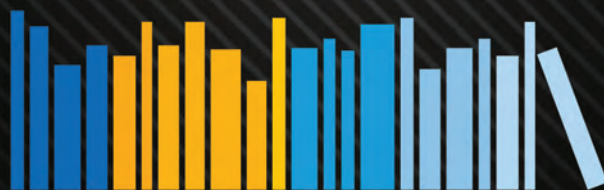


marketing w działalności bibliotecznej

Nauka-Dydaktyka-Praktyka



Stowarzyszenie Bibliotekarzy Polskich
NAUKA-DYDAKTYKA-PRAKTYKA

Marketing w działalności bibliotecznej

Pod redakcją naukową Mai Wojciechowskiej



Warszawa 2023

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 zewnętrzna 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 obciążone 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 zrjonalizowany 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 napotykają 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 specjalistce 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 pokazuje 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 zaprzeczając 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 niedoceniecie 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. Funkcją 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 umożliwi 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 powinny 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 skrót”. 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.