola bibliotekarza i biblioteki a jej wizerunek. In: JUSZCZAK Wiesław (red.), *Biblioteki akademickie w środowisku naukowym, we wspólnocie uniwersyteckiej, we wspólnocie lokalnej*. Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek, 2016, s. 151-158. ISBN 978-83-80194-04-5.
18. GŁOWACKA Ewa. Marketing biblioteczny. In: ŻBIKOWSKA-MIGOŃ Anna, SKALSKA-ZLAT Marta (red.), *Encyklopedia książki. T. 2. K-Z*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, 2017, s. 252-253. ISBN 978-83-22-93543-9.
19. HUCZEK Marian, SOCHA Irena. Marketing relacji a poprawa obsługi klienta biblioteki. In: CHODYŃSKI Andrzej, HUCZEK Marian, SOCHA Irena (red.), *Zarządzanie marketingiem w organizacjach niedochodowych*. Sosnowiec: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Marketingu, 2002, s. 9-20. ISBN 83-915362-8-9.
20. HUCZEK Marian. Rola public relations w zwalczaniu kryzysu w bibliotece. In: CHODYŃSKI Andrzej, HUCZEK Marian, SOCHA Irena (red.), *Nowoczesne koncepcje zarządzania w organizacjach non profit*. Sosnowiec: Wyższa Szkoła Zarządzania i Marketingu w Sosnowcu, 2005, s. 145-155. ISBN 83-89275-47-3.

21. IWANKIEWICZ-RAK Barbara. Marketing partnerski w kreowaniu wizerunku biblioteki. In: JURCZAK Izabela, OKULARCZYK Elżbieta (red.), *Partnerzy bibliotek: model komunikacji z otoczeniem*. Łódź: Firma Księgarska Wiesława Juszcza, 2008, s. 33-41. ISBN 978-83-925616-0-6.
22. JACKIEWICZ Mariola. 7P – marketing mix usług świadczonych w bibliotece naukowej. In: WOJCIECHOWSKA Maja (red.), *Czytelnictwo w dobie informacji cyfrowej: rozwój, bariery, technologie*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2015, s. 332-338. ISBN 978-83-64203-38-1.
23. JASKOWSKA Bożena. Bądźmy tam gdzie oni! Elementy social media marketingu w bibliotece. In: KUDRAWIEC Jolanta (red.), *Bibliotekarze bez bibliotek, czyli bibliotekarstwo uczestniczące: III Ogólnopolska Konferencja Nauka, Białystok, 18-20 maja 2011*. Białystok: Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, 2012, s. 295-310. ISBN 978-83-74313-06-3.
24. JASKOWSKA Bożena. Lobbing na rzecz bibliotek. In: WOJCIECHOWSKA Maja (red.), *Zarządzanie biblioteką*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe i Edukacyjne Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich, 2019, s. 599-610. ISBN 978-83-65741-26-4.
25. JASTRZĘBSKA Małgorzata. Użytkownik biblioteki. Analiza potrzeb i poziomu zadowolenia. In: ŚWIRAD Małgorzata, ŻMIGRODZKA Barbara (red.), *Biblioteka na miarę: przestrzeń, zasoby, usługi*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2016, s. 63-78. ISBN 978-83-7695-582-7.
26. JAZDON Artur. Lobbing dla bibliotek? In: KOCÓJOWA Maria (red.), *Public relations: biblioteki, wydawnictwa, informacja naukowa, uczelnie*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, 2004, s. 40-44. ISBN 83-233-1838-7.
27. JAZDON Artur. Zarządzanie marką w bibliotece. In: NOWAK Mariusz, PIOTREK Paweł, PRZYBYSZ Janina (red.), *Zarządzanie strategiczne i marketingowe w bibliotekach*. Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, 2004, s. 71-78. ISBN 83-7205-202-6.
28. KACZMAREK Nina. Zastosowanie koncepcji marketingu wizualnego w bibliotekach chorwackich. In: WOJCIECHOWSKA Maja (red.), *Fizyczna przestrzeń biblioteki*. Gdańsk; Bydgoszcz: Oficyna Wydawnicza Edward Mitek, 2013, s. 94-113. ISBN 978-83-64335-00-6.
29. KALINOWSKA Hanna. Czytelnik w nowoczesnej bibliotece czyli marketing usług bibliotecznych. In: KUBÓW Stefan (red.), *Marketing i jakość usług bibliotek akademickich: Ogólnopolska IV Konferencja Bibliotek Niepublicznych Szkół Wyższych, Wrocław 9-11 maja 2002*. Wrocław: Dolnośląska Szkoła Wyższa Edukacji TWP, 2002, s. 52-60. ISBN 83-910486-8-8.
30. KAMIŃSKA Joanna. Zastosowanie marketingu w bibliotekach jako niedochodowych organizacjach usługowych. In: WOJCIECHOWSKA Maja (red.), *Marketing biblioteczny: rozważania, dyskusje, konteksty*. Gdańsk: Ateneum – Szkoła Wyższa w Gdańsku, 2007, s. 7-23. ISBN 978-83-61079-00-2.
31. KANIA Beata, MARZEC Lidia. Promocja Biblioteki Pedagogicznej w Tarnowie – metody i formy. In: JANIK Beata, BUKOWCZAN Wanda (red.), *Kreowanie wizerunku biblioteki pedagogicznej*. Kraków: Księgarnia Akademicka, 2019, s. 53-66. ISBN 978-83-8138-074-4.
32. KOŁODZIEJCZYK Edyta. Działania marketingowe określające centralne miejsce biblioteki w środowisku akademickim. In: WOJNAROWICZ Stanisława, KASPEREK Bogusław (red.), *Biblioteka w czasie – czas w bibliotece*. T. 2. *Współczesność*. Lublin: Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, 2015, s. 51-60. ISBN 978-83-77846-82-7.

33. KOTULSKA Jadwiga. Postmodernistyczna analiza roli i znaczenia marketingu wewnętrznego w bibliotece akademickiej. In: BRZEZIŃSKA-STEC Halina, KUDRAWIEC Jolanta (red.), *Marketing wewnętrzny i zarządzanie zasobami ludzkimi w bibliotece. II Ogólnopolska Konferencja Naukowa, Białystok, 24-26 czerwca 2009*. Białystok: Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, 2010, s. 93-109. ISBN 978-83-7431-240-0.
34. KOTUŁA Sebastian. Biblioteka – czyli zmiana wizerunku potrzebna od zaraz. In: WOJCIECHOWSKA Maja (red.), *Marketing biblioteczny: rozważania, dyskusje, konteksty*. Gdańsk: Ateneum – Szkoła Wyższa w Gdańsku, 2007, s. 67-74. ISBN 978-83-61079-00-2.
35. KUBÓW Stefan. Wizerunek biblioteki szkoły wyższej w jej bezpośrednim otoczeniu. In: KUBÓW Stefan (red.), *Marketing i jakość usług bibliotek akademickich: Ogólnopolska IV Konferencja Bibliotek Niepublicznych Szkół Wyższych, Wrocław 9-11 maja 2002*. Wrocław: Dolnośląska Szkoła Wyższa Edukacji TWP, 2002, s. 61-68. ISBN 83-910486-8-8.
36. LEDER-NIEWOLA Beata. Marketing biblioteki w zmieniającym się świecie. Marketing w Bibliotece Uniwersytetu Łódzkiego – wybrane działania marketingowe. In: PIGLA Marlena (red.), *Zarządzenie marketingowe biblioteką*. Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, 2008, s. 105-124. ISBN 978-83-7205-265-0.
37. LEDER-NIEWOLA Beata, WALISZEWSKA Gabriela. Związek między skuteczną komunikacją w bibliotece naukowej a satysfakcją pracowników w świetle badań ankietowych. Marketing wewnętrzny Biblioteki Uniwersytetu Łódzkiego. In: BRZEZIŃSKA-STEC Halina, KUDRAWIEC Jolanta (red.), *Marketing wewnętrzny i zarządzanie zasobami ludzkimi w bibliotece*. Białystok: Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, 2009, s. 149-162. ISBN 978-83-7431-240-0.
38. LEPKOWSKA Emilia, POPŁAWSKA Karolina. Wizerunek Biblioteki Politechniki Poznańskiej w kontekście działań promocyjnych i etyki zawodu bibliotekarza. In: WOJCIECHOWSKA Maja (red.), *Sfera kultury, sfera nauki. Współczesny obraz biblioteki*. Gdańsk: Oficyna Wydawnicza Edward Mitek, 2014, s. 152-166. ISBN 978-83-64335-05-1.
39. ŁACH Anna. Jakość usług bibliotecznych w planowaniu marketingowym. Wyniki analizy SWOT dla wybranych bibliotek województw: dolnośląskiego, wielkopolskiego, lubuskiego i opolskiego. In: WOJCIECHOWSKA Maja (red.), *Zarządzanie jakością w bibliotece*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2017, s. 161-176. ISBN 978-83-64203-85-5.
40. MILC Piotr. Media społecznościowe jako forma komunikacji bibliotek z czytelnikami na przykładzie portalu Facebook. In: SKÓRKA Stanisław, ROGOŹ Michał (red.), *Bibliotekarz 2.0: nowe technologie, nowe wyzwania*. Kraków: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Pedagogicznego, 2016, s. 36-46. ISBN 978-83-7271-974-4.
41. MILEWSKA Paulina. Błędy w komunikacji. Bibliotekarz w Internecie. In: PRZYBYSZ Janina, PIOTEREK Paweł, NOWAK Mariusz (red.), *Budowanie relacji z klientem biblioteki*. Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, 2014, s. 165-195. ISBN 978-83-7205-326-8.
42. NALEWAJSKA Lilianna. Wizerunek biblioteki i bibliotekarzy akademickich w kontekście współpracy z kadrą naukową uczelni wyższych. In: WOJCIECHOWSKA Maja, LASKOWSKA Jolanta (red.), *Bibliotekarz – przewodnik po księgozbiorze, wiedzy i informacji*. Gdańsk: Wydawnictwo Ateneum – Szkoły Wyższej, 2013, s. 91-102. ISBN 978-83-61079-27-9.

43. PRZYBYSZ Janina, PIOTEREK Paweł. Media społecznościowe w służbie bibliotek. In: BRZEZIŃSKA-STEC Halina, ŻOCHOWSKA Jolanta (red.), *Biblioteki bez użytkowników...? Diagnoza problemu*. Białystok: Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, 2015, s. 339-356. ISBN 978-83-7431-484-8.
44. PUKSZA Katarzyna. Komunikacja wizualna bibliotek szkół wyższych na In:sta-gramie. In: SIDOR Maria Wanda (red.), *Biblioteka przyszłości: wyzwania, trendy, zagrożenia: wybrane zagadnienia z zakresu zarządzania bibliotekami uczelni wyższych*. Nowy Sącz: Wyższa Szkoła Biznesu – National Louis University, 2018, s. 393-404. ISBN 978-83-88421-97-6.
45. STARZYŃSKI Michał, GOGACZ Grzegorz. Rola narzędzi Web 2.0 w budowaniu wizerunku nowoczesnej biblioteki. In: WOJCIECHOWSKA Maja (red.), *Elektroniczny wizerunek biblioteki*. Gdańsk: Wydawnictwo Ateneum – Szkoły Wyższej, 2008, s. 83-92. ISBN 978-83-61079-01-9.
46. STĄPOREK Marta, WIATR Katarzyna. Chatbot – narzędzie wspomagające kształtowanie wizerunku biblioteki i promowanie jej oferty. In: WOJCIECHOWSKA Maja, CYRKŁAF-GORCZYCA Magdalena (red.), *Mobilnie, interaktywnie, kompetentnie. Usługi, media i technologie informacyjno-komunikacyjne w nowoczesnej bibliotece*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe i Edukacyjne SBP, 2019, s. 291-309. ISBN 978-83-65741-42-4.
47. SZYDLIK Leszek. Komunikacja marketingowa biblioteki uczelnianej z otoczeniem (ze szczególnym uwzględnieniem relacji bibliotekarz-użytkownik). In: PIGLA Marlena (red.), *Zarządzanie marketingowe biblioteką*. Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, 2008, s. 193-205. ISBN 978-83-7205-265-0.
48. WĄLEK Anna. Promocja biblioteki i public relations. In: WOJCIECHOWSKA Maja (red.), *Zarządzanie biblioteką*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe i Edukacyjne Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich, 2019, s. 541-552. ISBN 978-83-65741-26-4.
49. WITEK Jadwiga. Akademicka księżnica w otoczeniu społecznym – budowanie relacji poprzez działania public relations. In: KYCLER Maria, PAWELEC Dariusz, WARZĄCHOWSKA Bogumiła (red.), *Biblioteka Uniwersytetu Śląskiego w pięćdziesięciolecie istnienia*. Katowice: Oficyna Wydawnicza Wacław Walasek, 2018, s. 267-287. ISBN 978-83-65694-58-4.
50. WOJCIECHOWSKA Maja. Czytelnik czy konsument wiedzy? Nowe podejście do użytkowników bibliotek. In: JURCZAK Izabela, OKULARCZYK Elżbieta (red.), *Partnerzy bibliotek. Model komunikacji z otoczeniem*. Łódź: Firma Księgarska Wiesława Juszcza, 2008, s. 107-115. ISBN 978-83-925616-0-6.
51. WOJCIECHOWSKA Maja. Działania public relations jako źródło informacji marketingowej o klientach bibliotek naukowych. In: PIETRUCH-REIZES Diana, BABIK Wiesław (red.), FRĄCZEK Renata (współpr.). *Zarządzanie informacją w nauce*. Katowice: Polskie Towarzystwo In:formacji Naukowej, 2010, s. 193-200. ISBN 978-83-904561-9-5.
52. WOJCIECHOWSKA Maja. Fizyczne artefakty kultury organizacyjnej jako element komunikacji marketingowej. Na przykładzie systemu identyfikacji wizualnej. In: *Modern Problems of Libraries Activity in the Information Society Environment*. Lwów: Biblioteka Politechniki Lwowskiej, 2013, s. 75-89.
53. WOJCIECHOWSKA Maja. Jakość obsługi użytkownika biblioteki jako element koncepcji marketingowej. In: DUDZIAK Danuta (red.), *II Wrocławskie Spotkania Bibliotekarzy Polonijnych*. Wrocław: Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, 2010, s. 221-234. ISBN 978-83-7493-511-1.

54. WOJCIECHOWSKA Maja. Kształtowanie wizerunku bibliotekarza i jego ocena w oczach studentów bibliotekoznawstwa. In: CZYŻEWSKA Maria (red.), *Kształtowanie wizerunku biblioteki*. Białystok: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, 2007, s. 23-37. ISBN 83-87981-39-7.
55. WOJCIECHOWSKA Maja. Marketing szeptany – instrument propagandy współczesnych bibliotek? In: KUŹMINA Dariusz (red.), *Bibliologia polityczna*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2011, s. 398-405. ISBN 978-83-61464-88-4.
56. WOJCIECHOWSKA Maja. Możliwości wykorzystania badań marketingowych w bibliotekach. In: PIGLA Marlena (red.), *Zarządzanie marketingowe biblioteką*. Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, 2008, s. 213-220. ISBN 978-83-7205-265-0.
57. WOJCIECHOWSKA Maja. Psychologia motywacji „nabywcy” na rynku usług informacyjnych w kontekście funkcjonowania dużych bibliotek akademickich. In: WOJCIECHOWSKA Maja (red.), *Sfera kultury, sfera nauki: współczesny obraz biblioteki*. Gdańsk: Oficyna Wydawnicza Edward Mitek, 2014, s. 111-122. ISBN 978-83-64335-05-1.
58. WOJCIECHOWSKA Maja. Reputacja jako czynnik wspierający budowanie relacji instytucji świadczących usługi informacyjne. In: TARASZKIEWICZ Beata (red.), *Ekologia informacji w e-społeczeństwie*. Słupsk: Stowarzyszenie Bibliotekarzy Polskich, Biblioteka Uczelniana Akademii Pomorskiej, Pedagogiczna Biblioteka Wojewódzka w Słupsku, 2014, s. 88-96. ISBN 978-83-88783-20-3.
59. WOJCIECHOWSKA Maja. Rola systemów CRM w pozyskiwaniu wiedzy na temat klientów usług informacyjnych. In: TARASZKIEWICZ Beata (red.), *Ekologia informacji w środowisku regionalnym*. Słupsk: Stowarzyszenie Bibliotekarzy Polskich, Biblioteka Uczelniana Akademii Pomorskiej, 2012, s. 76-92. ISBN 978-83-88783-18-0.
60. WOJCIECHOWSKA Maja. Rozwój zarządzania relacjami w bibliotekach i ich otoczeniu. In: WROCLAWSKA Maria, JERZYK-WOJTECKA Justyna (red.), *Stare i nowe w bibliotece: współpraca czy konkurencja. Konferencja Biblioteki Uniwersytetu Łódzkiego: materiały konferencyjne*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 2010, s. 37-42. ISBN 978-83-7525-413-6.
61. WOJCIECHOWSKA Maja. Społeczne komunikowanie się biblioteki z otoczeniem. Istota, cele i zasady bibliotecznego PR. In: ANTCZAK-SABAŁA Beata, KOWALSKA Małgorzata, TKACZYK Lucyna (red.), *Przestrzeń informacyjna biblioteki akademickiej: tradycja i nowoczesność*. Toruń: Wyższa Szkoła Bankowa w Toruniu, 2009, s. 267-279. ISBN 978-83-923607-6-6.
62. WOJCIECHOWSKA Maja. Standaryzowane pomiary w badaniach marketingowych bibliotek. In: WOJCIECHOWSKA Maja (red.), *Standardy biblieczne*. Gdańsk: Wydawnictwo Ateneum – Szkoły Wyższej, 2010, s. 75-82. ISBN 978-83-61079-08-8.
63. WOJCIECHOWSKA Maja. Wykorzystanie Internetu i mediów elektronicznych w badaniach marketingowych biblioteki. In: WOJCIECHOWSKA Maja (red.), *Elektroniczny wizerunek biblioteki*. Gdańsk: Wydawnictwo Ateneum – Szkoły Wyższej, 2008, s. 93-104. ISBN 978-83-61079-01-9.
64. WOJCIECHOWSKA Maja. Wykorzystanie reklamy w pracy bibliotek. In: WOJCIECHOWSKA Maja (red.), *Marketing biblieczny: rozważania, dyskusje, konteksty*. Gdańsk: Ateneum – Szkoła Wyższa w Gdańsku, 2007, s. 35-41. ISBN 978-83-61079-00-2.

65. WOLANIN Lidia, JADCZAK Urszula. Marketing wewnętrzny biblioteki jako element efektywnego zarządzania jakością. In: BRZEZIŃSKA-STEC Halina, KUDRAWIEC Jolanta (red.), *Marketing wewnętrzny i zarządzanie zasobami ludzkimi w bibliotece: II Ogólnopolska Konferencja Naukowa, Białystok, 24-26 czerwca 2009*. Białystok: Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, 2010, s. 420-492. ISBN 978-83-74312-40-0.
66. WOŁOSIAK-TOMASZEWSKA Anna. Promocja w bibliotece, czyli jak wkroczyć w XXI wiek i przetrwać. In: HAS-TOKARZ Anita, MALESA Renata. *Homo legens czy homo consumens?: czytelnik i książka w XXI wieku*. Lublin: Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, 2014, s. 183-193. ISBN 978-83-7784-570-7.
67. WÓJCIK Magdalena. Marka i kształtowanie wizerunku biblioteki. In: WOJCIECHOWSKA Maja (red.), *Zarządzanie biblioteką*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe i Edukacyjne SBP, 2019, s. 52-65. ISBN 978-83-65741-26-4.
68. ŻOŁĘDOWSKA Beata. Customer Relationship (CRM) jako metoda zarządzania wiedzą biblioteki naukowej. In: DACKO-PIKIEWICZ Zdzisława, CHMIELARSKA Marzanna (red.), *Rola biblioteki naukowej w tworzeniu społeczeństwa wiedzy*. Dąbrowa Górnicza: Wyższa Szkoła Biznesu, 2005, s. 147-154. ISBN 83-88936-23-9.
69. ŻOŁĘDOWSKA Beata. Miejsce public relations w systemie komunikacyjnym biblioteki. In: CHODYŃSKI Andrzej, HUCZEK Marian, SOCHA Irena (red.), *Zarządzanie w organizacjach non-profit. Strategie. Marketing*. Bielsko-Biała: Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Humanistyczna, 2001, s. 112-123. ISBN 83-913509-2-4.
70. ŻOŁĘDOWSKA Beata. Rola marketingu wewnętrznego w kreowaniu wizerunku biblioteki. In: CHODYŃSKI Andrzej, HUCZEK Marian, SOCHA Irena (red.), *Zarządzanie marketingiem w organizacjach niedochodowych*. Sosnowiec: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Marketingu, 2002, s. 121-128. ISBN 83-915362-8-9.
71. ŻOŁĘDOWSKA-KRÓL Beata. Koncepcja i narzędzia marketingu wewnętrznego w bibliotece. In: BRZEZIŃSKA-STEC Halina, KUDRAWIEC Jolanta (red.), *Marketing wewnętrzny i zarządzanie zasobami ludzkimi w bibliotece: II Ogólnopolska Konferencja Naukowa, Białystok, 24-26 czerwca 2009: praca zbiorowa*. Białystok: Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, 2010, s. 110-120. ISBN 978-83-743-1240-0.
72. ŻOŁĘDOWSKA-KRÓL Beata. Marketing biblioteczny. In: TOKARSKA Anna (red.), *Bibliotekarstwo*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2013, s. 640-651. ISBN 978-83-61464-95-2.
73. ŻOŁĘDOWSKA-KRÓL Beata. Public relations w działalności bibliotek. In: WOJCIECHOWSKA Maja (red.), *Marketing biblioteczny: rozważania, dyskusje, konteksty*. Gdańsk: Wydawnictwo Ateneum – Szkoły Wyższej w Gdańsku, 2007, s. 25-34. ISBN 978-83-61079-00-2.

Publikacje elektroniczne

1. AUGUSTYN Renata, KAWECKA Urszula. System identyfikacji wizualnej biblioteki jako element komunikacji z czytelnikiem. *Elektroniczny Biuletyn Informacyjny Bibliotekarzy* [Dokument elektroniczny]. 2011, nr 5. Tryb dostępu: http://www.ebib.pl/images/stories/numery/123/123_augustyn.pdf. Stan z dnia 12.02.2023.
2. BIELWASKA Jadwiga. Marketing i reklama w bibliotece. In *Profesor.pl. Serwis edukacyjny* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: https://www.profesor.pl/mat/n11/n11_j_bielawska_040607_3.php. Stan z dnia 24.04.2023.

3. BIKOWSKA Katarzyna. *Marketing społecznościowy czy społeczności – promocja bibliograficznej bazy danych BazTech* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: http://eprints.rclis.org/32392/1/Baztech_2017_Bikowska_ref.pdf. Stan z dnia 25.03.2023.
4. BORYCZKA Bożena. Wykorzystanie mediów społecznościowych w bibliotekach pedagogicznych. *Elektroniczny Biuletyn Informacyjny Bibliotekarzy* [Dokument elektroniczny]. 2018, nr 1. Tryb dostępu: <http://ebibojs.pl/index.php/ebib/article/view/80/81>. Stan z dnia 05.02.2023.
5. DUDZIAK-KOWALSKA Małgorzata. Internetowe strony www jako element public relations. *Elektroniczny Biuletyn Informacyjny Bibliotekarzy* [Dokument elektroniczny]. 2004, nr 5. Tryb dostępu: <http://www.ebib.pl/2004/56/kowalska.php>. Stan z dnia 24.02.2023.
6. FOLGA Agnieszka. Wpływ komunikacji interpersonalnej na wizerunek bibliotek. *Biblioteka i Edukacja* [Dokument elektroniczny]. 2009, nr 9, s. 1-8. Tryb dostępu: <http://www.bg.up.krakow.pl/newbie/index.php/bie/article/view/142>. Stan z dnia 26.02.2023.
7. GROCHOLSKI Leszek. Wizerunek instytucji w Internecie. *Elektroniczny Biuletyn Informacyjny Bibliotekarzy* [Dokument elektroniczny]. 2002, nr 3. Tryb dostępu: <http://www.ebib.pl/2002/32/grocholski.php>. Stan z dnia 24.03.2023.
8. GROMOTKA Angelika, STĘPKA Paulina, LUFT Kamila, LEŃCZUK-BACHMIŃSKA Beata. *Kierunek: biblioteka. Przewodnik po systemie oznakowania* [Dokument elektroniczny]. Warszawa: Fundacja Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego, 2012. Tryb dostępu: http://www.biblioteki.org/poradniki/kierunek_biblioteka_system_oznakowania_biblioteki_i_przewodnik_po_systemie-.html. Stan z dnia 11.01.2023.
9. HUCZEK Marian, SOCHA Irena. Marketing wewnętrzny czynnikiem poprawy efektywności pracy. *Elektroniczny Biuletyn Informacyjny Bibliotekarzy* [Dokument elektroniczny]. 2002, nr 3. Tryb dostępu: https://rebus.us.edu.pl/bitstream/20.500.12128/15263/1/Huczek_Marketing_wewnetrny.pdf. Stan z dnia 28.04.2023.
10. HUCZEK Marian. Public relations a wizerunek biblioteki. *Elektroniczny Biuletyn Informacyjny Bibliotekarzy* [Dokument elektroniczny]. 2004, nr 5. Tryb dostępu: <http://www.ebib.pl/2004/56/huczek.php>. Stan z dnia 24.04.2023.
11. LAUERSEN Christian Ulrich. Dlaczego przychodzi? Biblioteka jako miejsce i marka. *Elektroniczny Biuletyn Informacyjny Bibliotekarzy* [Dokument elektroniczny]. 2017, nr 7. Tryb dostępu: <http://ebibojs.pl/index.php/ebib/article/view/95>. Stan z dnia 05.03.2023.
12. PUKSZA Katarzyna, WITKOWSKA Ewa. Facebook, Instagram, blog... i co dalej? – Biblioteka Uniwersytecka im. Jerzego Giedroycia w Białymstoku w mediach społecznościowych. *Elektroniczny Biuletyn Informacyjny Bibliotekarzy* [Dokument elektroniczny]. 2018, nr 1. Tryb dostępu: <http://ebibojs.pl/index.php/ebib/article/view/83/84>. Stan z dnia 11.02.2023.
13. TARKA Małgorzata. Public relations w bibliotece. *Elektroniczny Biuletyn Informacyjny Bibliotekarzy* [Dokument elektroniczny]. 2007, nr 3. Tryb dostępu: <http://www.ebib.pl/2007/84/a.php?tarka>. Stan z dnia 20.04.2023.
14. REKOWSKA Maria. Usługi bibliotek akademickich a marketing. *Elektroniczny Biuletyn Informacyjny Bibliotekarzy* [Dokument elektroniczny]. 2002, nr 3. Tryb dostępu: <http://www.ebib.pl/2002/32/rekowska.php>. Stan z dnia 22.03.2023.
15. ZAWADA Agnieszka. O promocji biblioteki. *Elektroniczny Biuletyn Informacyjny Bibliotekarzy* [Dokument elektroniczny]. 2002, nr 3. Tryb dostępu: <http://www.ebib.pl/2002/32/zawada.php>. Stan z dnia 19.04.2023.

NOTY BIOGRAFICZNE AUTORÓW

mgr inż. Aleksandra E. Adamczyk – absolwentka Wydziału Filologicznego Uniwersytetu Śląskiego i Informatyki na Akademii Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi. Ma na swoim koncie publikacje, w tym artykuły w czasopismach recenzowanych. Uczestniczyła w konferencjach krajowych i międzynarodowych. Zajmuje się projektowaniem oraz tworzeniem grafiki na potrzeby promocji wydarzeń naukowych, kulturalnych i społecznych w CINIb-ie. Pracuje w zespole redakcyjnym serwisu internetowego i mediów społecznościowych. Jest też autorką logotypu największego repozytorium regionalnego – Śląskiej Biblioteki Cyfrowej.

dr hab. Mariola Antczak, prof. UŁ – doktor habilitowana nauk humanistycznych w zakresie bibliologii i informatologii, kierownik Katedry Informatologii i Bibliologii Uniwersytetu Łódzkiego. Jej zainteresowania naukowe to: marketing biblioteczny, kultura czytelnicza i informacyjna dzieci i młodzieży, biblioteki naukowe, społeczeństwo informacyjne. Autorka ponad stu publikacji, uczestniczka konferencji krajowych i międzynarodowych (m.in. w Pizie, Osijeku, Lwowie). Ostatnie publikacje: *Relevance of Jean Twenge's publications to research on teenage reading culture* („Polish Libraries”, 2021, nr 9), *Łódzkie biblioteki publiczne. Czas zmian, czas wyzwań* (Łódź, 2020), *Biblioteczny marketing wewnętrzny w teorii i praktyce* (Łódź, 2019).

prof. zw. dr hab. Wiesław Babik – kierownik Zakładu Zarządzania Informacją w Instytucie Studiów Informacyjnych Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie. Od 2006 r. prezydent międzynarodowej organizacji International Society for Knowledge Organization (ISKO) w Polsce oraz krajowy przedstawiciel International Information Centre for Terminology w Wiedniu (INFOTERM). Autor około 300 opracowań naukowych z zakresu nauki o informacji i bibliotekoznawstwa, w tym na temat języków informacyjno-wyszukiwawczych i ekologii informacji. Autor książek: *Słowa kluczowe* (Kraków, 2010), *Ekologia informacji* (Kraków, 2014) oraz redaktor naukowy: *Nauki o informacji* (Warszawa, 2016) i *Zarządzanie informacją* (Warszawa, 2019).

dr Bogumiła Celer – doktor nauk humanistycznych w zakresie bibliologii i informatologii, adiunkt w Instytucie Interdyscyplinarnych Badań Historycznych Akademii Kaliskiej im. Prezydenta Stanisława Wojciechowskiego, bibliotekarz, nauczyciel dyplomowany. Członek Zarządu Kaliskiego Towarzystwa Przyjaciół Nauk oraz członek Polskiego Towarzystwa Bibliologicznego. Kieruje działem zbiorów specjalnych Książnicy Pedagogicznej w Kaliszu. Pomysłodawczyni i redaktor naczelna czasopisma „Blżej Biblioteki. Pismo Bibliotekarzy Wielkopolski Południowo-Wschodniej”. Autorka kilku książek i blisko dwustu artykułów w pismach naukowych i fachowych

o zasięgu regionalnym i krajowym. Czynny uczestnik wielu konferencji naukowych, kurator wystaw. Jej zainteresowania naukowe to bibliologia ze szczególnym uwzględnieniem zbiorów specjalnych, informacji naukowej i edytorstwa, historia regionalna i biografistyka oraz zarządzanie i organizacja bibliotek.

dr hab. Wanda Ciszewska-Pawłowska, prof. UMK – doktor habilitowana nauk humanistycznych w zakresie bibliologii i informatologii. Pracownik Katedry Mediów Drukowanych i Cyfrowych Instytutu Badań Informacji i Komunikacji UMK. Jej zainteresowania to: historia książki, książka na Kujawach i Pomorzu, ruch wydawniczo-księgarski po 1945 r., współczesny rynek książki, prawo autorskie i ochrona własności intelektualnej, desktop publishing. Autorka: *Skażone władzą. Ruch wydawniczo-księgarski na Kujawach i Pomorzu w latach 1945-1956* (Toruń, 2015) oraz *W sprawie zamierzonej reorganizacji „Domu Książki”. Projekty i propozycje z 1951 r.* (W: *Książki mają swoją historię*. Warszawa, 2021).

dr Magdalena Cyrklaff-Gorczyca – adiunkt w Instytucie Badań Informacji i Komunikacji Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu. Naukowo specjalizuje się w badaniu zachowań użytkowników informacji, psychologii mediów i nowych technologii, kompetencji medialnych oraz w przeciwdziałaniu wykluczeniu cyfrowemu i dostępności informacji. Jako psycholog i niezależny konsultant wspiera firmy w rozwoju pracowników, projektowaniu strategii marki i PR oraz produktów cyfrowych. W swoich badaniach i szkoleniach uwzględnia również problematykę UX oraz architektury informacji serwisów internetowych.

dr Grzegorz Czapnik – adiunkt dydaktyczny w Katedrze Informatologii i Bibliologii Uniwersytetu Łódzkiego. Doktor nauk humanistycznych w zakresie bibliologii. Obszar jego zainteresowań naukowych obejmuje przede wszystkim zagadnienia związane z automatyzacją i cyfryzacją bibliotek, infobrokeringiem oraz zastosowaniem technik analizy i eksploracji danych w badaniach bibliotek. Autor artykułów publikowanych w czasopismach naukowych i wydawnictwach zbiorowych oraz współautor i współredaktor monografii, w tym: *Łódzkie biblioteki publiczne. Czas zmian, czas wyzwań* (Łódź, 2020) i *Organizacja konferencji naukowych* (Łódź, 2022). Od 2015 r. pełni funkcje sekretarza czasopisma naukowego „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Librorum”.

dr Małgorzata Dąbrowicz – doktor nauk humanistycznych w zakresie bibliologii. Starszy kustosz dyplomowany. Dyrektor Biblioteki Uniwersyteckiej w Poznaniu. Prezes Poznańskiej Fundacji Bibliotek Naukowych. Jej zainteresowania naukowe to: zarządzanie zasobami ludzkimi w bibliotece, ocena okresowa pracowników bibliotek, coaching i mentoring w bibliotece. Autorka: *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Polityka kadrowa* (W: *Zarządzanie biblioteką*, Warszawa 2017 i 2019) oraz *Coaching – moda czy konieczność? Możliwości zastosowania coachingu w bibliotece* („Biblioteka”, 2017, nr 21).

mgr Lidia Derfert-Wolf – absolwentka bibliotekoznawstwa i informacji naukowej na Uniwersytecie im. Adama Mickiewicza w Poznaniu. Do 2022 r. pracowała jako bibliotekarz dyplomowany w Bibliotece Politechniki Bydgoskiej. Jest koordynatorem merytorycznym bazy danych BazTech, członkiem Stowarzyszenia EBIB i redaktorem naczelnym „Biuletynu EBIB”. Zajmuje się statystyką biblioteczną i oceną efektywności bibliotek, przez wiele lat współpracowała z zespołem AFBN (Analiza Funkcjonowania Bibliotek Naukowych).

dr Katarzyna Domańska – doktor nauk humanistycznych w zakresie bibliologii i informatologii. Pracownik Instytutu Komunikacji Społecznej i Mediów na Uniwersytecie Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy. Jej zainteresowania naukowe to: bibliotekarstwo szkolne, marketing i zarządzanie instytucjami kultury, nowe technologie komunikacyjne i informacyjne, zarządzanie i organizacja bibliotek, promocja bibliotek. Autorka książki: *Edukacja czytelnicza i informacyjna w świetle badań* (Bydgoszcz, 2009), redaktor: *Książka i prasa w kulturze* (Bydgoszcz, 2013) oraz *Oblicza przestrzeni informacyjnej w dobie web 2.0* (Bydgoszcz, 2016).

dr hab. Małgorzata Fedorowicz-Kruszewska, prof. UMK – doktor habilitowana nauk humanistycznych w zakresie bibliologii i informatologii. Pracuje na stanowisku profesora w Instytucie Badań Informacji i Komunikacji Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu. Jej aktualne zainteresowania naukowe koncentrują się wokół: roli bibliotek i innych instytucji sektora kultury w realizacji celów zrównoważonego rozwoju, w szczególności koncepcji ekologicznych i zrównoważonych bibliotek, dostępu do informacji osób zagrożonych wykluczeniem społecznym, projektowania uniwersalnego w instytucjach kultury. Jest autorką trzech książek, z których najnowsza to *Media w środowisku osób zagrożonych wykluczeniem społecznym* (Toruń, 2016). Ponadto jest redaktorem kilku prac zbiorowych i autorem kilkudziesięciu artykułów.

dr hab. Małgorzata Góralska, prof. UW – doktor habilitowana nauk humanistycznych w zakresie bibliologii i informatologii. Kierownik Zakładu Mediów Cyfrowych w Instytucie Nauk o Informacji i Mediach Uniwersytetu Wrocławskiego. Jej zainteresowania naukowe obejmują takie zagadnienia, jak: badania mediów cyfrowych, książka i czytelnik w środowisku cyfrowym, technologie wykrywalności i rekomendacji książek w sieci. Autorka: *Piśmienność i rewolucja cyfrowa* (Wrocław, 2012) oraz *Książki, nowe media i ich czasoprzestrzeń* (Warszawa, 2009).

dr Dorota Grabowska – doktor nauk humanistycznych w zakresie bibliologii. Pracownik Katedry Badań nad Bibliotekami i Innymi Instytucjami Kultury na Wydziale Dziennikarstwa, Informacji i Bibliologii na Uniwersytecie Warszawskim. Jej zainteresowania naukowe to: organizacja i działalność instytucji kultury, ze szczególnym zwróceniem uwagi na formy i metody pracy, animacja kultury, biblioteki systemu oświaty i czytelnictwo dzieci i młodzieży. Autorka: *International guidelines on youth*

libraries and the polish reality („Przegląd Biblioteczny”, 2019, numer specjalny) oraz 70 lat „Poradnika Bibliotekarza” w opinii jego redaktorów i współpracowników (W: *Wokół bibliotek i dziedzictwa kultury*. Warszawa, 2021).

dr Hanna Grabowska-Maciejewska – doktor nauk humanistycznych w zakresie bibliologii i informatologii, starszy kustosz dyplomowany. Pracownik Oddziału Informacji i Transferu Wiedzy Biblioteki Uniwersyteckiej w Poznaniu. W latach 2016-2017 zatrudniona w Bibliotece Uniwersytetu Metropolitana w Londynie oraz w sieci Bibliotek Publicznych Lewisham w Londynie. Uczestnik staży w zagranicznych bibliotekach naukowych: Bibliotece Uniwersyteckiej w Uppsali, Bibliotece Uniwersytetu Finlandii Wschodniej oraz w Bibliotece Uniwersyteckiej w Bergen. Autorka publikacji naukowych z zakresu organizacji i zarządzania bibliotekami oraz zarządzania marką. Redaktor językowy w czasopiśmie „Zarządzanie Biblioteką”.

dr Zbigniew Gruszka – doktor nauk humanistycznych w zakresie bibliologii. Adiunkt w Katedrze Informatologii i Bibliologii Uniwersytetu Łódzkiego. Obszary jego zainteresowań to: zarządzanie biblioteką i strategię biblioteczne, regionalistyka, digital literacy. Wybrane publikacje: *What may library and information science offer to personal information management?* („Zagadnienia Informacji Naukowej”, 2020, nr 2), *Institutional contexts of LIS education in Poland* („Education for Information”, 2020, nr 4), *Deregulation of the librarian profession in Poland. The course and the consequences* (W: *Information and technology transforming lives. Connection, interaction, innovation. Proceedings of International Symposium Bobcatss*. Osijek, 2019).

dr hab. Anita Has-Tokarz, prof. UMCS – doktor habilitowana nauk humanistycznych w zakresie bibliologii i informatologii. Kierownik Katedry Informatologii, Bibliologii i Edukacji Medialnej na Uniwersytecie Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie. Jej zainteresowania naukowe to: komunikacja marketingowa na rynku książki, książka i kultura czytelnicza w erze cyfrowej, rola i zadania bibliotek w edukacji medialnej, informacyjnej i cyfrowej (EMIC), dzieci i młodzież jako użytkownicy mediów i technologii cyfrowych. Autorka: *Horror w literaturze współczesnej i filmie* (Lublin, 2010), *Książki kucharskie i (około)kulinarne dla dzieci i młodzieży w Polsce w latach 1945-1989. Teksty – Funkcje – Konteksty* (Lublin, 2016). Redaktorka: *Kulturotwórcze i edukacyjne funkcje bibliotek publicznych. Studia i szkice* (Lublin, 2011), *Around the book, the library and information – current state, challenges, perspective. Studies and Essays* (Lublin, 2014), *Homo legens czy homo consumens? Czytelnik i książka w XXI wieku* (Lublin, 2014), *Przestrzeń komunikacyjna współczesnej biblioteki. Studia i szkice z teorii i praktyki* (Lublin, 2022).

dr Krystyna Hudzik – doktor nauk humanistycznych w zakresie bibliologii i informatologii. Adiunkt w Katedrze Informatologii, Bibliologii i Edukacji Medialnej w Instytucie Nauk o Komunikacji Społecznej i Mediach UMCS w Lublinie. Zainteresowania naukowe: zarządzanie informacją, biblioteki akademickie w systemie

komunikacji naukowej, Open Access, public relations. Autorka: *Biblioteki uniwersyteckie w Niemczech w epoce cyfrowej. Ciągłość i zmiana* (Warszawa, 2017) oraz artykułów na temat zarządzania i organizacji bibliotek.

mgr Marcin Jaromin – asystent w Zakładzie Biotechnologii i Bioinformatyki Wydziału Chemicznego Politechniki Rzeszowskiej. Tytuł magistra inżyniera uzyskał w 2004 r. na Wydziale Chemicznym Politechniki Rzeszowskiej oraz równolegle w 2005 r. na Wydziale Elektrotechniki i Informatyki Politechniki Rzeszowskiej. Zainteresowania naukowe: biotechnologia, bioinformatyka, statystyka matematyczna. Współautor: *An effective method of isolating honey proteins* („Molecules”, 2019, nr 13), *Proteomic signature of fenugreek treated by methyl jasmonate and cholesterol* („Acta Physiologiae Plantarum”, 2017, nr 39).

dr Bożena Jaskowska – doktor nauk humanistycznych w zakresie bibliologii i informatologii, adiunkt w Instytucie Nauk o Informacji Uniwersytetu Pedagogicznego im. KEN w Krakowie, absolwentka studiów MBA IT (2012), długoletnia dyrektorka Biblioteki Uniwersytetu Rzeszowskiego (2010-2021). Zainteresowania naukowe i obszary badawcze: projektowanie UX, badania użytkowników, psychologia projektowania, użytkownik w mieszanej i rozszerzonej rzeczywistości.

mgr Sylwia Kabała-Prawecka – Starszy specjalista ds. promocji w Dziale Promocji Biblioteki Publicznej w Dzielnicy Bemowo m.st. Warszawy. Specjalista digital marketingu, redaktor, autor tekstów informacyjno-promocyjnych wielu instytucji, w tym publicznych. Wieloletni pracownik branży public relations; pracowała jako lokalny dziennikarz i rzecznik prasowy. Prowadzi szkolenia i warsztaty z zakresu social mediów, wystąpień publicznych oraz autoprezentacji. Fascynuje się psychologią społeczną i socjologią tłumy.

dr Joanna Kamińska – doktor nauk humanistycznych w zakresie bibliologii. Pracownik Instytutu Nauk o Kulturze Uniwersytetu Śląskiego. Jej zainteresowania naukowe to: bibliotekarstwo współczesne (ze szczególnym uwzględnieniem zagadnień zarządzania bibliotekami jako instytucjami kultury oraz zarządzania zasobami ludzkimi bibliotek), teoria i metodologia nauki o bibliotece (w tym historiografia dyscypliny, najnowsze kierunki badań bibliotekoznawczych w Polsce i na świecie). Autorka m.in.: *Marketing wewnętrzny w bibliotece* (Katowice, 2006), *Proces zarządzania w bibliotekach* (W: *Zarządzanie biblioteką*. Warszawa, 2021); współautorka *Leksykonu zarządzania i marketingu w bibliotekoznawstwie* (Warszawa, 2019).

dr hab. Małgorzata Kisilowska-Szurmińska, prof. UW – doktor habilitowana nauk humanistycznych w zakresie bibliologii i informatologii. Pracownik Wydziału Dziennikarstwa, Informacji i Bibliologii Uniwersytetu Warszawskiego. Jej zainteresowania naukowe to: recepcja mediów, czytelnictwo, kompetencje informacyjne, kultura informacji, biblioteki publiczne. Autorka książek: *Biblioteki publiczne*

w kryzysie. *Doświadczenie pierwszego etapu pandemii* (Warszawa, 2021) oraz *Kultura informacji* (Warszawa, 2016).

dr Dawid Kościewicz – doktor ekonomii, nauczyciel akademicki Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, zastępca dyrektora Biblioteki Głównej UEW. Jego zainteresowania naukowe to: państwo dobrobytu, edukacja informacyjna, biblioteki naukowe. Konsultant przy projekcie AFBN (Analiza Funkcjonowania Bibliotek Naukowych).

dr hab. Małgorzata Kowalska-Chrzanowska, prof. UMK – doktor habilitowana nauk humanistycznych w zakresie bibliologii i informatologii. Kierownik Katedry Badań Przestrzeni Informacyjnej w Instytucie Badań Informacji i Komunikacji Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu. Jej zainteresowania naukowe to: digitalizacja, zasoby cyfrowe, bazy danych, infobrokerstwo, kapitał społeczny, crowdsourcing. Autorka: *Crowdsourcing internetowy – pozytywny wymiar partycypacji społecznej. Konteksty – istota – uwarunkowania* (Warszawa, 2015) oraz *Dygitalizacja zbiorów bibliotek polskich* (Warszawa, 2007).

dr Zenona Krupa – doktor nauk humanistycznych w zakresie socjologii, w specjalności socjologia kultury. Bibliotekarz dyplomowany, Pełnomocnik Dyrektora Biblioteki Uniwersytetu Rzeszowskiego ds. kontaktów ze środowiskiem akademickim. Jej zainteresowania naukowe są związane z wpływem Internetu na czytelnictwo oraz badaniem satysfakcji użytkowników bibliotek. Autorka: *The Internet – A threat or supplement to the traditional library?* („World Libraries”, 2006, nr 1/2), *Skuteczność Internetu w promocji czytelnictwa w opinii studentów Uniwersytetu Rzeszowskiego* (W: *Nowoczesne technologie czy tradycyjne metody?* Łódź, Warszawa, 2017), *Satysfakcja użytkowników z usług biblioteki w opinii studentów i pracowników naukowych Uniwersytetu Rzeszowskiego* (W: *Biblioteka przyszłości – wyzwania – trendy – zagrożenia*. Nowy Sącz, 2018).

dr Magdalena B. Król – doktor nauk humanistycznych w zakresie nauki o zarządzaniu. Adiunkt w Katedrze Kultury Informacyjnej Uniwersytetu Pedagogicznego w Krakowie. Jej zainteresowania naukowe obejmują: wzajemne wpływy teorii i praktyki w zarządzaniu – projektami, instytucjami kultury, organizacjami pozarządowymi, kompetencje miękkie; dydaktyka szkoły wyższej – kierunki zmian w kształceniu akademickim w obszarze nauki o komunikacji społecznej i mediach. Współpracuje z organizacjami pozarządowymi w zakresie finansowania i realizowania projektów kulturalnych. Autorka książki *Skuteczne zarządzanie projektami a kompetencje interpersonalne* (Warszawa, 2017).

dr hab. Tomasz Kruszewski, prof. UMK – doktor habilitowany nauk humanistycznych w zakresie bibliologii i informatologii. Pracownik Katedry Kognitywistyki w Instytucie Badań Informacji i Komunikacji Uniwersytetu Mikołaja Kopernika

w Toruniu. Zainteresowania naukowe: komunikacja społeczna w organizacji, psychologia (emocje) w działaniach biznesowych, analizy big data, sztuczna inteligencja. Autor: *Pandemia a reakcje Inwestorów. Analiza big data komunikatów z Twittera wobec zjawiska niepewności* (Toruń, 2021), *Deliciae Thorunienses. Poszukiwania tożsamości miasta w literaturze podróżniczej* (Toruń, 2013), *Przestrzenie biblioteki. O symbolicznej, fizycznej i społecznej obecności instytucji* (Toruń, 2012), *Biblioterapia w działaniach placówek opiekuńczo-wychowawczych* (Toruń, 2006).

dr Przemysław Krysiński – doktor nauk społecznych w dyscyplinie nauki o komunikacji społecznej i mediach. Zatrudniony w Instytucie Badań Informacji i Komunikacji na Uniwersytecie Mikołaja Kopernika w Toruniu. Jego zainteresowania naukowe to: cyfrowe usługi publiczne, media społecznościowe, nowe technologie oraz dezinformacja. Współtwórca wielu kursów e-learningowych, autor wielu prac naukowych, w tym monografii pt. *Smart city w przestrzeni informacyjnej*, poświęconej rozwiązaniom smart wdrażanym w inteligentnych miastach w Polsce i poza jej granicami. Poza działalnością naukową i dydaktyczną prowadzi szkolenia z zakresu kreowania wizerunku w Internecie i wykorzystania mediów społecznościowych w sektorze informacyjnym.

dr hab. Stanisława Kurek-Kokocińska, prof. UŁ – doktor habilitowana nauk humanistycznych w zakresie bibliologii i informatologii. Pracownik Katedry Informatologii i Bibliologii na Uniwersytecie Łódzkim. Zainteresowania naukowe: badania teoretyczne oraz informacyjno-źródłoznawcze w zakresie pośredniczenia w dostępie do informacji i wiedzy; kształcenie i zawód bibliotekarza. Autorka publikacji: *Studia bibliotekoznawcze w Polsce – historia i ewolucja w latach 1945-2015* (Łódź, 2016), *Informacja. Zagadnienia teoretyczne i uwarunkowania prawne działalności informacyjnej* (Łódź, 2004), *Komputeryzacja bibliotek samorządowych m. Łodzi do roku 2000* (Łódź, 2000) oraz *System informacyjny dla dzieci i młodzieży o książkach, filmach i grach. Studium teoretyczne* (Łódź, 1999).

dr Renata Maleša – doktor nauk humanistycznych w zakresie socjologii, adiunkt w Katedrze Informatologii, Bibliologii i Edukacji Medialnej w Instytucie Nauk o Komunikacji Społecznej i Mediach UMCS. Jej zainteresowania badawcze oscylują wokół problematyki digitalizacji i cyfryzacji dóbr kultury, elektronicznych źródeł informacji i możliwości ich zastosowania w edukacji, organizacji i zarządzania informacją, problematyki współczesnego bibliotekarstwa ze szczególnym uwzględnieniem roli bibliotek na rynku usług informacyjnych i edukacyjnych oraz ich funkcji w procesie komunikacji społecznej oraz marketingu w działalności placówek informacyjnych.

dr Paweł Marzec – doktor nauk humanistycznych w zakresie bibliologii i informatologii. Pracownik Instytutu Badań Informacji i Komunikacji Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu. Jego zainteresowania naukowe to: ocena jakości serwisów

internetowych, wykorzystanie systemów zarządzania treścią do organizacji zasobów informacji, architektura informacji serwisów internetowych, analityka internetowa. Autor książki *Oceny eksperckie w badaniu użyteczności bibliotecznych serwisów internetowych* (Toruń, 2019).

dr hab. Anna Mierzecka – doktor habilitowana nauk społecznych, informatolog. Pracuje jako adiunkt na Wydziale Dziennikarstwa, Informacji i Bibliologii Uniwersytetu Warszawskiego. Członkini zespołu badawczego Laboratorium Badań Medioznawczych UW. Specjalizuje się w badaniu szeroko rozumianych zachowań informacyjnych, wykorzystywaniu cyfrowych technologii informacyjnych do komunikacji naukowej, interesuje się problemami wykluczenia i aktywizacji cyfrowej, funkcjonowaniem bibliotek z perspektywy użytkowników.

dr Łukasz Opaliński – doktor nauk humanistycznych w dyscyplinie bibliologia i informatologia. Zatrudniony w Oddziale Informacji Naukowej Biblioteki Politechniki Rzeszowskiej na stanowisku kustosa. Jego zainteresowania naukowe to: bibliometria, naukometria, historia książki i bibliotek, statystyka. Autor lub współautor takich prac, jak: *Starzenie się publikacji naukowych w języku polskim i angielskim w perspektywie zachowań warunkujących proces cytowania w naukach o Ziemi* (Kraków, 2018), *Cykle życia publikacji naukowych warunkowane praktyką cytowania piśmiennictwa* (Katowice, 2021), *The landscapes of sustainability in the library and information science. Systematic literature Review* („Sustainability”, 2022, nr 1)

dr Natalia Pamuła-Cieślak – doktor nauk humanistycznych w zakresie bibliologii. Adiunkt w Instytucie Badań Informacji i Komunikacji UMK w Toruniu. Redaktorka polskiego zespołu recenzenckiego Directory of Open Access Journals i członkini Polskiego Towarzystwa Komunikacji Społecznej. Jej zainteresowania naukowe to: wyszukiwanie informacji w przestrzeni internetowej, czasopiśmiennictwo otwartego dostępu, architektura informacji serwisów internetowych, media społecznościowe jako wielofunkcyjne platformy komunikacyjne, edukacja informacyjna. Autorka książki *Ukryty Internet jako przedmiot edukacji informacyjnej* (Toruń, 2015).

dr Magdalena Paul – absolwentka Wydziału Dziennikarstwa, Informacji i Bibliologii oraz Instytutu Socjologii Uniwersytetu Warszawskiego, a także Podyplomowych Gender Studies IBL PAN. Doktor w zakresie bibliologii i informatologii. Wykładowczyni na Wydziale Dziennikarstwa, Informacji i Bibliologii UW. Autorka lub współautorka monografii: *Wpływ społeczny bibliotek publicznych: badanie użytkowników bibliotek w województwie mazowieckim* (Warszawa, 2018), *Jak czytają Polacy* (Warszawa, 2016), *Z biblioteką czy bez? Badanie nieużytkowników biblioteki* (Warszawa, 2020), a także szeregu artykułów naukowych na temat wpływu społecznego bibliotek, kompetencji informacyjnych i praktyk czytelniczych.

dr Dominik Mirosław Piotrowski – doktor nauk humanistycznych w zakresie bibliologii i informatologii. Pracownik Biblioteki Uniwersyteckiej w Toruniu. Jego zainteresowania naukowe to: zarządzanie informacją, otwarta nauka, humanistyka cyfrowa i kuratorstwo cyfrowe. Autor książki *CMS w bibliotekach. Open source'owe systemy zarządzania treścią jako platforma realizacji usług bibliotecznych* (Toruń, 2018).

mgr Agnieszka Proszowska – absolwentka Pomaturalnego Studium Bibliotekarckiego oraz Wyższej Szkoły Pedagogicznej ZNP. Kustosz, menadżerka, animatorka, koordynatorka i autorka wielu projektów promujących czytelnictwo w środowisku lokalnym. Jako Dzielnicowy Koordynator ds. Edukacji Kulturalnej, brała czynny udział w Radzie Programowej WPEK, współrealizowała Edu Akcje dla bibliotekarzy oraz scenę młodych w ramach Warszawskich Targów Książki w Warszawie. Animuje życie kulturalne dzielnicy poprzez wspieranie twórców projektów społeczno-kulturalnych oraz współpracuje z organizacjami pozarządowymi, placówkami oświatowymi i instytucjami kulturalnymi, wzmacniając tym samym tożsamość lokalną. Autorka akcji społecznej „Łańcuch Pamięci”, zorganizowanej w związku z 70. Rocznicą Powstania w Getcie Warszawskim. Obecnie Dyrektor Biblioteki Publicznej im. Władysława Jana Grabskiego w Dzielnicy Ursus m.st. Warszawa.

dr Ewa Rudnicka – doktor nauk humanistycznych w zakresie bibliologii i informatologii. Bibliotekarz dyplomowany. Pracownik Instytutu Nauk Prawnych PAN w Warszawie. Jej zainteresowania naukowe to: organizacja pracy bibliotek, zarządzanie zasobami bibliotek, komunikacja zawodowa. Autorka m.in.: *Innowacyjne zarządzanie biblioteką akademicką w kontekście działań Biblioteki Uniwersyteckiej UWM w Olsztynie* (W: *Zarządzanie zasobami niematerialnymi bibliotek w społeczeństwie wiedzy*. Warszawa, 2016) oraz *Eksperyment Searle'a a odbiór komunikatów w porozumiewaniu pionowym w bibliotece akademickiej* („Zarządzanie Biblioteką”, 2017, nr 1).

dr hab. Jadwiga Sadowska – doktor habilitowana nauk humanistycznych w zakresie bibliologii. Kierownik Instytutu Bibliograficznego (1993-2007), zastępca dyrektora Biblioteki Narodowej (1994-1998), profesor w Instytucie Informacji Naukowej i Bibliotekoznawstwa Uniwersytetu Wrocławskiego (2005-2012), profesor Uniwersytetu w Białymstoku (2008-2017). Zainteresowania naukowe: języki informacyjno-wyszukiawcze, opracowanie rzeczowe, bibliografia, rynek wydawniczy, prasa, organizacja i zarządzanie w bibliotece. Autorka i współautorka m.in.: *Język haseł przedmiotowych Biblioteki Narodowej. Studium analityczno-porównawcze* (Warszawa, 2003) oraz *Jednodniówki na terenie województwa białostockiego i województw wschodnich (nowogrodzkiego, poleskiego, wileńskiego, wołyńskiego) Drugiej Rzeczypospolitej* (Białystok, 2017).

dr Katarzyna Seroka – doktor nauk humanistycznych w zakresie bibliologii i informatologii. Adiunkt w Katedrze Książki i Historii Mediów na Wydziale Dziennikarstwa, Informacji i Bibliologii Uniwersytetu Warszawskiego. Jej zainteresowania naukowe obejmują: historię emigracyjnych bibliotek, działalność instytucji kultury, dziedzictwo piśmiennicze oraz współczesne edytorstwo i sztuki książki. Autorka: *Biblioteka Polska w Paryżu (1838-1871). Studium bibliologiczne* (Warszawa, 2017) oraz *Witold Kazimierz Czartoryski et sa bibliothèque à Honfleur (Revue française d'histoire du livre, 2019, t. 140).*

dr Elżbieta Sroka – doktor nauk humanistycznych w zakresie bibliologii i informatologii. Adiunkt w Instytucie Nauk o Informacji Uniwersytetu Pedagogicznego im. Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie. Jej zainteresowania naukowe obejmują następujące zagadnienia: user experience (UX), architektura informacji, projektowanie zorientowane na użytkownika, dostępność produktów cyfrowych, badania użytkowników informacji, zachowania informacyjne użytkowników, nowe technologie w kulturze i w badaniach użytkowników, humanistyka cyfrowa, digitalizacja, zasoby cyfrowe, cyfryzacja w kulturze, nauka o informacji, zarządzanie informacją, strategie wyszukiwania informacji, wizualizacja informacji i danych oraz media społecznościowe.

dr Justyna Stępień – doktor nauk ekonomicznych, adiunkt w Ośrodku Badań nad Totalitaryzmem w Instytucie Solidarności i Męstwa im. Witolda Pileckiego. Kierownik Biblioteki Instytutu Pileckiego. Jej zainteresowania naukowe to: zarządzanie bibliotekami, użytkownicy bibliotek i ich potrzeby, jakość obsługi użytkowników instytucji kultury, zarządzanie zasobami ludzkimi, promocja usług. Laureatka nagród, m.in.: Bibliotekarz Roku w woj. mazowieckim (2014 r.), Nagroda Rektora (2017). Stypendystka kilku wyjazdów Erasmus (Litwa, Czechy, Szwecja, Anglia) oraz uczestniczka stażu zawodowego w Moskwie. Od wielu lat zajmuje stanowiska menedżerskie. Pełniła między innymi funkcje Dyrektora Biblioteki APS, Zastępcy Dyrektora Biblioteki Uczelni Łazarskiego oraz Menedżera Oficyny Wydawniczej Uczelni Łazarskiego.

dr Anna Strzałkowska – doktorantka Wydziału Humanistycznego Uniwersytetu w Katowicach, magister filologii polskiej. Pracownik Centrum Informacji Naukowej i Biblioteki Akademickiej w Katowicach. Jej zainteresowania naukowe obejmują: twórczość Tomasza Różyckiego, intertekstualność kulturową i sztukę interpretacji. Autorka artykułów w monografiach zbiorowych, recenzentka w dwutygodniku kulturalnym „artPAPIER”.

dr hab. Anna Tokarska, prof. UŚ – doktor habilitowana nauk humanistycznych, bibliotekarz i bibliolog, obecnie zatrudniona w Instytucie Nauk o Kulturze Uniwersytetu Śląskiego (dawniej w Instytucie Bibliotekoznawstwa i Informacji Naukowej). Podejmuje przez nią tematyka badawcza obejmuje zagadnienia bibliotekoznawstwa

i bibliotekarstwa, dziedzictwa piśmiennictwa narodowego w instytucjach kultury, zasobów muzealnych i cimełiów wydawniczych oraz strategii marketingowych w instytucjach kultury (muzea, teatry, biblioteki).

dr hab. Krzysztof Walczak, prof. Uniwersytetu Kaliskiego – doktor habilitowany w zakresie bibliologii. Dyrektor Instytutu Interdyscyplinarnych Badań Historycznych Akademii Kaliskiej. Prezes Kaliskiego Towarzystwa Przyjaciół Nauk, członek Rady Towarzystw Naukowych przy Prezydium Polskiej Akademii Nauk. Jego zainteresowania naukowe obejmują: funkcjonowanie dawnej i współczesnej biblioteki, czasopiśmiennictwo, biografistykę i problemy regionalizmu. Autor m.in.: *Czasopisma kaliskie XIX i początków XX wieku. Studium bibliologiczne* (Kalisz, 2005), *Książnica Pedagogiczna im. Alfonsa Parczewskiego w Kaliszu* (Kalisz, 2009) oraz *Metody i narzędzia zarządzania stosowane w bibliotekach* (W: *Zarządzanie biblioteką*. Warszawa, 2019).

dr Anna Wałek – doktor nauk humanistycznych w zakresie bibliologii i informatologii. Dyrektor Biblioteki Politechniki Gdańskiej, ekspert w zakresie otwartego dostępu do zasobów naukowych bibliotek cyfrowych oraz organizacji i zarządzania biblioteką naukową. Bibliotekarz dyplomowany. Nauczyciel akademicki, członek międzynarodowych stowarzyszeń i grup eksperckich (Board of Directors IATUL – International Association of University Libraries, SPARC Europe Board of Directors, Task Force Open Science CESAER, Research Data Alliance, GO FAIR, EOSC Association). Kierownik i koordynator projektów realizowanych z funduszy Unijnych. Autorka publikacji naukowych, w szczególności na temat bibliotek cyfrowych, Open Access, Open Research Data oraz innowacji w bibliotekach naukowych. Członek komitetów organizacyjnych i naukowych licznych konferencji, seminariów i sympozjów, krajowych oraz międzynarodowych. Koordynator i kierownik projektów krajowych i międzynarodowych obejmujących tematykę zarówno nowoczesne technologie informacyjne (Polska Cyfrowa, POWER, Horyzont 2020), jak i zapewnianie dostępu do zasobów dziedzictwa kulturowego (Działalność Upowszechniająca Naukę, Społeczna Odpowiedzialność Nauki).

dr Rafał Werszler – doktor nauk humanistycznych w zakresie bibliologii i informatologii. Adiunkt w Instytucie Nauk o Informacji i Mediach Uniwersytetu Wrocławskiego. Jego zainteresowania naukowe to: historia bibliotek, badania wpływu sztuki na przemiany w aranżacjach wnętrz bibliotecznych, zarządzanie informacją, promocja sztuki. Autor: *Wyposażenie i aranżacja bibliotek na Śląsku do końca XIX wieku* (Warszawa, 2019), *W świecie rysunku* (Wrocław, 2022).

dr hab. Maja Wojciechowska, prof. UG – doktor habilitowana nauk humanistycznych w zakresie bibliologii i informatologii. Pracownik Zakładu Polonistyki Stosowanej na Uniwersytecie Gdańskim. Wykładowca wizytujący na uczelniach w USA, Kanadzie i Europie. Przewodnicząca Komisji Zarządzania i Marketingu SBP,

członek IFLA, redaktor naczelna czasopisma „Zarządzanie Biblioteką”, organizator konferencji Zarządzanie i Organizacja Bibliotek oraz recenzentka w licznych czasopismach polskich i zagranicznych. Jej zainteresowania naukowe koncentrują się przede wszystkim wokół: zarządzania instytucjami kultury, marketingu instytucji non profit, badań wpływu społecznego bibliotek na środowisko zewnętrzne, zarządzania i organizacji bibliotek, a także działalności i promocji wydawnictw. Autorka blisko dwustu publikacji z tego zakresu, w tym autorka, współautorka i redaktorka ponad dwudziestu książek, m.in. *Kształtowanie kapitału społecznego – ujęcie z perspektywy bibliotekoznawczej* (Warszawa, 2019), *Leksykon zarządzania i marketingu w bibliotekoznawstwie* (Warszawa, 2019), *Studium zarządzania niematerialnymi zasobami organizacyjnymi bibliotek* (Gdańsk, 2014).

mgr Katarzyna Wojtaszak – absolwentka filologii polskiej na Uniwersytecie im. Adama Mickiewicza w Poznaniu. Pracownik Biblioteki Raczyńskich. Od 2017 r. pełni funkcje rzecznika prasowego oraz zastępcy kierownika Działu Koordynacji Działalności Kulturalnej i Promocji Biblioteki Raczyńskich. W pracy zajmuje się organizacją i promocją wydarzeń kulturalnych oraz mediami społecznościowymi. Publikowała m.in. w „Przeglądzie Biblioterapeutycznym” i „Bibliotece Publicznej”.

dr Katarzyna Wyszynska – doktor nauk humanistycznych w zakresie literaturoznawstwa. Pracuje w Centrum Informacji Naukowej i Bibliotece Akademickiej w Katowicach. Jej zainteresowania naukowe to: poezja polska XX i XXI w., sztuka interpretacji, problematyka z zakresu korespondencji sztuk, w tym zagadnienie książki artystycznej, a także działalność i promocja współczesnych bibliotek. Autorka książki *Sukcesorzy Pana Cogito* (Katowice, 2016).

mgr Katarzyna Zozulińska – entuzjastka implementacji innowacyjnych rozwiązań biznesowych w sektorze kultury z silną orientacją na jakość i wysokie standardy obsługi klienta. Posiada dyplom z zakresu nauk humanistycznych, marketingu i logistyki oraz zarządzania. Ma wieloletnie doświadczenie zawodowe w biznesie oraz kilkunastu lat w kulturze. Od 2018 r. pełni funkcje kierowniczkę Działu Promocji w Bibliotece Publicznej w Dzielnicy Wola m.st. Warszawy.

dr Beata Żołędowska-Król – doktor nauk humanistycznych w zakresie bibliologii ze specjalnością organizacja i zarządzanie bibliotekami. Pracownik Instytutu Kultury na Wydziale Humanistycznym Uniwersytetu Śląskiego. Jej zainteresowania naukowe to: organizacja i zarządzanie bibliotekami, marketing biblioteczny, jakość usług bibliotecznych, rola czasopiśmiennictwa w rozwoju bibliologii i bibliotekoznawstwa. Autorka i współautorka książek: *Wizerunek biblioteki publicznej* (Katowice, 2006), *Leksykon zarządzania i marketingu w bibliotekoznawstwie* (Warszawa, 2019).

INDEKS NAZWISK

A

Adamiec Sabina 675
 Agrawal Pawan 103
 Ajiferuke Isola 180, 182, 183
 Alkahami Ali S. 446
 Altkorn Jerzy 396
 Andreasen Alan R. 277, 553, 759
 Antczak Mariola 35, 259, 331
 Arli Denni 353
 Arms Wiliam 159
 Armstrong Gary 215, 381
 Augustyn Renata 463

B

Babik Wiesław 233, 687, 1043
 Ballandine David 364, 486, 489
 Balzac de Honoré 940
 Bania Ryszard 673
 Bard Philip 446
 Barifah Maram 162
 Barrett Lisa Feldman 438, 439
 Wundt Wilhelm 439
 Baruk Agnieszka 413
 Baumler John 159
 Becker Gary 277
 Bendyk Edwin 667
 Bernays Edward L. 517
 Berry Leonard 28, 363, 486, 488
 Beth Shapiro 105
 Bielawska Sylwia 354, 676
 Bieńkowska Barbara 70
 Biesaga-Słomczewska Elżbieta 489
 Bikowska Katarzyna 875, 876, 877
 Bitner Mary 226
 Blackwell Roger 278
 Bliss Chester 171
 Block Bruce 702
 Blthe Jim 334

Bodnar Jonathan 775
 Boguszewicz-Kreft Monika 649
 Böhm Michael 866, 869, 871
 Booms Bernard 226
 Borden Neil 225
 Borkowska Stanisława 499
 Borusiak Barbara 707
 Boryczka Bożena 775
 Boslaugh Susan 593
 Bowdin Glenn A.J. 601
 Brian Jones 28
 Brophy Peter 106
 Brownsey Ken 168
 Brueghel Pieter 935
 Brzezicki Łukasz 673
 Bubel Dagmara 274
 Buckland Michael 159
 Budzyńska Małgorzata 1024
 Burrella Quentin 163, 166, 168, 169, 173, 176,
 180, 181, 182, 183, 185, 178
 Bushong Sara 593

C

Caledonian Jenny Flinn 601
 Cannon Walter B. 446
 Canzoneri Beth R. 86
 Casey Michael 630
 Casper Rasmussen 630
 Celuch Krzysztof 602
 Chlipała Paweł 628
 Chmielarz Witold 751
 Christopher Martin 364
 Chrzastkowski Piotr 688
 Churchill Sarah 946
 Cialdini Robert 447
 Cieplak Piotr 936
 Clausewitz von Carl 198
 Cleveland Susannah 593

Colbert Francois 58
 Colin Clark 241
 Connor Richard 250, 254
 Conrad Joseph 808, 815, 940
 Cooper Douglas 788
 Coplan Kate 84
 Corral Sheil 672
 Cotton Dan John 32, 84
 Cowell Don 923
 Cox Christopher 593
 Cranach Lucas 935
 Cronin Blaise 35
 Curyło Monika 419, 629
 Cybulski Radosław 85, 86
 Cyrek Barbara 779
 Cywińska Ewa 419
 Czechow Anton 936, 940
 Czubała Anna 261

D

D'Andrade Roya G. 440
 Dalio Ray 465
 Damasio Antonio R. 437
 Daszkiewicz Magdalena 392
 Davenport Herbert Joseph 277
 Davenport Thomas H. 694
 David Nicholas 162, 419
 Davidson Richard J. 436
 Davis Anne Claire 778
 Deja Marek 791, 793
 Derfert-Wolf Lidia 419
 Dębski Maciej 394
 Diamond Stephanie 704
 Dobrowolski Zdzisław 419
 Dobrzyńska-Lankosz Ewa 673
 Doshi Ammet 775
 Dowd Susan 589, 591
 Doyle Peter 623, 628
 Drabik Ireneusz 39
 Drucker Peter 28
 Duczowska-Piasecka Małgorzata 577
 Duncan C.S. 125

E

Eagle Lynne 267
 Edgeworth Francis 277
 Eggh Leo 168
 Ehrenberg Andrew 171
 Ekman Paul 436, 438
 Engel James 278

Englert Jan 937
 Eryomin Aleksiej 694

F

Fedorowicz-Kruszewska Małgorzata 307, 662, 669, 1045
 Fenton Michael 181, 182
 Feret Błażej 674
 Fetter Frank 277
 Filipowicz Grzegorz 458, 461
 Fischhoff Baruch 445
 Fisher Allan G.B. 241
 Fisher Ronald 171
 Flemming Hansen 279
 Flipo Jean Paul 488
 Flis Jarosław 884
 Flower Eric 673
 Foszer Bartłomiej 946
 Fourastié Jean 241
 Franas-Mirowska Urszula 905, 906
 Franlin Benjamin 377
 Frąckiewicz Ewa 756
 Fredro Aleksander 635, 824
 Freudenberg Eric 714
 Frijda Nico H. 436
 Fry Amy 162
 Fullerton Roland 25

G

Gaeth Gareg J. 445
 Gajdka Krzysztof 883
 Ganińska Halina 419
 Garbarski Lechosław 210, 488
 Garczynski Joyce 590
 Gawel Łukasz 930, 931, 934
 Gelman Eric 180
 Getz Donald 602, 604
 Gębołyś Zdzisław 101, 587
 Gęborska Marlena 869
 Gliński Piotr 1013
 Głowacka Ewa 102, 786
 Gmiterek Grzegorz 420, 630, 792
 Godin Seth 933
 Gollain Vincent 579
 Gorman Michael 268
 Gossen Hermann Heinrich 277
 Górka Wanda 1020
 Górski Marek M. 673
 Grabowska Hanna 390, 953, 957, 965, 1046

Grant Robert 158
 Goyal Suresh 158
 Green Samuel Swett 84
 Grębosz-Krawczyk Magdalena 760
 Griffin Ricky W. 307
 Grönroos Christian 28, 489, 493, 623, 848
 Gruszecka Anna 986
 Gruszka Ewa 62
 Grygrowski Dariusz 587, 591, 594
 Gryszkówna Anna 937
 Guzowski Rafał 902

H

Haenlein Michael 763
 Hajkowski Leszek 913, 914
 Harry Tina 593
 Hartley Steven 489
 Hernik Joanna 29
 Hernon Peter 670
 Herrera Kevin 593
 Holar Vaclav 935
 Holley Robert P. 267
 Howard John 278
 Howard John 28
 Howe Jeff 418
 Huczek Marian 662
 Huczka Marian 53, 662
 Huntinton Paul 162

I

Iwankiewicz-Rak Barbara 39
 Iwasiow Tomasz 947
 Iwińska-Knop Krystyna 489
 Ivey Susan 593

J

Jablecka Julita 204
 Jachimowicz Dariusz 1021, 1022, 1024
 Jaskowska Bożena 420, 534, 588, 629, 725, 750, 784, 905, 1047
 Jaskowska Małgorzata 520, 522, 531
 Jaśniok Michał 884
 Jazdon Artur 106, 534, 662
 Jefferson Thomas 517
 Jestin Joseph 91
 Julie Baumler William Shaw 159
 Juran Joseph 277

K

Kaczmarczyk Stanisław 123

Kaczmarek Grzegorz 62
 Kaczmarek Nina 713, 718
 Kahneman Daniel 444, 445
 Kalinowska-Żeleźnik Anna 602, 612
 Kalinowski Marcin 536
 Kalińska-Kula Magdalena 35
 Kall Jacek 391
 Kamińska Joanna 101, 254, 454, 457, 469, 480, 492
 Kamińska Katarzyna 986
 Kamiński Jacek 26
 Kaplan Andreas M. 763
 Karatysz Mateusz 553
 Karcz Kornelia 115
 Karwowski Marcin 459
 Kathzan Harry 852
 Katon Georg 279
 Kaufman Amie 942
 Kean Nancy 793
 Keller Kevin 255, 258
 Kelly Cody 778
 Kent Allen 168
 Kerin Roger 489
 Kędzior Zofia 115
 King David Lee 678, 712, 774
 Kisilowska Małgorzata 267, 343, 419, 1047
 Klementewicz Tadeusz 547
 Klimuk Maria 877
 Knapik Anna 576
 Knechta Zdzisław 112
 Knight Frank 277
 Kollata David 278
 Kołodziejska Jadwiga 71, 72, 77
 Konieczko Anna 246
 Konopnicka Maria 635, 636, 819
 Kortas Weronika 718
 Korulczyk Ewa 1020
 Kossak Zofia 940
 Kosslyn Stephen M. 442
 Kotler Philip 28, 29, 31, 33, 42, 50, 85, 93, 100, 207, 215, 250, 252, 254, 255, 258, 336, 377, 378, 381, 488, 552, 602, 671, 676, 679, 847, 757, 933, 950
 Kowalska Małgorzata 420
 Kowalska-Chrzanowska Małgorzata 417, 744, 1048
 Kozielski Robert 29
 Koziółek Ryszard 950
 Kozlenkova Irina 353
 Kramer Teodor 489

Kraszewska Marta 663, 675
 Kraszewski J.I. 940
 Krause Jim 703
 Krieger Mark 776
 Kristoff Jay 942
 Krok Ewa 153
 Kruszewski Tomasz 435, 977, 1048
 Krzysiński Aleksander Henryk 28
 Krzysztofek Kazimierz 61
 Kulikowski Juliusz Lech 693
 Kurczak Klaudia 941, 942
 Kurek-Kokocińska Stanisław 552, 849, 1049

L

Lachiewicz Stefan 99
 Ladewig Paul 662
 Lamberti Maria 769, 774, 969
 Lambin Jean Jacques 197
 Landau Herbert 591
 Lankes R. David 420
 Lazorick Gerald 158
 Lankes R. David 630
 Larkin Judy 911, 912
 Lauersen Christian Ulrich 977
 Lauterborn Robert 226
 Lazarus Richard 436
 LeDoux Joseph 437
 Legomska Julia 881
 Leimkuhler Ferdinand 158
 Lepkowska Emilia 876
 Lesourne Jacques 277
 Leszczyński Grzegorz 1023, 1024
 Levin Irvin P. 445
 Levy Sidney J. 42
 Lidwa Witold 905
 Limański Andrzej 39
 Line Maurice 73
 Lipka Anna 454
 Long Brook 105
 Lubczyńska Aleksandra 716
 Lux Claudia 540
 Lyndon O. Brown 125

Ł

Łakomy Agnieszka 850
 Łazar Anna 715
 Łozowska Anna 35

M

Majewski Piotr 750

Makowski Michał 124, 219, 297, 405
 Malesa Dorota 975
 Malesa Renata 262, 362, 861, 1049
 Manaster Ilana 942
 Mandoni Monica 162
 Mann Tomasz 940
 Marak Janusz 575
 Marcinek Marzena 674
 Marciniak Jarosław 913
 Marcinkiewicz Cezary 329
 Maslow Abraham 291
 Matczuk Ewa 469
 Matejun Marek 99
 Materska Katarzyna 104
 Mathews Brian 270
 Mazurek-Łopacińska Krystyna 63
 Mazur-Kulesza Katarzyna 462
 McCarthy Edmund Jerome 28, 47, 225, 226, 228, 237, 554
 McGrath William 158,
 Michalski Eugeniusz 211, 406, 530, 531
 Michon Christian 489
 Micic Igor 593
 Mickiewicz Adam 635
 McPherson Gayle 601
 Milc Piotr 972
 Milgram Stanley 448
 Milic-Czerniak Róża 125
 Mill John Stuart 439
 Miller G. Wayne 442
 Miłaszkiwicz Danuta 241
 Mintzberg Henry 204
 Miśkowiec Natalia 986
 Mitrega Maciej 343, 344
 Mol Michael 107
 Molaro Anthony 268
 Montgomery L.M. 940
 Morawińska Agnieszka 934
 Morse Philip 159
 Muszkowski Jan 68, 69

N

Nawrocka Elżbieta 575
 Nicholson Scott 420, 630
 Nicosii Francesco 278
 Nielsen Jakob 726
 Niestrój Roman 115

O

Obłój Krzysztof 506

Ociesa Andrzej 862
 Ogily David 392
 Oldeburg Ray 272
 Olejniczak Aneta 603
 Olesiak Karina 531
 Orzeszkowa Eliza 635
 Ossoliński Józef Maksymilian 70
 Ostrowska Aneta 851
 Otto Jacek 376, 377, 378, 498, 508, 820

P

Pałys Marcin 691
 Parameswari B. 91
 Parasuraman Ananthanarayanan 28
 Parry Julie 462
 Parsol Erik 469
 Paul Magdalena 245, 246, 349, 355, 621, 1050
 Pawelec Dariusz 954, 955, 958, 960
 Pawlak Ewa 935
 Pawlak Paweł 935
 Payne Adrian 364, 490
 Peattie Ken 760
 Peattie Sue 760
 Pieczykolan Rafał 130,
 Piestrzyński Tomasz 905
 Pietruch-Reizes Diana 955
 Pioterek Paweł 86, 971
 Piotrowski Mirosław 706
 Plutchik Robert 438
 Pokorska Barbara 489
 Popławski Wojciech 131
 Porter Michael 673, 678
 Postman Neil 693
 Pratt Enoch 84
 Pringle Hamish 391
 Proszkowska Agnieszka 1020
 Prus Bolesław 635
 Prusak Laurence 694
 Przastek-Samokowa Maria 267, 419
 Przybyłowski Krzysztof 489
 Przybysz Janina 86, 774, 971
 Przybyszewski Stanisław 937

R

Ravichandra Rao Inna K. 171
 Redelius William 489
 Regester Michael 912
 Reymont Władysław 635
 Ries Laura 703
 Riley-Huff Debra A. 593

Rogoziński Kazimierz 243, 252, 254, 255
 Rolls Edmund T. 437
 Rosa Grażyna 30
 Rosenberg Jonathan 463
 Ross Brennan 267
 Rozwadowska Barbara 235
 Rutkowski Ireneusz 210, 488
 Rzewuski Henryk 635

S

Sargeant Adrian 39, 40
 Sarnicki Stanisław 943
 Sartori Giovannie 701
 Sarzyńska-Putowska Joanna 701
 Savolainen Reijo 273
 Schachtere Stanley 437
 Schkade David A. 444
 Schmeichel-Zarzeczna Monika 462
 Schmidt Eric 463
 Schmitt Bernd H. 649, 651
 Schulz Bruno 635
 Sekuła Alicja 574, 575, 579
 Semertzaki Eva 200
 Shawa Eric 28
 Shetha Jagadish 278
 Sichel Herbert 180
 Siekierski Stanisław 75
 Sienkiewicz Henryk 635
 Sienkiewicz Kuba 1006
 Silverstein Joanne 420, 630
 Singer Jerome E. 437
 Siuda Dagna 758
 Skawińska Eulalia 131
 Slavonic Paul 446
 Słowacki Juliusz 635
 Smith William 269
 Sobocińska Magdalena 63
 Socha Irena 419
 Sowińska Anita 542
 Sójka Jan 35, 85, 86, 88, 104, 226, 670
 Spencer Herbert 439
 Stachyra Grażyna 790, 791, 792
 Stąporek Marta 420
 Stearns Lutie 84
 Steinhoff Lena 353
 Stroop John Ridley 444
 Styk Jan 935
 Sullivan Margaret 913
 Systrom Kevin 776
 Szczepaniak Renata 882, 884

Szczygłowska Lidia 676
 Szewczyk Jarosław 913, 914
 Szkotaka Paweł 937
 Szromnik Andrzej 574, 575

T

Tague Jean 180, 182, 183
 Taranko Teresa 213
 Tarnowski Alek 667
 Theus Monika 758, 772, 969
 Tkaczyk Paweł 703
 Toffler Alvin 418, 629, 693, 744
 Tokarczuk Olga 950
 Trueswell Richard 158
 Trybińska Hanna 877
 Tworzydło Dariusz 881
 Tversky A. 445
 Tyszką Tadeusz 436

U

Urbanek Grzegorz 392

W

Walas-Trębacz Jolanta 900, 901
 Walczak Krzysztof 107
 Walter Thomas 159
 Walek Anna 260, 518
 Wanat Tomasz 707
 Wasilewska Joanna 1024
 Wasilewski Paweł 555
 Wawrzyniec Rudolf 29
 Weaven Scott 353
 Weber Max 540
 Węglarz Agnieszka 205
 Węgrzyn Grażyna 241
 Whitman John R. 670
 Wicha Karolina 904, 905
 Wicksteed Philip 277
 Wierziński Bogdan 493
 Wilde Oscar 942
 Wildhard Teresa 419
 Wilkoń Józef 1005, 1006

Winter Michael F. 245
 Wislicemus Max 935
 Witek Lucyna 707, 719, 957
 Wojciech Wrzosek 210, 488
 Wojciechowska Maja 53, 112, 130, 210, 226,
 288, 348, 356, 405, 419, 459, 463, 467, 469,
 517, 534, 588, 595, 669, 675-677, 679, 680,
 713, 714, 775, 897, 907, 1031, 1053
 Wojciechowski Jacek 35, 67, 74, 76, 85, 86,
 124, 127, 231, 309, 580, 717, 849, 851, 856
 Wojciński Damian 674
 Wojtczak Jadwiga 529
 Wojtowicz Wit K. 935
 Wolańska Agnieszka 73
 Wójcik Magdalena 593, 655, 710, 848, 850
 Wray Monika 469
 Wroe Alderson 28
 Wrona Sylwia 392
 Wróblewski Łukasz 56
 Wyspiański Stanisław 635, 943, 949

Y

Ye-So Chen 168

Z

Zajonc Robert 444,
 Zaltman Gerald 50, 552, 759
 Załuski Józef Andrzej 70
 Zapolska Gabriela 635
 Zboralski Marek 391
 Zdon-Korzeniowska Małgorzata 576
 Zeithaml Valerie 28
 Zeller Paweł 490, 494
 Zelmańska Katarzyna 940
 Ziarko Janusz 900, 901
 Zuckerberg Mark 761, 775, 776

Ż

Żeromski Stefan 635,
 Żmigrodzki Zbigniew 85,
 Żołędowska-Król Beata 25, 124, 392, 435, 497,
 519, 981, 1054

INDEKS PRZEDMIOTOWY

A

- ACNielsen 125, 127
- „American Library and Information Science” 36
- American Marketing Association (Amerykańskie Stowarzyszenie Marketingu, AMA) 27, 31, 123, 125, 391
- „American Marketing Journal” 27
- American Marketing Society 27
- Amerykańskie Stowarzyszenia Marketingu 87, 123
- Analiza Funkcjonowania Bibliotek (AFB) 145, 396
- Analiza Funkcjonowania Bibliotek Naukowych 396, 672–674, 949
- Analiza Funkcjonowania Bibliotek Pedagogicznych (AFBE) 673
- Analiza marketingowa 89, 115–116, 143, 219, 255
- Analiza pracy 456, 457
 - ocena postępów 471, 472, 475–476
 - ocena bieżąca 472–474
 - ocena okresowa 474
 - opis stanowiska pracy 457–458
- Antycypacja 161, 417
- ARC Rynek i Opinia na zlecenie Polskiego Stowarzyszenia Marketingu SMB 387
- Architektura
 - marketingowa 949
 - promocyjna 949
- Association for Information Management 35

B

- Badania marketingowe 25, 30, 33, 35, 50, 63, 114, 117, 123–129, 308
 - agencje badań marketingowych 25–26
 - ankietowe 89, 135, 141–142, 144–145, 148, 160, 335, 352, 368, 370, 380, 510
 - ankiety elektroniczne 145–148
 - desk research (badania wtórne) 131, 135–136, 143
 - eksperymentalne 125, 144, 151, 444–445
 - eksplanacyjne 136–137, 140, 275
 - eksploracyjne 124, 136–137, 145, 271, 275, 280
 - ilościowe 125–126, 135, 144, 154, 157–163, 185, 187–189, 276
 - jakościowe 126, 135, 144–145, 150, 188–189, 276, 439
 - metoda tajemniczego klienta (mystery shopping, secret client) 150
 - metodologia badań 139–150
 - opinii konsumentów (klientów) 29, 274–276
 - opisowe 127–128, 135–136, 275–276
 - pierwotne 134, 135
 - pomiar 153
 - prognostyczne 276
 - rekrutacja i selekcja uczestników badań 141, 152
 - sondażowe 136, 144, 370
 - trackingowe (panelowe) 136, 144
 - wtórne 135
 - wyjaśniające 276
 - wywiad 89, 131, 134–135, 144–146, 148–150, 152, 335, 370, 385, 387, 457
- Bazy danych 73, 75, 93–94, 102, 118, 132, 142, 144, 379, 380
 - elektroniczne 161, 366
- Benchmarking 100–101, 106–107, 120, 369, 674, 736, 854
- Biblioteka 33, 41, 45, 52, 58–59, 61, 67–68, 127, 132–133, 247–248, 254, 272, 388, 390, 393–395, 401, 501, 507–510, 517–532
 - Biblioteka 2.0 420, 621, 629–630
 - całościowa identyfikacja biblioteki (corporate identity) 410
 - crowdsourcing 421–423
 - definicja 68, 88, 309, 397, 402, 409, 471, 488
 - historia 32–33, 67–72

- dostosowanie do potrzeb specjalnych 319–322
 - technologie wspomagające 321
- kierownictwo 367
- klienci, patrz Klient
- marketing, patrz Marketing biblioteczny
- participatory library (biblioteka obywatelska, partycypacyjna, uczestnicząca) 420, partnerzy 373, 523, 530
- polityka kadrowa, patrz Marketing stanowisk pracy
- public relations, patrz Public relations
- rola edukacyjna 270–272
- struktura organizacyjna 368, 496
- środowisko wewnętrzne 506–507
- wizerunek (image), patrz Wizerunek, biblioteki
 - kształtowanie zewnętrznego obrazu biblioteki (corporate design) 410–411
- opracowanie i wdrożenie systemu identyfikacji wizualnej 410
- zarządzanie 402
 - orientacja marketingowa 480
- zbiory biblioteczne 68, 70, 72–73, 88, 90, 161, 187, 238, 269
 - cyfrowe 162
 - informacji 116, 130, 132
 - specjalne 186
- Biblioteka Ambrosiana w Mediolanie 70
- Biblioteka Angelica w Rzymie 70
- Biblioteka Brytyjska (The British Library) w Londynie 70, 425
- Biblioteka Główna Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach 247
- Biblioteka Królewska w Paryżu 70
- biblioteka królów Hiszpanii w Madrycie 70
- Biblioteka obywatelska (partycypacyjna, uczestnicząca, participatory library) 420
- Biblioteka Mazariniego w Paryżu 70
- Biblioteka Narodowa 28
- Biblioteka Publiczna w Łapach 428
 - Uniwersytet Trzeciego Wieku 428
 - „Zapisane w czasach pandemii”, konkurs 428
- Biblioteka Publiczna Miasta i Gminy w Strzelcach Krajeńskich 248
- Biblioteka Stanowa Queensland (State Library of Queensland) 424, 426
- Biblioteka Załuskich 70
- Biblioteka Uniwersytecka w Poznaniu 396, 470
- Bibliotekarze 32, 35–36, 72–73, 75–77, 83–84, 89–90, 94–95, 101–103, 118, 144, 160, 189, 200, 213–217, 220, 222–223, 228–229, 231–232, 238, 245–249, 254, 257, 261–262, 269, 289, 305, 335, 336, 349, 352, 364, 370–371, 381, 385, 395, 408, 410, 413, 456, 462–463, 468, 480, 491–492, 494–505, 509, 524, 529, 531, 532, 543, 546, 581, 607, 629, 670, 676, 680, 712, 719, 743, 779, 813, 825, 840, 842, 848, 860, 866, 868, 871, 874, 876, 886, 920–923, 947, 967, 969, 982, 1001, 1006–1008, 1014–1017, 1019, 1021, 1026
 - adaptacja do pracy 464–465, 470, 498, 508, 509, 510, 517, 521, 526
 - adaptacja kierowana 466
 - adaptacja ogólna 467
 - adaptacja stanowiskowa 466
 - delegowanie uprawnień 504
 - kariera bibliotekarska 505–506
 - motywacja 500–503, 506
 - ocena pracy 476–477, 480
 - rozmowa oceniająca 478–479
 - wewnętrzna kampania informacyjna 480, organizacje bibliotekarskie 35, 324, 502
 - rekrutacja 463–464
 - satysfakcja zawodowa 491–493, 510
 - Stowarzyszenie Bibliotekarzy Polskich 396
 - Strategia Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich na lata 2010–2021 145
 - szkolenia 222, 503, 504
 - wartości 495
- Biblioteki akademickie 57, 68, 74, 77, 119, 159, 200, 204, 211, 230, 249, 261, 268, 270–272, 285, 295, 297, 303, 354, 366, 396–397, 491, 597, 953, 969, 972, 975, 1046
- Biblioteki cyfrowe 102
- Biblioteki naukowe 68–71, 73–74, 76–77, 161, 163, 204, 211, 230, 234, 247, 249, 269, 296, 300, 345–306, 310, 318, 367, 395, 510, 532, 500, 541, 664, 695, 800, 801–802, 856, 954, 956
- Biblioteki publiczne 32–33, 67–74, 77, 84–85, 93, 161, 163, 168, 170, 186, 201, 203–204, 212–213, 215, 230, 234, 246, 248, 255, 260, 269, 271–272, 296–297, 299, 302–306, 309–310, 346, 352, 354, 364, 366–369, 406, 427, 519, 547, 566, 579, 597, 631, 638, 664–666, 671, 695, 784, 789, 800–804, 811, 813, 841, 861–863, 870, 972, 991, 1002, 1008, 1013, 1028

Biblioteki sąsiedzkie 429

- Biblioteka na Łokietka 5 we Wrocławiu 429
- Biblioteka Sąsiedzka w Myszkowicach 429
- Biblioteka Sąsiedzka w Okrzeszynie 429
- Biblioteka „Za miedzą” w Śródcie 429
- Na Piętrze – Biblioteka, Tomaszów Mazowiecki 429
- Praska Biblioteka Sąsiedzka 429

Biblioteki specjalne 71, 77, 248, 597

Biblioteki szkolne 55, 68, 69, 71, 74, 119, 161, 196, 201, 204, 211, 246, 255, 269, 270-271, 285, 304-305, 364, 366-369

Bibliotekoznawstwo 157-160, 168, 185, 187-188, 245, 308, 377, 402, 419, 435, 454, 505, 538, 568, 662, 669, 744, 784, 744, 784, 802, 1010, 1020

Biuletyn Informacji Publicznej (BIP) 316, 317, 726, 730, 801, 838, 887

Branding 394, 410, 492, 555, 606, 655, 753, 756, 965

- employer branding 492
- kampanie brandingowe 756

British Museum 70

Bureau of Business Research, Biuro Badań Gospodarczych przy Harvard Business School 125

C

CBM Indicator 126

Cele marketingowe 115, 118, 138, 210, 220-221, 223, 251

- finansowe 221
- społeczne 221
- strategiczne 215, 219, 221, 230, 251,

CEM – Instytut Badań Rynku i Opinii Publicznej 126

Cena 28, 32, 40, 47-50, 90, 93, 124, 126, 133, 203, 213, 225-226, 236-238, 251, 255-256, 278, 291-292, 308, 321, 337, 346, 351, 366, 369, 391-392

Centralna Biblioteka Wojskowa 248

Centralny Ośrodek Informatyki (COI) 316

Centrum Badania Opinii Publicznej, CBOS 126

Coaching 467-469, 503

Computer Assisted Web Interview (CAWI) 146

Computer Assisted Personal Interview (CAPI) 146

Computer Assisted Telephone Interview (CATI) 146

Counselling 468, 470

Crowdsourcing 417-421, 423-427, 430-431

Customer Relationship Management (CRM) 29

CTOR 755-756

Czasopisma 27, 35, 93-94, 125, 162, 186, 227, 232, 520, 547, 557, 663, 672, 742, 804, 940, 943-944, 1006, 1032

Czytelnik, patrz Klient

D

Decyzje 28, 47-48, 57, 63, 85, 88-90, 102-104, 114, 128-130, 132, 135-136, 153, 228, 233, 261, 277-279, 296-297, 304, 355, 414, 418, 435, 439-447, 498

- koordynacja 117
- marketingowe 116, 123-124, 126-128, 130, 138, 207, 227, 253-254, 261, 395, 435
- operacyjne 218
- personalne, patrz Marketing stanowisk pracy
- strategiczne 102, 112-113, 132, 198, 210, 218
- trafność/nietrafność 121, 126, 519, 523
- w bibliotekach 128, 133, 179, 196, 204, 216, 218, 220, 222, 227, 234, 253-254, 274-275, 288-294, 297-300, 302-304, 322, 355, 370, 395-396, 399-401, 406, 411, 467-468, 475, 504, 527

Demoskop 126

Deutsches Bibliotheksinstitut (Niemiecki Instytut Bibliotekarstwa) 85

Docelowa grupa odbiorców 32, 48, 84, 117, 121, 141, 144, 160-161, 198, 221, 228, 232, 253, 334-335, 372, 377, 380, 412, 454, 519, 520, 524

Dostęp alternatywny 317

Dostępność cyfrowa 315

Dostępność dla osób ze szczególnymi potrzebami 317

Dostępność Plus, program rządowy 315

Dystrybucja 25-26, 28-29, 32, 40, 47-50, 59, 64, 89-90, 103, 124, 133-134, 196, 207, 220, 225-226, 228-230, 237, 248, 255, 257, 289, 308, 344, 366, 369, 377, 391, 402, 409, 419, 435, 524, 548, 554, 561, 577-579, 582, 622, 630, 668, 735-736, 753-754, 759, 783, 786, 788, 790-791, 829, 831, 846, 933, 981, 1003
– w bibliotece 257, 323, 366, 548

Dział Zbiorów dla Niewidomych Główniej Biblioteki Pracy i Zabezpieczenia Społecznego 321

Działania marketingowe 123, 185, 187, 222–223, 225, 242, 392

E

Ekonomia 25–27, 64, 74, 279, 344, 646, 655, 660, 669

– doświadczeń 846

– psychologiczna 279

– teorie 25, 26, 344

Ekonomika informacji 65

Ekonomika kultury 64

Elektryczność 26

Emocje (afekty) 149, 226, 236, 270, 273–274, 277, 311, 330, 337, 344, 350, 352, 354–355, 357, 392–393, 411, 435–443, 446, 473, 477, 487, 489, 496, 506, 525, 557, 567, 603–605, 615, 618, 624, 632, 636, 645–648, 650, 653, 656, 678, 691–692, 704–705, 707, 710, 771, 784–785, 793, 867–868, 909, 930, 1020

Energia 63, 68, 202, 237, 256, 439, 499

Erasmus, program 471

Estetyka 583, 649, 655, 727, 920

Etyka 487

– zawodowa 251

Eyetracking 335

F

Filozofia 31–32, 83, 87, 103, 114, 226, 267–268, 330, 453–454, 487, 489, 490

Flickr, platforma 423–424

– projekt „The Common” 423, 426

Fundacja Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego (FRSI) 339, 636, 340, 636, 561

G

Gazety 232, 520, 557, 1004

Grupa docelowa 42, 44, 48, 84, 117, 121, 132, 138, 380, 549, 553, 611

GfK Polonia 127

Główny Urząd Statystyczny (GUS) 116

H

„Harvard Business Review” 27

Harvard Business School 30

I

Image, patrz Wizerunek

Inbound marketing 353

Incorporated Sales Managers' Association 27

Informacja 29, 32–33, 44, 58, 65, 72–73, 75–76, 83–85, 90–91, 93–94, 100, 102, 104, 112–113, 116, 120–121, 125, 129, 132, 141–144, 146–148, 157, 162, 168–169, 179, 195, 201, 210–211, 217–219, 222, 229–230, 232–233, 235–236, 238, 241, 245, 253, 255, 257–259, 261, 269, 272, 274–275, 277–279, 281, 284, 293, 295, 299, 302, 318, 321–323, 329, 334, 337, 345, 348, 351, 353–354, 356, 363–364, 368, 371, 385–386, 406, 409, 412, 423, 436, 442, 444–446, 455, 457, 463–464, 467–468, 472, 477, 494, 496, 498, 499, 505, 507, 510, 520, 522–528, 530, 533, 536–545, 547–549, 563–556, 560, 565, 577, 582, 592, 596, 607, 611, 613–615, 621–622, 624–629, 631–633, 636–638, 645–646, 654–655, 660, 663–668, 671, 674, 677, 680, 687–696, 701, 704–706, 710, 712, 715–719, 727, 730, 736, 741–748, 751–756, 758–763, 768–778, 784, 793, 802–803, 806, 809, 814, 830, 840–841, 846, 848–851, 854, 856, 860–871, 874–876, 881, 890–897, 902, 906–907, 909, 911, 917–919, 932–933, 935–940, 942–948, 950, 954, 956–961, 963–964, 969–970, 972–975, 981, 983–988, 992, 994, 999, 1004–1006, 1008, 1010, 1014, 1016–1017, 1021–1022

– analiza 106, 123, 133–134, 152, 189, 225, 247, 380, 521

– elektroniczna (cyfrowa) 118, 212, 214, 217, 280, 313, 315, 322

– kampanie informacyjne 118–119, 201, 213, 290, 405, 407, 413, 480, 519

– marketingowe 130–139, 234, 273, 308–309, 380, 390, 394, 687–696

– nauka o informacji (informatologia) 157, 160, 188, 800–801, 953, 974

– porządkowanie 68, 73, 99, 133, 247, 379

– potrzeby informacyjne 91–92, 95, 117, 129, 134, 158, 160–161, 187, 197, 220, 246, 256, 288–289, 291, 293, 309, 394, 523

– „sklep z informacjami” 268

– system informacji marketingowej (SIM) 116–117, 123, 133–134

– użytkownik informacji 453

– wizualne 339–340, 410, 412, 650

– zachowania informacyjne 158, 160, 273, 277

– zarządcze 130

– zbieranie (gromadzenie) 32–33, 117, 123–124, 126–127, 130–131, 133, 137, 152, 198, 294, 296, 335–336, 350, 390, 418–419, 456, 497

- źródła 132, 149, 246, 290, 296–297, 301, 314, 352, 382, 520, 525
- Innowacyjność 32, 83, 107, 201, 253, 385, 487, 493, 496–497, 506–508
 - biblioteki 231, 236, 394, 497
 - badania innowacyjne 135, 276
 - funkcja innowacyjna 128, 129
 - innowacyjne formy usług 257, 259
- Institute of Marketing 27
- Instytucje 31, 33, 36, 39–46, 48, 50–51, 74–78, 101–106, 112, 114–117, 119, 123–124, 126, 131–132, 135, 146, 151–153, 160, 188–189, 198–200, 207–208, 212, 216–217, 219–221, 225–226, 211, 229, 231–234, 236–237, 239, 244, 254, 257–258, 260, 262, 267–269, 273, 274, 276, 278, 280, 283–284, 289, 291, 294–296, 299, 304–305, 307–310, 319, 322, 324, 330–332, 334, 336, 338–339, 343, 345–346, 348, 352, 356, 362–364, 366, 367–370, 372, 380, 382, 384–386, 388, 391, 393, 396–397, 400–401, 408, 411–414, 423, 440, 454–458, 460, 464–465, 467–468, 470–471, 475, 487–488, 490–493, 496, 498–501, 505–509, 517–527, 529–530, 532, 534–544, 547, 554, 556–561, 563, 567, 574, 578, 580–583, 587–589, 591–592, 594–597, 602–609, 611, 618, 621, 623, 631, 635, 637, 653, 655, 660–666, 669–673, 675, 677, 680, 692, 710, 717, 725, 731, 734, 736–737, 742, 744, 746, 748, 750–756, 760–762, 784–792, 830, 839–842, 845, 847, 849, 854, 861–862, 865, 880–887, 892, 896–902, 904, 908, 910, 913, 917–919, 932–933, 935–940, 942–948, 950, 954, 956–961, 964, 969–970, 972–975, 981, 983–988, 992, 994, 999, 1004–1006, 1008, 1010, 1014, 1016–1017, 1021–1022
 - badawcze 40
 - kultury 53–64, 67, 69, 71–72, 83–84, 86–87, 92, 94, 99, 129, 233, 236, 248, 292, 297, 300, 358, 373, 407, 410, 448, 520, 525, 579–580, 582, 603, 654, 657, 660, 665, 667, 672, 690, 705, 709, 711, 719, 743, 751, 759, 763, 768–771, 774, 779, 800, 811, 903, 925, 931–935, 937, 949–950, 967, 971–972, 976, 982–985, 991, 1000, 1001, 1013, 1018
 - marketingowe 25, 31
 - naukowe 162, 373
 - non profit (niekomercyjne) 40, 42–43, 53, 58, 104, 195, 256, 419, 502
 - publiczne 44, 63, 235, 323, 518
- Instytut Rynku Wewnętrznego i Konsumpcji 126
- International Federation of Library Associations and Institutions, IFLA 68, 69
- International Marketing Award 35
- Internet 26, 34, 49, 67, 72–75, 92, 95, 133, 151–152, 229, 234, 238, 249, 257–258, 260, 284, 289–290, 296, 298, 300, 308, 313, 316, 318, 337, 339, 348, 350, 352–353, 376–378, 380, 382–386, 417, 459, 519, 523, 537–538, 557, 561–562, 593, 603, 612, 614, 616, 633, 638, 662–664, 667, 673, 680, 689, 691, 704, 718, 725, 728–729, 734, 742–745, 747, 751, 758–759, 763, 765–767, 777, 783, 790, 850–852, 856, 860, 872, 874–875, 886, 890, 902–903, 910, 918, 922, 942, 972, 974, 976, 982, 1008, 1013, 1016, 1022
 - strona internetowa (strona www) 73, 115, 145–146, 152, 202, 231, 238, 260, 262, 314–318, 320, 322, 332, 335, 339, 353, 368, 386, 393, 397–398, 421–422, 424, 428–429, 525–526, 541, 548, 557, 560, 563–565, 614, 943, 968, 982, 34, 670, 703, 706, 714, 718, 726–727, 730, 738, 742, 753–754, 780, 791, 803, 805, 809, 813–814, 830–831, 863, 875, 882, 886, 891, 918–919, 968, 982, 992, 995, 1002–1003, 1005–1008, 1011, 1014, 1016, 1023, 1026
 - witryna internetowa 102, 141, 161, 234, 385, 668, 672, 678, 761, 828, 857, 875
- J**
- Jakość 84, 89, 91, 94, 107, 152, 202–203, 207, 228, 232, 237–238, 247, 250–253, 267, 308, 349–350, 364, 391, 395, 440, 453, 456, 473, 478
 - badania jakościowe, patrz Badania marketingowe
 - danych 284, 430
 - informacji 73
 - merytoryczna 260
 - obsługi 344, 345, 352, 365
 - oferty 405, 497
 - pracy 456, 461, 465, 471–472, 474, 476, 479–480, 488, 490–491, 493–495, 497–498, 502, 508–509
 - produktu, patrz Produkt
 - usług 253, 260–261, 283, 288, 300–301, 308–309, 316, 346, 350, 353, 356, 392–394, 396, 406–407, 410, 412–413, 462, 481, 487, 493, 495
 - zarządzanie jakością, patrz Zarządzanie „Journal of Business” 27
 - „Journal of Consumer Marketing” 29

„Journal of Interactive Marketing” 29
 „Journal of Library Administration” 36
 „Journal of Marketing” 27
 „Journal of Personal Selling & Sales Management” 29
 „Journal of Product Innovation and Management” 29
 „Journal of Retailing” 27

K

„Kierunek: biblioteka”, projekt 339
 Kino 26, 64, 387, 520, 814
 Klient (użytkownik, nabywca, czytelnik) 93,
 254-256, 260, 267-269, 288-289, 343, 347,
 368, 379, 417, 441, 453, 523
 – cykl życia związku z klientem 348
 – indywidualny 292-293
 – lojalność 280-281, 305, 324, 343, 254,
 356-357
 – programy lojalnościowe 357
 – potrzeby i opinie 274-275, 351-352, 271,
 273-274, 350
 – modele współpracy 418
 – motywacja 291
 – obsługa osobista 336
 – osobowość 291
 – profil 370, 380
 – wewnętrzny 364, 456, 487, 494
 – wiedza o kliencie 368
 – współtworzenie wartości (value cocrea-
 tion) 417
 – zachowania 277-280, 289-291, 298,
 302-305
 – zbiorowy 292
 – zewnętrzny 456
 Komisja Zarządzania i Marketingu Stowarzy-
 szenia Bibliotekarzy Polskich 35
 Kompetencje 46, 51, 62, 92, 104, 129, 196, 202,
 214, 223, 227-228, 231, 238, 242, 245-246,
 249, 262, 271-272, 288, 322-323, 346, 348,
 350, 355, 370-372, 382, 395, 412-413, 456,
 458-470, 472-476, 477-479, 496, 501, 503-
 506, 528, 562, 628, 636, 675, 676, 677, 678,
 712, 715, 723, 734, 756, 847, 850, 853, 859,
 873, 874, 880, 931, 934, 949, 966
 – Badanie PISA (The Programme for Inter-
 national Student Assessment, Program
 Międzynarodowej Oceny Umiejętności
 Uczniów) 312
 – cyfrowe 271, 313, 316, 633, 715
 – dopasowanie kompetencyjne 460

– informacyjne 201, 242, 246-247, 271,
 273, 284, 283-284, 695, 733, 854
 – informatyczne 247, 271
 – językowe 311, 314, 323, 632
 – komunikacyjne 890
 – kulturowe 57, 59
 – Międzynarodowe Badanie Kompetencji
 Osób Dorosłych (The Programme for the
 International Assessment of Adult Com-
 petencies, PIAAC) 312
 – profile kompetencyjne 458-460
 – pracownika 459, 853, 863, 947, 1000
 – systemy kompetencyjne 460
 – Uniwersalny Model Kompetencji 459
 – użytkownika 290
 – zarządzanie kompetencjami, patrz Za-
 rządzanie
 Komunikacja 32, 34, 45, 48, 50, 59-60, 62, 104,
 116-117, 126, 133, 143, 160, 202, 207, 217,
 219, 223, 226, 229-231, 234, 251-253, 255,
 259-260, 269, 277, 279, 283, 309, 314-315,
 318, 322, 329-330, 334-335, 344-346,
 350, 352, 354, 364, 368-370, 372, 379, 381,
 383-384, 386, 397, 405, 409, 411-413,
 418-420, 431, 457, 465-466, 472, 478,
 490-491, 495-499, 501-503, 505, 507-510,
 519-521, 526, 528-529, 531, 950, 961, 963,
 967, 969, 971, 976, 982, 990, 991, 1000,
 1001, 1011, 1013, 1015, 1017, 1018, 1020
 – elektroniczna 222, 420, 528
 – marketingowa 47, 50, 61, 220, 293, 307-
 308, 314, 324, 329-339, 347, 349, 352,
 387, 436, 517-518, 522, 530-531
 – komunikat marketingowy 438, 430,
 444-445, 447
 – zintegrowana komunikacja marketin-
 gowa 333
 – masowa 278, 366
 – promocyjna 977
 – rynkowa 946
 – słowna 969
 – społeczna 67-68, 518
 – wirtualna 497, 960, 962, 972
 – z odbiorcami kultury 54, 64
 Konferencji Dyrektorów Bibliotek Akademick-
 ich Szkół Polskich 200
 Konkurencja 28, 31, 41, 44, 46, 67, 73, 92, 107,
 124, 136, 152, 195, 198, 206-207, 220, 242,
 255, 280, 346, 356-357, 363, 367, 401, 406,
 414
 Konwencja o prawach osób niepełnospraw-
 nych 317

Korzyść 31, 40, 42, 46, 48, 51, 86-88, 90, 93,
100-101, 104, 120-121, 159, 179, 185, 187,
194, 196, 229, 236-237, 242, 251, 253-254,
259, 267-268, 270, 277, 296, 298, 303, 333,
336, 338, 347-349, 356, 363, 365, 371, 373,
382, 391-393, 398-399, 414, 418, 446, 454,
458, 464, 469, 480, 500, 504, 508-509, 519
- analiza 402
- ocena 282, 284
- podstawowa 255-256
- specjalna 284, 346, 363
- społeczna 200

Koszt 40, 47-48, 63, 75, 90, 103-104, 107, 119,
129, 135, 137, 141, 148, 151, 199, 206-207,
211, 219, 221, 226, 237-238, 256-258, 285,
290, 295, 303, 337, 349, 352, 356, 383, 385,
399, 402, 418, 429, 493, 504, 530, 534, 554,
575, 586, 587, 589, 592, 606, 611, 613, 644,
660, 668, 673, 675, 678, 680, 728, 729, 732,
733, 735, 737, 752, 756, 785, 790, 846, 852,
853, 854, 865, 874, 903, 923, 942, 970, 996
- całkowity 202
- psychologiczny 493
- społeczny 50
- transakcyjny 107, 344
- wytworzenia 90, 237, 256

Krakowski Zespół Biblioteczny (KZB) 396

Kreatywność 62, 217, 332, 420, 448, 487, 489,
495-497, 508, 540, 581, 626, 627, 633, 730,
733, 736, 766, 772, 787, 866, 867, 868, 870,
883, 912, 932, 934, 965, 966, 967, 1016, 1017

Kurator 44, 260-261, 934, 708, 715, 716, 719,
934, 1044

L

LibCrowds, platforma 426

„Library Trends” 36

Living with Machines, projekt 426

Lobbing (lobbyści) 60, 76, 338, 534, 535, 536,
537, 538, 539, 540, 541, 542, 543, 544, 545,
546, 547, 548, 549, 588

Logo 262, 338-339, 392, 393, 394, 399, 401-
402, 406, 557, 560, 568, 687, 710, 711, 753,
872, 936, 953, 957, 960, 961, 962, 969, 977,
983, 991, 1010

Ludoteka 272

Ludzie 47-48, 55, 69, 77, 87, 90-91, 93, 116,
133, 150, 217, 225-226, 255, 260, 282, 284,
291-292, 331, 352, 362, 364, 367-369, 386,
438, 440, 443-447, 457, 464, 465, 472, 478,
479, 486, 501, 518, 520, 529, 538, 552, 577,
580, 588, 590, 593, 601, 603, 607, 624, 625,

627, 634, 636, 651, 657, 661, 672, 677, 688,
690, 691-693, 701, 704, 705, 725, 727, 762,
776, 778, 789, 861, 869, 871, 883, 899, 901,
902, 907, 919, 922, 946, 948, 977, 982, 983,
1016, 1017, 1020, 1021, 1022, 1024

- zachowania 150, 299

Luka informacyjna 129, 137

Luka planistyczna 118

Ł

Łódzka Akademicka Sieć Bibliotek (ŁASB)
396

M

Mailing 141, 151, 314, 345, 353-354, 383, 386,
430, 568, 752-755, 829, 932

Management and Marketing Section w IFLA
35

Marka 390, 392-394, 910, 933, 946, 954, 964,
973, 977, 978, 1010

- funkcje 392, 393

- kreowanie 395

- marka matka (parent brand) 398

- marka rodzinna (family brand) 399

- osłabienie 397, 398

- struktura 392

- świadomość marki 394, 397

- zarządzanie 394-395, 402, 767, 965, 966

- strategia 395-396

- dwumarkowa 396

- rewitalizacji marki 396-398

- poszerzenie marki 396, 398-401

- rebranding 401-402

- repozycjonowanie marki 396, 974

Marketing 25, 27-29, 32, 39, 53, 59-60, 63,
68, 83, 85, 87-88, 91, 99-100, 104, 106, 114-
115, 117, 204, 207, 292, 307, 344, 953, 950,
969, 978, 1002, 1007

- akcja marketingowa 941, 942

- audyt marketingowy 120, 150

- bezpośredni 308, 344, 376-377, 379

- definicje 377-378

- technologie cyfrowe 384

- telefon komórkowy/smartfon 384

- definicje 31-32, 83, 85-88, 127, 307

- dynamiczny 88

- elektroniczny 982

- empatyczny 355

- funkcje 32, 1001

- historia 25, 84, 85, 86, 87, 160, 195

- holistyczny 250, 251

- infrastruktura marketingowa 16

- instrumenty 308, 981
- instytucje 25
- kampanie marketingowe 34, 92, 93, 290
- kontrola 115
- księgarski 940
- kultury 53-66, 388
- monitorowania 123, 254
- narzędzia 964, 943
- niskobudżetowy 64
- organizacja 115
- orientacja 91, 114
- pasywny 87, 88
- profesjonalny 254
- referencyjny (rekondacyjny, szeptany) 252, 278, 356
- relacji (relacyjny, partnerski, powiązań, więzi, związków) 28, 59, 251, 255, 259, 295, 343, 345, 358, 362, 353, 366, 487, 971
 - on line 353
 - typologia 344
- skoordynowany 114
- slogan 1022
- społeczny (społecznie odpowiedzialny) 50-51, 251
- strategiczny 101, 160, 196, 198, 206, 392, 939, 944
- „szepczany” 990
- teorie, koncepcje 25, 27, 28, 29, 32, 64, 89, 90, 104, 268
- towarów 251, 252
- usług 28, 33, 93, 250-251, 261, 344, 487
- wartości 28
- wewnętrzny 60, 104, 251-252, 259-260, 343, 364, 486-488
- zadania 217, 223
- zintegrowany 251
- Marketing biblioteczny 32-35, 83-87, 90-93, 95, 101 106-107, 112-114, 117, 120, 123, 127, 129, 161, 178, 235, 237-238, 254, 259, 285, 288-289, 297, 309, 314, 329, 354, 366, 388, 491
 - bezpośredni 344, 376, 378-381, 387
 - formy 381
 - e-mail marketing 382-383, 386
 - e-marketing, marketing elektroniczny 385-386
 - event marketing (wydarzenia marketingowe) 382
 - książkomat 384
 - marketing pocztowy 381-382
 - marketing katalogowy 381
 - marketing telewizyjny 381
 - promocja osobista (twarzą w twarz, one to one, person to person) 381
 - telemarketing 381, 383-384
 - definicja 308, 324
 - empatyczny 355
 - działań niedochoowych 344
 - komunikacja 331-336, 339
 - identyfikacja wizualna (tożsamość wizualna, wizualizacja, corporate identity, CI) 338
 - wewnątrżorganizacyjna 498-499
 - zintegrowana 333
 - promocja 339
 - relacji (partnerski, powiązań, relacyjny, więzi, związków) 343-348, 350, 355, 362-366, 368-370, 373, 388
 - etapy 347, 369-370
 - komponenty 367
 - otoczenie 307
 - polityka marketingowa 227, 239
 - rola 67-68, 75
 - struktura procesu marketingowego 113
 - wewnętrzny 490, 494, 499, 506-510
- „Marketing” (czasopismo) 27
- Marketing 4.0 126
- Marketing „4P” 28, 47-48, 90, 160, 225-227, 237-238, 308
- Marketing „7P” 47, 225-226, 230, 238, 260-261
- „Marketing Library Services” 33
- „Marketing of Library and Information Services” 36
- Marketing-mix (kompozycja marketingowa, mix instrumentów) 32, 34, 46-49, 89, 90-91, 115, 120, 127, 196, 219, 221, 225-228, 231, 233, 237-238, 255, 258, 269, 308, 344, 366, 369, 395, 486
- Marketing stanowisk pracy (personalny, kadrowy, wewnętrzny, wewnętrzny marketing relacji) 371, 453-455, 460-462, 471, 474, 476, 479, 480, 486-490, 506
- „Marketing Treasures” 35
- Media 34, 60, 62, 67, 72, 115, 124, 233, 235, 239, 259, 296, 332, 334-338, 356-367, 372-373, 376, 378, 381, 387, 409, 502, 519, 521, 525-529
 - elektroniczne 231, 378, 525
 - mass media (media masowe) 258
 - media relations 235, 338, 524, 528
 - multimedia 68, 315, 526
 - nowe media 75, 376, 377, 381, 463
 - społecznościowe (social media) 34, 141,

- 146, 162, 228, 231-232, 234, 238, 259,
314, 318, 329, 352-354, 368, 397, 420,
422-423, 525-526, 530, 532
- Mediateka 201, 272
- MEMRB 127
- Menedżer kultury 58, 61-63
- Mentoring 467-468, 472, 503
- Miejska Biblioteka Publiczna w Legionowie 427
- „Niknące obrazy”, projekt 427
 - Archiwum Społeczne 427
- Miejska Biblioteka Publiczna im. Ł. Górnic-
kiego Galeria Książki w Oświęcimiu 430
- Motywacja (motywowanie, motywy) 26, 42,
45-47, 88, 100-101, 107, 114, 117, 120, 130,
144, 148-149, 274, 276, 278-280, 282-285,
289, 291, 297-, 299, 303, 337, 352, 354,
370, 378, 413, 430-431, 435-436, 455,
457-458, 460-461, 465, 468, 469, 471-473,
476, 478-479, 486-488, 497, 498, 500, 502,
504-509, 521, 524, 528
- ekonomiczna 41, 500
 - pozaekonomiczna 87, 467, 500-501
 - procesy motywacyjne 299, 333, 499
 - system motywacyjny 203, 223, 252, 409
- Museion 70
- N**
- Nabywca, patrz klient
- Narodowa Biblioteka Singapuru (National Li-
brary Board Singapore) 423, 425
- „National Association of Teachers of Marke-
ting and Advertising” 26-27, 31
- „National Marketing Review” 27
- Nieużytkownicy 352
- Norweska Biblioteka Narodowa (Nasjonalbi-
blioteket) 423-424
- Nowojorska Biblioteka Publiczna (New York
Public Library) 421
- O**
- Ocena 28, 32, 34, 44, 46, 89, 94, 102, 107,
113, 115-116, 121, 123, 125-126, 129,
135-136, 138, 140, 143-144, 147, 149,
150-151, 153, 158-160, 196, 198, 202,
211, 213, 215-217, 222-223, 230, 243, 247,
252-253, 261, 276-278, 281-282, 284,
288-289, 292, 294, 296-297, 299-301,
303, 333, 345, 347-348, 369, 370, 372,
394, 399, 405, 407, 411, 413, 437, 439-
441, 444, 447, 457, 460, 462, 468-469, 470-
480, 492-493, 527, 532, 534, 548, 575, 591,
592, 623, 629, 633, 636, 638, 648, 670, 672,
674, 693, 709, 715, 728, 741, 742, 745, 761,
763, 793, 852, 854, 855, 856, 857, 885, 904,
905, 919, 920, 921, 923, 932, 935, 936, 944,
949, 1000, 1025,
- kultura oceny 102
- OCR 421, 422
- Opinia publiczna 46, 76, 123, 126, 233, 244,
344, 412, 430, 518, 520-521, 529-530
- lider opinii 253, 292, 353, 520, 522, 530
 - Ośrodek Badania Opinii Publicznej,
OBOP 126
 - Pentor 127
- Organizacje 27-29, 31-32, 40-41, 46, 53, 61,
63, 68, 71, 83, 85-88, 90, 91, 93, 99-107,
114, 123-125, 127, 130-133, 152, 196-197,
199-200, 235, 238, 241-242, 248, 251-253,
260, 278, 307, 308, 309, 324, 331, 333, 338,
393, 401, 405, 407, 412, 417, 418, 419, 453,
454, 455, 457, 460, 462, 465, 469, 474,
477-478, 480, 486-493, 496, 499, 500, 504,
518-519, 521, 527
- kultura organizacyjna 45, 104-105, 114,
339, 367-369, 409-410, 456, 463-469,
471-473, 491, 493, 495, 498, 505-510
 - non-profit (niedochodowe, NPO, non-
profit organization) 33, 39-46, 52, 58, 61,
87-88, 94, 237, 308, 528
 - marketing 43-51, 237, 251, 254
 - nauki o organizacji i zarządzaniu 25, 99
 - pozarządowe (NGO, nongovernmental
organization) 40, 323-324
 - Ustawa z 24 kwietnia 2003 r. o działal-
ności pożytku publicznego i wolontar-
iacie 40
 - procesy w organizacji 368, 486
- Ośrodek Czytelnictwa Chorych i Niepełno-
sprawnych Wojewódzkiej Biblioteki Pub-
licznej – Książnicy Kopernikańskiej w To-
runiu 321
- Outsourcing 100-101, 106-107, 417
- P**
- PBS – Sopotcka Pracownia Badań Społecz-
nych 126
- Plan marketingowy 89, 118-120, 206, 210-
213, 217-222
- funkcje 216-217
 - harmonogram 118
 - kontrola 120-121, 218-219
 - operacyjny 212-214
 - realizacja, wykonanie 215, 219, 224

- strategiczny 211-213
- struktura 218
- taktyczny 212, 214
- wdrażanie 120
- Planowanie marketingowe 115, 117-118, 178, 210-211, 314
- Podaż 89, 93-94, 124, 161, 351
- Polska Macierz Szkolna 71
- Polskie Stowarzyszenie Marketingu SMB 386-387
- Potrzeby 254-255, 274, 288, 291, 307, 453
 - informacyjne, patrz Informacje
 - ludzkie 307
- Popyt 26, 49, 88-90, 93, 94, 124, 127-128, 242, 292, 308, 330, 337
- Poznańska Fundacja Bibliotek Naukowych (PFBN) 396
- Pracownia Poprawnej Polszczyzny (PPP) Uniwersytetu Wrocławskiego 316
- Program Rozwoju Bibliotek 339
- Program Studium Menedżer Contact Center 386
- Projektowanie uniwersalne 314
- Praktyki marketingowe 25, 28
- Procesy usługowe 255, 261
- Procesy poznawcze (kognitywne) 439-441
 - błędy poznawcze 444-445
 - zniekształcenie poznawcze 443-444
- Produkt 28, 90, 93-94, 227, 255-256
 - biblioteczny 255
 - jakość 44, 48
- Profil kompetencji pracownika 459
- Profil przydatności zawodowej 460
- Profil wymagań 459
- Program marketingowy 204, 215, 251
- Promocja 28, 90-91, 230, 255, 257, 288
 - biblioteczna 258-259, 329, 336
 - dodatkowa 259
- Prosument 418-419
- Prosumpcja 417, 418, 419
- Przekaz 231-232, 309, 316, 330, 333, 337, 339, 377, 379, 381-384, 386, 393, 405, 406, 408, 435-436, 448, 527-530, 532
 - formy 520, 328-329, 315, 333, 337, 382, 519, 524
 - indywidualizacja 381
 - informacji 90, 253, 278, 384, 406, 462, 527, 528
 - marketingowy 160, 188, 383, 435
 - promocyjny 382, 436
 - reklamowy 436
 - oddziaływanie 385

- prosty język (ang. plain language) 316-317
- Psychologia 25, 487
 - marketingu 435-436, 446-447
 - reklamy 435
- Public relations (PR) 47, 133, 233-235, 258-259, 308, 333, 337, 369, 407, 517-520, 522-524, 527
 - czarny PR 349
 - w bibliotece 32, 34, 84, 90, 117, 133, 215, 231, 235, 258, 334, 336-338, 406-407, 419, 503, 517-532
- Publicity 231, 234-235, 258, 260, 338, 520, 528, 548
- Publiczność 44, 54-55, 57, 60, 526
 - biblioteczna 70, 160-161, 181, 187-188, 236, 260, 337, 419-420, 521, 524

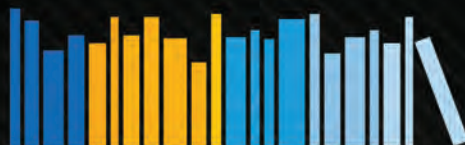
R

- Radio 26, 67, 92, 232, 314, 387, 430, 520, 557, 561, 742
- Reengineering 101, 105-106, 417
- Reklama 25, 32, 35, 47, 50, 63, 127, 215, 225, 231-232, 236, 243-244, 258, 260, 278, 308, 333, 337, 378-379, 519-520, 525, 527-528
 - biblioteki 84, 90, 114, 124, 233, 290-291, 302, 304, 320, 333, 334, 336-338, 373, 381, 383, 385, 393-394, 397, 408, 436, 519-520, 530
 - elektroniczna 385
 - kampanie reklamowe 26, 60
 - podcasty 385
 - vodcasty 385
 - zewnętrzna (outdoor) 520
- Reputacja 61, 102, 218, 221, 253, 260, 370, 385, 392, 396, 405, 408, 414, 431, 523, 530
 - biblioteki 411-412
- Rozporządzenie Ministra Infrastruktury z dnia 12 kwietnia 2002 r. w sprawie warunków technicznych, jakim powinny odpowiadać budynki i ich usytuowanie 319
- Rozwój 627, 631, 634
 - wartości 623
 - wiedzy 626
- Rynek 25-27, 29, 32, 34, 44-46, 57-58, 60-61, 63-64, 84, 86-89, 93, 101, 106, 115, 124, 127-128, 133-134, 136, 144, 151, 160-161, 196, 199, 201-204, 336, 211, 213-214, 225, 241-242, 251, 253, 269-270, 289, 298, 307-308, 330-331, 333-334, 338, 344-345, 357, 362-363, 366-367, 370, 371-373, 380, 386, 388, 394, 398-401, 419, 464, 480, 520

- analiza 124, 206
- badania 86, 115, 124–125, 127, 244, 386, 409
- kultury 53–54, 56, 59
- nowe rynki 61, 204
- pracy 454, 461, 480, 487
- wewnętrzny 345, 366–367, 487, 493, 509
- Rzyko 126–127, 129, 206–207, 217, 237, 273, 297–298, 303, 332, 362, 371, 444–446, 465–467, 594, 606, 733, 768, 904, 905, 912, 963
- S**
- Segmentacja 160, 269, 309, 311, 347, 351, 365
 - kryteria 46, 269, 270–272, 280
 - klientów/użytkowników/odbiorców 117, 124, 132, 161, 197, 221, 254, 269, 272, 274, 285, 309, 311, 351, 455
 - podaży 161
 - rynku 34, 45, 160–161, 269–270, 371
- Singapore Memory Project, The 423
- SMG/KRC 126
- Socjologia 25–26, 142, 277, 487, 535, 646
- Special Library Association 35
- Społeczność lokalna 40, 56, 60, 62, 71, 83, 213, 220–221, 227, 230, 234, 268, 272, 323, 337, 347, 401, 409–411, 413, 419, 519, 524, 527–529, 532, 638, 667, 668, 714, 743, 775, 798, 812, 860, 862, 863, 865, 866, 867, 868, 870, 871, 875, 876, 886, 918, 931, 948, 975, 976, 1005, 1018, 1020, 1039
- Społeczeństwo 31, 40–42, 44, 46–50, 53, 55, 58, 64, 67–71, 74–77, 91–92, 107, 124, 207, 231, 238, 245, 260, 262, 309, 311, 330–331, 344, 362, 366, 370, 376, 387, 393, 396, 414, 502, 518, 520–522, 529–530, 532, 537, 538, 542, 546, 552, 553, 555, 558, 559, 566, 567, 568, 574, 581, 582, 586, 622, 631, 632, 635, 637, 645, 657, 668, 674, 687, 688, 690, 691, 692, 693, 695, 696, 717, 719, 728, 758, 760, 799, 850, 861, 871, 872, 877, 899, 900, 913, 914, 917, 918, 930, 966, 975, 977, 1011
 - informacyjne 208
- Sponsoring 231, 236, 258, 308, 336, 338, 548, 586, 587, 594–597, 937
- Strategia 31, 32–33, 45, 53, 86, 87, 104, 106, 113, 120, 160, 177, 188, 195–199, 200, 215, 222, 225, 246, 250–251, 269, 272, 278, 299, 308, 315, 331, 334, 339, 346, 355, 362, 368, 394–401, 411, 435, 436, 443, 454–457, 463, 469, 488–489, 491, 497, 499, 506, 520
 - marketingowa 46–48, 59–61, 63, 89, 91, 101, 114–115, 117–119, 123, 130, 132, 188, 195–208, 210, 217, 219, 221, 227, 230, 237–238, 242, 252–253, 259, 262, 274, 293, 298, 314, 324, 330, 333–335, 346, 353, 364, 366–369, 373, 388, 414, 435, 437, 446–448, 488, 491–492, 494, 496, 504, 507–509, 517
- Środki komunikacji 366, 716, 1032
- Świadectwo materialne 255, 262, 486
- T**
- Technologie informacyjne 367–368, 376
- Technologie informacyjno-komunikacyjne (TIK) 321, 329, 377
- Technologie informatyczne 365
- Telemarketing 381, 383, 384, 932
- Telewizja 26, 67, 92, 232, 314, 376, 387, 430, 520
- Teoria perspektywy 445
 - efekt pseudopewności 445
- Teoria trybów poznawczych (ang. The Theory of Cognitive Modes) 442–443
- Tiltfactor 425
- Towarzystwo Czytelní Ludowych 71
- Towarzystwo Oświaty Ludowej 71
- Towarzystwo Szkoły Ludowej 71
- Tożsamość 34, 51, 234, 330, 338, 387, 393, 395, 408, 410, 522
- Transakcje 27, 29, 118, 168, 170, 176, 237, 256, 268, 289, 292, 298, 364, 378, 417, 497, 623 663, 920
- Trendsetterzy 418
- U**
- Ubóstwo 311
- Usługi 28–29, 31, 40, 42–49, 51, 53–61, 75–76, 84, 88–91, 93–95, 102, 104, 131, 136, 144–145, 147, 149–152, 161, 196, 198, 200, 225, 256, 259, 260–261, 267–268, 277–278, 306–310, 329–330, 338–339, 391–392, 394, 396, 418, 435, 447, 488, 500, 505, 517, 518, 525, 554, 577, 587, 611, 623, 624, 626, 627, 631
 - biblioteczne 32, 34–36, 68, 72–74, 76, 83, 85–86, 89, 91–95, 102, 105, 107, 112, 114–115, 117, 119–121, 124, 132–135, 144, 158, 160, 189, 199, 201–204, 206–207, 211–215, 217–221, 223, 226–230, 232–238, 241, 249, 254, 257, 262, 269, 271–274, 276, 279–285, 288, 289–305, 307, 312–315, 317, 320, 322–324, 329–333, 335–337, 343, 345–346, 348–350, 352, 353, 355–357, 362–366, 368, 370–373, 379–381, 383, 385–388, 391–393, 395, 397–

- 402, 518, 406-407, 409-414, 420, 430, 436, 443, 453-456, 462, 480-481, 487, 491, 493-494, 496, 519, 520, 521, 604, 605, 606
- kulturalne 58-61, 64, 197, 270, 293
- informacyjne 75, 86, 93, 95, 160, 199, 227, 234, 256, 285, 392, 394-395, 518
- marketing, patrz Marketing, usługi
- profesjonalne 241-243, 245, 250-251, 254-256, 258-261
- społeczne 39-41, 43, 87, 91
- Ustawa o bibliotekach 245, 256
- Ustawa o dostępności stron internetowych i aplikacji mobilnych podmiotów publicznych z dnia 4 kwietnia 2019 r. 315-316
- Ustawa o zapewnianiu dostępności osobom z dnia 19 lipca 2019 r. ze szczególnymi potrzebami 317
- Użytkownik, patrz Klient
- W**
- Wartość 27-29, 31, 42, 44-45, 48, 50, 53, 55, 57, 61-63, 68, 85, 93, 95, 104-105, 114, 119-120, 140, 163, 227, 233, 237-238, 243, 251-252, 256-257, 260, 270-271, 282-284, 288, 291-292, 296, 307-308, 330, 331, 336, 339, 343, 345, 347, 350, 353, 356, 358, 363, 364, 366, 367, 371, 372, 378, 385, 386, 387, 391, 392-394, 397, 401-402, 407, 409-410, 412, 414, 417-418, 421, 430, 447, 456, 461-462, 464-465, 471, 476-477, 487, 489, 491-493, 495-498, 500-501, 504, 508-509, 521, 537, 540, 548, 555, 557, 558, 567, 575, 576, 577, 578, 587, 595, 603, 605, 611, 621, 622, 623, 624, 625, 626, 627, 628, 629, 631-639, 643, 644, 645, 646, 648, 649, 654, 670, 676, 677, 680, 690, 693, 696, 719, 735, 738, 741, 745, 755, 761, 774, 784, 785, 791, 793, 846, 871, 874, 875, 899, 900, 907, 909, 920, 922, 923, 924, 925, 930, 931, 933, 934, 937, 943, 945, 957, 965, 977
- biblioteki 95, 282-284, 333-334
- dodana 241, 261, 336, 339, 346, 363, 488, 494
- hierarchia 102
- kulturowa 58, 60, 627
- poczucie własnej wartości 476, 479, 500-501, 505
- rynkowa 236, 760, 847, 944,
- teoria 26
- Web Content Accessibility Guidelines 2.1 (WCAG 2.1) 316
- Witryny www 102, 141, 161, 234, 385, 524
- Wizerunek (image) 45, 61, 227, 233, 235-237, 253, 260, 337, 368, 396-399, 401, 405, 471
- biblioteki, 33, 76-77, 87, 91-93, 107, 112, 124, 134, 150, 152, 158, 160-161, 189, 201, 203, 218, 220-221, 227-228, 232, 235, 238, 259, 262, 294, 308-309, 330-331, 337-338, 369, 372-373, 387, 394, 397, 399-400, 402, 405-408, 431, 455, 466, 481, 491, 495-497, 517, 518-519, 523, 529-531, 976, 999
- budowanie (kreowanie) 234, 334, 365, 372, 395, 411-414, 464, 492-494, 519-523, 525, 516, 529, 532, 598
- kampania wizerunkowa 409-410
- Wizja 34, 60, 101-102, 105, 252, 339, 370, 372, 376, 394, 401, 408, 412, 489, 495, 544, 623, 624, 626, 631, 672, 693, 866, 869, 875, 957, 964, 970,
- Wolontariat (wolontariusze) 40-41, 43-48, 54, 60, 260, 332, 357-358, 409-410, 421, 426, 429, 430, 1002, 1003, 1024
- cyfrowy (e-wolontariat) 421, 424, 426
- Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego 386, 387
- Wykluczenie 51, 73, 118, 221, 323, 637, 671, 1033, 1038, 1045
- cyfrowe 271, 313, 566, 1032
- Z**
- Zachowania konsumpcyjne 289, 844, 846
- Zagrożenia marketingowe 123
- Zakład Narodowy im. Ossolińskich 71, 825, 837, 889, 894
- Zarządzanie 101, 453
- doktryna stosunków międzyludzkich 487
- jakością 100-106, 344
- kompetencjami 460-461
- Total Quality Management (TQM) 102, 308
- teorie organizacji i zarządzania 344
- lean management (zarządzanie wyszczuplające) 100, 102, 104-105
- marketingiem 112, 115, 117, 121, 129-130
- marką, patrz Marka, zarządzanie
- wiedzą 103
- zasobami ludzkimi 458, 486-487, 510, 853, 903
- „Zarządzanie Biblioteką” 36
- Znak towarowy 390, 391, 393
- Zniekształcenia poznawcze 443, 445

marketing w działalności bibliotecznej



Recenzowana monografia jest wyczerpującym studium problematyki marketingu bibliotecznego. Główne zalety opracowania stanowią rezultat umiejętnego połączenia dorobku naukowego poszczególnych autorów, wyników badań przez nich prowadzonych – także w aspekcie międzynarodowym, stosownej reasumpcji najważniejszych problemów dotyczących marketingu, a jednocześnie – inspirującego wskazywania na kolejne obszary wymagające pogłębienia lub zainicjowania badań. Treść książki powinna zainteresować zarówno badaczy problematyki marketingu bibliotecznego, jak i praktyków funkcjonujących głównie w bibliotekach oraz w instytucjach kultury. Dla wielu, w tym – dla studentów informacji naukowej i bibliotekoznawstwa, ważne są zarówno analizowane zagadnienia i wyniki tych analiz, jak i obszerna literatura przedmiotu ułatwiająca pogłębione studia w obszarze marketingu bibliotecznego.

[...] Stanowi bardzo cenną pozycję na polskim rynku wydawniczym dla wszystkich osób zajmujących się lub interesujących się badaniami nad zależnościami między zarządzaniem i marketingiem a działalnością bibliotek i instytucji kultury. [...] Należy podkreślić, że poruszana w książce tematyka dotyczy bieżących i kluczowych zjawisk zachodzących w obszarze funkcjonowania współczesnych bibliotek. Nowe inspiracje zasługują na szeroką popularyzację ze względu na walory naukowe, poznawcze oraz dydaktyczne. Umiejętnie łączą wątek teoretyczny z wynikami badań empirycznych. Uzupełniają wiedzę o ważny komponent współczesności bibliotek i zachodzących w ich obszarze zmian [...]

Z recenzji dr hab. Dagmary Bubel

[...] Tematyka podjęta w pracy trafnie wpisuje się w działania służące doskonaleniu pracowników bibliotek i tym samym przyczynia się do rozwoju społeczeństwa sprawnie postępującego się zdobyciami technologicznymi, posiadającego kompetencje informacyjne niezbędne we współczesnym świecie, ale także prezentuje różnorodne rozwiązania wpływające na zwiększenie czytelnictwa i minimalizację barier w dostępie do książki i informacji. Zawarte w tomie artykuły tworzą spójny i niezwykle interesujący materiał dotyczący marketingu bibliotecznego, jednego z istotniejszych aspektów działalności bibliotek [...]

Z recenzji prof. dr hab. Elżbiety Barbary Zybert

Seria wydawana przez Wydawnictwo Naukowe i Edukacyjne
STOWARZYSZENIA BIBLIOTEKARZY POLSKICH
we współpracy
Z WYDZIAŁEM DZIENNIKARSTWA, INFORMACJI
I BIBLIOLOGII UNIwersYTETU WARSZAWSKIEGO